

KEWIRAUSAHAAN *Kepala Sekolah*



Sitti Roskina Mas lahir pada tanggal 7 April 1966 di Desa Tritiro, Kabupaten Bulukumba, Sulawesi Selatan. Putri Kedua dari Bapak Amir Hamzah dan Ibu Sitti Nurhaedah. Pendidikan dasar ditempuh di SD No 134 Kalumpang dan tamat pada tahun 1977. Pendidikan Menengah pertama ditempuh di SMP Neg 1187 Kecamatan Bontotiro Kabupaten Bulukumba dan tamat pada tahun 1981. Pendidikan berikutnya ditempuh di SMU Muhammadiyah I Makassar dan tamat pada tahun 1984. Kemudian melanjutkan ke Perguruan Tinggi IKIP Makassar (sekarang UNM) pada Jurusan Pendidikan Tata Boga Fakultas Teknik dan tamat pada tahun 1989. Selama Menjadi pelajar dan mahasiswa aktif di organisasi intra kampus (anggota HMJ pada jurusan Tata Boga) dan ekstra kampus pada organisasi Ikatan Pelajar Muhammadiyah (IPM) dan Ikatan Mahasiswa Muhammadiyah (IMM). Sampai sekarang juga aktif pada organisasi kemasyarakatan Nasyiatul Aisyiah (NA) dan Kerukunan Keluarga Sulawesi Selatan (KKSS). Karier tenaga pengajar dimulai pada tahun 1993 di SMKK (SMK Negeri 2 Gorontalo sekarang) dan bertugas selama 11 tahun. Pada tahun 2004 dialihkan menjadi dosen tetap pada Jurusan Pariwisata Fakultas Sastra dan Budaya (FSB) Universitas Negeri Gorontalo (UNG).

Pada tahun 2007 mendapat kesempatan tugas belajar dari kampus dengan biaya BPPS untuk melanjutkan studi S2 Program Studi Manajemen Pendidikan di Program Pascasarjana Universitas Negeri Malang.

Menikah pada tahun 1989 dengan Drs. Hasanuddin, M.Hum dan sampai sekarang telah memiliki tiga putra. Putra pertama Fadli Awwal Hasanuddin mahasiswa Unibraw, kedua Abdi Dzul Ikram Hasanuddin mahasiswa kedokteran Unibraw, dan ketiga Arham F.Hasanuddin siswa MTS Surya Buana Malang.



Kadisoka RT.05 RW.02, Purwomartani,
Kalan, Sleman, Yogyakarta 55184
CP: 0857 258 94940
Email: zahrpublishing@gmail.com



ZAHR

Sitti Roskina Mas

KEWIRAUSAHAAN KEPALA SEKOLAH

Sitti Roskina Mas

KEWIRAUSAHAAN *Kepala Sekolah*



Sitti Roskina Mas

KEWIRAUSAHAAN KEPALA SEKOLAH



KEWIRAUSAHAAN KEPALA SEKOLAH

© 2017, Sitti Roskina Mas
vi + 222 hlm; 14,5 x 21 cm
ISBN: 978-602-61253-1-6

Design Sampul
Zahir Publishing

Tata Letak
Zahir Publishing

Diterbitkan oleh:



Kadisoka RT.05 RW.02, Purwomartani,
Kalasan, Sleman, Yogyakarta 55571
0857 2589 4940 E: zahirpublishing@gmail.com

Hak cipta dilindungi oleh undang-undang. Dilarang mengutip atau memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini tanpa izin tertulis dari penerbit.

KATA PENGANTAR

Puji syukur dipanjatkan kehadirat Allah SWT atas rahmat, petunjuk dan pertolongan-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan buku ini sesuai dengan rencana. Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan buku ini, berbagai pihak telah memberikan saran-saran yang bersifat konstruktif, maka selayaknyalah penulis menyampaikan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada semua pihak yang telah membantu penulisan buku ini.

Kepala sekolah merupakan jabatan strategik dan kunci utama dalam mengembangkan inovasi di sekolah. Salah satu kompetensi utama yang dipersyaratkan menjadi kepala sekolah adalah kompetensi kewirausahaan. Kompetensi kewirausahaan dimaknai sebagai proses mentransformasi, mengorganisasikan dan mensinergikan sumber-sumber usaha untuk mendirikan usaha atau program-program baru memajukan atau mengembangkan usaha sekolah sebagai sumber belajar.

SMK dituntut memiliki usaha unit produksi yang berfungsi sebagai *incorporated-entrepreneur* yang memerlukan pengelolaan secara profesional. Untuk itu kepala SMK dituntut memiliki karakteristik inovatif, pekerja keras, motivasi yang kuat, pantang menyerah, kreatif dan terampil mencari solusi terbaik dalam mengelola unit produksi sekolah baik sebagai sumber pendapatan sekolah maupun sebagai sumber belajar peserta didik.

Semoga semua pihak yang telah membantu penulis mendapat balasan dan barokah dari Allah SWT. Akhirnya penulis berharap semoga buku ini dapat memberi manfaat bagi kepentingan pengembangan keilmuan khususnya di bidang manajemen pendidikan, Amin.

Gorontalo, Maret 2017

Penulis

**KEWIRAUSAHAAN
KEPALA
SEKOLAH**

DAFTAR ISI

Kata Pengantar	iii
Daftar Isi	v
BAB I Pendahuluan.....	1
BAB II Karakteristik Sekolah Menengah Kejuruan	7
BAB III Kompetensi Kewirausahaan Kepala SMK	15
BAB IV Penguatan Manajemen SMK Dalam Pengembangan Unit Produksi	33
BAB V Edotel Sebagai Laboratorium Siswa dan Sumber	37
BAB VI Analisis Lintas Kasus Smkn Sidoarjo.....	41
SMKN 2 Malang	100
SMKN 1 Buduran	148
BAB VII Penerapan Nilai-Nilai Kewirausahaan.....	189
BAB VIII Penutup	211
Daftar Rujukan.....	214
Riwayat Hidup	222

BAB I

PENDAHULUAN

Peningkatan mutu pendidikan Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) merupakan salah satu pilar pokok pembangunan pendidikan di Indonesia. Pendidikan yang bermutu akan menghasilkan sumber daya manusia (SDM) yang cerdas dan kompetitif sesuai dengan visi Kementerian Pendidikan Nasional tahun 2025. Untuk mewujudkan visi tersebut diperlukan upaya peningkatan mutu pendidikan secara berkelanjutan oleh semua pihak.

Berbagai usaha telah dilakukan untuk meningkatkan mutu pendidikan nasional, misalnya pengembangan kurikulum nasional dan lokal, peningkatan kompetensi guru dan kepala sekolah melalui pelatihan, pengadaan buku dan alat pelajaran, pengadaan dan perbaikan sarana dan prasarana pendidikan, dan peningkatan mutu manajemen sekolah. Namun demikian, berbagai indikator mutu pendidikan belum menunjukkan peningkatan yang berarti. Sebagian SMK terutama di kota-kota menunjukkan peningkatan mutu pendidikan yang cukup mengembirakan, namun sebagian lainnya masih memprihatinkan.

Kepala sekolah merupakan seorang pejabat profesional dalam organisasi sekolah. Profesionalitas kepala sekolah dapat tercapai apabila sudah memenuhi syarat dan kriteria tertentu sebagaimana ditetapkan dalam Keputusan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 162 tahun 2003 pasal 9 ayat (2) tentang Pedoman Penugasan Guru sebagai kepala sekolah, dan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 tahun 2007 tentang standar kepala sekolah yang terdiri atas kualifikasi dan kompetensi kepala sekolah.

Kepmendiknas Nomor 162 tahun 2003 pada pasal 9 ayat (2) menyatakan bahwa tujuh peran yang harus dilakukan oleh seorang kepala sekolah, yaitu: kepala sekolah sebagai pemimpin, manajer, pendidik, administrator, wirausahawan, pencipta iklim kerja, dan penyelia. Penilaian kualitas kinerja seorang kepala sekolah dilihat atas kemampuannya dalam melaksanakan ketujuh peran tersebut.

Sedangkan dalam Permen Diknas Nomor 13 Tahun 2007 dinyatakan tentang kompetensi kepala sekolah. Salah satu kompetensi yang diharapkan dimiliki kepala sekolah adalah kompetensi kewirausahaan yang terdiri (1) menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan sekolah, (2) bekerja keras untuk mencapai keberhasilan sekolah sebagai organisasi pembelajar yang efektif, (3) memiliki motivasi yang kuat untuk sukses dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pemimpin satuan pendidikan, (4) pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik dalam menghadapi kendala yang dihadapi sekolah, dan (5) memiliki naluri kewirausahaan dalam mengelola kegiatan produksi/jasa sekolah/madrasah sebagai sumber belajar peserta didik.

Tampaknya kedua peraturan itu menegaskan agar kepala sekolah memiliki kompetensi kewirausahaan sebagai persyaratan dalam pengangkatan dan penilaian kinerja calon/kepala sekolah. Direktorat Pembinaan SMK (2006) menyatakan bahwa kepala sekolah yang memiliki jiwa kewirausahaan lebih berhasil mengembangkan sekolah karena berkemampuan membangun sekolahnya dengan penuh keberanian “menjual” program dan potensi yang ada untuk memanfaatkan seluas-luasnya bagi perkembangan sekolahnya. Karena itu, kepemimpinan kepala sekolah harus memiliki jiwa wirausaha, konsep kelembagaan, dan visioner.

Dengan dimilikinya kompetensi kewirausahaan oleh kepala sekolah akan menjadi contoh yang dapat dilihat secara langsung oleh para warga sekolah (guru, pegawai, dan siswa) sehingga secara tidak langsung merupakan ajakan kepada warga sekolah untuk mengembangkan kompetensi kewirausahaan kepala sekolah. Hal ini juga dikemukakan oleh Susilo Bambang Yudoyono pada suara *Cyber News* (16 Juli 2007) bahwa “dunia pendidikan kita belum mampu menghasilkan pendidikan

kewirausahaan dan kejuruan yang ideal, sehingga SDMnya ketinggalan oleh negara-negara lain. Atas dasar inilah kompetensi kewirausahaan kepala sekolah diperlukan (Rahardjo,2012).

Istilah wirausaha berasal dari bahasa Perancis yaitu *entrepreneur* yang diterjemahkan ke dalam bahasa Inggris dengan arti *between taker* atau *go between* (Alma, 2008).Anonim (2005) menyatakan *entrepreneur* adalah orang yang mendobrak sistem ekonomi yang ada dengan memperkenalkan barang dan jasa yang baru. Orang tersebut melakukan kegiatannya melalui organisasi bisnis yang baru ataupun bisa dilakukan dalam organisasi bisnis yang sudah ada. Seorang wirausaha adalah orang yang melihat adanya peluang kemudian menciptakan sebuah organisasi untuk memanfaatkan peluang tersebut.

Berdasarkan berbagai pendapat diatas, maka *entrepreneur* didefinisikan sebagai orang yang melihat adanya peluang kemudian mengorganisasikan dan mensinerjikan peluang itu dengan semua sumber daya usaha untuk mendirikan usaha baru di semua bidang kehidupan baik melalui mendirikan sendiri, membeli usaha orang lain atau membeli *franchise* maupun melalui bergabung dengan bisnis orang lain.Dengan demikian kewirausahaan dapat ditinjau dari tiga perspektif.*Pertama*, perspektif ekonomi wirausaha adalah seseorang yang mengorganisasikan sumber-sumber, tenaga kerja, material dan aset lainnya serta mengintroduksi perubahan, inovasi dan tatanan baru dengan tujuan mendapatkan nilai tambah.*Kedua*, dalam perspektif sekolah berarti jiwa wirausaha adalah kepala sekolah mengorganisasikan sumber-sumber sekolah, personal sekolah, material dan aset lainnya serta mengintroduksi perubahan, inovasi dan tatanan baru dengan tujuan mendapatkan nilai tambah meningkatkan mutu pendidikan. *Ketiga* dalam perspektif psikologis wirausaha berarti orang yang didorong untuk memenuhi kebutuhan tertentu dengan memperoleh suatu hasil bahkan untuk lepas dari kekuasaan orang lain.

Dari ketiga perspektif tersebut maka kewirausahaan merujuk pada sifat, watak dan ciri-ciri yang melekat pada individu yang mempunyai kemauan keras untuk mewujudkan dan mengembangkan gagasan kreatif dan inovatif yang memiliki perubahan, tatananan baru, nilai

tambah dan dapat memenuhi kebutuhan dan lepas dari kekuasaan dan ketergantungan orang lain. Oleh karena itu, jiwa atau sikap kewirausahaan tidak hanya dimiliki oleh usahawan, melainkan pula setiap orang yang berpikir kreatif dan bertindak inovatif yang menginginkan adanya perubahan dan nilai tambah termasuk peningkatan mutu pendidikan. Hal ini sejalan dengan Tilaar (2001) yang menyatakan sikap *entrepreneur* bukan hanya dalam bidang ekonomi dan bisnis tetapi juga untuk semua aspek kehidupan.

Wirausaha dalam konteks persekolahan adalah seorang pembuat keputusan yang membantu terbentuknya sistem kegiatan suatu lembaga yang bebas dari keterikatan lembaga lain. Sebagian besar pendorong perubahan, inovasi dan kemajuan dinamika kegiatan di sekolah akan datang dari kepala sekolah yang memiliki jiwa wirausaha. Kepala sekolah yang memiliki jiwa wirausaha pada umumnya mempunyai tujuan dan pengharapan tertentu yang dijabarkan dalam visi, misi, tujuan dan rencana strategis yang realistis. Realistik berarti tujuan disesuaikan dengan sumber daya pendukung yang dimiliki. Semakin jelas tujuan yang ditetapkan semakin besar peluang untuk dapat meraihnya. Dengan demikian, kepala sekolah yang berjiwa wirausaha harus memiliki tujuan yang jelas dan terukur dalam mengembangkan sekolah.

Kepala sekolah berjiwa wirausaha mencerminkan kepribadian yang memberi kekuatan bagi sekolah memiliki budaya berprestasi secara berkelanjutan Sagala (2007). Budaya berprestasi kepala sekolah ditandai dengan perencanaan kewirausahaan yang baik, pengelolaan program kewirausahaan dengan baik, dan implementasi program kewirausahaan dengan kreatif dan inovatif secara berkelanjutan. Oleh karena itu, kepala sekolah harus memiliki strategi pengelolaan program kewirausahaan yang dapat menumbuhkan dan mengembangkan sekolah untuk menghasilkan karya nyata yang berdaya saing tinggi.

Persaingan dan perubahan yang terjadi dalam konteks multi-dimensional mensyaratkan kemampuan kepala sekolah yang handal untuk melakukan beraneka ragam pekerjaan yang kompleks baik sebagai pemimpin, manajer, pendidik, administrator, wirausahawan, pencipta iklim kerja, maupun sebagai penyelia sehingga pertumbuhan

profesionalismenya harus terus-menerus ditingkatkan, baik melalui pelatihan maupun pendidikan khusus untuk mencapai visi dan misi yang diemban sekolahnya.

Peraturan Pemerintah Nomor 38 Tahun 1992 pasal 20 ayat (1) dan ayat (3) menyebutkan bahwa tenaga kependidikan yang akan ditugaskan untuk bekerja mengelola satuan pendidikan dipersiapkan melalui pendidikan khusus. Meskipun di dalam Peraturan Pemerintah tersebut tidak disebutkan tentang pendidikan khusus kewirausahaan bagi calon/ kepala sekolah, namun ada komitmen kuat dari pemerintah untuk mempersiapkan, secara khusus, pendidikan dan latihan bagi pengelola satuan pendidikan. Hal ini bertujuan untuk meningkatkan kreativitas dan inovasi dalam berbagai bidang pendidikan kewirausahaan seperti kurikulum, sarana dan prasarana, pola pendidikan kepada anak didik dan sebagainya tidak akan banyak manfaatnya tanpa kemampuan wirausaha yang memadai dari para pengelolanya. Dengan demikian pemimpin sekolah harus bekerja dengan konsep manajemen pendidikan yang dilandasi seperangkat paradigma baru "*kewirausahaan berbasis kreativitas dan inovasi*" yang lebih mencerminkan kebutuhan pendidikan di masa kini dan masa depan.

BAB II

KARAKTERISTIK SEKOLAH MENENGAH KEJURUAN

Djohar (2007) menyatakan pendidikan kejuruan secara fungsional bertujuan untuk menyiapkan individu peserta didik menjadi tenaga kerja yang profesional, dan juga siap untuk dapat melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi.

Pendidikan kejuruan memiliki karakteristik yang berbeda dengan pendidikan umum, ditinjau dari kriteria pendidikan, substansi pelajaran, dan lulusannya (Sonhadji, 2000). Ditinjau dari kriteria pendidikan menurut Finch dan Crunkilton (1984), kinerja yang harus dimiliki pendidikan kejuruan adalah (1) orientasi pada kinerja individu dalam dunia kerja, (2) jastifikasi khusus pada kebutuhan nyata di lapangan, (4) fokus kurikulum pada aspek-aspek psikomotorik, afektif, dan kognitif, (5) tolak ukur keberhasilan tidak hanya terbatas di sekolah, (6) memerlukan sarana dan prasarana yang memadai, dan (7) adanya dukungan masyarakat. Ditinjau dari substansi pelajaran Nolker dan Schoenfeldt (1983) menyatakan bahwa dalam memilih substansi pelajaran, pendidikan kejuruan harus selalu mengikuti perkembangan IPTEK, kebutuhan masyarakat, individu, dan lapangan kerja. Ditinjau dari lulusannya Butler (1979) menjelaskan bahwa kriteria lulusan pendidikan kejuruan harus memiliki kecakapan antara lain (1) minimal, pengetahuan dan keterampilan khusus untuk jabatannya, (2) minimal, pengetahuan dan keterampilan sosial, emosional, dan fisik dalam kehidupan sosial, (3) minimal, pengetahuan dan keterampilan khusus

dasar, dan (4) maksimal, kejujuran umum, sosial, serta pengetahuan dan keterampilan akademik, untuk jabatan, individu, dan masa depannya.

Greinert, (dalam Sonhadji, 2012) menyebutkan terdapat tiga model dalam pendidikan kejuruan, yaitu (1) model pasar (*the market model*), (2) model sekolah (*the school models*), dan (3) model sistem ganda (*the dual systems model*)

Pada model pasar, pemerintah tidak terlibat dalam proses kualifikasi jurusan. Pada model sekolah, pemerintah berperan merencanakan, mengorganisasikan, dan memantau pelaksanaan pendidikan kejuruan. Sedangkan pada model sistem ganda, pada dasarnya merupakan perpaduan dari model pasar dan model sekolah, pemerintah berperan sebagai pengawas model pasar, dan pendidikan dilaksanakan di sekolah dan di dunia usaha.

Sebagai bagian dari sistem pendidikan menengah, secara umum SMK bertujuan untuk (1) menyiapkan peserta didik agar dapat menjalani kehidupan secara layak, (2) meningkatkan keimanan dan ketaqwaan peserta diklat, (3) menyiapkan peserta diklat agar menjadi warga negara yang mandiri dan bertanggung jawab, (4) menyiapkan peserta diklat agar memahami dan menghargai keanekaragaman budaya bangsa Indonesia, (5) menyiapkan peserta diklat agar dapat menerapkan dan memelihara hidup sehat, memiliki wawasan lingkungan, pengetahuan dan seni.

Secara khusus, SMK bertujuan untuk (1) menyiapkan peserta diklat agar dapat bekerja, baik secara mandiri atau mengisi lowongan pekerjaan yang ada di dunia usaha dan industri sebagai tenaga kerja tingkat menengah, sesuai dengan bidang dan program keahlian yang diminati, (2) membekali peserta diklat agar mampu memilih karir, ulet, dan gigih dalam berkompetisi, dan mampu mengembangkan sikap profesional dalam bidang keahlian yang diminatinya, dan (3) membekali peserta diklat dengan ilmu pengetahuan dan teknologi agar mampu mengembangkan diri melalui jenjang pendidikan yang lebih tinggi.

Substansi/materi pendidikan yang dipelajari di SMK pada dasarnya berupa kompetensi-kompetensi yang dinilai penting dan diperlukan oleh peserta didik dalam menjalani kehidupan, sesuai dengan

jamannya. Kompetensi dimaksud meliputi kompetensi-kompetensi yang dibutuhkan untuk menjadi manusia yang bermoral, berakhlak, berbudi pekerti, berpengetahuan, berketerampilan, berseni, berperilaku, dan sehat.

Struktur kurikulum SMK sebagaimana disebutkan dalam Permendiknas Nomor 22 tahun 2006 tentang standar isi untuk satuan pendidikan dasar dan menengah berisi mata pelajaran wajib, mata pelajaran kejuruan, muatan lokal, dan pengembangan diri. Mata pelajaran wajib terdiri dari pendidikan agama, pendidikan kewarganegaraan, bahasa, matematika, IPA, IPS, seni dan budaya, pendidikan jasmani dan olahraga, dan keterampilan/kejuruan. Mata pelajaran ini bertujuan untuk membentuk manusia Indonesia seutuhnya dalam spektrum manusia pekerja.

Mata pelajaran kejuruan terdiri atas beberapa mata pelajaran yang bertujuan untuk menunjang pembentukan kompetensi kejuruan dan pengembangan kemampuan menyesuaikan diri dalam bidang keahliannya. Muatan lokal merupakan kegiatan kurikuler untuk mengembangkan kompetensi yang disesuaikan dengan ciri khas, potensi daerah, dan prospek pengembangan daerah termasuk keunggulan daerah, yang materinya tidak dapat dikelompokkan ke dalam mata pelajaran yang ada. Substansi muatan lokal ditentukan oleh satuan pendidikan sesuai dengan program keahlian yang diselenggarakan. Pengembangan diri bertujuan memberikan mata pelajaran yang harus diasuh oleh guru. Pengembangan diri bertujuan memberikan kesempatan kepada peserta didik untuk mengembangkan dan mengekspresikan diri sesuai dengan kebutuhan, bakat, dan minat setiap peserta didik sesuai dengan kondisi sekolah. Kegiatan pengembangan diri difasilitasi dan atau dibimbing oleh konselor, guru, atau tenaga kependidikan yang dapat dilakukan dalam bentuk kegiatan ekstrakurikuler. Kegiatan pengembangan diri dilakukan melalui kegiatan pelayanan konseling yang berkenaan dengan masalah pribadi dan kehidupan sosial, belajar, dan pembentukan karier peserta didik. Pengembangan diri bagi peserta didik SMK terutama ditujukan untuk pengembangan kreativitas dan bimbingan karier. Struktur kurikulum SMK meliputi substansi pembelajaran yang ditempuh dalam satu jenjang pendidikan selama

tiga atau dapat diperpanjang selama empat tahun. Struktur kurikulum SMK disusun berdasarkan standar kompetensi lulusan dan standar kompetensi mata pelajaran.

Di dalam penyusunan kurikulum SMK mata pelajaran dibagi ke dalam tiga kelompok, yaitu kelompok normatif, adaptif, dan produktif. Kelompok normatif yaitu kelompok mata diklat yang berfungsi membentuk peserta diklat sebagai pribadi yang utuh, yang memiliki norma-norma sebagai makhluk individu maupun makhluk sosial, sebagai warga negara Indonesia maupun warga dunia. Kelompok adaptif, yaitu kelompok mata diklat yang berfungsi membentuk peserta diklat sebagai individu agar memiliki dasar yang kuat untuk berkembang dan mampu menyesuaikan diri dengan perubahan. Kelompok produktif yaitu kelompok mata diklat yang berfungsi membekali peserta diklat agar memiliki kompetensi standar atau kemampuan produktif pada suatu pekerjaan/keahlian tertentu yang relevan dengan tuntutan dan permintaan pasar kerja.

Pelaksanaan pembelajaran SMK dituangkan dalam bentuk kegiatan kurikuler dan ekstrakurikuler. Kegiatan kurikuler merupakan kegiatan yang dilaksanakan sesuai dengan susunan program, ditujukan untuk mengembangkan kompetensi peserta diklat sesuai dengan bidang keahliannya. Kegiatan kurikuler dilakukan melalui kegiatan pembelajaran diklat secara terstruktur sesuai dengan program KTSP. Kegiatan ekstrakurikuler merupakan kegiatan diklat di luar jam yang tercantum pada susunan program yang bertujuan mengembangkan bakat dan minat peserta didik untuk memantapkan pembentukan kepribadian peserta diklat. Jenis kegiatan yang dilakukan disesuaikan dengan kebutuhan peserta diklat dan keadaan sekolah. Kegiatan-kegiatan tersebut untuk lebih mengaitkan antara kompetensi yang diperoleh pada program kurikuler dengan keadaan dan kebutuhan lingkungan.

Pembelajaran SMK dirancang dengan pendekatan berbasis kompetensi dan pendekatan berbasis produksi. Pendekatan berbasis kompetensi, yakni pembelajaran yang ditekankan untuk membekali kompetensi secara tuntas kepada peserta didik, yang mencakup aspek sikap, pengetahuan, ketrampilan, dan tata nilai. Sementara

pelajaran berbasis produksi, yakni pembelajaran yang ditekankan pada pemerolehan hasil belajar berupa produk barang jadi atau jasa sesuai dengan standar DU-DI. Pembelajaran dengan pendekatan produksi dengan sendirinya menggunakan pendekatan pembelajaran berbasis kompetensi. Sementara pendekatan pembelajaran berbasis kompetensi belum tentu menggunakan pendekatan pembelajaran berbasis produksi.

Pola penyelenggaraan pendidikan SMK dirancang secara fleksibel, untuk itu penyelenggaraannya dikembangkan (1) prinsip *multi entry* dan *multi exit* untuk mengakomodasi kebutuhan setiap individu peserta diklat dalam memulai dan mengakhiri kegiatan pendidikan di sekolah, (2) PSG untuk meningkatkan mutu dan relevansi tammatan SMK dengan kemampuan kerja dan sikap profesional yang dituntut lapangan kerja, dan (3) mengingat kondisi DU-DI yang masih beragam, SMK dapat memilih alternatif pola penyelenggaraan unit produksi sekolah yang beroperasi secara profesional sebagai wahana pelatihan keahlian kejuruan.

Penilaian di SMK terdiri atas (1) penilaian proses, dan (2) penilaian penilaian hasil belajar. Penilaian hasil belajar diklat pada dasarnya merupakan bagian integral dari proses pembelajaran yang diarahkan untuk meningkatkan efektivitas pembelajaran dan menilai kinerja peserta didik (aspek pengetahuan, keterampilan, dan sikap). Penilaian proses adalah penilaian yang dilaksanakan secara terpadu dengan kegiatan pembelajaran, bertujuan untuk memantau kegiatan dan kemajuan hasil belajar sebagai bahan masukan untuk perbaikan pembelajaran lebih lanjut, dan menetapkan keberhasilan peserta didik dalam menguasai kompetensi yang dipelajari. Penilaian hasil belajar peserta didik pada SMK dilaksanakan dalam bentuk penilaian berkala, sertifikasi kompetensi, dan sertifikat profesi.

A. Konsep Kewirausahaan dan Kompetensi Kewirausahaan Kepala SMK

Konsep Kewirausahaan dan Karakter Wirausaha

Sampai saat ini konsep kewirausahaan masih terus berkembang. Kewirausahaan adalah suatu sikap, jiwa dan kemampuan untuk menciptakan sesuatu yang baru yang sangat bernilai dan berguna bagi dirinya dan orang lain. Kewirausahaan merupakan sikap mental dan jiwa yang selalu aktif atau kreatif berdaya, bercrepta, berkarya dan bersahaja dan berusaha dalam rangka meningkatkan pendapatan dalam kegiatan usahanya. Seseorang yang memiliki karakter selalu tidak puas dengan apa yang telah dicapainya. Wirausaha adalah orang yang terampil memanfaatkan peluang dalam mengembangkan usahanya dengan tujuan untuk meningkatkan kehidupannya, Zimmerer dan Scarborough (1996), *"an entrepreneur is one who creates a new business in the face of risk and uncertainty for the purpose of achieving to capitalize on those opportunities"*. Wirausaha adalah orang-orang yang memiliki kemampuan melihat dan menilai kesempatan-kesempatan bisnis, mengumpulkan sumber daya yang dibutuhkan untuk mengambil tindakan yang tepat, mengambil keuntungan serta memiliki sifat, watak dan kemauan untuk mewujudkan gagasan inovatif kedalam dunia nyata secara kreatif dalam rangka meraih sukses/meningkatkan pendapatan. Intinya, seorang wirausaha adalah orang-orang yang memiliki karakter wirausaha dan mengaplikasikan hakikat kewirausahaan dalam hidupnya, dengan kata lain, wirausaha adalah orang-orang yang memiliki jiwa kreativitas dan inovatif yang tinggi dalam hidupnya.

Dari beberapa konsep diatas menunjukkan seolah-olah kewirausahaan identik dengan kemampuan para wirausaha dalam dunia usaha (bisnis). Mendiknas (2010) menyatakan bahwa kewirausahaan tidak selalu identik dengan pebisnis semata, tetapi kewirausahaan dapat juga dimiliki oleh seorang yang bukan pebisnis. Karena wirausaha mencakup semua aspek pekerjaan, baik karyawan swasta maupun pemerintah. Wirausaha adalah mereka yang melakukan upaya-upaya kreatif dan inovatif dengan jalan mengembangkan ide, dan meramu sumber daya untuk menemukan peluang dan perbaikan hidup.

Kewirausahaan muncul apabila seseorang individu berani mengembangkan usaha-usaha dan ide-ide barunya. Proses kewirausahaan meliputi semua fungsi, aktivitas dan tindakan yang berhubungan dengan perolehan peluang dan pencitraan organisasi usaha (Kasmir, 2006). Esensi dari kewirausahaan adalah menciptakan nilai tambah dipasar melalui proses pengkombinasian sumber daya dengan cara-cara baru dan berbeda agar dapat bersaing. Menurut Zimmerer (1996) nilai tambah tersebut dapat diciptakan melalui cara-cara sebagai berikut (1) pengembangan teknologi baru, (2) penemuan pengetahuan baru, (3) perbaikan produk (barang dan jasa) yang sudah ada, (4) penemuan dengan cara-cara yang berbeda untuk menghasilkan barang dan jasa yang lebih banyak dengan sumber daya yang lebih sedikit.

Walaupun diantara para ahli ada yang lebih menekankan kewirausahaan pada peran pengusaha kecil, namun sebenarnya karakter kewirausahaan juga dimiliki oleh orang-orang yang berprofesi diluar wirausaha. Karakter wirausaha ada pada setiap orang yang menyukai perubahan, pembaharuan, kemajuan dan tantangan, apapun profesinya. Dengan demikian, ada lima hakekat pentingnya kewirausahaan, yaitu:

- a. Kewirausahaan adalah suatu nilai yang diwujudkan dalam perilaku yang dijadikan sumber daya, tenaga penggerak, tujuan, siasat, kiat, proses dan hasil bisnis (Anonim, 2005).
- b. Kewirausahaan adalah orang yang melihat adanya peluang kemudian menciptakan sebuah organisasi untuk memanfaatkan peluang tersebut (Bygrave, 1994).
- c. Kewirausahaan adalah suatu proses penerapan kreativitas dan keinovasian dalam memecahkan persoalan dan menemukan peluang untuk memperbaiki kehidupan usaha (Zimmerer, 1996).
- d. Kewirausahaan adalah seseorang yang menemukan gagasan baru dan selalu berusaha menggunakan sumber daya yang dimiliki secara optimal untuk mencapai tingkat keuntungan tertinggi (Suharyadi, dkk, 2007).
- e. Kewirausahaan adalah usaha menciptakan nilai tambah dengan jalan mengkombinasikan sumber-sumber melalui cara-cara baru dan berbeda untuk memenangkan persaingan (Drucker, 1996).

Berdasarkan kelima pendapat diatas, disimpulkan bahwa kewirausahaan adalah nilai-nilai yang membentuk karakter dan perilaku seseorang yang selalu kreatif, berdaya, bercrepta, berkarya dan bersahaja dan berusaha dalam rangka meningkatkan pendapatan dalam kegiatan usahanya. Meredith (2005) memberikan ciri-ciri seseorang yang memiliki karakter wirausaha sebagai orang yang (1) percaya diri, (2) berorientasi tugas dan hasil, (3) berani mengambil resiko, (4) berjiwa kepemimpinan (5) keorsinilan, dan (6) beriorientasi kedepan. Ciri-ciri tersebut digambarkan sebagai berikut.

Tabel 2.1. Ciri-Ciri Karakter Wirausaha

Ciri-Ciri	Watak
Percaya diri	<ul style="list-style-type: none"> - Kepercayaan (keteguhan) - Ketidaktergantungan, kepribadian mantap - Optimisme
Berorientasikan tugas dan hasil	<ul style="list-style-type: none"> - Kebutuhan atau haus akan prestasi - Berorientasi laba atau hasil - Tekun dan tabah - Tekad, kerja keras, motivasi - Energik - Penuh inisiatif
Pengambil resiko	<ul style="list-style-type: none"> - Mampu mengambil resiko - Suka pada tantangan
Kepemimpinan	<ul style="list-style-type: none"> - Mampu memimpin - Dapat bergaul dengan orang lain - Menanggapi saran dan kritik
Keorsinilan	<ul style="list-style-type: none"> - Inovatif (perubahan) - Kreatif - Fleksibel - Banyak sumber - Serba bisa - Mengetahui banyak
Berorientasi ke masa depan	<ul style="list-style-type: none"> - Pandangan ke depan - Perseptif

Sumber: Meredith (2005)

BAB III

KOMPETENSI KEWIRAUSAHAAN KEPALA SMK

Kompetensi diartikan sebagai kemampuan karakteristik yang dimiliki seseorang berupa pengetahuan, keterampilan, dan sikap perilaku yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas/jabatan. Sebagai karakteristik individu yang melekat, kompetensi nampak pada cara berperilaku di tempat kerja seseorang. Anonim (2005) mendefinisikan kompetensi sebagai penguasaan pengetahuan, keterampilan, dan sikap. Pengetahuan adalah kumpulan informasi yang disimpan di otak dan dapat dipanggil jika dibutuhkan. Keterampilan adalah kemampuan menerapkan pengetahuan. Sikap adalah sekumpulan kualitas karakter yang membentuk kepribadian seseorang.

Spencer (1993) mengemukakan bahwa kompetensi dapat bersumber dari lima jenis sumber kompetensi yang berbeda, yaitu (1) motif; sesuatu yang secara konsisten menjadi dorongan, dipikirkan atau diinginkan oleh seseorang yang menyebabkan munculnya tindakan, (2) karakter; bawaan seseorang yang dapat mempengaruhi prestasi di tempat kerja, (3) konsep diri; mencakup gambaran atas diri sendiri, sikap, dan nilai-nilai yang diyakininya, (4) pengetahuan; mencerminkan informasi yang dimiliki seseorang pada area disiplin yang tentunya secara spesifik, dan (5) keterampilan; kemampuan untuk melakukan aktivitas fisik dan mental.

Berdasarkan pendapat di atas, maka kompetensi dapat dirumuskan sebagai kemampuan seseorang ditempat kerja untuk memperoleh hasil kerja, dan tingkat prestasi kerja yang bersumber dari karakteristik

individu yang dihubungkan oleh salah satu atau kombinasi dari lima tipe sumber kompetensi yang berbeda. Dengan kata lain pendekatan kompetensi ini meyakini bahwa perilaku efektif seseorang di tempat kerja atau pada suatu situasi tertentu merupakan cerminan kompetensi seseorang.

Kepala sekolah sebagai pemimpin juga dipersyaratkan memiliki kompetensi-kompetensi tertentu agar kepemimpinannya efektif. Salah satu dimensi kompetensi kepala sekolah adalah kewirausahaan. Kewirausahaan dalam hal ini bermakna untuk kepentingan pendidikan yang bersifat sosial bukan untuk kepentingan bisnis yang mengkomersialkan sekolah. Kewirausahaan dalam bidang pendidikan yang diambil adalah karakteristiknya (sifatnya) seperti inovatif, bekerja keras, motivasi yang kuat, pantang menyerah, kreatif mencari solusi terbaik, dan memiliki naluri kewirausahaan. Semua karakteristik tersebut bermanfaat bagi kepala sekolah dalam mengembangkan sekolah, mencapai keberhasilan, melaksanakan tugas pokok dan fungsi, menghadapi kendala sekolah, dan mengelola kegiatan sekolah sebagai sumber belajar siswa.

Salah satu kegiatan kepala sekolah adalah mengelola unit produksi secara profesional. Hal ini sesuai dengan harapan Direktorat Pembinaan SMK (2006) bahwa unit produksi SMK akan berkembang apabila dipimpin oleh kepala sekolah yang memiliki kemampuan entrepreneur. Kepala SMK yang berjiwa entrepreneur adalah kepala sekolah yang berkemampuan membangun sekolahnya dengan penuh keberanian menjual program dan potensi yang ada untuk kemanfaatan seluas-luasnya bagi perkembangan sekolahnya.

Bila kepala SMK berjiwa entrepreneur, maka selain program sekolah dapat dijual kepada pihak luar, juga dapat menawarkan produk dan jasa SMK yang unggul kepada masyarakat sebagai pilihan dalam memenuhi kebutuhannya. Namun bukan hanya bagaimana produk dan jasa dapat ditawarkan, tetapi kemampuan kepala SMK mengembangkan tim manajemen dalam memperoleh peluang kerjasama dengan berbagai pihak dalam pengembangan unit produksi berupa penanaman modal, kerjasama pemasaran, dan peluang-peluang lainnya.

Depdiknas (2010) menyatakan banyak nilai-nilai kewirausahaan yang mestinya dimiliki kepala SMK, namun Depdiknas mensyaratkan tujuh yang paling pokok dimiliki kepala SMK. Ketujuh nilai-nilai tersebut adalah (1) percaya diri, (2) mengembangkan fikiran positif, (3) pantang menyerah dan berorientasi pada hasil, (4) belajar bagaimana caranya menangani resiko, (5) memiliki jiwa kepemimpinan, (6) mengembangkan sikap kreatif dan inovatif, dan (7) berfikir ke depan.

Berikut ini disajikan secara lengkap karakteristik kepala SMK yang berjiwa entrepreneur antara lain:

1. Memiliki Jiwa Penjelajah (*Adventuring*)

Jiwa penjelajah yang dimiliki oleh kepala sekolah dimiliki dengan sikap mengejar kepuasan melalui penemuan baru atau dengan keberhasilan baru. Dalam pengembangan unit produksi jiwa penjelajah ini diperlukan untuk memperoleh inovasi-inovasi baru dalam bentuk produksi barang maupun layanan.

Mereka yang berjiwa *adventuring* merupakan pribadi yang senang menghadapi tantangan, sehingga terus menerus mencari terobosan, kemapanan akan menjadi sesuatu yang kurang menyenangkan dirinya. Sehingga tidak menyenangi *status quo*. Seorang kepala SMK yang berjiwa *adventure* akan terus menerus berusaha dan bahkan memaknai kegagalan, sebagai tangga untuk meraih keberhasilan. Demikian juga dalam pengembangan unit produksi kepala sekolah akan mengarahkan tim manajemen, khususnya manajemen unit produksi untuk terus mencari jenis produk dan jasa yang benar-benar dapat memenuhi selera pelanggan. Bukan hanya itu upaya yang dilakukan adalah mencari kelompok pelanggan baru yang dapat memanfaatkan unit produksi.

Kepala SMK yang mempunyai semangat menjelajah akan memberikan peluang yang luas bagi staf untuk mengembangkan diri serta menciptakan sistem dan norma yang membuka peluang untuk menjelajah. Sistem dan norma ini akan berkembang menjadi iklim kerja yang menjiwai semua anggota tim yang ada didalamnya. Dengan norma serta nilai lingkungan yang diciptakannya, maka kepala SMK

membuka kemampuan menjelajah pada diri staf serta mengembangkan unit produksi sekolah.

2. Memiliki Rasa Percaya Diri yang Tinggi

Kepala SMK yang memiliki rasa percaya diri yang tinggi memiliki ciri-ciri sebagai berikut.

- a. Berkeyakinan bahwa didalam dirinya ada kemampuan, sehingga ingin mewujudkan kemampuan tersebut dalam karya nyata.
- b. Berpendirian
Dengan pendirian ini maka kepalaSMK akan memacu timnya memandang kedepan, menjadikan pesain sebagai mitra. Kepala SMK akan melihat unit produksi lain yang telah maju dipergunakan sebagai patok duga (*Benchmark*) sehingga dapat mengembangkan dirinya lebih baik.
- c. Mengenal Potensi Diri (kelemahan dan kekuatan).
Kekuatan dan kelemahan dalam diri maupun lembaga perlu dipahami oleh kapalaSMK agar dapat menjadi bahan pertimbangan dalam menentukan kebijakan. Dalam mengatasi kelemahan perlu dipahami daya dukung yang dapat menunjang agar tidak mengangkibatkan kegagalan, demikian juga dibalik kekuatan perlu dipahami kemungkinan penghambat agar dapat dieliminir dalam pengembangannya.
- d. Selalu Berusaha Meningkatkan Kemampuan Unggul dan Mengatasi kelemahan melalui: belajar sendiri, belajar melalui pengalaman sendiri maupun orang lain, belajar meninggalkan kebiasaan buruk.
Langkah-langkah ini dapat dilakukan agar keterbatasan kapasitas dirinya tidak menjadi penghambat dan kekuatan dirinya akan menjadi sarana mengatasi kesulitan yang dihadapi.
- e. Berpendirian Bahwa Tidak Ada Masalah yang Tidak Dapat Diatasi.

Dalam proses pengelolaan unit produksi, kepala sekolah tidak akan terhindar dari masalah. Masalah yang sering muncul adalah, keterbatasan modal, keterbatasan kapasitas SDM, keterbatasan kapasitas peralatan, pemasaran manajemen waktu yang berbenturan dengan program. Pembelajaran reguler, pengelolaan pelanggan dan masalah lainnya, bagi kepala SMK yang berjiwa *entrepreneur*, masalah-masalah ini justru dijadikan tantangan untuk berkembang dan mengasah kemampuan diri maupun timnya. Selalu ada cara untuk keluar dari masalah yang ada dari dirinya, timnya maupun organisasinya. Menjadi semakin matang dan kuat dalam pengalaman.

- f. Menampilkan Diri Sebagai Apa Adanya, Tidak Memakai Topeng.

Tampil natural, tidak dibuat-buat dan bersikap wajar. Dengan penampilan ini membuat semua pihak yang berelasi merasa nyaman karena mudah menafsirkan apa yang disampaikan maupun yang dilakukan. Baginya suatu yang wajar memudahkan orang yang menghadapinya. Kepercayaan diri ini jarang yang dimiliki oleh orang yang ingin menjalin kerjasama dengan orang lain, sehingga mengakibatkan kegagalan. Penampilan yang wajar memperkecil kecurigaan orang lain dan tidak menyulitkan dalam menjalin kerjasama

3. Berani Mengambil Risiko

- a. Selalu Memperjelas Risiko

Kepala SMK hendaknya tahu resiko apa yang akan dihadapi dalam tindakannya untuk mengembangkan unit produksi. Berbagai resiko akan dihadapi, antara lain, bertambahnya waktu operasi sekolah, lebih tingginya *use-factor* peralatan, lebih panjangnya jam kerja personil, adanya kebutuhan

penajaman kompetensi personil, dan tentu saja resiko penggunaan modal serta kemungkinan kerugian.

b. Selalu Memakai Alternatif

Alternatif pilihan selalu disiapkan dalam mengatasi masalah, serta mengambil keputusan untuk mengeleminir kerugian atau memperbesar keuntungan. Keuntungan tersebut tentu saja selalu berupa uang atau materi, namun juga nilai yang diperoleh dari setiap hal. Dengan alternatif yang selalu disiapkan menyebabkan masalah selalu dapat diatasi dengan cepat, karena telah dipertimbangkan berbagai kemungkinan yang akan diambil.

c. Seandainya Gagal, Kegagalan itu Juga Akan Memberikan Keuntungan.

Kegagalan adalah sukses yang tertunda. Jiwa entrepreneur senantiasa menjadikan kegagalan suatu keuntungan yang bernilai, karena tidak ada yang menjual, hanya dengan menerima, menghadapi, dan mengatasi kegagalan kepala SMK dapat membangun unit produksi sebagai unit yang dapat memberikan pengalaman mengatasi kegagalan. Kegagalan dalam produksi, layanan, kegiatan beroperasi lainnya akan menjadi koreksi dan kesempatan memperbaiki pola dan etos kerja dari setiap lini yang menjalankannya.

d. Kegagalan Merupakan Anak Tangga Menuju Keberhasilan.

Kepala SMK yang berjiwa *entrepreneur*, akan melihat kegagalan sebagai titik pijak untuk maju dengan penuh konsentrasi ke arah tujuan yang telah ditetapkan. Ketika produksi melimpah tak dapat di pasarkan, merupakan peluang mencari inovasi jenis produk baru yang lebih diminati masyarakat (pengguna).

e. Keuntungan dari Keberhasilan Mengambil Risiko, Selalu Lebih Besar dari Kerugian Yang Diakibatkan.

Keuntungan tidak selamanya berupa uang atau materi, oleh karena dalam melihat keuntungan dalam mengambil risiko

dalam pengoperasian unit produksi dapat dipandang dari sudut penanaman jiwa wirausaha agar guru, staf sekolah maupun siswa, atau bahkan sebagai bentuk upaya menumbuhkan jiwa wirausaha. Bahwa memperoleh keuntungan yang setinggi-tingginya antara lain dalam bentuk keberanian mendapat keuntungan financial rendah, namun mendapat konsumen lebih banyak atau jaringan kerja yang lebih luas.

4. Kreatif dan Inovatif

Kreatifitas terletak pada aspek berfikir, sedangkan inovasi lebih menunjuk sikap dan perilaku. Sikap inovatif, terlihat dalam bentuk keberanian melakukan sesuatu yang baru dan berbeda. Pengembangan unit produksi membutuhkan kreatifitas, sebab unit produksi tidak hanya dapat mengandalkan peluang yang telah ada, namun harus menciptakan peluang untuk menjadi kesempatan beroperasinya unit produksi, berani melakukan terobosan dengan memunculkan sesuatu yang berbeda, biaya murah atau fokus pada suatu jenis produk maupun layanan membutuhkan kreatifitas tersendiri.

Beberapa bentuk pemikiran kreatif dan perilaku inovatif adalah (1) berpikir lateral; dalam berpikir dan mengambil keputusan selalu memikirkan sesuatu yang lain untuk memberikan inovasi pada lembaga yang dipimpinnya, (2) kepekaan; menjadi sarana bagi individu dalam mengambil tindakan. kepekaan terhadap peluang yang ada sangat dibutuhkan bagi kepala SMK yang akan mengembangkan unit produksi, (3) dedikasi; kreatifitas tanpa dedikasi hanya akan menjadi angan-angan yang tidak berwujud, dedikasi seorang kepala SMK terhadap unit produksi yang dibangun dan dikembangkan dapat dilihat dalam sikap ulet dan tahan uji dalam memperjuangkan kemajuan unit produksi, dan (4) menghindari kesalahan berpikir kreatif, mengikuti naluri atau kebiasaan (satu solusi), merasa harus, dan kurang mencari data yang lengkap. Dalam pengembangan unit produksi diperlukan keberanian mengambil tindakan dan berperilaku inovatif dalam tindakan yang dapat memberikan dampak luas kepada proses pembelajaran di SMK.

Dengan tindakan inovatif ini maka unit produksi benar-benar menjadi wahana belajar dari setiap personil yang terlibat.

Ciri-ciri kepala SMK yang kreatif, ditandai antara lain (1) mampu menghasilkan ide banyak dalam waktu yang singkat, (2) mampu menghubungkan dan menggabungkan ide yang berbeda menjadi ide yang utuh, (3) mampu mengembangkan hal yang sederhana menjadi hal yang lengkap, (4) mampu bekerja secara detail dan kompleks, (5) memiliki rasa ingin tahu yang tinggi, (5) berani mengambil risiko. (6) cepat tanggap dan mandiri, dan (7) suka mencari ide-ide yang unik (Direktorat Pembinaan SMK, 2006).

5. Berpikir Positif

Vincent (1953) mengemukakan bahwa berpikir positif merupakan aplikasi langsung dari teknik spritual untuk mengatasi kekalahan dan memenangkan kepercayaan, keberhasilan dan kesenangan. Pakpahan (1990) menyatakan berpikir positif adalah melihat segala sesuatu yang dihadapi atau diamati dari segi positif dan membiarkan pikirannya berproses secara positif dan kemudian mempengaruhi sikap dan perilaku menjadi positif.

Dari dua pengertian diatas maka dapat disimpulkan bahwa berpikir positif mengandung unsur-unsur (1) meyakini bahwa pada setiap masalah pasti ada hal positifnya, (2) meyakini memiliki kemampuan mengatasi setiap masalah yang dihadapi, (3) tidak mensugesti diri dengan pernyataan negatif, (4) meyakini bahwa keberuntungan hanya datang bagi orang yang berniat baik, (5) selalu optimis dalam hidup, (6) tidak membiarkan dirinya berlama-lama dalam dilematis, dan (7) tidak membandingkan dirinya dengan orang lain yang berperilaku negatif.

Dari penjelasan diatas, jelas sekali bahwa seorang wirausaha harus memiliki kemampuan berpikir positif. Begitu pula dalam pengembangan unit produksi, setiap kegagalan dalam operasi dapat dijadikan sumber belajar, sarana evaluasi dan penemuan formula-formula baru dalam operasi berikutnya.

Dari unsur-unsur yang terkandung dalam berpikir positif, maka dapat disimpulkan tentang manfaat berpikir positif sebagai berikut

(1) membentuk kepribadian yang lebih baik, jika berpikir positif maka akan bertindak positif pula, (2) pikiran positif akan membantu mengembangkan kemampuan untuk memanfaatkan segala keadaan untuk bernilai positif dan bermanfaat, (3) orang yang senantiasa berpikir positif akan membuat orang lain senang berelasi dengannya, hubungan akan berlangsung lebih nyaman dengan orang yang berpikir positif dari pada dengan mereka yang berpikir negatif, dengan pikiran positif maka hubungan dengan antar manusia akan menjadi lebih sehat dan memungkinkan terbangunnya jaringan yang makin luas, (4) pikiran negatif sering menimbulkan ketidaknyamanan perasaan sekaligus pada fisik, misalnya menimbulkan gejala pusing, sakit kepala, sakit perut, jantung atau maag yang akut.

6. Memiliki Kemampuan Menjual

Yang dipromosikan tidak hanya barang atau jasa, tetapi termasuk ide, gagasan, program dan bahkan diri sendiri. Prinsip yang perlu diperhatikan: orang membeli, karena tertarik bukan karena membutuhkan. Berbicaralah untuk kepentingan pembeli bukan kepentingan penjual. Demikian pula halnya dalam pengembangan unit produksi kepala SMK harus berani meyakinkan kepada pelanggan tentang kualitas produksi SMK, sehingga pembeli yakin produk yang dibeli sesuai dengan permintaan.

7. Berambisi/Berkemauan Kuat

Berkeinginan kuat untuk menjadi nomor satu, selalu ingin maju, ingin berprestasi, diatas yang terbaik selalu ada yang terbaik, tidak mudah menyerah, gigih dan ulet. Ambisi sangat diperlukan untuk mengembangkan usaha, karena didalam ambisi akan muncul motivasi. Ambisi untuk menjadikan produksi sekolahnya laku dipasar, akan mendorong tumbuhnya inovasi produk dan layanan.

8. Menciptakan Peluang

Tidak sekedar menanti kesempatan, tetapi menciptakan peluang, meyakini bahwa dibalik ancaman selalu ada peluang. Peluang selalu dibuka bagi warga sekolah. Baik guru maupun siswa diberi tantangan

untuk memberikan ide bisnis, didorong mewujudkannya serta diakomodasi dengan kebijakan yang memadai.

9. Memiliki Sence of Economy

Memiliki wawasan ekonomi memahami barang dan jasa yang berharga, memahami *cost-benefit*, memahami *cost effectiveness*, memiliki naluri bisnis, memiliki wawasan nilai tambah, memiliki wawasan mutu, dan memiliki wawasan persaingan. Hal-hal ini dibutuhkan untuk mengajak segenap warga sekolah untuk memberikan dukungan terhadap keberadaan unit produksi.

10. Berjiwa Mandiri

Berusaha untuk tidak bergantung kepada orang lain, tidak menunggu juklak, bahkan berharap tidak ada juklak, percaya diri bahwa dia lebih mengetahui apa yang harus dia lakukan daripada orang lain. Kemandirian sangat diperlukan dalam pengembangan unit produksi. Adalah suatu hal yang tidak mungkin bila semua hal harus menunggu ada perintah, aturan atau petunjuk dari instansi terkait (dinas pendidikan misalnya). Oleh karena itu kemandirian dalam melakukan langka awal sangat diperlukan.

11. Memiliki Etika

Memiliki nilai-nilai moral tentang yang baik yang benar dan menerapkannya dalam kehidupan sehari-hari. Meskipun unit produksi sebagai organisasi yang bersifat mencari keuntungan, ini bukan berarti boleh saja melakukan yang amoral atau melanggar etika demi memperoleh keuntungan. Beretika, dapat mengandung makna, tidak melakukan hal-hal yang merugikan orang lain, aktif mempertanyakan aturan norma yang dia rasakan tidak baik dan tidak benar. Bahkan dalam persainganpun, pesaing tidak dianggap sebagai musuh namun sebagai mitra.

12. Sanggup Bekerja Keras

Kesediaan untuk bekerja keras persyaratan tak tertulis dalam mengembangkan unit produksi disekolah. Karena itu memenuhi permintaan konsumen kadang memerlukan waktu kerja yang panjang serta kemauan dan kemampuan menyelesaikan tepat waktu.

13. Tanggap Terhadap Perubahan

Kepala SMK berjiwa wirausaha senantiasa tanggap terhadap perubahan, bahkan selalu melakukan pembaharuan dalam pola pikir dan pola tindaknya dalam bekerja. Beberapa pembaharuan yang harus dilakukan agar dapat memberikan daya dukung terhadap unit produksi terlihat pada tabel berikut ini.

Tabel 3.1. Perubahan Pola Pikir dalam Bekerja

Paradigma Lama	Menuju	Paradigma Baru
Sentralistik	————>	Desentralistik/otonomi
Otoritarian	————>	Demokratis/situasional
Tanggung jawab Secara struktural	————>	Akuntabel
Tertutup	————>	Transparan
Dilayani	————>	Melayani
Rutinitas	————>	Inovasi/kreatif
Reaktif	————>	Proaktif
Memerintah	————>	Mensugesti/mengajak
Feodalistik	————>	Kolegial/egalitarian
Birokratis	————>	Profesional
Kritik dilarang	————>	Kritik dibutuhkan
Persaingan dihindari	————>	Kompetisi dikembangkan
Dipersulit	————>	Dipermudah
Permisif	————>	Tegas/konsisten
Masa bodoh	————>	Peka
Menghindari Konflik	————>	Mengelola konflik

A. Manajemen Unit Produksi Sebagai Sumber Belajar dan Pendapatan SMK

Manajemen berasal dari Bahasa Latin, yaitu dari asal kata *manus* yang berarti tangan dan *agere* yang berarti melakukan. Kata-kata itu digabung menjadi kata kerja *managere* yang artinya menangani. *Managere* diterjemahkan ke dalam Bahasa Inggris dalam bentuk kata kerja *to manage*, dengan kata benda *management*, dan manager untuk orang yang melakukan kegiatan manajemen. Akhirnya, *management* diterjemahkan ke dalam Bahasa Indonesia menjadi manajemen atau pengelolaan.

Menurut Stoner (2000) manajemen adalah seni melaksanakan pekerjaan melalui orang-orang. Banyak definisi manajemen yang telah diungkapkan oleh para ahli. Terry (1960) menyatakan manajemen adalah ilmu sekaligus seni. Nickels dan McHugh (dalam Sule & Saefullah, 2005) menyatakan manajemen adalah sebuah proses yang dilakukan untuk mewujudkan tujuan organisasi melalui rangkaian kegiatan berupa perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian orang-orang serta sumber daya organisasi lainnya. Walaupun definisi tentang manajemen berbeda-beda sesuai dengan pandangan dan pendekatannya, namun esensi manajemen dianggap, baik sebagai proses (fungsi), sebagai tugas (*task*), dan sebagai suatu seni dan ilmu.

Fungsi manajemen menurut Fayol (dalam Stoner, 2000) ada empat, yaitu: *Planning, Commanding, Coordinating, and Controlling* yang disingkat PCCC. Sedangkan Terry (1960) menyatakan fungsi manajemen adalah *Planning, Organizing, Actualizing, and Controlling* (POAC).

Manajemen sebagai fungsi meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, kepemimpinan, pemantauan, supervisi, evaluasi pelaporan, dan tindak lanjut hasil (Gibson, 2003 & Husaini, 2007). Tetapi liputan manajemen ini dapat lebih disederhanakan menjadi Perencanaan, Pelaksanaan, dan Pengawasan (P3). Karena pengorganisasian dan kepemimpinan dapat dimasukkan dalam pelaksanaan. Sedangkan pemantauan, supervisi, evaluasi pelaporan, dan tindak lanjut hasil pengawasan dapat dimasukkan ke dalam pengawasan.

Unit produksi SMK ialah suatu proses kegiatan usaha yang dilakukan sekolah secara berkesinambungan, bersifat akademis dan bisnis dengan memberdayakan warga sekolah dan lingkungan dalam bentuk unit produksi yang dikelola secara profesional (Sartono, 2006). Oleh karena itu unit produksi juga merupakan suatu wadah kewirausahaan dalam suatu organisasi yang memerlukan kewenangan khusus dari pimpinan sekolah kepada pengelola untuk melakukan tugas dan tanggungjawabnya secara demokratis. Karena unit produksi SMK adalah wadah kewirausahaan di sekolah maka harus dikelola secara akademis/bisnis dan dilembagakan dalam suatu wadah usaha.

Direktorat Pembinaan SMK(2006)menyatakan fungsi unit produksi SMK adalah (1) sebagai sub sistem dalam sistem sekolah yang melaksanakan peningkatan keterampilan, kreatifitas, serta profesionalisme guru dan mutu tamatan, (2) wadah inovasi pengembangan kurikulum muatan lokal, (3) tempat pelaksanaan uji kompetensi dan penyusunan standar kemampuan dasar produktif, (4) pendukung pengembangan dan perawatan peralatan serta fasilitas sekolah lainnya, (5) pendukung peningkatan kesejahteraan warga sekolah, dan (6) menjadi sarana promosi sekolah dan bentuk upaya membangun citra SMK.

Sehubungan dengan ketercapaian tujuan dan fungsi unit produksi di atas kepala SMK dalam pengelolaan unit produksi dapat menerapkan manajemen berbasis sekolah dengan prinsip: (1) kemandirian, (2) akuntabilitas, (3) transparan, (4) kemitraan, (5) partisipasi, (6) efektif, dan (7) efisien.Prinsip-prinsip tersebut diuraikan sebagai berikut.

1. Kemandirian

Kemandirian ialah otonomi dalam mengatur diri sendiri secara merdeka (tidak tergantung pihak lain). Dengan otonomi yang lebih besar, manajer unit produksi SMK akan mempunyai kewenangan yang lebih besar dalam mengelola unit produksi sehingga unit produksi lebih mandiri. Melalui kemandiriannya, unit produksi SMK lebih berdaya dalam mengembangkan program-program sekolah sesuai dengan kebutuhan dan potensi yang dimiliki. yang ada. Manajemen unit produksi SMK dilakukan secara otonomi mengandung arti bahwa

manajemen mampu memutuskan sendiri karena merekalah yang tahu yang terbaik bagi unit produksinya. Otonomi manajemen juga berarti mampu mengatasi masalahnya sendiri. Otonomi unit produksi yang terus menerus akan menjamin keberlangsung (sustanabilitas) dan pengembangan unit produksi SMK.

Otonomi harus didukung antara lain oleh kemampuan: merencanakan, mengorganisasikan, memotivasi, kepemimpinan transformasional, pemecahan masalah dan pengambilan keputusan, berkomunikasi, berkoordinasi secara sinerjis, dan melakukan perubahan organisasi (jujur, adil, demokratis, transparan, adaptif, antisipatif, memberdayakan sumberdaya yang ada, dan memenuhi kebutuhan sendiri).

2. Akuntabilitas

Akuntabilitas ialah pertanggungjawaban tertulis sekolah kepada *stakeholder*-nya. Semua kegiatan dalam mengelola unit produksi SMK yang sudah dilaksanakan harus dilaporkan kepada *stakeholder* atau komite sekolah dalam suatu rapat sekolah sebagai bentuk pertanggungjawaban pelaksanaan unit produksi SMK. Selanjutnya, komite sekolah diberi kesempatan secukupnya untuk mempelajari Laporan Kinerja unit produksi SMK untuk diterima atau ditolak. Adanya prinsip akuntabilitas dalam manajemen unit produksi SMK dapat mengurangi bahkan menghindarkan kecurigaan telah terjadi KKN. Unit produksi SMK adalah milik sekolah dan menggunakan fasilitas dan dana milik sekolah dan atau milik investor. Oleh sebab itu, sudah sewajarnya pihak manajemen melaporkan pemanfaatan fasilitas dan dana tersebut kepada pihak sekolah dan investor.

3. Transparan

Transparan ialah keterbukaan. Keterbukaan dalam manajemen unit produksi SMK dapat mengurangi bahkan menghilangkan rasa saling curiga antara sekolah dengan *stakeholder*-nya. Unit produksi SMK yang dicurigai akan ditinggalkan *stakeholder*-nya. *Stakeholder* sekolah ialah orang-orang yang peduli dengan kemajuan sekolah. *Stakeholder* internal sekolah adalah: siswa, guru, wakil kepala sekolah, kepala sekolah, dan

tenaga kependidikan lainnya. *Stakeholder* eksternal sekolah antara lain adalah: orang tua/wali siswa, birokrat Dinas Pendidikan, tokoh masyarakat termasuk LSM, pengusaha, anggota profesi, dan alumni.

Keterbukaan merupakan awal dari kejujuran. Keterbukaan dalam arti bersifat proporsional yaitu tidak semua rahasia pribadi diungkapkan melainkan keterbukaan dalam manajemen dan keuangan unit produksi SMK. Keterbukaan hanya akan efektif jika ada komunikasi yang efektif atau sebaliknya.

Penerapan prinsip keterbukaan dalam manajemen unit produksi SMK sebagai sumber belajar memberikan pembelajaran bagi siswa SMK bahwa dalam berwirausaha perlu keterbukaan karena keterbukaan berhubungan timbal balik dengan kejujuran. Kejujuran terletak dalam hati nurani. Dalam menjual barang/jasa ungkapkan bahwa produk/jasa kami memang bermutu tinggi dengan bukti-buktinya. Sebaliknya, jika ada produk/jasa yang cacat, sebutkan pula lengkap dengan potongan harganya. Esensi keterbukaan adalah berusaha atau berdaganglah dengan jujur.

4. Kemitraan

Kemitraan ialah kerja sama saling menguntungkan dalam hubungan setara dan interaktif, aktif, dan positif. Di lingkungan SMK, lembaga tempat bermitra disebut institusi pasangan. Dalam mengelola unit produksi SMK, manajemen harus memikirkan dengan siapa akan bermitra karena bekerja sendiri-sendiri hasilnya cenderung lebih kecil dibandingkan dengan bekerja bermitra. Kemitraan akan berjalan efektif bila saling untung, saling kebersamaan, saling empati, saling membantu, saling dewasa, saling berkeinginan, saling teratur, saling menghormati, dan saling berbaik hati (Jalal & Supriyadi, 2006). Dengan adanya mitra maka unit produksi SMK mungkin akan memiliki pemasok (*supplier*) sumber daya manusia dan nonmanusia dan/atau pangsa pasar dan/atau penyalur (*distributor*) produk barang/jasa yang dihasilkan oleh unit produksi SMK. Dalam melakukan kemitraan, keluarga, masyarakat, dan pemerintah melaksanakan fungsinya masing-masing sesuai dengan perannya masing-masing. Masing-masing mempunyai tugas dan tanggung jawabnya terhadap pendidikan (Usman, 2007).

Penerapan prinsip kemitraan dalam manajemen unit produksi SMK sebagai sumber belajar bagi siswa SMK dapat memberikan pelajaran dalam belajar dan berusaha: (1) binalah kemitraan melalui jaringan kerja dalam melakukan usaha, (2) bermitralah dengan prinsip saling menguntungkan, (3) mengetahui sumber daya yang akan dipasok mitra, dan (4) mengetahui apa yang dapat dilakukan mitra dalam memasarkan produk barang/jasa.

Penerapan prinsip kemitraan dalam manajemen unit produksi SMK sebagai salah satu sumber pendanaan pendidikan di SMK adalah unit produksi SMK dapat dukungan sumberdaya manusia dan nonmanusia dari mitra atau industri pasangan dalam mengembangkan unit produksi SMK dan untuk menempatkan siswa SMK magang di tempat mitra atau industri pasangan.

5. Partisipasi

Partisipasi ialah keterlibatan aktif *stakeholder* secara langsung dalam manajemen unit produksi SMK yang dilandasi keyakinan bahwa bila *stakeholder* berpartisipasi maka mereka merasa dihargai. Hal ini sejalan dengan Maslow (1954) bahwa manusia pada hakekatnya ingin memenuhi kebutuhannya dengan penghargaan. Jika manusia dihargai maka akan merasa dilibatkan, jika manusia dilibatkan maka ia merasa bertanggung jawab dan berdedikasi. Jika manusia merasa bertanggung jawab dan berdedikasi maka ia merasa memiliki. Dalam melakukan partisipasi harus mempertimbangkan kompetensi, tenaga, dana, waktu *stakeholder* sesuai dengan relevansinya. *Stakeholder* bekerja bahu membahu secara profesional sebagai tim kerja yang sinergis dan solid. Untuk membuat *stakeholder* yang terlibat dan merasa memiliki terhadap perencanaan unit produksi SMK, diperlukan suasana yang demokratis, dan *stakeholder* terlibat dalam proses pengambilan keputusan. Prinsip ini menuntut para orang-tua dan guru mengerti segala kebutuhan yang terbaik untuk peserta didiknya, dan melalui satu usaha yang kooperatif, mereka dapat bahu membahu meningkatkan program-program yang tepat sesuai kebutuhan peserta didik (Duhou, 2002).

Kerjasama sekolah yang baik ditunjukkan oleh hubungan antar *stakeholder* yang erat, dan adanya kesadaran bersama bahwa output

sekolah merupakan hasil kolektif kerja tim yang kuat dan cerdas (Depdiknas,2002). Pembelajaran partisipasi bagi siswa SMK bahwa dalam merencanakan usaha perlu ada dukungan aktif pihak lain karena manusia adalah makhluk sosial yang tidak bisa hidup sendiri tanpa bantuan orang lain. Penerapan prinsip partisipasi dalam manajemen unit produksi SMK sebagai salah satu sumber pendanaan adalah mendapatkan dukungan dana dan fasilitas lainnya dari mitra SMK.

6. Efektif

Efektif ialah setiap upaya untuk mencapai hasil/output yang cocok/ sesuai dengan persyaratan yang diinginkan/diharapkan para pelanggan. Rendah atau kurangnya keefektifan diukur oleh tingkatan dimana proses menghasilkan output tidak sesuai/sejalan/dan tidak cocok dengan persyaratan-persyaratan yang diinginkan/diharapkan pelanggan (dapat dilihat pada rendahnya mutu output/hasil) (Anonim, 2005). Sedangkan keefektifan ialah keadaan di mana pencapaian hasil sesuai dengan acuan yang direncanakan dan diharapkan untuk memenuhi kepuasan pelanggan/pengguna hasil pendidikan. Hasil yang diharapkan dapat diukur secara kuantitatif dan kualitatif. Efektifitas secara kuantitatif adalah perbandingan antara hasil yang diperoleh dibagi dengan target yang harus dicapai, sedangkan efektifitas secara kualitatif adalah tingkat kepuasan yang diperoleh. Sesuatu yang efisien belum tentu efektif dan sesuatu yang efektif belum tentu efisien.

Efisien (daya guna) adalah proses penghematan 7M+1I dengan cara melakukan pekerjaan dengan benar (*do things right*), sedangkan efektif (hasil guna) adalah tingkat keberhasilan pencapaian tujuan (*outcomes*) dengan cara melakukan pekerjaan yang benar (*do the right things*). Efektif juga berarti mampu mencapai tujuan dengan baik. Jika efisiensi lebih memfokuskan diri pada proses penghematan, maka efektifitas lebih memfokuskan diri pada output atau hasil yang diharapkan.

7. Efisien

Efisien ialah suatu proses yang menghasilkan sesuatu yang dipersyaratkan dengan pengorbanan sumber daya yang paling minimal (Anonim, 2005). Sumber daya terutama biaya, waktu, dan tenaga. Dalam

hal ini, proses-proses yang dilakukan selalu menghindari terjadinya pemborosan atau kerugian-kerugian percuma yang tidak perlu. Proses efisiensi diukur dengan perbandingan antara output yang dicapai dengan biaya-biaya untuk menghasilkan output yang diharapkan. Biaya-biaya ini lazimnya dinyatakan dalam bentuk satuan sumber biaya yang telah dikeluarkan (baik dalam bentuk rupiah, jam kerja, satuan energi yang digunakan). Sedangkan yang dimaksud efisiensi ialah acuan terukur kinerja dimana hasil yang dicapai dibandingkan dengan biaya-biaya/ pengorbanan sumber daya yang telah dikeluarkan bagi pencapaian hasil tersebut (Anonim, 2005).

Beda efektif dan efisien adalah sebagai berikut. Efisien (daya guna) adalah proses penghematan 7M+1I dengan cara melakukan pekerjaan dengan benar (*do things right*), sedangkan efektif (hasil guna) adalah tingkat keberhasilan pencapaian tujuan (*outcomes*) dengan cara melakukan pekerjaan yang benar (*do the right things*). Efektif juga berarti mampu mencapai tujuan dengan baik. Jika efisiensi lebih memfokuskan diri pada proses penghematan, maka efektivitas lebih memfokuskan diri pada output atau hasil yang diharapkan.

BAB IV

PENGUATAN MANAJEMEN SMK DALAM PENGEMBANGAN UNIT PRODUKSI

Keberhasilan unit produksi di SMK sangat tergantung kepada manajemen yang diterapkan di sekolah tersebut. Oleh karena menjadi hal yang penting untuk memperkuat manajemen SMK agar unit produksi dapat dikembangkan dalam upaya memperkokoh daya saing tamatan. Direktorat Pembinaan SMK (2006) menyatakan sepuluh langkah yang dapat dilakukan kepala SMK untuk mendukung keberhasilan unit produksi, antara lain:

a. Perkuat Jiwa Wirausaha

Karena wirausahawan adalah juga seorang pemimpin yang mampu mempengaruhi dan meyakinkan kelompoknya dalam mengembangkan gagasannya dengan cara melakukankerjasama yang saling mempercayai satu sama lain. Komitmen yang teguh dalam mencari dan menciptakan peluang ini bisa ditumbuhkan dengan cara penyederhanaan birokrasi dan pendelegasian wewenang yang jelas kepada mitra usaha dan bawahan dalam menjalankan bisnis dan dalam pengambilan keputusan.

b. Diperlukan Kesadaran akan Manfaat Keberadaan Unit Produksi di SMK

Keberadaan unit produksi SMK seharusnya dapat mengatasi masalah-masalah yang berkaitan dengan produksi hasil praktik siswa. Unit produksi dapat menjadi wadah yang menampung produk siswa (menjadi *quality control* atas produk siswa), dan menjadi

tim pemasaran (menjadi agen penjualan yang dapat memberikan kontribusi langsung siswa memperoleh hasil penjualan). Dalam upaya mengembangkan kesadaran ini, diperlukan iklim manajemen yang transparan sehingga seluruh warga sekolah dapat melihat secara langsung berbagai keuntungan yang diperoleh.

c. Tertib Administrasi

Aspek administrasi sering kurang mendapat perhatian dalam usaha kecil di Indonesia. Unit produksi seharusnya melakukan pembukuan atas setiap transaksi yang dapat dipelajari oleh warga sekolah. Data operasi unit produksi dapat menjadi sarana untuk mengkaji berbagai hal yang berhubungan dengan pengembangan usaha, misalnya jenis permintaan yang paling sering disampaikan pelanggan, jenis produk yang cenderung diperlukan pada waktu tertentu, jenis produk yang diminati pada kalangan tertentu, dimana lokasi tempat tinggal pelanggan, pada waktu kapan keuntungan terbesar, pada saat bagaimana produk mencapai puncaknya atau sebaliknya permintaan pada posisi terendah.

d. Ciptakan Iklim Pasar di Sekolah

Beri kesempatan siswa dan guru untuk melakukan “jual-beli” di sekolah. Misalnya antara siswa maupun siswa dengan guru atau sebaliknya guru dengan siswa. Mereka dapat saling berjual-beli untuk saling memenuhi kebutuhan. Selanjutnya anjurkan siswa untuk berjual-beli di lingkungan keluarga mereka dan diteruskan dengan berjual-beli dengan di lingkungan masyarakat sekitar. Dengan cara ini maka akan terbentuk jejaring laba-laba yang bermuara di sekolah.

e. Pengkondisian Lingkungan Sekolah

Mulailah dengan menanamkan nilai-nilai yang ada di industri untuk terjadi dan berlangsung di sekolah. Beberapa nilai yang dapat mulai dikondisikan adalah kebersihan, ketertiban, disiplin, dan ramah terhadap setiap tamu. Kondisi ini harus diciptakan dan menjadi budaya sekolah, karena dengan terciptanya kondisi tersebut warga sekolah khususnya siswa akan mengalami lingkungan/ dunia usaha yang sesungguhnya. Karena di dunia usaha selalu diupayakan suasana

yang tertib, disiplin, ramah terhadap pelanggan dan selalu menjaga kebersihan untuk memberi kenyamanan kepada pelanggan dan relasi.

f. Guru adalah Sumberdaya yang Penting

Ikut sertakan guru dalam berbagai diklat yang memungkinkan mereka berkembang dalam penguasaan kompetensi dan mencapai peningkatan wawasan dan keterampilan berwirausaha. Guru sebagai aset penting SMK akan menjadi agen perubahan dalam iklim belajar siswa. Bila perlu guru perlu dicarikan kesempatan melakukan *on the job training* di unit usaha kecil dan menengah. Pelatihan yang berkaitan dengan inovasi produk dan layanan berkaitan dengan program keahlian dan bidang mereka akan menjadi nilai tambah bagi pribadi guru maupun kepentingan sekolah.

g. Membuka Berbagai Referensi

Belajar dengan multi referensi dan metode yang variatif akan menjadi daya tarik bagi siswa untuk menekuninya. Siswa perlu dibawa untuk melihat kemungkinan mencari informasi dan ide serta sumber belajar dari berbagai jenis referensi. Gunakan metode *survey* ke lapangan/pasar, menjelajah internet, mempelajari iklan, berbagi berita ekonomi dan bisnis, membacasiswa *success story*, akan merupakan pengalaman belajar yang memberi banyak pengetahuan.

h. Mengembangkan Organisasi Unit Produksi

Beberapa hal yang harus diperhatikan dalam membuat struktur organisasi unit produksi antara lain: (1) organisasi dan manajemen unit produksi disusun secara *flat*, (2) mengembangkan prinsip "desentralisasi" dan otoritas dalam pembagian tugas dan wewenang, (3) peran dan tanggungjawab personel dan pengelola secara jelas, untuk dapat menumbuhkan usaha tanpa dikecang oleh jalur birokrasi yang kaku, (4) gaya kepemimpinan sekolah bersifat luwes, fleksibel dan demokratis, untuk dapat menjalin komunikasi dan menyaring informasi dengan cepat bagi kepentingan unit produksi, (5) *staffing*, dilakukan dalam aktivitas yang berkaitan dengan pengelolaan SDM dalam pengembangan unit produksi yang meliputi: rekrutmen, seleksi, penempatan, orientasi, pemberian imbalan, unit pelatihan, promosi

dan penilaian prestasi kerja, dan (6) pengendalian dilakukan untuk melakukan pengaturan atau pengarahan dalam organisasi agar tujuan tercapai.

BAB V

EDOTEL SEBAGAI LABORATORIUM SISWA DAN SUMBER

PENDAPATAN SMK

Salah satu bentuk unit produksi yang diselenggarakan SMK khususnya kompetensi keahlian Akomodasi Perhotelan adalah edotel. Edotel yang awalnya lebih dikenal hotel training adalah program pengadaan fasilitas fisik bangunan hotel sebagai tempat praktik siswa SMK secara langsung dengan menerapkan kurikulum SMK semaksimal mungkin, namun tidak mengabaikan *service excellence*. Tujuannya agar dapat meningkatkan mutu, relevansi, dan daya saing SMK kelompok pariwisata khususnya pada bidang perhotelan. Pemanfaatan edotel sebagai sebuah sarana pengembangan pembelajaran saat ini sudah menjadi suatu kebutuhan utama SMK khususnya pada kompetensi keahlian Akomodasi Perhotelan dan Restoran. Hal ini sejalan dengan *Directorate of Technical and Vocational Education* (2005) bahwa edotel merupakan model pendidikan profesional di bidang perhotelan dan restoran tingkat SMK dan kompetensi lanjutan yang menghasilkan lulusan dengan standar internasional, melalui pengelolaan hotel sekolah atau hotel *partner* sekolah”

Suwithi (2007) menyatakan tujuan edotel adalah (1) sebagai tempat praktek siswa untuk menyiapkan lulusan yang dapat diserap industri perhotelan baik nasional maupun internasional, (2) sebagai outlet hotel pelatihan yang berfungsi untuk menyiapkan siswa yang akan melaksanakan praktek kerja industri, atau siswa yang akan bekerja di

luar negeri, (3) sebagai model pengelolaan hotel dan restoran sekolah secara profesional dan dapat beraliansi dengan industri perhotelan dalam jaringan edotel, (4) sebagai pusat pengujian di bidang perhotelan dan restoran bagi siswa SMK dan masyarakat, (5) sebagai pusat perekrutan tenaga perhotelan dan restoran, dan (6) sebagai tempat pelatihan guru-guru untuk penyegaran sekaligus untuk meningkatkan kualitas pengetahuan dan keterampilan di bidang perhotelan.

Di samping tujuan di atas Suwithi (2007) menyatakan juga telah ditetapkan sasaran edotel sebagai berikut (1) 30-55 lokasi edotel dengan 18-60 kamar, (2) menerima calon siswa dalam negeri sekitar 50-100 orang dan siswa luar negeri sekitar 50-100 siswa pertahun, (3) mengirim lulusan keluar negeri sekitar 50-100 orang, (4) meluluskan sekitar 20.000 lulusan pada tahun 2009 (10% terserap di pasar industri hotel internasional, dan (5) menargetkan lulusan yang bekerja tersebar di kawasan Asia dan belahan dunia lainnya pada lebih dari 100 hotel bertaraf internasional.

Keberadaan edotel SMK pada dasarnya ditujukan untuk memberikan bekal keterampilan di bidang perhotelan kepada siswa melalui praktik nyata. Hal ini sejalan dengan fungsi laboratorium yang dikemukakan Sonhadji (2002) bahwa laboratorium berfungsi untuk memberikan keterampilan dan pengalaman spesifik sesuai dengan kurikulum yang diterapkan. Lebih lanjut dikemukakan agar fungsi laboratorium dapat didayagunakan secara efektif dan efisien, maka manajemen laboratorium harus diperhatikan. Ada enam hal yang harus diperhatikan dalam manajemen laboratorium antara lain (1) perencanaan tata ruang atau *layout*, pengendalian peralatan dan bahan, (3) kondisi lingkungan kerja, (4) keselamatan kerja, dan (5) pemeliharaan/penggantian fasilitas.

Sementara JHTD (2005) memberikan beberapa pedoman yang perlu diperhatikan dalam pembangunan hotel di sekolah agar dapat di kelola secara profesional dan dimanfaatkan sesuai tujuan yang telah ditetapkan antara lain (1) perencanaan pembangunan dan atau pengembangan edotel, (2) pengaturan tata letak dan efektivitas sarana, (3) sistem pelatihan dan pendidikan terpadu, dan (4) dasar manajemen

hotel yaitu struktur organisasi, administrasi, dan sistem keuangan serta rencana pemasaran.

JHTD menyatakan pula dalam pembangunan edotel terdapat hal-hal yang spesifik yang perlu diperhatikan pula, yaitu (1) lokasi yang dibangun, (2) penentuan jenis hotel dengan pasar yang akan diserap, (3) penentuan fasilitas yang akan dibangun, dan (4) penyesuaian anggaran dengan tahapan pembangunan.

Berdasarkan persyaratan di atas pembangunan edotel diharapkan memenuhi persyaratan tersebut agar dapat meningkatkan mutu, relevansi dan daya saing SMK bidang pariwisata khususnya perhotelan. Hal ini sejalan dengan Suwithi (2007) menyatakan edotel sebagai sarana pembelajaran dan pelatihan yang sangat strategis untuk menyiapkan SDM pariwisata (perhotelan) yang unggul karena dapat memberikan sarana praktek bagi guru dan siswa untuk menghasilkan lulusan yang sesuai dengan tuntutan industri. Oleh karena itu, diperlukan bantuan berupa pembangunan sarana dan prasarana fisik hotel yang setara dengan gedung hotel berbintang dan diikuti dengan sistem pengelolaan yang berbasis pengelolaan hotel berbintang yang menitik beratkan pada *“continuous quality improvement in developing training hotel”*. Sejalan dengan itu, edotel dapat dimanfaatkan dan dikembangkan sebagai sarana pengembangan pembelajaran dan sekaligus sebagai bisnis/usaha pada bidang perhotelan yang hasilnya dapat membantu pembiayaan kegiatan operasional sekolah.

BAB VI

ANALISIS LINTAS KASUS SMKN SIDOARJO.

A. Paparan Data

Dalam penelitian ini data dipaparkan berdasarkan kelompok kasus, mulai dari SMKN 3 Malang, SMKN 2 Malang, dan terakhir SMKN 1 Buduran Sidoarjo. Setiap kelompok kasus akan dibagi pembahasannya sesuai dengan fokus penelitian ini, yaitu (1) upaya kepala sekolah menerapkan nilai-nilai kewirausahaan dalam mengelola unit produksi edotel, (2) keberhasilan kepala sekolah dalam mengelola unit produksi edotel sebagai sumber belajar dan sumber pendapatan, dan (3) pendukung keberhasilan kepala sekolah dalam mengelola unit produksi edotel.

1. Kreatifitas dan Keinovasian

Seiring dengan pergantian kepala sekolah dari Dra. Hj. Supartini, MM kepada Dra. Aksihari, M.Pd pada bulan Maret 2009, maka mengawali tugasnya di SMKN 3 Malang melakukan beberapa upaya inovasi dilakukan untuk memberikan hal-hal yang berbeda dengan sekolah lain. Upaya pertama yang dilakukan adalah merenovasi fisik pada bangunan unit produksi sekolah yang terletak pada bagian depan sekolah menjadi bangunan berbentuk pertokoan atau tempat-tempat usaha pada umumnya agar mudah diingat oleh publik (*Eye catching*). Hal ini sesuai dengan pernyataan kepala sekolah sebagai berikut ini.

Mengawali tugas saya di SMKN 3 ini yang pertama kali saya lakukan adalah membuat performance sekolah ini menarik terutama

pada bagian depan, pemikiran saya begini, kalau penampilan sekolah menarik siapapun yang lewat akan menengok. Dengan arsitektur gedung yang unik berlantai 3, serta warna cat-nya cerah dan mencolok, akan membedakan diantara seluruh bangunan yang ada dikawasan lokasi. Dan itu ide dari saya, kemudian saya mengkonsultasikan kepada pak Herman sebagai konsultan UP sekolah

(W.ks.I.f1a.p1)

Pernyataan kepala sekolah di atas menggambarkan bahwa langkah pertama untuk melakukan inovasi di SMKN 3 adalah memperbaiki penampilan sekolah (bangunan unit produksi) yang ditata menyerupai bangunan pertokoan agar lebih menarik dan memudahkan publik untuk mengingat sehingga tertarik menggunakan layanannya. Hal ini sejalan dengan pernyataan konsultan UP SMKN 3 dan Room Division Manager edotel SMKN 3 sebagai berikut ini.

Kepala sekolah sangat kreatif, ada-ada saja idenya, misalnya memperbaiki penampilan bangunan UP, warna cetnya warna-warni menyolok, profilnya, dan semua itu dikonsultasikan kesaya sebagai praktisi agar hasilnya lebih baik. Alhamdulillah dengan performance yang lebih arstiktik pelanggan lebih banyak dan pendapatan semakin meningkat, baik yang di kafe, salon, maupun di edotelnya (W.edo ksl.I.f1a)

Peran bu Aksi dalam mengembangkan UP sangat besar. Pertama bertugas, Bu Aksi memperbaiki performance sekolah terutama pada bagian depan yang merupakan lokasi semua unit-unit UP..ya kafanya, salonnya, butiknya, assembling laptop dan komputer, edotel, tujuannya agar beda dengan sekolah yang lain, dan itu ide dari beliau (W.edo rdm.I.f1a)

Penjelasan di atas menggambarkan bahwa upaya mengembangkan seluruh unit produksi di SMKN 3 Malang dilakukan dengan memperbaiki penampilan sekolah terutama unit produksi pada bagian depan agar penampilannya lebih arstiktik dan berbeda dengan sekolah lain sehingga masyarakat luas dapat lebih mengetahui keberadaan dan kegiatan SMKN 3 Malang sebagai lembaga pendidikan yang sudah mengaplikasikan

dalam dunia usaha nyata dalam wadah unit produksinya. Hal ini sesuai dengan pengamatan peneliti sebagai berikut.

Pada saat grand opening edotel pada bulan Mei 2008 peneliti sempat bermalam di edotel, sejak saat itu peneliti sering menggunakan layanan kamar edotel dan kafe gaul. Selama peneliti menggunakan layanan di edotel dan UP lainnya telah banyak berubah terutama penampilan fisik bagian depan sekolah, perubahan terjadi sejak tahun 2009, kafe gaul dan edotel di tata lebih menarik, semua UP dilokasikan pada bagian depan sekolah sehingga masyarakat luas lebih mengenal edotel dan animo masyarakat untuk menyekolahkan di SMKN 3 juga semakin tinggi (O.edo ling.I).

Upaya kedua yang dilakukan kepala SMKN 3 Malang untuk melakukan perubahan pada pengelolaan unit produksi edotel adalah merampingkan personel, sehingga seluruh kegiatan hanya di kelola oleh guru APH tanpa melibatkan praktisi. Keputusan perampingan ini diakui oleh kepala sekolah sebagai bentuk pembaharuan dalam manajemen edotel. Hal ini sesuai pernyataan kepala sekolah sebagai berikut ini.

Kami merampingkan personel di edotel itu kan untuk pengembangan, untuk pembaharuan agar tidak begitu-begitu saja. Sekarang kan tuntutan nya selalu ada pengembangan, jadi tidak begitu-begitu saja. Sebenarnya tidak ada perubahan yang mendasar kami hanya melakukan pembaharuan agar edotel ini lebih dapat berkembang. Dulu sebelum saya, penanggung jawab operasional dalam struktur organisasi edotel SMKN 3 Malang adalah resident manager yang diangkat oleh kepala sekolah dari hotel yang kebetulan dari praktisi hotel waktu itu masih Bu Supartini. Setelah saya menjabat KS di disini saya merubah struktur organisasi, sehingga dulu sepertinya sebuah unit yang berdiri sendiri sekarang langsung dalam koordinasi UP pusat, personelnnya lebih dirampingkan, guru yang terlibat tinggal 3 orang, bu Vivi, bu Lis dan Bu Eris. Lalu dibantu oleh karyawan 5 orang dan siswa piket di edotel (W.ks.I.f1a.p2)

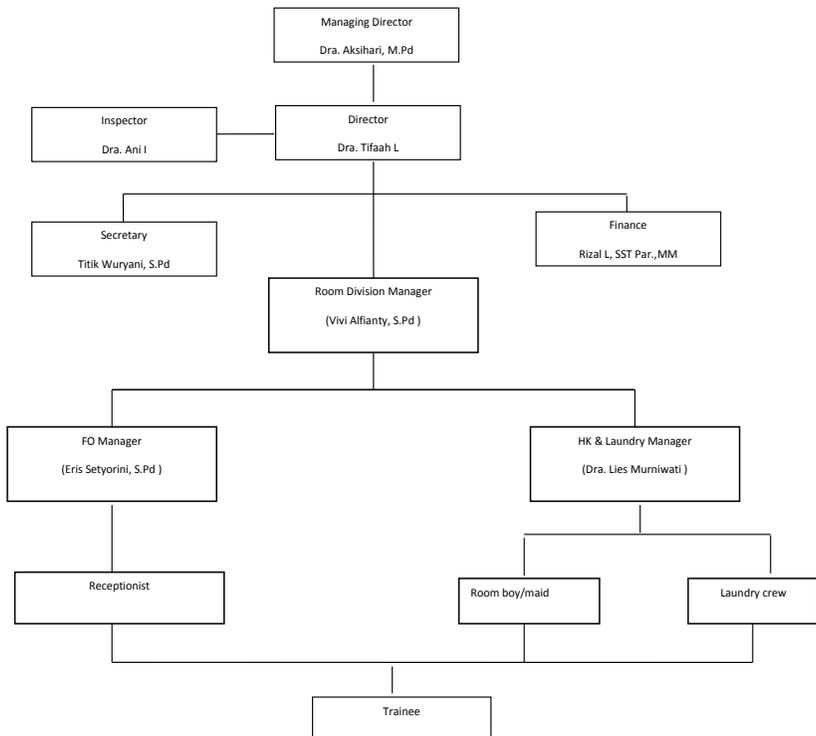
Hal ini senada juga yang disampaikan oleh konsultan Unit Produksi SMKN 3 Malang sebagai berikut ini.

Bu Aksi juga melakukan perubahan pada struktur organisasi dengan merampingkan struktur organisasi UP edotel yang dulunya ada resident manager dihilangkan, demikian juga Laundry dan hotel dulu pisah, pada tahun 2012 ini laundry dan HK disatukan dengan edotel untuk menekan cost juga, demikian juga dengan bunquetnya dirampingkan (W.edo ksl.I.f1a)

Hal ini senada dengan pernyataan RDM edotel SMKN 3 sebagai berikut ini.

Hingga akhir Juni 2012 jumlah guru yang terlibat secara langsung dalam kegiatan operasional edotel sebanyak tiga orang guru dan dibantu oleh 5 orang karyawan. Saya sendiri sebagai Room Division Manager yang bertanggung jawab secara keseluruhan pada edotel, dibantu guru APH bu Eris sebagai FO supervisor, HK & Laundry supervisor bu Lis, alumni sebagai karyawan, dan siswa sebagai staf operasional edotel (roomboy/maid). Karyawan edotel ada 5 orang di FO 2 orang, di HK 2 orang, 1 orang di laundry, yang lainnya casual dari alumni (W.edo rdm.I.f1a)

Dari penjelasan di atas menggambarkan bahwa perampingan struktur organisasi di edotel yang dilakukan Kepala SMKN 3 Malang sebagai bentuk pembaharuan dalam pengelolaan edotel untuk menyatukan langsung dalam koordinasi UP pusat agar edotel tidak berdiri sendiri, lebih berkembang dan dapat menekan cost/biaya operasional edotel SMKN 3 Malang. Koordinator edotel terdiri dari *Room Division Manager (RDM)*, *FO Manager (FOM)*, *House Keeping & Laundry manager (HKM)*. Setiap manager membawahi karyawan bagian FO dan HK yang berperan sebagai supervisor, dan sebagai operasional kegiatan Edotel SMKN 3 Malang adalah siswa tarinee yang dipiketkan secara bergantian pada seluruh area hotel. Struktur organisasi Edotel SMKN 3 Malang hingga sampai dengan akhir Desember 2012 digambarkan sebagai berikut.



Gambar 6.1 Struktur Organisasi Edotel SMKN 3Malang, 2012

Dengan beragamnya jenis layanan unit produksi SMKN 3 Malang, kepala sekolah mengharapkan agar tim pengelola unit produksi edotel SMKN 3 Malang dapat memberikan layanan kepada publik dengan baik sesuai dengan motto edotel : *we always learn to serve you better* dan janji layanannya kepada publik memberikan layanan sebaik-baiknya, menciptakan rasa aman dan nyaman kepada setiap tamu, bersikap jujur, ramah dan profesional, bersungguh-sungguh dalam menangani keluhan setiap tamu, maka kepala SMKN 3 Malang juga melakukan inovasi pelayanan edotel. Dalam hal ini kepala sekolah menyatakan sebagai berikut ini.

Pelayanan merupakan hal yang sangat penting diperhatikan dalam pengelolaan edotel, oleh karena itu saya berupaya untuk bisa memberikan pelayanan yang terbaik kepada pelanggan, berusaha

membuat nyaman, sehingga pelanggan dapat lebih menikmati dan lebih lama berkunjung di edotel SMKN 3 Malang dan dapat kembali lagi menggunakan layanan di edotel. Oleh karena itu ada beberapa upaya yang kami lakukan agar bisa berbeda dengan edotel lain antara lain menata fasilitas kamar layaknya bintang 4, memberikan koran setiap pagi pada tamu, menyediakan hotspot area, layanan TV kabel, dan juga layanan lainnya(W.ks.I.f1a.p3)

Hal ini sejalan dengan pernyataan RDM edotel SMKN 3 Malang sebagai berikut:

Memberikan layanan tambahan seperti layaknya bintang 4 antara lain: layanan koran setiap pagi, pree hotspot, layanan TV kabel, fest and roden control setiap dua minggu sekali untuk memberantas serangga dan nyamuk (W.edo rdm.I.f1a)

Hal ini senada pula dengan studi dokumen peneliti pada buku laporan pelayanan publik SMKN 3 Malang 2010 menjelaskan bahwa beberapa layanan inovasi diberikan kepada tamu antara lain penyediaan *hot spot room area* secara gratis di ruangan ber AC dan tenang sehingga tamu dapat menikmati layanan internet tanpa harus keluar dari area edotel. Inovasi lainnya membagikan koran harian pagi disetiap kamar secara gratis agar para tamu dapat membaca berita pagi hari dan dapat menyimak berita tanpa harus di loby hotel. Di samping itu edotel SMKN 3 Malang juga menyediakan TV kabel agar dapat memberikan layanan tambahan terhadap tamu yang kebanyakan jenuh dengan acara-acara televisi nasional, edotel menyediakan saluran lain, seperti saluran televisi sport, film, hiburan dan sebagainya yang dapat dinikmati di kamar-kamar tamu masing-masing (D-edo laypub.I).Hal ini dibenarkan sesuai dengan pengamatan peneliti ketika menginap di edotel SMKN 3 Malang sebagai berikut.

Saya sudah berulang kali menginap di edotel SMKN 3 Malang. Saya merasakan walaupun jumlah kamar yang tersedia tidak terlalu banyak, namun fasilitas kamar cukup representatif, sama dengan fasilitas kamar berbintang. Kebutuhan saya terpenuhi dalam kamar seperti AC, TV, minuman panas, sandal kamar dan harian pagi (koran pagi), sedangkan dalam kamar mandi semua keperluan mandi tersedia lengkap termasuk air panas dan dingin, berbagai

jenis handuk dan perlengkapan mandi lainnya juga tersedia lengkap. Harga kamar murah dan sudah termasuk breakfast untuk dua orang di restoran yang disajikan secara buffet (prasmanan) dengan aneka menu yang dapat dipilih oleh tamu (O.edo room. I)

Pernyataan di atas menggambarkan bahwa kepala SMKN 3 Malang selalu berupaya memberikan layanan terbaik, menciptakan dan memanfaatkan peluang yang dapat memberikan keuntungan dalam pengelolaan unit produksi sekolah dengan tetap melibatkan guru adaktif untuk memperkuat manajemen dalam pengembangan unit produksi. Dengan tindakan inovatif ini, maka unit produksi SMKN 3 Malang benar-benar menjadi wahana belajar dari setiap personil yang terlibat. Kemampuan kepala sekolah untuk mempengaruhi dan meyakinkan kelompok guru dalam mengembangkan gagasannya dengan cara melakukan kerjasama yang saling mempercayai satu sama lain diakui oleh ibu Vivi RDM edotel SMKN 3 Malang sebagai berikut ini.

Kepala sekolah punya jiwa wirausaha yang tinggi, seperti pintar menangkap peluang, kreatif, dan inovatif. Sekarang SMKN 3 punya produk air mineral hexagonal yang bisa digunakan di edotel sebagai air minum tamu di kamar. Cara melakukan kerjasama dengan guru-guru bagus, pendelegasian wewenangnya juga bagus, karena maunya Bu Aksi unit produksi adalah milik kita semua...jadi *sence of belongingnya* ada (W.edo rdm.I.f1a).

Dalam kaitannya dengan pemanfaatan peluang dengan melibatkan guru non produktif dalam kegiatan unit produksi sekolah diungkapkan dalam pernyataan kepala sekolah sebagai berikut.

kami juga memproduksi air mineral hexagonal, air ini di gunakan di hotel sebagai minuman tamu, juga digunakan siswa, dan juga dijual kepada publik. Pengelolanya tersendiri dan di kelolah guru-guru adaktif, Alhamdulillah pendapatannya lumayan. Upaya ini saya lakukan agar dapat mengurangi kesenjangan antara guru produktif dan adaktif. Karena disini masing-masing jurusan/ kompetensi keahlian mempunyai UP sendiri-sendiri. Ini juga sekaligus memanfaatkan peluang (W.ks.I.f1a.p16)

Pernyataan di atas menggambarkan bahwa untuk mengembangkan Unit produksi di SMKN 3 diperlukan ide-ide kreatif dan inovatif kepala

sekolah dalam mengembangkan unit produksi. Di samping itu juga diperlukan *team work* dan rasa memiliki terhadap unit produksi, komitmen, dan pendelegasian wewenang yang jelas dalam menjalankan usaha akan menyadarkan setiap personil yang terlibat akan manfaat keberadaan unit produksi. Hal ini sejalan dengan pernyataan kepala sekolah sebagai berikut ini.

Prinsip paling utama yang saya tekankan dalam mengembangkan unit produksi adalah rasa memiliki, dengan rasa memiliki yang dimiliki guru, siswa, apalagi yang bertanggung jawab dibagian UP sekolah ini, akan dapat bersama-sama mengembangkan unit produksi sehingga hasilnya bisa maju seperti sekarang. Selain rasa memiliki juga kerjasama yang saling mendukung untuk pengembangan kemajuan UP juga kami sangat perhatikan, khususnya SMKN 3 untuk pengembangan Unit produksinya menggunakan sistem industry. Kami menggunakan konsultan UP namanya pak Hermanto, di kafe juga ada chef semuanya praktisi hotel, jadi kami disini menggunakan tenaga yang profesional. Ide pengembangan unit produksi dari saya dan didukung oleh teman-teman memberikan masukan berdasarkan pengalaman dalam mengelolah unit produksi SMKN 3 Malang. Meskipun saya kurang lebih tiga tahun disini, tapi karena dukungan, kerjasama teman-teman, bantuan konsultan hampir semua unit produksi SMKN 3 Malang berjalan dengan baik (W.ks.I.f1a.p4)

Dari pernyataan di atas menggambarkan bahwa perubahan terbesar yang dikembangkan kepala SMKN 3 untuk meningkatkan kinerja unit produksi sekolah adalah menggunakan sistem industri dengan merubah sistem manajemen dari sistem desentralisasi menjadi sentralisasi. Upaya ini dilakukan sejak dua tahun lalu untuk memudahkan pengontrolan dan budget keuangan yang akan datang. Hal ini sesuai dengan pernyataan kepala sekolah berikut ini.

Inovasi yang dilakukan pada sistem manajemen edotel menganut sistem industry hotel, dimana sistemnya sekarang menjadi sentralisasi sehingga pengelolaan lebih mudah di kontrol dalam keuangannya, baik berupa pemasukan maupun pengeluaran belanja operasional hotel. Kalau dulu edotel berdiri sendiri, sekarang

langsung dalam koordinasi UP pusat, sehingga ya ada perubahan-perubahan, tetapi operasional seperti biasa (W.ks.I.f1a.p5)

Hal ini sejalan dengan pernyataan konsultan unit produksi SMKN 3 sebagai berikut ini.

Sistem pengelolaan UP SMKN 3 Malang sejak saya menjadi konsultan UP saya rubah dari disentralisasi menjadi sentralisasi atau menjadi sistem industry. Alhamdulillah dengan pengelolaan seperti itu jalan dan hasilnya nampak perkembangannya, tahun 2009 sampai tahun 2010 sekitar 40% kenaikan omsetnya terutama edotel dan kafe. Dengan perkembangan omset yang tinggi, SMKN3 Malang mendapatkan juara 1 layanan publik untuk Jawa Timur, karena omset merupakan salah satu indikator pelayanan publik. Padahal pesaingnya bukan dari lembaga tapi dari perusahaan. Keunggulan lainnya dari sistem sentralisasi memudahkan untuk mengaudit, manajemennya lebih terbuka, administrasinya bagus, rapi, laporan keuangan terkontrol karena pembelian sistem order. Yang paling penting walaupun guru-guru mempunyai beban mengajar yang tinggi tapi operasional hotel juga bisa berjalan maksimal. Dan beberapa keunggulan lainnya Bu...edotel SMKN 3 Malang sudah masuk anggota PHRI, ini berarti edotelnya udah diperhitungkan sebagai kompetitor, dengan demikian SMK Negeri 3 Malang secara aktif melakukan kegiatan yang diselenggarakan oleh PHRI. Melalui asosiasi ini kami dapat memperluas jaringan tidak hanya dengan edotel tapi juga dengan hotel-hotel yang lain, terutama yang ada di Malang(W.edo ksl.I.f 1a)

Pernyataan di atas menggambarkan bahwa dengan dirubahnya sistem unit produksi SMKN 3 Malang dari disentralisasi menjadi sentralisasi (*one gate system*) dengan pengelolaan yang dilakukan secara profesional sebagaimana industri hotel pada umumnya telah memberikan dampak perubahan positif terutama jumlah tamu yang berkunjung setiap tahun semakin meningkat. Hal ini sesuai dengan studi dokumen peneliti pada kunjungan tamu edotel SMKN 3 Malang periode Juli 2009 sampai dengan Desember 2012 (D.edo tm.I) yang digambarkan sebagai berikut.

Tabel 6.1 Perkembangan Jumlah Tamu Edotel SMKN 3 Malang Periode Juli 2009 sampai dengan Agustus 2012

Bulan	2009	2010	2011	2012
Januari	-	307 orang	288 orang	220 orang
Februari	-	297 orang	278 orang	250 orang
Maret	-	318 orang	312 orang	254 orang
April	-	302 orang	274 orang	222 orang
Mei	-	307 orang	293 orang	266 orang
Juni	-	292 orang	269 orang	302 orang
Juli	329 orang	352 orang	273 orang	298 orang
Agustus	318 orang	335 orang	298 orang	304 orang
September	329 orang	335 orang	293 orang	-
Oktober	335 orang	329 orang	283 orang	-
November	313 orang	340 orang	278 orang	-
Desember	379 orang	368 orang	298 orang	-
Jumlah	2003 orang	3892 orang	3457 orang	2116 orang

Sumber, Unit Produksi Edotel SMKN 3 Malang, 2012

Dengan perubahan sistem manajemen unit produksi SMKN 3 Malang, edotel telah memberikan keunggulan pendapatan yang meningkat karena tingkat hunian kamar (occupancy) yang tinggi pada setiap bulan di edotel SMKN 3 Malang. Di samping pendapatan yang meningkat setiap tahun, sistem sentralisasi juga memberikan keunggulan lain, diantaranya sebagai berikut (1) operasional bisa berjalan maksimal walaupun guru-guru penanggung jawab punya beban mengajar yang tinggi, (2) edotel SMKN 3 sudah masuk anggota Perhimpunan Hotel dan Restoran Indonesia (PHRI), sehingga dapat lebih memperluas jaringan dengan hotel yang berada di Malang (3) transparansi keuangan unit produksi, (4) tertib administrasi sehingga menjadi edotel yang terbaik administrasinya di Indonesia, (5) hasil pendapatan unit produksi saling mensubsidi sehingga pemberian insentif dan kesejahteraan merata pada guru, (6) seluruh unit produksi dipaksa untuk mengembangkan unit-unitnya sehingga tidak saling bergantung pada unit yang lain, dan (7)

tahun 2010 SMKN 3 juara I layanan publik tingkat propinsi, karena peranan edotel 80% dalam layanan publik yang ditunjang fasilitas lain seperti kafe, pastry, laundry, butik, dan salon.Keunggulan sistem pembukuan unit produksi edotel SMKN 3 Malang terlampir pada lampiran4.

Dari paparan data di atas dirumuskan temuan sementara penelitian tentang upaya kreatifitas dan keinovasian kepala sekolah dalam mengelola unit produksi edotel di SMKN 3 Malang sebagai berikut:

- a. Merenovasi fisik keseluruhan bangunan unit produksi menyerupai bangunan pertokoan, dan menyatukan seluruh unit produksi pada bagian depan sekolah sebagai fasilitas tambahan yang dapat digunakan tamu edotel SMKN 3 Malang dan masyarakat umum.
- b. Merampingkan personal edotel untuk meminimalkan biaya operasional edotel.
- c. Merubah sistem manajemen edotel dari disentralisasi menjadi sentralisasi(*one gate system*).
- d. Memberikan layanan tambahan yang inovatif yang berbeda dengan edotel lainnya.
- e. Memproduksi air minum hexagonal untuk digunakan pada tamu edotel dan seluruh warga sekolah yang dikelola guru non produktif.
- f. Melibatkan guru non produktif dalam pengelolaan unit produksi sekolah.

2. Bekerja Keras dan Mencari Solusi

Keberhasilan edotel dalam buku laporan pelayanan publik SMKN 3 Malang dinyatakan unit produksi SMKN 3 Malang telah memperoleh Sertifikat ISO 9001 : 2000 yang dikeluarkan oleh *TUV Rheinland* dengan No. 01.100.059006 untuk kategori pelayanan (*service*) jasa akomodasi perhotelan, restoran, pembuatan busana dan salon kecantikan. Dengan sertifikat ISO tersebut bahwa manajemen dan cara kerja khususnya pelayanan di Unit Produksi SMKN3 Malang telah teruji, oleh karenanya untuk kedepan memacu dan mempertahankan kinerja dalam hal pelayanan agar lebih baik lagi. Tentang kerja keras ini, kepala SMKN 3 menyatakan sebagai berikut ini.

Nilai-nilai KWH yang terutama adalah kerja keras. Apa yang kami sudah peroleh ini berkat kerja keras dan dukungan teman-teman untuk mengembangkan unit produksi secara keseluruhan termasuk di dalamnya edotel. Saya bekerja tak kenal waktu, berusaha memberikan yang terbaik untuk sekolah...*Alhamdulillah* untuk prestasi di sekolah ini cukup banyak, tahun 2010 memperoleh juara 1 pelayanan publik se Propinsi Jawa Timur dan ditahun yang sama juga memperoleh juara 1 lomba perilaku budi pekerti tingkat SMA/SMK se Propinsi Jawa Timur. Untuk juara yang tingkat kota cukup banyak prestasi yang diraih. Kami bisa mencapai seperti itu karena memang saya dan teman-teman bekerja keras menargetkan harus memperoleh juara/prestasi, dan itu kami programkan dengan baik. Untuk itu kami harus lebih bekerja keras mempertahankan prestasi yang sudah di raih bahkan lebih meningkatkannya. Khususnya di edotel harus melayani tamu dengan sebaik-baiknya, karena tamu adalah segala-galanya bagi kami untuk bisa menjalankan operasional edotel. Kalau tidak ada tamu, edotel tidak bisa apa-apa. Untuk itu saya selalu memberikan pengarahan kepada karyawan edotel maupun siswa agar selalu memperhatikan layanan kepada tamu. Kebetulan mobil saya parkir di depan edotel jadi bisa mampir ke edotel sebelum ke kantor (W.ks.I.f1b.p6)

Penjelasan kepala sekolah di atas menggambarkan bahwa prestasi yang diperoleh berkat kerja keras dan dukungan teman-teman. Keinginan kuat untuk menjadi yang terbaik, selalu ingin maju, ingin berprestasi, tidak mudah menyerah telah menjadikan unit produksi edotel terbaik dari lima edotel di seluruh Indonesia. Hal ini senadadengan pernyataan RDM edotel SMKN 3 sebagai berikut ini.

Beberapa waktu lalu memang kami pernah diundang ke Jakarta bersama kepala sekolah untuk mempresentasikan edotel ini. Kami menjelaskan perkembangannya, kemajuannya serta hasil yang telah dicapai, dan *Alhamdulillah* edotel SMKN 3 termasuk dari 5 edotel di Indonesia yang terbaik, ini berkat kerja keras, dukungan teman-teman sehingga edotel bisa mencapai prestasi yang menggembirakan. *Alhamdulillah* tahun 2010 kami juga memperoleh prestasi yang sangat membanggakan juara I layanan publik se Propinsi Jawa Timur. Tapi waduh Bu...kerjanya banyak...

karena harus menyiapkan laporan ini itu dan memantapkan persiapan anak-anak untuk berlomba(W.edo rdm.I.f1b)

Dari penjelasan di atas menunjukkan bahwa kerja keras bersama tim telah memberikan prestasi yang sangat membanggakan karena memperoleh penghargaan lima dari edotel terbaik di seluruh Indonesia dan memperoleh juara pertama layanan publik se Propinsi Jawa Timur. Meskipun demikian tim tetap bekerja keras mempublikasikan edotel ke masyarakat dan lembaga. Promosi dilakukan tanpa henti baik melalui iklan, *mouth to mouth*, media cetak, dan elektronik serta memasang neon sign di depan halaman sekolah. Hal tersebut dinyatakan kepala sekolah sebagai berikut ini.

Saya juga tidak henti-hentinya mempromosikan edotel baik melalui media cetak maupun media elektronik. Untuk media cetak kami membuat brosur ... brosurnya ada di edotel, dan memuat di koran setiap kegiatan atau ivent penting di SMKN 3. Kalau ada rapat di Diknas juga saya memasarkan produk-produk di sekolah saya. *Alhamdulillah* ada *feedback* dari Diknas untuk menggunakan layanan hotel kami. Saya juga mempromosikan keteman saya untuk menginap di edotel. Promosinya baik melalui guru, maupun siswa (W.ks.I.f1b.p7)

Dari pernyataan di atas menunjukkan bahwa promosi edotel dilakukan secara terus menerus. Hal ini sejalan dengan pernyataan RDM edotel dan konsultan UP sebagai berikut:

Kepala sekolah terus membantu kami untuk mempromosikan hotel baik pada acara pertemuan diknas ataupun kegiatan lainnya. Di samping itu juga kami kerja keras mengembangkan edotel sebagai sumber pendapatan dengan melakukan upaya antara lain: pertama; melakukan promosi baik melalui media cetak, elektronik, *mouth to mouth*, membuat *party* untuk publis pada malam tahun baru. Biasanya menyebarkan brosur pada acara-acara di kantor, atau membawa kartu nama hotel. Kedua; membuat kontrak rate dengan lembaga dan perusahaan baik yang berbentuk paket ataupun hanya penggunaan kamar saja. Perusahaan antara lain: bea cukai, UM, jasa tirta, dan lain-lain. Ketiga; Membuka WEB blog unit produksi SMKN 3, dan

menjalin kerjasama dengan hotel di Malang, saling mempromosikan edotel. (W.edo rdm.I.f1b)

Pernyataan senada disampaikan konsultan UP SMKN 3 Malang sebagai berikut ini.

Bu Aksi juga turut mempromosikan edotel, kafe, pastry pada saat rapat di diknas. Bu Aksi juga turut menjaring kerjasama dengan pengusaha yang akan menjadi investor pada penambahan fasilitas di edotel di lantai 3. Menurut saya Bu Aksi pekerja keras, bagusnya Beliau membenahi secara eksteren dulu dengan membangun image bulding, kemudian baru membenahi secara internal dan ternyata berhasil (W.edo ksl.I.f1b)

Pernyataan di atas di dukung dengan pengamatan peneliti sebagai berikut.

Pada tanggal 10 Mei 2012 peneliti mengikuti rapat orang tua bersama pengurus komite sekolah, pada pertemuan itu kepala sekolah menjelaskan kemajuan-kemajuan yang telah dicapai SMKN 3 Malang sebagai jaminan kepada orang tua siswa, di samping itu kepala sekolah juga turut mempromosikan unit-unit produksi yang ada di sekolah. Selain mempromosikan langsung pada orang tua siswa, kepala sekolah juga berupayamempromosikan seluruh unit produksi dengan memasang neon box di depan sekolah untuk mempublikasikan unit produksi yang ada di sekolah, dan Alhamdulillah melalui upaya itu masyarakat semakin banyak menggunakan layanan yang disediakan di sekolah antara lain semakin banyak yang menginap dan menggunakan *meeting room* edotel dan menggunakan kafe gaul. Hal ini sesuai dengan pengamatan peneliti setiap kali berkunjung ke sekolah (O.edo laypub.I).

Dari pernyataan dan hasil observasi di atas menggambarkan bahwa berkembangnya unit produksi edotel secara maksimal sangat dipengaruhi oleh kemampuan kepala sekolah untuk bekerja keras dan menjalin kerjasama sinergis baik dari pihak internal sekolah maupun pihak eksternal sekolah dan lingkungan serta masyarakat luas.

Seiring dengan perkembangan dan semakin dikenalnya edotel SMKN 3 Malang maka semakin banyak pula masyarakat yang ingin menggunakan fasilitas layanan di edotel. Keterbatasan fasilitas kamar

menjadi kendala dalam pemasaran. Hal ini dinyatakan konsultan UP sebagai berikut.

Kendala, menurut saya hanya keterbatasan fasilitas kurang kamar. Keterbatasan kamar menjadi kendala dalam pemasaran dan dapat menimbulkan complaint sewaktu-waktu dari tamu. Misalnya kamar yang ditempati tamu ada problem dan tamunya ingin dipindahkan pada kamar lain, ga bisa karena tidak ada cadangan kamar karena dah terpakai semuanya, oleh karena itu kami memprogramkan penambahan kamar di lantai 3 (W.edo ksl.I.f1b)

Solusinya dari KS menyarankan untuk mencari investor dan pengusaha yang mau berinvestasi untuk mengembangkan hotel dan bagi hasil nantinya. Kami sedang berusaha menyisihkan sebagian dari hasil pendapatan hotel untuk menambah 11 kamar di lantai 3 sehingga jumlahnya menjadi 20 kamar sehingga bisa menampung 60 orang untuk sistem paket tetapi individual 40 orang, Insya Allah dengan jumlah kamar yang sebanyak itu bisa menghasilkan dan cepat (W.ksl.I.f 1b)

Pernyataan di atas sesuai dengan hasil observasi peneliti sebagai berikut:

Pengembangan hotel yang akan kami lakukan adalah menambah jumlah kamar pada lantai 3 sekitar 11 kamar, dan juga tanah yang di samping sudah diberikan Pemda (Pemkot) sebagai bantuan dalam pengembangan edotel (W.ks.I.f 1b.p8)

Beberapa kali peneliti akan mereservasi kamar untuk keluarga dan teman di edotel SMKN 3 Malang, namun peneliti jarang mendapatkan kamar karena edotelnya selalu *full buking*. Demikian juga bila meneliti berkunjung ke edotel saya selalu bertanya kepada karyawan tentang occupancy hotel dan karyawan selalu menyatakan kamarnya full sampai tanggal sekian. Peneliti berkesan bahwa edotel SMKN 3 harus berupaya untuk menambahkan kamarnya supaya lebih banyak tamu yang bisa di tampung dan mendapatkan pendapatan yang lebih tinggi (O.edo fo.I)

Dari pernyataan di atas menunjukkan bahwa penambahan kamar di lantai tiga harus segera diupayakan untuk mengatasi permasalahan keterbatasan kamar. Untuk mendukung upaya ini, kepala sekolah berusaha menyisihkan sebagian dari hasil pendapatan edotel dan mencari

pengusaha sebagai investor untuk menanamkan modal, kerjasama pemasaran, dan peluang-peluang lainnya untuk mengembangkan edotel SMKN 3 Malang.

Dari paparan data di atas dirumuskan temuan sementara penelitian tentang upaya kepala sekolah bekerjakeras dan mencari solusi dalam mengelola unit produksi edotel sebagai berikut:

- a. Meningkatkan mutu layanan sehingga memperoleh sehingga memperoleh beberapa sertifikat dan penghargaan antara lain: sertifikat ISO 9001: 2000 oleh TUV Rheinland untuk kategori pelayanan (service) jasa akomodasi perhotelan dan restoran, memperoleh penghargaan limalima edotel terbaik seluruh edotel di seluruh Indonesia pada tahun 2010 serta memperoleh penghargaan unit pelayanan ikon/percontohan tahun 2010.
- b. Memperbaiki manajemen unit produksi SMKN 3 Malang dengan menggunakan konsultan untuk lebih mengefektifkan dan memaksimalkan operasional semua unit produksi SMKN 3 Malang.
- c. Mempromosikan edotel SMKN 3 Malang baik melalui media cetak, elektronik, *neonsign*, *mouth to mouth*, kartu nama, membuka WEB Blog Unit Produksi SMKN 3 Malang.
- d. Bekerjasama dengan lembaga untuk membuat MOU, kontrak rate dengan lembaga untuk menggunakan layanan fasilitas di edotel SMKN 3 Malang
- e. Bekerjasama dengan DU-DI dan edotel lainnya untuk saling mempromosikan, dan mengalihkan tamu.
- f. Untuk mengatasi permasalahan kekurangan kamar edotel SMKN 3 Malang diupayakan penambahan fasilitas kamar di lantai 3 bekerjasama dengan Pemkot dan komite sekolah.
- g. Memberdayakan alumni sebagai karyawan tetap dan tidak tetap agar operasional edotel SMKN 3 Malang dapat berjalan secara maksimal, upaya ini bertujuan untuk membina alumni memasuki lapangan kerja pada industry perhotelan.
- h. Memberdayakan siswa untuk menjalankan kegiatan operasional edotel agar kompetensi siswa lebih mendalam sehingga kesempatan

siswa untuk lebih kompetitif, kreatif, unggul baik ditingkat nasional, regional bahkan internasional.

3. Memotivasi

Kepala sekolah dituntut untuk memiliki motivasi yang kuat agar sukses dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pemimpin sekolah. Secara pribadi kepala sekolah harus memiliki motivasi yang kuat untuk melakukan sesuatu secara terbaik, dan juga harus mampu membuat warga sekolah termotivasi sehingga mereka memiliki motivasi kerja yang kuat untuk mengembangkan sekolah. Unit produksi sekolah sebagai sub sistem sekolah yang melaksanakan peningkatan keterampilan, kreativitas, serta profesionalisme guru dan mutu tammatan membutuhkan kepala sekolah yang memiliki motivasi kuat untuk menumbuhkan motivasi kerja guru dan karyawan yang terlibat dalam kegiatan unit produksi SMKN 3 Malang secara umum dan unit produksi edotel secara khusus. Banyak upaya yang telah dilakukan kepala sekolah untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan, mulai dari pembentukan karakter kerja profesional hingga memberikan *reward* (penghargaan) kepada pengelola unit produksi edotel SMKN 3 Malang. Dalam hal motivasi, kepala sekolah menyatakan sebagai berikut ini.

Upaya yang kami terapkan untuk memotivasi pengelola antara lain menanamkan kepercayaan dengan baik kepada semua karyawan, siswa, dan tamu, langganan dengan cara yang baik kepada langganan. Kemudian memotivasi karyawan, siswa untuk bersikap jujur karena kejujuran modal penting bagi karyawan hotel. Di samping itu saya juga memotivasi agar para siswa dan karyawan bertanggung jawab, disiplin, bekerja tulus ihlas, jangan menghitung-hitung imbalan karena kalau menghitung imbalan akan menjadi beban dalam menjalankan tugasnya. Filosofi saya mudah aja kalau kita bisa melayani tamu atau pelanggan dengan membantu, memperhatikan Insya Allah akan dapat juga balasannya. Jadi filosofi ini juga saya tanamkan kepada anak-anak, karyawan untuk dapat memberikan layanan terbaik kepada tamu agar tamu merasa puas dengan layanan yang diberikan. Saya juga memberi pengertian kepada siswa dan karyawan untuk mencari pengalaman sebanyak-banyaknya sebelum terjun ke masyarakat

luas dengan menggunakan fasilitas yang tersedia di sekolah. Saya juga memberi gaji dan service pada karyawan, casual, dan pada koordinator edotel juga diberikan honor dan service berdasarkan pendapatan edotel. Saya juga memberikan kesempatan guru untuk studi banding pada hotel bintang 4 atau 5 di Surabaya, Jakarta (W.ks.I.f1c.p9)

Pernyataan di atas diperkuat oleh konsultan unit produksi SMKN 3 Malang sebagai berikut.

Hasil pendapatan yang pertama digunakan untuk memenuhi operasional edotel, kemudian membayar gaji karyawan dan pengelola, memberi insentif service, memberi jaminan kesehatan karyawan, memberi THR, biaya perawatan dan pemeliharaan edotel, dan sisanya disimpan sebagai sumber biaya untuk program-program pengembangan di edotel. Bu Aksi memotivasi dengan memberikan penghargaan dengan membayar gaji, service, THR, dan memberikan kesempatan studi banding. Dengan demikian karyawan dan pengelola betul-betul bertanggung jawab atas jobnya masing-masing. Khusus untuk karyawannya di motivasi juga agar bekerja seperti pekerja sehingga suatu saat kalau pindah kerja atau masuk hotel yang lebih besar sudah terbiasa, sudah terbentuk disiplinnya, kejujurannya, tanggung jawabnya, dan karakter lainnya. Bu Aksi sangat memotivasi karyawan untuk memberikan layanan yang terbaik, beliau berupaya meminimalkan complaint, maunya layanan harus yang terbaik. Biasanya pengarahan ini diberikan pada saat evaluasi rutin bulanan unit produksi ataupun pada saat karyawan bertugas di edotel, bu Aksi parkir mobilnya di depan edotel, jadi sebelum ke kantor nanya-nanya ke karyawan tentang edotel (W.edo ksl.I.f1c)

Berdasarkan pernyataan di atas menggambarkan bahwa kepala sekolah memotivasi guru dan karyawan edotel melalui pengarahan kepada karyawan baik pada waktu menjalankan tugas di edotel ataupun pada saat evaluasi rutin yang dilaksanakan setiap bulan. Hal ini dilakukan untuk memotivasi karyawan memberikan pelayanan terbaik, sehingga tamu/pelanggan memperoleh kepuasan dan akan tetap menggunakan layanan fasilitas di edotel SMKN 3 Malang. Dengan demikian bila pendapatan di edotel tinggi maka karyawan akan memperoleh service yang tinggi karena service dibayar berdasarkan pendapatan edotel

SMKN 3 Malang. Dari pendapatan tersebut dialokasikan 10% untuk membayar serviskaryawan dan koordinator edotel. Di samping gaji dan service karyawan juga memperoleh jaminan kesehatan. Hal ini dibenarkan Nie salah satu karyawan tetap di edotel SMKN 3 Malang melalui pernyataan sebagai berikut.

Saya hampir dua tahun bekerja disini, saya karyawan tetap di edotel SMKN 3 Malang. Setiap bulan saya mendapat gaji dan service. Gaji diberikan akhir bulan dan service tanggal 5 setiap bulan berdasarkan pendapatan hotel 10 % untuk karyawan dan koordinator/guru penanggung jawab yang terlibat di edotel SMKN 3 Malang. Selain itu kami juga memperoleh jaminan kesehatan. Untuk casual hanya memperoleh insentif harian (W.edo kry.I.f1c)

Berdasarkan data tersebut menunjukkan bahwa karyawan edotel SMKN 3 dimotivasi dengan memberikan gaji dan service sehingga penghasilan karyawan sama dengan upah minimum kota (UMK) Malang. Di samping itu karyawan tetap edotel SMKN 3 Malang memperoleh jaminan kesehatan.

Dari paparan data di atas dirumuskan temuan sementara penelitian tentang upaya kepala sekolah memotivasi dalam mengelola unit produksi edotel di SMKN 3 Malang sebagai berikut:

- a. Memotivasi karyawan dan siswa untuk memberikan layanan terbaik kepada pelanggan sesuai dengan visi, misi, motto dan janji layanan edotel SMKN 3 Malang.
- b. Memberikan gaji dan service bagi karyawan tetap berdasarkan pendapatan edotel SMKN 3 Malang setiap bulan.
- c. Memberikan honor dan service kepada koordinator edotel SMKN 3 Malang.
- d. Memberikan honor harian pada casual edotel SMKN 3 Malang.
- e. Memberikan jaminan kesehatan pada karyawan tetap edotel SMKN 3 Malang.

B. Keberhasilan Kepala Sekolah Mengembangkan Unit Produksi Hotel Pendidikan

1. Sumber Belajar Siswa

Edotel sebagai salah satu program yang telah digulirkan sejak tahun 2003, oleh Direktorat Pembinaan SMK sebagai upaya untuk mewujudkan pilar ke dua peningkatan mutu, relevansi, dan daya saing pada bidang perhotelan. Oleh karena itu SMK perhotelan perlu dibekali pengetahuan, sikap, dan keterampilan aplikatif agar dapat menghasilkan lulusan yang sesuai dengan tuntutan industry (perhotelan). Oleh karena itu edotel harus memenuhi persyaratan setara dengan gedung hotel berbintang dan diikuti dengan sistem pengelolaan berbasis hotel berbintang yang menitik beratkan pada peningkatan kualitas secara berkelanjutan di dalam pengembangan edotel. Sejalan dengan hal ini maka edotel dimanfaatkan dan dikembangkan sebagai sarana pengembangan pembelajaran sekaligus sebagai bisnis/usaha pada bidang perhotelan yang hasilnya dapat membantu kegiatan operasional sekolah. Dalam hal ini kepala sekolah menyatakan sebagai berikut.

Jadi kami berharap anak-anak itu mempunyai penguatan (penguasaan) kompetensi di bidang perhotelan, karena lebih sering berlatih akan lebih siap untuk melaksanakan OJT di industry, jadi edotel sebagai pra OJT siswa, sehingga anak-anak tidak canggung lagi berhadapan dengan pekerjaan di hotel atau berhadapan dengan tamu karena sudah terbiasa di sekolah melayani tamu benaran misalnya ketika anak-anak bertugas di FO, dan juga sudah terbiasa mengerjakan pekerjaan di hotel berbintang. Alhamdulillah edotel SMKN 3 Malang fasilitasnya sudah layak seperti bintang 4. Melalui kegiatan nyata yang dilakukan siswa dapat belajar banyak hal, selain keterampilannya yang dipertajam, siswa juga bisa mendapatkan pengalaman berbisnis. Hotel ini memang dua fungsinya, yakni untuk bisnis karena ada tamu yang dilayani, tetapi Bu..edotel SMKN 3 Malang lebih fokus pada pembelajaran. Jadi anak-anak sebelum prakerin, anak-anak kelas 10 dan 11 pra OJT, tujuannya untuk memperdalam kompetensi sehingga ketika turun di industry sudah lebih siap (W.ks.I.f1c.p10).

Pernyataan senada disampaikan siswa perhotelan SMKN 3 Malang dalam pernyataannya sebagai berikut ini:

Untuk mata diklat perhotelan yang praktikum kami langsung di bawa ke edotel untuk praktik misalnya make-up room. Praktiknya sesuai dengan jam pembelajaran produktif akomodasi perhotelan. Bagi saya edotel telah memberikan pengalaman kerja di hotel, mengasah keterampilan kamisehingga kami lebih siap kerja di hotel. Kami tidak hanya mendapatkan pengetahuan ataupun keterampilan tetapi juga dapat pengalaman buka usaha jasa. Bagi saya memanfaatkan peluang perlu juga karena kami diajarkan bagaimana bisa buka usaha sendiri, atau bekerja di industri perhotelan untuk cari pengalaman kerja melalui pendidikan kewirausahaan di kelas. Di edotel ini praktek nyatanya karena siswa diajak untuk bisa disiplin, tanggung jawab, kerja keras, bersemangat. Mudah-mudahan dengan pra OJT di edotel ini bisa membentuk jiwa wirausaha kami(W.edo sw.I.f1c)

Dari penjelasan di atas menggambarkan bahwa keberadaan edotel digunakan sebagai laboratorium praktikum siswa program keahlian akomodasi perhotelan untuk memberikan penguatan (penguasaan) kompetensi di bidang perhotelan sebagai wadah wirausaha siswa, karena melalui unit produksi edotel para siswa belajar berbagai pengalaman mengoperasikan usaha seperti melakukan pemasaran, melakukan negosiasi dengan pelanggan, mempelajari selera dan karakter pelanggan, dan memberikan pelayanan kepada pelanggan. Hal ini sejalan dengan yang dikemukakan RDM edotel SMKN 3 Malang sebagai berikut.

Dampak utama dari edotel adalah sebagai tempat praktik siswa pra OJT sebelum OJT dengan menjadwalkan siswa sebagai piket di edotel untuk menjalankan operasional edotel sebagai sumber pendapatan yang memberikan keuntungan dari segi bisnis jasa layanan hotel. Dengan demikian diharapkan edotel dapat membantu mempercepat pencapaian (penguasaan) kompetensi siswa di bidang perhotelan dan juga menjadi wadah wirausaha siswa (W.edo rdm.I.f1c).

Hal ini didukung pernyataan kepala sekolah sebagai berikut ini.

Untuk penjadwalan siswa dipiketkan. Piket ini dilakukan selama mereka berada di kelas 10 dan 11, untuk kelas 12 tidak lagi karena dipersiapkan untuk mengikuti UN/UAS. Mulai tahun ini dibuat seperti itu (W.ks.I.f1c.p11)

Berdasarkan penjelasan di atas menunjukkan bahwa siswa di jadwalkan (dipiketkan) untuk membantu mempercepat pencapaian (penguasaan) kompetensi siswa di bidang perhotelan sebelum melaksanakan OJT. Hal ini senada dengan pernyataan siswa sebagai berikut ini.

Kami di siftkan di edotel ini sebagai pengenalan (Pra OJT) sebelum prakerin. Setiap hari dua orang yang bertugas, satunya di outlet FO dan yang satu di HK. Kami digilirkan dari seluruh jumlah siswa kelas dua, waktu kelas satu juga kami disiftkan. Saya sudah tujuh kali mendapat giliran, untuk pengenalan hotel ... Alhamdulillah lumayan sebagai bekal melaksanakan prakerin nanti, karena kami sudah terbiasa dengan pekerjaan di hotel seperti melayani tamu untuk cek in dan cek out, make-up room, dan di laundry (W.edo sw.I.f1c)

Hasil observasi penelitimenggambarkan sebagai berikut:

Pada hari senin, tanggal 2 Januari 2012, saya mengunjungi SMKN 3 untuk bertemu kepala sekolah, di depan edotel saya melihat dua orang siswa perhotelan, yang satunya kelas 11 (OJT) sedang melaksanakan pembersihan kaca, dan yang satu kelas 10 sebagai piket yang sedang melakukan pembersihan publik area. Piket siswa tersebut dilaksanakan dari tanggal 1 sampai dengan 6 Januari 2012 (O.edo pa.I).

Dari hasil wawancara dan observasi tersebut menggambarkan bahwa siswa yang bertugas di edotel ditetapkan berdasarkan jadwal yang telah disusun oleh RDM. Pelibatan siswa pada pengelolaan edotel bertujuan untuk memberikan bekal (pra OJT) sebelum melaksanakan OJT pada semester dua kelas sepuluh. Dengan demikian pencapaian kompetensi yang telah ditetapkan pada jam pembelajaran program keahlian perhotelan lebih mendalam karena siswa telah terlatih di edotel untuk mengerjakan tugas-tugas di hotel baik pada area FO maupun pada

area HK. Contoh scedule siswa di edotel SMKN 3 Malang terlampir pada lampiran 5.

Agar pembelajaran siswa di edotel efektif, maka pembelajaran siswa mengacu kepada struktur kurikulum KTSP. Pembelajaran Program Keahlian Akomodasi Perhotelan SMKN 3 Malang tahun pelajaran 2010/2011 berdasarkan distribusi jam dirinci sebagai berikut ini.

Tabel 6.2 Distribusi Jam Pembelajaran Program Keahlian Akomodasi Perhotelan SMKN 3 Malang Tahun Pelajaran 2010/2011

NO	KOMPETENSI	X		XI		XII	
		1	2	3	4	5	6
A	KELOMPOK MATA PELAJARAN						
1	NORMATIF						
1.1	Pendidikan Agama	2	2	2	2	2	2
1.2	Pendidikan Kewarganegaraan	2	2	2	2	2	2
1.3	Bahasa Indonesia	2	2	2	2	2	2
1.4	Pendidikan Jasmani, Olahraga, Kesehatan	2	2	2	2	2	2
1.5	Seni Budaya	2	2	2	2		
2	ADAPTIF						
2.1	Matematika	4	4	4	4	4	4
2.2	Bahasa Inggris	4	4	4	4	4	4
2.3	Ilmu Pengetahuan Alam			2	2	2	2
2.4	Ilmu Pengetahuan Sosial			2	2	2	2
2.5	Ketrampilan Komputer dan Pengelolaan Informasi	3	3	3	3	3	3
2.6	Kewirausahaan	2	2				
3	PRODUKTIF						
3.1	Dasar Kompetensi Kejuruan						
3.1.1	Melaksanakan kerjasama dengan kolega dan pelanggan	2					
3.1.2	Melaksanakan pekerjaan dalam lingkungan sosial yang berbeda		2				

3.1.3	Menerapkan keselamatan, kesehatan kerja dan lingkungan hidup	2					
3.1.4	Menangani konflik konsumen		2				
3.1.5	Memutakhirkan informasi industry pariwisata	2	2				
	pengetahuan industri perhotelan						
3.2	Kompetensi Kejuruan						
3.2.1	Berkomunikasi melalui telepon	4					
3.2.2	Menyediakan layanan porter					6	
3.2.3	Memproses reservasi		4				
3.2.4	Menyediakan layanan akomodasi reception			6			
3.2.5	Memelihara catatan keuangan						3
3.2.6	Memproses transaksi keuangan						3
3.2.7	Melaksanakan prosedur klerikel				6		
3.2.8	Membersihkan lokasi / area dan peralatan	4					
3.2.9	Menyediakan layanan ruang rapat/seminar		4				
3.2.10	Menyiapkan kamar untuk tamu			6			
3.2.11	Menyediakan layanan house keeping untuk tamu				3		
3.2.12	Melayani penanganan linen dan pakaian tamu					6	6
3.2.13	Melayani jasa valet				3		
B	MUATAN LOKAL						
1	Bahasa Jepang					4	4
2	PLH	2	2				
3	Karawitan			4	4		
C	PENGEMBANGAN DIRI						
1	Kegiatan BP/BK	1	1	1	1	1	1
2	Kegiatan Ekstrakurikuler						

Sumber: SMK Negeri 3 Malang, 2012

Dengan adanya distribusi jam tersebut maka ditentukan tempat pembelajaran siswa, di sekolah, edotel atau di industri. Melalui pembagian waktu inilah dapat diketahui kapan siswa harus melakukan praktik di edotel. Pembagian waktu pembelajaran dituangkan dalam tabel berikut:

Tabel 6.3 Format Waktu Pembelajaran Program Keahlian Akomodasi Perhotelan SMKN3 Malang

Kelas	Semester	Normatif	Adaptif	Produktif	Hotel	DU/DI
					Training	
X	1	V	V	-	-	-
	2	V	V	V	Praktik (1-2 minggu)	-
XI	3	V	V	V	Praktik (1-2 minggu)	-
	4	Modul	Modul	-	OJT (6 bulan)	OJT (6 bulan)
XII	5	V	V	V	-	-
	6	V	V	V	-	-

Sumber: Program Keahlian Akomodasi Perhotelan SMKN 3 Malang, 2012

Dari data-data di atas dapat dilihat bahwa kegiatan siswa di edotel dapat dikelompokkan menjadi dua macam, yaitu praktik dan *on the job training* (OJT). Praktik diperuntukkan bagi siswa kelas X semester 2 dan kelas XI semester 3. Praktik dilaksanakan selama 1 sampai dengan 2 minggu pada setiap area. Area-area tersebut adalah *coffee shop, pastry, room, public area, reception, laundry, telephone operator*, dan *laundry* untuk membantu siswa mempercepat pencapaian kompetensi siswa di bidang perhotelan. OJT siswa dilaksanakan selama enam bulan bagi siswa kelas XI semester 4. OJT dilakukan baik di edotel maupun di hotel luar. Bagi siswa yang tidak mendapat tempat OJT di luar dan siswa

bermasalah dapat melaksanakan OJT di edotel SMKN 3 Malang. Hal tersebut dikemukakan kepala SMKN 3 Malang sebagai berikut ini.

OJT dilakukan baik di edotel maupun di hotel luar. Siswa yang praktik di edotel adalah siswa-siswa yang memiliki masalah, terutama berkaitan dengan masalah kesehatan dan pelanggaran disiplin (W.ks.I.f2a.p11)

Hal ini dikuatkan oleh RDM edotel SMKN 3 Malang dan jawaban siswa yang diobservasi peneliti ketika ditanya mengapa melaksanakan praktik di edotel SMKN 3 Malang sebagai berikut ini.

...edotel SMKN 3 Malang bisa juga digunakan sebagai tempat pelaksanaan OJT. Bagi siswa yang atas permintaan orang tua, dan siswa yang harus diperhatikan khusus misalnya: malas, tidak disiplin, dan lain-lain (W.edo rdm.I.f2a)

Saya OJT disini karena waktu itu saya sakit jadi sama bu Vivi ya ditaruh di sini, kuatirnya kalau di hotel nanti sakit saya tambah parah dan gak enak kalau sewaktu-waktu harus ijin karena pas saya berobat, kalau disini kan bu Vivi tahun keadaan saya. Lagian selama disini saya juga praktik di semua area, jadi saya tahu kerja di hotel itu kayak apa, paling-paling di hotel-hotel yang lain juga sama kayak ini (W.edo sw.I.f2a)

Dari penjelasan di atas menunjukkan bahwa edotel SMKN 3 Malang tidak hanya digunakan sebagai tempat pra OJT tetapi juga digunakan sebagai tempat melaksanakan OJT karena edotel telah dilengkapi fasilitas bertaraf bintang empat sehingga siswa yang bermasalah walaupun tidak melaksanakan OJT di luar tetap mendapat pengalaman yang sama dengan siswa OJT di luar. Keunggulan ini telah menjadikan edotel SMKN 3 Malang layak dipakai sebagai tempat untuk melakukan uji kompetensi siswa dan karyawan edotel, serta menjadi rujukan studi banding sekolah lain terutama unit produksi hotel. Tentang uji kompetensi dinyatakan kepala sekolah sebagai berikut ini.

Keberadaan edotel SMKN 3 Malang telah dijadikan sebagai tempat uji kompetensi siswa dan karyawan, karena edotel telah memenuhi syarat tempat uji kompetensi yang dikeluarkan oleh LSP. Untuk ujikompetensi siswa itu memang beberapa sekolah, swasta terutama Bu... yang tidak memiliki hotel, uji kompetensinya di sini.

Yang studi banding dari sekolah lain banyak Bu terutama yang SMK antara lain SMKN 4 Jogjakarta, SMK Tegal Sari Banyuwangi, SMK 17 Banyuwangi, dan masih banyak lagi, bukan hanya dari sekolah saja yang stuban tapi juga dari lembaga seperti MKSS SMP, SMK, SMA, dan DPRD. SMKN 3 menjadi rujukan mereka utamanya tentang perhotelan dan unit yang lainnya ikut di observasi seperti kafe, busana, kecantikan, pastry, karena UP SMKN 3 sudah masuk yang terbaik di seluruh Indonesia (W.ks.I.f2a.p12)

Hal ini dikuatkan oleh RDM edotel SMKN 3 Malang dan jawaban DUDI dari LSP Pariwisata Surabaya serta karyawan ketika peneliti melakukan observasi pada pelaksanaan uji kompetensi siswa di edotel SMKN 3 Malang sebagai berikut ini.

Edotel SMKN 3 Malang menjadi tempat uji kompetensi siswa perhotelan baik siswa SMKN 3 Malang ataupun dari sekolah swasta antara lain: SMK Kertawisata, SMK Prof Suryono. Selain siswa yang uji kompetensi disini juga karyawan edotel sehingga semua karyawan sudah disertifikasi oleh LSP pusat Jakarta. Jadi karyawan kita bisa diterima di hotel mana saja karena sudah punya sertifikat kerja di industry perhotelan. Di edotel juga bisa menerima siswa yang akan magang (W.edo rdm.I.f2a)

Saya Pak Bagus dari LSP pariwisata Surabaya, menurut saya edotel SMKN 3 Malang memang sudah layak digunakan sebagai tempat uji kompetensi fasilitasnya dah cukup memadai layaknya fasilitas hotel berbintang. Edotelnya bagus, walaupun hanya sedikit kamarnya... kesan saya secara umum pada siswa bagus-bagus karena siswa sudah dapat melakukan pekerjaan dengan baik sesuai prosedur. Ini mungkin karena SMKN 3 punya edotel, jadi anak-anak dapat melaksanakan praktikum lebih banyak dan setiap saat (W.edo dudi.I.f2a)

Pernyataan RDM edotel dan Assesor LSP Pariwisata Surabaya diperkuat salah satu karyawan edotel SMKN 3 Malang sebagai berikut ini.

...benar bu, saya sudah mengikuti sertifikasi tahun kemarin 2011, assesornya dari PHRI Jakarta dan sudah mendapatkan sertifikasi kerja. Saya alumni tahun 2007 sudah bekerja di edotel ini kurang lebih dua tahun. Alhamdulillah selama kerja disini dapat

pengalaman untuk nanti kerja di hotel yang lebih besar (W.edo kry.I.f2a)

Berdasarkan data di atas menunjukkan bahwa edotel SMKN 3 Malang telah layak dijadikan sebagai rujukan untuk melakukan studi banding (dokumen terlampir) dan uji kompetensi siswa dan karyawan. Hal ini diperkuat dengan dokumen TUK (terlampir) dan hasil observasi peneliti selama mengikuti pelaksanaan uji kompetensi sebagai berikut ini.

Peneliti mengikuti pelaksanaan uji kompetensi siswaselama empat hari untuk mengamati kegiatan uji kompetensi yang dilaksanakan di edotel SMKN 3 Malang. Dalam pelaksanaan kegiatan uji kompetensi secara umum kesan peneliti terhadap siswa yang mengikuti uji kompetensi memiliki kemampuan yang baik untuk mengerjakan soal praktikum sesuai dengan paket yang dipilih (FO dan HK) dan memiliki keterampilan yang memadai untuk melaksanakan make up room, reservasi, telepon operator dengan mengikuti SOP hotel yang berlaku. Secara umum siswa juga tidak mengalami kesulitan pada saat wawancara dengan penguji karena sudah terbiasa melakukan pekerjaan baik pada waktu pra OJT maupun OJT, hanya saja siswa sedikit enervous pada awal mengerjakan tugas, tetapi Alhamdulillah dapat di atasi dengan baik. Hal ini menunjukkan edotel telah memberikan pengalaman kerja dan layak menjadi tempat uji kompetensi siswa karena edotel SMKN 3 Malang memiliki fasilitas layaknya bintang tiga/empat (O.edo uk.I)

Berdasarkan hasil observasi menunjukkan bahwa edotel SMKN 3 Malang telah layak sebagai tempat uji kompetensi. Hal ini diperkuat dengan dokumen sertifikat nomor: 021/LSP-Par/TUK/VIII/2006 tanggal 28 Agustus 2006 yang menyatakan edotel SMKN 3 Malang telah layak sebagai Tempat Uji Kompetensi (TUK) oleh Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) Pariwisata.

Dari paparan data di atas dirumuskan temuan sementara tentang penelitian keberhasilan kepala sekolah mengembangkan unit produksi edotel SMKN 3 Malang sebagai sumber belajar siswa sebagai berikut:

- a. Edotel SMKN 3 Malang dikembangkan sebagai tempat pra OJT untuk menyiapkan siswa yang akan melaksanakan OJT.
- b. Edotel SMKN 3 Malang dikembangkan sebagai tempat OJT bagi siswa program keahlian akomodasi perhotelan.
- c. Edotel SMKN 3 Malang dikembangkan sebagai tempat uji kompetensi siswa program keahlian akomodasi perhotelan.
- d. Edotel SMKN 3 Malang dikembangkan sebagai tempat uji kompetensi karyawan edotel SMKN 3 Malang.
- e. Edotel SMKN 3 Malang digunakan sebagai rujukan dan studi banding sekolah terutama SMK dan lembaga pemerintah.
- f. Edotel SMKN 3 Malang digunakan untuk menumbuhkan dan mengembangkan jiwa wirausaha guru dan siswa.
- g. Edotel SMKN 3 Malang digunakan untuk meningkatkan kualitas tamatan sehingga daya serap DU-DI terhadap alumni program keahlian akomodasi perhotelan sangat tinggi.

2. Sumber Pendapatan Sekolah

Keberadaan edotel SMKN 3 Malang tidak hanya digunakan sebagai tempat praktik siswa, akan tetapi juga melayani masyarakat umum dengan mengenakan biaya sewa kamar seperti hotel pada umumnya. Dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat umum edotel SMKN 3 Malang menggunakan nama : edOTEL Malang



Gambar 6.2 Logo Edotel SMKN 3 Malang

Sampai dengan akhir April 2009, edotel SMKN 3 Malang memiliki sembilan buah kamar yang terdiri dari 1 kamar suite, 4 kamar deluxe, dan 4 kamar standard. Edotel Malang juga dilengkapi dengan fasilitas penunjang berupa *coffee shop* dan *meeting room*. Meeting room ini memiliki kapasitas 75 kursi dan dapat menampung 150 orang untuk

standing party. Tarif kamar bervariasi, yakni Rp 275.000,00 untuk suite room, Rp 240.000,00 untuk deluxe room dan Rp 200.000,00 untuk standart room. Tarif tersebut sudah termasuk pajak dan pelayanan (*tax and service*) serta makan pagi untuk dua orang. Selain layanan kamar tersebut, edotel juga memberikan layanan pencucian (laundry), penjualan makanan dan kue (pastry).

Pada awal dioperasikan yaitu bulan April 2008, tingkat hunian kamar edotel SMK Negeri 3 Malang adalah 3,33% atau dari 270 malam kamar dalam bulan tersebut hanya dihuni 9 malam kamar. Tingkat hunian ini berangsur-angsur meningkat hingga akhir bulan Desember 2008 telah mencapai 64,52%. Selama periode bulan April sampai dengan Desember 2008 tingkat hunian kamar rata-rata adalah 40,27%. Pada tahun 2009 perkembangan edotel mengalami peningkatan yang signifikan, tingkat hunian kamar sangat meningkat hingga sampai 50%. Keberadaan edotel semakin dikenal masyarakat luas baik yang berada di Kota Malang maupun di luar daerah sehingga edotel SMKN 3 Malang dipilih sebagai salah satu akomodasi. Hal tersebut dijelaskan kepala sekolah sebagai berikut ini.

Bila dilihat perkembangan data-data dari UP khususnya hotel peningkatannya sangat signifikan, hal ini bisa dilihat datanya di edotel. Tingkat hunian kamar hotel, omset sangat meningkat 30 sampai 50 % dari yang sebelumnya. Kamar-kamar hotel selalu full, dan banyak tamu-tamu yang ditolak. Tingkat kepuasan tamu juga Alhamdulillah baik, data menunjukkan kurang lebih 80 % tamu sangat puas, dan sangat sedikit yang kurang puas dengan pelayanan kami. Datanya bisa dilihat ke pak Herman atau di hotel, kami bisa mengatakan demikian karena kami menggunakan guest comment di hotel, dan di kafe gaul (W.ks.I.f 2b.p13)

Tabel 6.4 Rekapitulasi Pendapatan dan Hunian Kamar Edotel SMK Negeri 3 Malang Periode Januari 2012 sampai dengan Agustus 2012

No	Bulan	Jumlah Kamar Tersedia	Jumlah Kamar Terjual	Jumlah Tamu	Prosentase Tingkat Hunian	Pendapatan (Rp)
1	Januari	248	145	220	58,47%	34.500.000
2	Februari	233	160	220	68,67%	39.750.000
3	Maret	248	162	254	65,32%	37.850.000
4	April	240	146	222	60,83%	35.450.000
5	Mei	248	168	266	67,74%	40.600.000
6	Juni	240	186	302	77,50%	44.250.000
7	Juli	248	184	298	74,19%	45.900.000
8	Agustus	248	187	304	75,40%	44.800.000
	Jumlah	1953	1338	2116	69%	323.100.000

Sumber: Edotel SMKN 3 Malang, 2012

Dari data di atas menunjukkan bahwa meskipun tujuan utama edotel untuk lebih ke pembelajaran tapi juga dikomersialkan agar dapat memberikan keuntungan dari segi bisnis jasa layanan hotel untuk membiayai biaya operasional edotel terutama untuk gaji karyawan, pembelian amenities, pembayaran listrik dan telepon, serta perawatan gedung, dan fasilitas lainnya. Hal ini dinyatakan kepala sebagai berikut ini.

Kami juga tidak mengutamakan tentang pendapatan yang tinggi, tapi yang lebih diutamakan adalah pembelajarannya, terutama untuk anak-anak sendiri. Tapi untuk latihan itu musti ada konsumen dari luar prinsipnya gitu. Jadi nanti kita dapat sekian. Jadi untuk melatih siswa supaya benar-benar melihat dunianya itu harus ada konsumen dari luar, makanya edotel disini semi komersial saja. Untuk pendapatan edotel sudah bisa memperoleh 20.000.000 sampai 40 jutaan dengan jumlah kamar hanya sembilan buah, omset ini tergantung dari ramainya tamu Bu (W.ks.I.f 2b.p14)

Dari pernyataan di atas menunjukkan bahwa meskipun tujuan utama edotel untuk lebih ke pembelajaran tapi juga dikomersialkan, edotel telah dapat memberikan omset perbulan 20.000.000 hingga 40.000.000 dengan kamar yang dioperasikan hanya 9 buah. Keberadaan edotel telah memberikan dampak yang positif baik sebagai sumber belajar maupun sebagai sumber pendapatan yang diperoleh dari bisnis jasa layanan hotel. Hal ini sesuai pernyataan RDM edotel sebagai berikut ini.

Menurut saya unit produksi yang paling unggul di SMKN 3 Malang adalah edotel karena dapat memberikan omset untuk 9 kamar sekitar Rp 25.000.0000 sampai Rp 40.000.000 perbulan, sesepi-sepinya tamu serendah-rendahnya pendapatan hotel perbulan Rp 20.000.000. Keberadaan edotel dapat membantu pembiayaan operasional edotel misalnya untuk pembayaran gaji karyawan, pengadaan bahan praktikum, pemeliharaan dan perbaikan peralatan kamar. Di samping itu juga dapat memberikan kesejahteraan kepada seluruh warga sekolah dengan memberikan THR dari UP paling kurang rata-rata Rp 500.000/orang. Dari keuntungan UP guru-guru juga dapat mengadakan studi banding(W.edo rdm.I.f2b)

Pernyataan di atas menggambarkan bahwa edotel telah memberikan dua keuntungan baik sebagai sarana praktik perhotelan bagi siswa maupun sebagai sumber pendapatan (*income Geenerating Unit/ GU*). Dengan demikian keuntungan edotel yang diperoleh dapat digunakan untuk membiayai operasional edotel dan mengembangkan edotel maupun menambah kesejahteraan warga sekolah. Rencana pengembangan jangka panjang edotel berdasarkan keuntungan yang diperoleh digambarkan pada tabel 3.5.

Tabel 6.5 Rencana Pengembangan Edotel SMKN 3 Malang Periode 2010-2012

No	Rencana	Sumber Dana	Keterangan
1	Penambahan kamar di lantai III dan meeting room	<i>Block grant</i> dan pendapatan edotel	
2	Pembangunan ruangan yang dipergunakan untuk: a. Housekeeping office b. Locker karyawan c. Pantry coffee shop d. Gudang umum edotel yang akan dihubungkan dengan laundry	Pendapatan edotel	
3	Pembuatan saluran pembuangan air di samping edotel.	Pendapatan edotel	
4	Pembuatan gudang alat dengan memanfaatkan akses pintu dari edotel ke sekolah.	Pendapatan edotel	
5	Melengkapi fasilitas yang belum ada: a. Memasang hotspot b. Saluran PABX	Pendapatan edotel	
6	Perbaikan kamar 209, cabin class, dan bath-up	Pendapatan edotel	
7	Setting jaringan computer LAN,UP, edotel, kafe gaul	Pendapatan edotel	
8	Pemasangan neon box	Pendapatan edotel	
9	Pemasangan air keseluruh area	Pendapatan edotel	
10	Pengelolaan limba cair dan padat	Pendapatan edotel	

Sumber: Edotel SMKN 3 Malang, 2012

Berdasarkan data di atas menunjukkan bahwa dalam pengelolaan edotel bekerjasama dengan unit produksi lain misalnya pastry dengan ruang meeting, breakfast dengan kafe, pencucian pakaian dengan laundry, butik, salon. Unit-unit ini melengkapi layanan fasilitas di edotel sehingga dapat meningkatkan pendapatan edotel setiap tahun. Kemampuan kepala sekolah untuk menggandeng unit lain yang digunakan sebagai tambahan fasilitas layanan di edotel sebagai bukti keseriusan dari sekolah untuk mengelola seluruh unit produksisekolah secara efektif agar pendapatan edotel dapat ditingkatkan. Hasil pendapatan yang diperoleh digunakan untuk mengembangkan edotel baik jangka pendek maupun jangka panjang.

Dari paparan data di atas dirumuskan temuan sementara tentang penelitian keberhasilan kepala sekolah mengembangkan unit produksi edotel SMKN 3 Malang sebagai sumber pendapatan sekolah sebagai berikut:

- a. Pendapatan edotel SMKN 3 Malang setiap tahun mengalami peningkatan karena edotel semakin dikenal oleh masyarakat luas baik yang berada di Kota Malang maupun yang diluar Kota Malang dengan demikian memberi pencitraan positif pada sekolah.
- b. Hasil pendapatan edotel SMKN 3 Malang memberi kesejahteraan pengelola dan warga sekolah.
- c. Hasil pendapatan edotel SMKN 3 Malang mendukung untuk pembiayaan operasional, pemeliharaan dan perawatan edotel dan mensubsidi silang biaya operasional sub unit produksi yang lain.
- d. Hasil pendapatan edotel SMKN 3 Malang dilaporkan secara transparan dan melakukan administrasi keuangan yang tertib
- e. Edotel SMKN 3 Malang semakin dikenal luas oleh masyarakat sehingga membangun pencitraan SMK

C. Pendukung Keberhasilan Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Unit Produksi Hotel Pendidikan

1. Guru

Keberhasilan kepala sekolah SMKN 3 dalam mengelola unit produksi edotel tidak terlepas dari dukungan personil yang terlibat dalam edotel baik dari pihak internal sekolah maupun pihak eksternal sekolah dan lingkungan serta masyarakat luas. Kemampuan kepala sekolah mempengaruhi dan meyakinkan kelompoknya (internal) dalam mengembangkan gagasannya dengan cara melakukan kerjasama yang saling mempercayai satu sama lain ditunjukkan melalui dukungan guru dalam pernyataannya kepala sekolah sebagai berikut ini.

Dukungan guru sangat penting dalam pengelolaan unit produksi sekolah. Saya melibatkan guru secara bergantian baik dari guru produktif maupun guru non produktif. Dukungan guru produktif dan guru non produktif sama saja dukungannya, mereka saling mendukung untuk mengembangkan unit produksi sekolah. Misalnya ada teguran, masukan, pujian semuanya disampaikan kesaya untuk. Khusus di edotel saya hanya melibatkan guru-guru perhotelan saja, semuanya mendukung ide-ide saya dan bekerja dengan penuh tanggung jawab sesuai dengan jobdesnya (W.ks.I.f3a.p15).

Pernyataan kepala sekolah diperkuat oleh guru Bahasa Indonesia yang pernah menjabat sebagai direktur unit produksi pusat SMKN 3 Malang sebagai berikut ini.

...bagusnya Bu Aksi turut melibatkan guru normatif dan adaktif sehingga unit produksi sekolah tidak hanya di kelolah guru produktif saja. Saya menjadi direktur UP SMKN 3 Malang selama 3 tahun, dan sekarang dijabat Bu Tifah yang juga guru bahasa Indonesia. Sebagai direktur bertanggung jawab langsung kepada kepala sekolah dengan uraian tugas dan tanggung jawab resident manager. Kami juga punya sekretaris yang bertanggung jawab kepada direktur (W.up.mdr.I.f3a)

Pernyataan ini didukung RDM edotel SMKN 3 Malang sebagai berikut.

Dukungan saya terhadap edotel tentunya harus melaksanakan tugas sesuai jobdes. Sebagai RDM di edotel setiap awal tahun pelajaran membuat program kerja yang dituangkan dalam bentuk pengembangan fisik, pengembangan SDM, melaksanakan program pemeliharaan, dan mengatasi masalah pelaksanaan di edotel (W.edo rdm.I.f3a)

Berdasarkan hasil wawancara di atas menunjukkan bahwa kepala sekolah melibatkan guru non produktif sebagai direktur untuk mendukung pengelolaan unit produksi sekolah. Pelibatan guru non produktif merupakan upaya kepala sekolah memberdayakan SDM SMKN 3 Malang untuk memberi kontribusi dalam manajemen unit produksi dengan mendelegasikan tugas dan wewenang yang jelas kepada setiap unit kerja dan pelaksana yang terlibat dalam kegiatan unit produksi. Tugas dan tanggung jawab dari setiap personil di unit produksi edotel SMKN 3 Malang di gambarkan sebagai berikut ini.

RD Manager: (1) bertanggung jawab atas operasional *room department daily*, operasional bidang penjualan dan pemasaran kamar hotel, operasional bidang keuangan bagian kamar, kebersihan di seluruh area hotel, pemeliharaan bangunan hotel; (2) membuat laporan keuangan laba/rugi operation kamar, laporan operation room department setiap bulan, room department budget setiap tahun; (3) memberikan pelatihan kepada karyawan hotel; (4) menerima atau menyeleksi karyawan baru dibantu oleh accounting manager/FO manager; (5) menganalisa room cost and expenses setiap bulan; (6) menyelesaikan semua dokumen room operation; (7) membantu melaksanakan room sales and marketing program; (8) membuat analisa market segment; (9) melaksanakan inventaris hotel; (10) membuat analisa room quality control hotel product; (11) melaksanakan room inspection setiap minggu; (12) mengkoordinir operation bagian front office dan housekeeping; dan (13) menggantikan tugas-tugas FO/HK manager apabila diperlukan. *FO Supervisor:* (1) koordinasi dan mengawasi kelancaran operasional di kantor depan; (2) membina kerjasama antar departemen di edotel; (3) membuat jadwal kerja

bawahannya agar tugas sehari-hari lancar terutama pada hari besar dan libur; (4) menilai pekerjaan bawahan dan mengevaluasi untuk penilaian prestasi kerja dan promosi; (5) mengecek bawahan dan atau trainee dalam melaksanakan administrasi; (6) mengecek persiapan kedatangan tamu terutama tamu penting / VIP dan rombongan termasuk kamar yang akan ditempati; (7) menyambut tamu penting/VIP saat tiba atau berangkat di lobby; (8) melaksanakan kebijakan dan pelaksanaan harga kamar sesuai dengan ketentuan; (9) mengecek kebersihan lobby dan sekitarnya; dan (10) memeriksa laporan harian, bulanan maupun tahunan.

HK Supervisor: (1) bertanggung jawab atas kebersihan seluruh area hotel; (2) melakukan pengecekan atas kamar yang telah dibersihkan kemudian melaporkan kepada room division manager atau receptionist; (3) membuat jadwal kerja bawahannya bekerja sama dengan front office supervisor agar tugas sehari-hari lancar terutama pada hari besar dan libur; (4) menilai pekerjaan bawahan dan mengevaluasi untuk penilaian prestasi kerja dan promosi; (5) mengecek bawahan dalam melaksanakan administrasi; (6) mengecek persiapan kedatangan tamu terutama tamu penting/ VIP dan rombongan termasuk kamar yang akan ditempati; (7) menyambut tamu penting/VIP saat tiba atau berangkat di lobby; (8) mengawasi pemeliharaan tanaman hias; dan (9) memeriksa laporan harian, bulanan maupun tahunan(D.edo sdm.I)

Dari penjelasan tugas di atas menunjukkan bahwa dukungan guru dalam pengelolaan edotel SMKN 3 Malang menjalankan tugas dan tanggung jawab sebagai RDM, FO supervisor, dan HK & Laundry supervisor. Untuk melaksanakan tugas guru dijadwalkan sebagai *hotel teacher incharge* secara bergantian untuk mengawasi dan mengontrol kegiatan operasional edotel SMKN 3 Malang (*hotel teacher incharge* terlampir pada lampiran 6).

Berdasarkan paparan data di atas, maka disimpulkan temuan-temuan penelitian dukungan guru dalam pengelolaan edotel SMKN 3 Malang sebagai berikut:

- a. Melibatkan guru non produktif dalam pengelolaan unit produksi sebagai direktur unit produksi SMKN 3 Malang yang bertanggung jawab langsung kepada kepala sekolah. Untuk menjalankan tugasnya

dibantu oleh seorang sekretaris dan bendahara. Komponen ini sebagai tim manajemen utama yang mengelola unit produksi pusat, dan menjalankan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik.

- b. Sebagai pengelola (pada level manajemen edotel) yang bertugas Room Division Manager, FO manager, HK & Laundry manager.
- c. Dewan guru membantu mempromosikan edotel SMKN 3 Malang kepada masyarakat luas.

2. Karyawan dan Siswa

Untuk menjalankan operasional edotel SMKN 3 Malang mempekerjakan alumni sebagai karyawan tetap yang bertugas sebagai supervisor di edotel, dan juga mempekerjakan alumni sebagai casual serta dibantu siswa (pra OJT dan OJT) untuk menjalankan operasional edotel SMKN 3 Malang. Karyawan edotel terdiri atas dua bagian yaitu karyawan tetap dan karyawan tidak tetap. Karyawan tetap berjumlah lima orang dan karyawan tidak tetap (casual) berjumlah empat orang. Tugas dan tanggungjawab karyawan digambarkan pada tabel 3.6.

Tabel 6.6 Tugas dan Tanggungjawab (job description) Karyawan/ Siswa Edotel SMKN 3 Malang

No	Posisi	Tugas dan Tanggung Jawab
1	Front Office Supervisor	Bertanggung jawab terhadap jalannya operasional di kantor depan
		Mengkoordinir dan mengarahkan bawahannya dalam hal guest handling, greeting, telephone curtesy, handling complaint
		Melakukan recheck terhadap laporan-laporan bawahannya, seperti Room Recapitulation Report, Expected Today Arrival Telephone / Fax Traffic dan laporan lainnya
		Mengecheck form-form untuk dibuatkan purchase order
		Koordinasi dengan Room Boy Supervisor secara rutin, untuk mengetahui kamar-kamar yang occupied, vacant clear/dirty, ataupun kamar yang out of order
		Membuat/mengatur schedule kerja bawahannya

2	Receptionist	Berusaha melayani tamu sebaik mungkin, ramah, sopan, dan menarik
		Dapat menjalankan teknik penjualan dengan baik.
		Menjaga kebersihan area kerja (Counter) dan menjaga penampilan diri (self Performance).
		Memberikan informasi yang sejelas-jelasnya mengenai fasilitas kamar dan fasilitas hotel
		Mempersiapkan segala sesuatu khususnya untuk kedatangan dan keperluan tamu rombongan
		Koordinasi dengan Room Boy mengenai keadaan kamar dan dengan Waiter mengenai special requestion dari tamu atau dari manajemen
		Berusaha untuk mengurangi complaint tamu, apabila ada berikan solusi secepatnya
3	Room Boy Spv / Floor Supervisor	Mengarahkan, mengkoordinir dan mengawasi pekerjaan bawahannya dalam hal kebersihan dan kelengkapan kamar
		Membuat order perbaikan kepada maintenace & engineering, apabila terdapat kerusakan fisik maupun fasilitas kamar
		Membuat, mengatur schedule kerja roomboy disesuaikan dengan keadaan tingkat hunian tamu
		Membuat Housekeeper Report per shift, untuk di crosscheck dengan Room Sales Report dari Front Office
4	Room Boy/Maid	Melaporkan keadaan kamar yang terisi, kosong da rusak kepada Room boy Supervisor untuk dibuatkan housekeeper report
		Menjaga kebersihan koridor tangga dan ikut menjaga peralatan agar tidak cepat rusak
		Membantu Bellboy menangani tamu check in dan check out, terutama tamu-tamu rombongan
		Melaporkan tamu-tamu check out kepada reception untuk menghindari kehilangan dan tamu tidak membayar (skeeper).
		Membuat purchase order untuk kelengkapan kamar

5	Publict Area Cleaner	Bertanggung jawab terhadap kebersihan lobby, coffee shop, hall dan public area lainnya
		Membantu roomboy membersihkan kamar, apabila kondisi kamar dalam keadaan high occupancy
		Membuat PO untuk kelengkapan dan chemical pembersihan

Sumber: Edotel SMKN3 Malang, 2012

Berdasarkan tabel di atas menggambarkan bahwa manajemen edotel SMKN 3 Malang telah menetapkan tugas dan tanggung jawab karyawan yang harus dilaksanakan dalam kegiatan di edotel sehingga pekerjaan di edotel dapat dilakukan dengan baik dan lancar. Hal ini sejalan dengan pernyataan siswa dan RDM edotel sebagai berikut.

Untuk melaksanakan pekerjaan masing-masing bagian telah ditetapkan tugasnya dan harus dikerjakan sesuai dengan tanggung jawabnya, baik itu siswa ataupun karyawan. Selain itu kami juga telah menetapkan prosedur kerja sebagai pedoman dalam melaksanakan pekerjaan sehingga semua pekerjaan dapat dilaksanakan sesuai dengan tata urutan yang benar serta cara-cara yang benar pula yang dituangkan dalam dokumen tertulis yaitu SOP(W.edo rdm.I.f 3b)

Kami melaksanakan piket dengan penuh tanggung jawab, dan melayani tamu-tamu sebaik mungkin sesuai dengan motto dan janji layanan edotel selalu berupaya memberikan yang terbaik kepada tamu (W.edo sw.I.f 3b)

Dari penjelasan di atas menggambarkan bahwa karyawan dituntut melaksanakan tugas dan tanggung sesuai dengan *jobdescription*. Selain tugas dan tanggung jawab juga ditetapkan prosedur kerja karyawan. Prosedur-prosedur tersebut dituangkan dalam dokumen tertulis dan telah menjadi kesepakatan bersama untuk dilaksanakan dalam setiap menjalankan tugas. Beberapa SOP yang digunakan di *hotel training* SMK Negeri 3 Malang antara lain adalah sebagai berikut:

- a. SOP penyambutan tamu tiba:
- 1) petugas dalam keadaan siap menyambut tamu dengan sikap badan yang baik, muka ceria, tempat kerja rapi dan bersih, peralatan dan bahan siap untuk dipakai.
 - 2) Sapalah tamu saat ia menghampiri meja pendaftaran dengan: mengucapkan salam, sesuai dengan waktunya misalnya: “Selamat pagi/siang/sore, selamat datang di hotel ...; tanyakan keadaan: “Apakah perjalanannya menyenangkan?”; tanyakan pula apa yang dapat dibantu.
 - 3) Bila sedang menangani suatu pekerjaan yang tidak bisa ditinggalkan, seperti sedang berbicara dengan seorang tamu, maka tamu yang tiba disapa saja dahulu dan sampaikan padanya bahwa anda akan melayaninya segera.
 - 4) Dalam hal tamu yang baru tiba sudah kita kenal maka sapalah dengan menyebut namanya misalnya: “Selamat pagi pak Andi”
 - 5) Bila lebih dari seorang tamu yang tiba di meja pendaftaran maka beri salam kepada mereka yang tiba terlebih dahulu dan diteruskan kepada yang datang berikutnya.
 - 6) Bila ada dua tamu atau lebih yang tiba, ada diantaranya yang anda kenal dan ada yang tidak, maka sambut mereka tanpa membeda-bedakan, hindarilah pilih kasih.
- b. Penanganan tamu berangkat:
- 1) memberi salam kepada tamu
 - 2) konfirmasi detail tamu (nama tamu dan nomor kamar tamu dengan mencocokkan pada rekening tamu)
 - 3) periksa kembali tanggal keberangkatan tamu
 - 4) periksa keterlambatan keberangkatan (late check out). Bila tamu c/o melewati batas c/o time pukul 12.00 hingga pukul 18.00 akan dikenakan biaya tambahan 50% dari harga kamar dan apabila melewati batas waktu pukul 18.00 maka tamu akan dikenakan biaya tambahan 100% dari harga kamar.

- 5) Periksa keterlambatan pembebanan pembayaran (late charge) dengan menanyakan kepada outlet yang terkait (coffee shop dan laundry)
- 6) Meminta tamu untuk memeriksa rekening
- 7) Menerima pembayaran rekening tamu
- 8) Menerima kembali kunci kamar tamu dan menyerahkan barang-barang tamu yang ditiptkan (bila ada).
- 9) Menawarkan bantuan penjemputan barang bawaan tamu
- 10) Menawarkan layanan reservasi untuk masa yang akan datang
- 11) Mengucapkan selamat jalan dan berharap tamu dapat kembali lagi
- 12) Memperbaharui room status pada room rack

c. SOP memasuki kamar tamu:

Seorang petugas room attendant sebelum melakukan pembersihan kamar, terlebih dahulu harus memperhatikan prosedur memasuki kamar sesuai dengan SOP. Prosedurnya adalah sebagai berikut:

- 1) Periksa status kamar
- 2) Sebelum mengetuk pintu harus diperhatikan ada tanda Dont't disturb/tidak karena kamar tersebut tidak boleh diganggu
- 3) Ketuk pintu 3x jangan menggunakan kunci, katakan "housekeeping"
- 4) Tunggu beberapa saat, jika masih tidak ada jawaban, buka pintu (sedikit saja) dan katakan "permisi housekeeping" sambil memeriksa keadaan kamar dengan seksama berapa tempat tidur yang dipakai oleh tamu dan apakah ada kerusakan yang ditemukan, kalau ada secepatnya laporkan kepada asisten supervisor untuk dicatat dalam asisten supervisor report dan segera memberitahukan kepada HK supervisor/RDM.
- 5) Kamar kosong (vacant), periksa apakah segala sesuatunya dalam keadaan baik/komplit
- 6) Kamar c/o: periksa apakah ada barang-barang hotel yang dibawa oleh tamu atau apakah ada barang-barang tamu yang

tertinggal, kalau ada cepat laporkan kepada asisten supervisor untuk secepatnya ditindaklanjuti

- 7) Kamar yang tamunya ada di dalam kamar, supaya tamunya tidak tersinggung tanyakan apakah ada laundry yang akan dikirim ke laundry
- 8) Kamar yang tamunya sleep out, laporkan kepada receptionist agar diblock oleh asisten supervisor
- 9) Kamar yang ON/occupied no luggage, andaikan tidak ketemu sendiri dengan tamunya, laporkan saja sebagai c/o room
- 10) Setelah selesai melakukan pemeriksaan, catat hasilnya pada room boy controll sheet dan segera laporkan kepada asisten supervisor
- 11) Tempatkan trolley di depan pintu dan biarkan pintu tetap terbuka.

Pekerjaan awal membersihkan kamar:

Seorang petugas room attendant harus memperhatikan bagaimana prosedur langkah awal dalam membersihkan kamar untuk tamu. Ada beberapa hal yang harus diperhatikan dalam langkah awal membersihkan kamar untuk tamu, antara lain sebagai berikut:

- 1) Memeriksa keadaan seluruh fasilitas kamar, kelayakan dan kondisi sesuai prosedur
- 2) Membuka gordena, menyalakan AC/membuka jendela bagi kamar yang tidak berAC
- 3) Menyalakan lampu untuk mengetahui apakah lampu tersebut mati atau tidak. Dan apabila lampu tersebut mati maka seorang petugas room attendant harus melaporkannya pada bagian engineering.
- 4) Mengangkat linen yang kotor
- 5) Mengambil sampah dari kamar mandi maupun kamar tidur.

- d. SOP Room Service:
- 1) Melaksanakan prosedur taking order dan penawaran produk
 - 2) Menyiapkan pesanan makanan dan minuman serta perlengkapan layanan kamar (room service menu dan peralatan yang dipakai)
 - 3) Memeriksa makanan
 - 4) Menata nampan dan peralatan dalam trolley
 - 5) Menyajikan makanan dan minuman di kamar tamu
 - 6) Mengisi room service bill
 - 7) Menyampaikan bill kepada tamu
 - 8) Membersihkan area dan perlengkapan (alat yang dipergunakan)
 - 9) Menyimpan peralatan makan dan minum sesuai dengan standar.
- e. SOP penanganan administrasi keuangan saat tamu berangkat
- 1) Tamu membayar sejumlah uang selama menginap di hotel kepada front office cashier
 - 2) FOC memberikan tanda lunas (PAID) pada rekening tamu (guest bill) apabila tamu membayar secara tunai, bila pembayaran tamu dibebankan kepada pihak ketiga (lembaga/ instansi/travel agent) maka tamu hanya memberikan tanda tangannya saja sedangkan pembayaran akan diminta kepada pihak ketiga tersebut.
 - 3) Apabila pada saat tamu c/i sudah memberikan advance reservation deposit (ARD) atau prepayment dan masih ada pengembalian uang sisa dari pembayaran tersebut maka FOC akan membuat/mengisi formulir refund deposit dan diberikan kepada tamu sekaligus diberikan pula guest bill asli kepada tamu.

f. SOP bertelepon:

Didalam proses komunikasi dengan menggunakan telepon harus memperhatikan hal-hal sebagai berikut:

- 1) Jangan membiarkan pesawat telepon berdering terlalu lama, maksimal 3 kali berdering
 - 2) Pesawat telepon tetap dijaga, artinya bila terpaksa meninggalkan pesawat telepon beritahukan kepada atasan atau teman kerja anda kemana anda pergi
 - 3) Setiap pesan hendaknya dicata, artinya setiap ada pesan dari penelepon segera dicatat dan disampaikan kepada yang bersangkutan. Oleh karena itu telepon operator harus siap dengan buku, ballpoint dan formulir yang dibutuhkan.
 - 4) Beri perhatian, tunjukkan kepada penelepon melalui suara bahwa anda selalu memberi perhatian dengan cara mendengarkan setiap kalimat yang disampaikan dengan baik
 - 5) Menyebut nama, sedapat mungkin berbicaralah dengan memanggil nama mereka bila diketahui
 - 6) Jangan membeda-bedakan dalam melayani tamu
 - 7) Gunakan kata-kata pemanis (magic words) contoh: thank you, please, excuse me, may I... , pardon me please.
 - 8) Jangan terlalu cepat memutuskan sambungan/hubungan telepon bila pembicaraan belum selesai
 - 9) Jangan mendengarkan pembicaraan tamu
 - 10) Bersikap sabar dalam melayani sambungan telepon
 - 11) Jangan berbicara sambil melayani telepon
 - 12) Siapkan selalu buku petunjuk telepon
- (D.edosop.I)

Dari dokumen di atas menggambarkan bahwa setiap karyawan ataupun siswa dituntut melaksanakan tugas sesuai SOP yang telah ditetapkan. Selain SOP sebagai pedoman umum dalam melaksanakan kegiatan di edotel SMKN 3 Malang telah ditetapkan pula peraturan tata

tertib karyawan dan etika pelayanan agar dapat memberikan pelayanan prima kepada pelanggan. Tata tertib dan etika pelayanan edotel SMKN 3 Malang sebagai berikut ini.

Tata Tertib Karyawan Untuk Pelayanan

1. Ke tempat tugas harus mengenakan pakaian seragam yang telah ditentukan
2. Hadir di tempat kerja 15 menit sebelum waktu kerja dimulai dan menandatangani daftar hadir
3. Penampilan harus rapi, bersih dan harum
4. Setelah selesai bertugas harus segera meninggalkan tempat tugas
5. Melaporkan pekerjaan yang belum selesai pada shift berikutnya dengan mengisi log book di masing-masing seksi
6. Harus ramah, sopan dan memberi salam pada tamu
7. Dilarang meninggalkan tempat tugas tanpa seijin petugas in-charge
8. Dilarang merokok, makan dan mengunyah permen disaat bertugas
9. Dilarang mengobrol dan meminta tip pada tamu
10. Dilarang menghidupkan tv, radio dan menggunakan fasilitas kamar tamu pada saat bertugas
11. Dilarang mengajak teman berkunjung ke tempat kerja
12. Dilarang membaca surat kabar/majalah di area service pada jam kerja
13. Dilarang membawa barang apapun tanpa ijin dan menyimpan barang yang bukan milik pribadi(D.edotatib.I)

Etika Pelayanan

1. Kita harus sudah siap sedia mengenyampingkan ke "AKUAN" dan menonjolkan personaliti orang lain dengan siapa kita berhadapan/kontak.
2. Jadilah pendengar yang baik
3. Tingkah laku selalu diatas negatif, jadi tidak pernah menuruti tindakan-tindakan umum yang sebenarnya negatif

4. Selalu berusaha menampilkan muka gembira dengan senyum yang sebenarnya. Karena senyum pekerjaan yang sangat gampang. Senyum hanya diperlukan 13 kerutan otot, sedangkan untuk mengerutkan dahi/cemberut diperlukan 64 kerutan otot.
5. Perhatikanlah suara waktu berbicara, karena sering secara tidak kita sadari suara kita terlalu keras, terlalu pelan dan kurang ramah.
6. Didalam mengucapkan kata-kata, pilihlah kata-kata yang baik yang tidak kasar tetapi cepat dimengerti.
7. Perhatikan posisi badan kita didalam berbicara dengan tamu, agar tamu tidak merasa diremehkan.
8. Gunakan ibu jari yang kanan apabila menunjukkan sesuatu, jangan sekali-kali menggunakan telunjuk.
9. Untuk penerima tamu di belakang counter, usahakan selalu menghadap counter dan tidak membelakangi counter(D.edotatib.I)

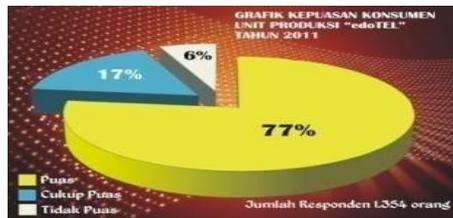
Berdasarkan dokumen di atas menunjukkan bahwa karyawan dan siswa dalam melaksanakan operasional sehari-hari perlu memperhatikan tata tertib dan etika pelayanan agar setiap petugas mampu menjalankan tugas dan fungsinya sesuai dengan visi, misi, motto dan janji layanan edotel SMKN 3 Malang, agar karyawan mempunyai kemampuan dalam memahami kualitas pelayanan yang diharapkan pelanggan, agar karyawan mampu dalam merancang bentuk dan standar pelayanan yang prima, dan untuk menempe karyawan menjiwai arti pelayanan prima dan diharapkan sebagai bekal kedepan untuk menjadi entrepreneur yang mandiri dan profesional.

Visi edotel adalah mewujudkan pengelolaan unit produksi dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat berdasarkan imtaq dan iptek. Misi edotel adalah meningkatkan tata kelola usaha yang akuntabilitas dan berdaya saing melaksanakan sistem pelayanan yang fleksibel, terintegrasi, berimtaq dan beretos kerja. Motto edotel adalah “we always learn to serve you better yang artinya selalu belajar untuk memberikan layanan terbaik kepada tamu, dan janji layanan yaitu memberikan layanan sebaik-baiknya, menciptakan rasa aman dan nyaman kepada setiap tamu, bersikap jujur, ramah dan profesional, dan bersungguh-sungguh dalam menanggapi keluhan tamu

Senada dengan penjelasan di atas menunjukkan bahwa karyawan selalu berupaya memberikan pelayanan yang prima kepada tamu yang akan menggunakan layanan fasilitas di edotel. Hal ini ditunjukkan melalui dokumen dan pengamatan peneliti selama melaksanakan penelitian di edotel sebagai berikut.

Pada tanggal 3 Februari 2012 peneliti melakukan reservasi kamar di edotel SMKN 3 Malang. Selama pelayanan mulai dari penerimaan sampai mengisi formulir tamu, karyawan melakukan dengan ramah. Begitupula pelayanan pada saat akan check out. Beberapa kali juga peneliti duduk di loby hotel untuk mengamati tamu-tamu yang check in/out. Peneliti berkesan bahwa karyawan edotel SMKN 3 Malang memberikan pelayanan prima berdasarkan standar hotel berbintang (O.edo fo.I)

Dokumen (D.edo lay.I) tentang kepuasan tamu terhadap pelayanan karyawan di edotel SMKN 3 Malang tahun 2011 digambarkan sebagai berikut ini.



Gambar 6.3 Diagram Kepuasan Tamu terhadap pelayanan karyawan edotel SMKN 3 Malang,2011

Berdasarkan gambar di atas menunjukkan bahwa pelanggan lebih banyak yang menyatakan puas terhadap layanan karyawan edotel SMKN 3 Malang. Dengan demikian motto pelayanan edotel "*we always learn to serve you better*" dan janji layanan edotel SMKN 3 Malang yang siap memberikan layanan yang sebaik-baiknya, menciptakan rasa aman dan nyaman kepada tamu, bersikap jujur, ramah dan profesional serta bersungguh-sungguh dalam menangani keluhan tamu dapat diwujudkan karena seluruh petugas edotel terikat dengan motto dan janji layanan tersebut.

Berdasarkan paparan data di atas maka disimpulkan beberapa temuan penelitian tentang dukungan karyawan dan siswa dalam pengelolaan edotel SMKN 3 Malang sebagai berikut:

- a. Karyawan sebagai supervisor mendampingi dan membimbing siswa praktik dan OJT pada awal pelaksanaan tugas di edotel agar dapat mengerjakan pekerjaan sesuai SOP yang berlaku di edotel SMKN 3 Malang.
- b. Karyawan memberikan pengarahan (*briefing*) untuk siswa praktik dan OJT setiap hari sebelum melakukan tugas di edotel.
- c. Karyawan mengontrol pekerjaan siswa praktik dan OJT sebelum fasilitas edotel digunakan tamu.
- d. Siswa praktik dan OJT menjalankan operasional edotel berdasarkan jadwal piket yang telah ditetapkan oleh *Room Division Manager* edotel SMKN 3 Malang.
- e. Karyawan dan siswa berupaya memberikan pelayanan yang terbaik kepada pelanggan agar visi, misi, motto dan janji pelayanan edotel dapat diwujudkan pada saat bertugas di edotel.

3. Pemerintah

Salah satu fasilitas fasilitas praktek yang mendukung pembelajaran di SMKN 3 Malang adalah edotel. Edotel merupakan tempat siswa program keahlian perhotelan melaksanakan praktik dengan melayani tamu umum. Edotel ini berada pada bagian barat berhimpitan dengan bangunan sekolah.

Pembangunan edotel SMKN 3 Malang dimulai pada tahun 2005 dengan memperoleh dana dari pemerintah pusat melalui APBN dan pemerintah Kota Malang melalui APBD, pembangunan dilakukan secara bertahap yakni tahun 2005, 2006, dan 2007. Keterkaitan pemerintah dalam dukungan dana dinyatakan kepala sekolah sebagai berikut ini.

Pihak yang paling terkait dengan pendanaan pembangunan dan pengembangan edotel adalah pemerintah pusat melalui Direktorat pembinaan SMK karena direktorat ini sebagai pencetus ide pengembangan edotel di Indonesia (dana APBN). Kemudian dapat dukungan dana juga dari pemerintah Kota Malang sebagai

dana sering melalui APBD dalam pembangunan edotel. Jadi dukungannya kolaborasi antara pemerintah pusat dan pemda dalam hal ini pemerintah Kota Malang(W.ks.I.f 3c.p17)

Berdasarkan pernyataan kepala sekolah menunjukkan bahwa pendukung dana pembangunan dan pengembangan edotel adalah pemerintah pusat melalui APBN dan pemerintah Kota Malang melalui APBD dengan dilakukan secara bertahap selama tiga tahun. Rekapitulasi biaya pembangunan edotel digambarkan sebagai berikut ini.

Tabel 6.7 Kondisi fisik dan Rekapitulasi Biaya Pembangunan Edotel SMKN 3 Malang

TAHAP	TAHUN	URAIAN	DANA		
			APBN	APBD	JUMLAH
I	2005	1. Meeting room 2. R. Sekretaris 3. R. Wastafel dan WC 4. Hall 5. Teras luar samping 6. Kamar tidur superior - 5 unit	250,000,000	250,000,000	500,000,000
II	2006	1. Kamar tidur superior - 3 unit 2. Kamar tidur president suite-1unit 3. KM dan WC Kmr Supr - 8 unit 4. KM dan WC Kmr Suite -1 unit 5. Selasar	250,000,000	300,000,000	550,000,000

		6. Tangga 7. R. Kantor 8. R. Makan 9. Taman			
III	2007	1. Lobby 2. Entrance 3. Kamar tidur suite – lanjutan	250,000,000	250,000,000	500,000,000
		JUMLAH	750,000,000	800,000,000	1,550,000,000

Sumber: SMKN3 Malang, 2012

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa dukungan pemerintah dalam pembangunan fisik edotel sebagai penyedia dana awal dan pengembangan edotel. Selain itu SMKN 3 Malang juga menerima bantuan dari propinsi Jawa Timur dalam hal ini Dinas Pendidikan Propinsi serta pemerintah kota Malang (Dinas Pendidikan Kota) untuk pengadaan peralatan edotel. Keterlibatan Dinas Pendidikan Propinsi, dan Dinas Pendidikan Kota, masing-masing memiliki peranan sesuai dengan porsinya. Bantuan dari pemerintah Kota Malang diterimakan dalam bentuk barang yaitu lemari, meja kursi, dan bed untuk kamar tamu. Dukungan pemkot pada pengembangan edotel dinyatakan kepala sekolah sebagai berikut ini.

Khusus untuk Pemkot mendukung untuk penambahan kamar, kami diberikan tanah yang disamping ini untuk menambah kamar hotel sehingga kamarnya bisa lebih banyak. Mungkin ini karena pemkot sudah percaya, bisa melihat hasilnya dari edotel ini, sehingga bersedia memberikan bantuan lahan. Alhamdulillah pemda sangat mendukung pengembangan edotel SMKN 3 Malang (W.ks.I.f3c.p18)

Pernyataan senada disampaikan RDM edotel SMKN 3 Malang sebagai berikut ini.

Pemkot turut membantu pengembangan edotel di lantai 3. Juga memberikan tanah yang di samping, sehingga edotel direncanakan dikembangkan ke samping untuk penambahan kamarnya. Pemkot

juga bekerjasama dengan edotel memberikan layanan prasarana olahraga seperti lapangan basket, dan lapangan tenis untuk digunakan tamu sebagai layanan tambahan untuk memberikan kepuasan tambahan kepada tamu dan pelanggan. Pemkot juga turut mempromosikan edotel misalnya merekomendasikan tamu untuk menginap dan tagihannya ke Pemkot (W.edo rdm.I.f3c)

Berdasarkan pernyataan di atas menunjukkan dukungan Pemda (Pemkot) dalam pengelolaan edotel SMKN 3 Malang adalah mengembangkan fasilitas edotel, mempromosikan edotel, memberikan fasilitas olahraga sebagai layanan fasilitas tambahan di edotel SMKN 3 Malang. Dukungan Dinas pendidikan di edotel adalah menggunakan fasilitas meeting room untuk melaksanakan kegiatan dinas pendidikan antara lain MGMP, evaluasi UN, dan kegiatan lainnya.

Berdasarkan paparan data ditemukan dukungan pemerintah dalam pengelolaan edotel adalah sebagai berikut:

- a. Direktorat Pembinaan SMK yang menggagas penyelenggaraan edotel di SMK kemudian menentukan model pengembangannya, membiayai pengadaannya, dan menentukan prosedur pengelolaannya.
- b. Pemerintah pusat melalui APBN dan pemerintah Kota Malang melalui APBD menyediakan dana awal pembangunan fisik edotel SMKN 3 Malang.
- c. Pemerintah propinsi Jawa Timur mendukung pengadaan peralatan edotel dalam bentuk barang yang akan digunakan untuk melengkapi fasilitas di kamar tamu.
- d. Pemerintah Kota selain memberikan dana juga mendukung pengadaan peralatan, memberikan fasilitas olah raga (lapangan tennis) untuk digunakan tamu sebagai layanan fasilitas tambahan, memberikan lahan disamping edotel SMKN 3 untuk digunakan sebagai penambahan fasilitas kamar edotel, turut menggunakan fasilitas di edotel serta merekomendasikan tamu untuk menginap di edotel SMKN 3 Malang.
- e. Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Malang menggunakan fasilitas (*meeting room*) untuk melaksanakan kegiatan diknas di

edotel SMKN 3 Malang serta ikut mempromosikan edotel SMKN 3 Malang.

4. Komite Sekolah

Komite merupakan patner kerja dengan sekolah, yang secara bersama mendorong partisipasi warga sekolah dalam masyarakat, serta memberi masukan kepada sekolah sesuai dengan aspirasi warga sekolah dan masyarakat, serta memberi masukan kepada sekolah sesuai dengan aspirasi masyarakat yang selalu berkembang. Komite sekolah pada dasarnya juga merupakan wadah yang menjadi mitra sekolah dalam mendukung aplikasi program pendidikan. Pada intinya program komite sekolah adalah meningkatkan mutu pendidikan dan memberi pemahaman kepada masyarakat tentang program-program yang akan dilaksanakan sekolah. Salah satu program di SMKN 3 Malang adalah menyiapkan sarana praktikum bagi siswa melalui pengadaan fasilitas bangunan hotel dan peralatannya. Dalam hal ini komite juga mempunyai kepedulian untuk turut serta membantu menyediakan fasilitas pembelajaran di edotel untuk meningkatkan mutu pendidikan program keahlian akomodasi perhotelan SMKN 3 Malang. Pernyataan kepala sekolah tentang dukungan komite pada pengelolah edotel sebagai berikut ini.

Komite sekolah mendukung penuh, bila ada kendala-kendala turut memikirkan, misalnya pengadaan fasilitas yang tidak bisa diadakan dari keuangan hotel, komite turut membantu pengadaannya seperti fasilitasnya yang masih kurang. Komite juga membantu mempromosikan, dan menggunakan fasilitas edotel waktu mantu anaknya nginap dan menggunakan hallnya serta juga menggunakan kamarnya (W.ks.I.f3d.p19)

Pernyataan kepala sekolah di dukung RDM edotel dan ketua komite SMKN 3 Malang sebagai berikut ini.

Edotel sebagai teaching factory...peranan komite dari awal pembangunan edotel, komite juga turut memberikan dana sering, tetapi setelah operasional edotel berjalan komite tidak terlibat lagi dalam pendanaan. Selain itu komite turut mempromosikan edotel, karena anggota komite para orang tua siswa jadi ikut terlibat secara

tidak langsung. Pada waktu rapat turut diminta pertimbangan pendapatnya dalam pengembangan edotel (W.edo rdm.I.f3d)

Dukungan saya pada edotel turut menggunakan fasilitasnya, dulu anak saya pestanya di *meeting room* ini, turut membantu mencarikan dana sering dari orang tua, pemerintah pusat maupun dari pemda, saya juga turut mempromosikan edotelnya. Alhamdulillah DPR sudah menyetujui Insya Allah tahun ini dapat bantuan dana 1,3 milyar untuk bangun lantai 3 edotel. Sebagai komite harus tahu program sekolah, jadi turut merencanakan, dan mengawasi pelaksanaan program sekolah. Saya sudah delapan tahun menjadi ketua komite disini, saya senang, bahkan setiap sabtu saya datang ngantor disini untuk refreasing, saya bangga kalau melihat beberapa gedung yang sudah dibantu pembangunannya oleh komite (W.kkmt.III.f3d)

Berdasarkan pernyataan di atas menunjukkan bahwa komite sekolah turut terlibat dalam pembangunan dan pengembangan edotel melalui dana sering yang bersumber dari masyarakat. Peran komite dalam panduan pelaksanaan program edotel disebutkan sebagai berikut (1) bersama SMK menyusun rancangan program/proposal dan kelengkapan dokumen persyaratan lainnya, (2) bersama SMK membentuk dan menetapkan tim pembangunan, tim perencana dan pengawas, dan atau panitia pengadaan barang/jasa, (3) melakukan pengawasan terhadap pelaksanaan program, (4) bersama SMK menyusun laporan keuangan dan laporan pelaksanaan program, dan (5) menggalang partisipasi masyarakat dalam penyediaan dana sharing yang bersumber dari masyarakat(D.edo jlak.I).

Dokumen di atas di dukung dengan hasil observasi peneliti pada tanggal 10 Mei 2012 pada saat mengikuti rapat orang tua siswa bersama komite sekolah. Pada rapat tersebut ketua komite memaparkan program sekolah, dan di akhir rapat diberikan kesempatan pada orang tua untuk mengisi form partisipasi bantuan dana pengembangan sekolah. Di samping itu ketua komite juga turut mempromosikan edotel kepada orang tua untuk menggunakan layanan dan fasilitas yang disediakan di edotel SMKN 3 Malang (O.edo komt.I)

Berdasarkan paparan data di atas menunjukkan temuan penelitian tentang dukungan komite sekolah dalam pengelolaan edotel adalah sebagai berikut.

- a. Memberikan dana sering pada awal pembangunan fisik edotel
- b. Membantu pengadaan fasilitas kamar di edotel
- c. Memberikan pertimbangan pendapat dalam pengembangan edotel
- d. Turut menggunakan fasilitas dan mempromosikan edotel SMKN 3 Malang
- e. Melakukan pengawasan terhadap pelaksanaan program edotel SMKN 3 Malang

5. Dunia Usaha dan Industri

Kerjasama antar lembaga pendidikan dan dunia usaha industri yang dalam hal ini edotel SMKN 3 Malang dilaksanakan dengan prinsip saling membantu, saling mengisi, dan saling mendukung untuk bekerjasama. Ketersediaan DU-DI untuk mendukung edotel SMKN 3 terlihat secara jelas dalam peran DU-DI baik sebagai pengelola, penguji kompetensi, maupun sebagai pengguna alumni program keahlian perhotelan. Hal ini terungkap dari pernyataan kepala sekolah sebagai berikut ini.

Salah satu fungsi dari tujuan unit produksi adalah membangun kemampuan sekolah dalam menjalin kerjasama sinergis dengan pihak luar seperti DU-DI. Dukungan DU-DI di SMKN 3 Malang sebagai partner sekolah dalam melatih siswa, menjadi nara sumber untuk mempersiapkan lomba-lomba, menjadi juri di LKS, menyerap alumni perhotelan, menguji level siswa perhotelan, ada juga DU-DI yang mempromosikan hotel kami. Pokoknya kami saling membutuhkan (W.ks.I.f3e.p20).

Pernyataan ini didukung RDM edotel SMKN 3 Malang sebagai berikut.

Beberapa hal yang dilakukan DU-DI pada pengelolaan edotel SMKN 3 Malang antara lain bekerjasama dalam pengalihan tamu, bila edotel penuh kami mengalihkan tamu ke hotel lain, demikian juga hotel mengalihkan tamunya ke edotel. DU-DI juga mendukung untuk bekerjasama menjadi penguji kompetensi

siswa perhotelan, pelaksanaan LKS. BNSP pusat Jakarta juga bekerjasama mengembangkan uji kompetensi karyawan, disini karyawan sudah memperoleh sertifikat dari BNSP. Kemudian juga dari DU-DI menjadi konsultan di UP, di kafe ada beberapa orang sebagai pengolah makanan (cheef/cook) direkrut dari tenaga hotel dan berpengalaman agar rasa masakan standart rasa hotel berbintang, sebagai tenaga profesional dalam pengolahan makanan dan minuman. Harapannya supaya tamu-tamu di edotel puas dengan layanan yang profesional (W.edo rdm.I.f3e)

Dari pernyataan di atas menggambarkan bahwa kepedulian DU-DI terhadap lembaga pendidikan khususnya dalam pengelolaan edotel SMKN 3 Malang sangat bervariasi antara lain sebagai konsultan, pengolah makanan dan minuman di kafe, dan penguji kompetensi serta uji level. Hal ini sejalan dengan pernyataan salah satu DU-DI dari LSP Pariwisata Jawa Timur sebagai penguji kompetensi siswa perhotelan sebagai berikut.

Saya pak Suliadi dari LSP Pariwisata Jatim sebagai HRD Manager di Hotel Kusuma Batu sudah empat tahun menjadi penguji kompetensi siswa. Dengan terlibatnya kami sebagai assesor disini, kami dapat melihat kemampuan siswa, sehingga bila di hotel kami ada perekrutan tenaga kerja atau membutuhkan tenaga casual kami dapat menggunakan anak hotel (W.edo dudi.I.f3e)

Dari pernyataan tersebut menggambarkan bahwa keterlibatan DU-DI dalam kegiatan uji level dan uji kompetensi siswa program keahlian perhotelan di edotel SMKN 3 sebagai upaya mempromosikan siswa pada DU-DI. Dengan keterlibatan DU-DI pada kegiatan di edotel memberikan gambaran kemampuan kerja siswa program keahlian perhotelan SMKN 3 Malang sebagai bahan pertimbangan untuk merekrut siswa dan alumni baik sebagai tenaga casual, maupun sebagai karyawan di industri pariwisata (perhotelan).

Keberadaan edotel Malang telah mendapat pengakuan dari PHRI untuk menjadi anggota PHRI. Kepala sekolah bersama Koordinator edotel SMKN 3 Malang secara aktif mengikuti kegiatan yang diselenggarakan PHRI. Melalui assosiasi ini koordinator dapat memperluas jaringan

tidak hanya dengan edotel tapi juga dengan hotel-hotel lain, terutama hotel yang berada di Malang.

Berdasarkan paparan data di atas disimpulkan temuan penelitian dukungan DU-DI baik berhubungan langsung maupun tidak langsung dalam pengelolaan edotel SMKN 3 Malang sebagai berikut:

- a. JHTD (Jaringan Hotel Training Indonesia Dikmenjur) mengkoordinasi antar edotel di Indonesia melalui pertemuan yang diadakan di Jakarta maupun di kota lain.
- b. Sebagai konsultan unit produksi dan audit internal, dan chef di kafe gaul SMKN 3 Malang
- c. Menjalinkan kerjasama dengan edotel SMKN 3 Malang untuk saling mempromosikan edotel dengan mengalihkan tamu yang tidak tertampung.
- d. Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) yang menguji kompetensi siswa dan karyawan edotel SMKN 3 Malang,
- e. Merekrut siswa sebagai tenaga casual bila sewaktu-waktu kebutuhan industri meningkat. Bagi siswa casual diberi imbalan berupa uang makan dan transportasi.
- f. Merekrut alumni menjadi karyawan hotel baik sebagai tenaga kontrak maupun sebagai karyawan tetap.
- g. Edotel SKMN 3 Malang diikutkan sebagai anggota PHRI Kota Malang sehingga koordinator edotel dapat mengikuti kegiatan PHRI
- h. Lembaga entrepreneur/bisnis menggunakan fasilitas *meeting room* edotel untuk menyelenggarakan kegiatan seminar dan workshop.

6. Masyarakat Umum

Seiring dengan perkembangan dan semakin dikenalnya edotel SMKN 3 Malang maka semakin banyak pula masyarakat yang menggunakan layanan fasilitas edotel SMKN 3 Malang. Hal ini dikemukakan kepala sekolah sebagai berikut.

...masyarakat juga mendukung edotel dengan menggunakan layanan fasilitas di edotel. Waktu saya ke Bandung ikut seminar

nasional ketemu rektor UM pak parno dia juga sering cerita kalau main ke café gaul. Beliau mengatakan suka menu-menanya. Hal ini berarti masyarakat sudah mengenal unit produksi di SMKN 3 Malang. Termasuk tamu dari ITN, UM, Unmer, UB juga ditaruh di edotel sini, jadi lembagaturut mendukung dengan menempatkan tamu-tamu mereka karena ini hotel pendidikan barangkali begitu pemikiran mereka. Ya disini memang kebanyakan tamu edukatif dan juga keluarga biasanya yang akan mengikuti wisuda anaknya di UM ataupun yang akan melaksanakan manten. Ada juga pernah tamu yang pernah menelpon saya karena karyawan waktu melayaninya dalam keadaan merokok, jadi beliau minta nomer HP saya karena waktu itu saya berada di Jakarta. Menurut saya itu positif saja, berarti kan peduli terhadap citra edotel (W.ks.I.f3f.p21)

Pernyataan di atas di dukung tamu yang sudah sering menggunakan fasilitas di edotel SMKN 3 Malang sebagai berikut ini.

Saya selalu menggunakan edotel sebagai pilihan akomodasi ketika ditugaskan ke UM, UB. Karena akses dan tempatnya strategis. Waktu awal peresmian edotel SMKN 3 Malang saya juga yang pertama menginap. Saya sudah berulang kali menginap di edotel dan juga makan di kafe gaul. Dukungan saya terhadap edotel SMKN 3 Malang mentaati ketentuan yang berlaku misalnya menunjukkan status dan identitas yang sama bila menginap bersama istri, sehingga ada nilai edukatif bagi pelanggan dalam pemberian pelayanan. Bila ada keluhan saya menyampaikan langsung pada karyawan, dan juga mengisi guest comment yang disediakan di edotel (W.edo tm.f3f)

Berdasarkan data-data di atas menunjukkan bahwa dukungan masyarakat di edotel adalah menggunakan fasilitas kamar. Hal ini ditunjukkan dengan banyaknya kunjungan tamu baik *family guest* maupun *edukatif guest*. Pernyataan ini dibenarkan karyawan ketika peneliti menanyakan latar belakang kunjungan tamu, sebagai berikut.

Tamu-tamu yang sering nginap disini rata-rata tamu edukatif, keluarga serta tamu-tamu dari Dinas pendidikan. Rata-rata tamu untuk tujuan dinas ke UM, UB, UIN, UNMER. Kalau tamu keluarga biasanya *weekend day* kebanyakan chinese, mereka suka tinggal disini. Ruang meeting setiap sabtu ada yang menggunakan biasanya dari entrepreneur (W.edo kry.I.f3f)

Pernyataan di atas didukung hasil observasi peneliti sebagai berikut.

Pada tanggal 3 Juni 2012 peneliti mengunjungi edotel untuk bertemu receptionis. Pada saat itu di *counter receptionist* sedang ada tamu yang melakukan reservasi. Setelah selesai karyawan melayani tamu, peneliti meminta data tamu yang menginap. Kesan peneliti dari data tersebut yang paling banyak menginap di edotel SMKN 3 Malang adalah tamu edukasi yang melakukan kunjungan kerja pada UM, UB, ITN, IAIN dan masyarakat umum yang akan menghadiri wisuda anaknya di UM, ITN, dan UB (O.edo fo.I).

Berdasarkan paparan data di atas dihasilkan temuan penelitian tentang dukungan masyarakat dalam pengelolaan edotel adalah sebagai berikut.

- a. Menggunakan kamar sebagai penginapan sementara, menggunakan kafe gaul untuk makan/minum, dan untuk perawatan muka, gunting rambut menggunakan salon yang siapkan sebagai fasilitas penunjang edotel.
- b. Menyelenggarakan pesta pernikahan di ruang hall (meeting room) edotel.
- c. Mentaati ketentuan yang berlaku untuk menjaga citra edotel SMKN 3 Malang.
- d. Turut berpartisipasi untuk mengisi *guest comment* yang disiapkan di edotel dan juga menyampaikan keluhan karyawan atau pihak manajemen bila pelayanan karyawan ataupun fasilitas kurang memuaskan sebagai wujud kepedulian untuk menjaga citra hotel yang bernuansa pendidikan.

1. SMKN 2 Malang

a. Nilai-Nilai Kewirausahaan yang di Implementasikan Kepala Sekolah Dalam Mengelola Unit Produksi Hotel Pendidikan

1. Kreatifitas dan Keinovasian

Terselenggaranya *Good Governance* merupakan pra syarat bagi setiap SMK yang memiliki satu unit usaha untuk mewujudkan aspirasi masyarakat dalam mencapai tujuan layanan publik serta cita-cita bangsa dan bernegara. Dengan semakin meningkatnya tuntutan dari masyarakat terhadap kualitas layanan yang diberikan oleh Unit Produksi SMKN 2 Malang mensyaratkan seluruh sub unit usaha / sub unit produksi untuk terus berbenah dan meningkatkan kualitas layanannya secara berkelanjutan agar masyarakat tetap berminat untuk menggunakan produk ataupun jasa yang ditawarkan.

Dengan dasar tersebut perlu adanya terobosan dan pemikiran yang bersifat inovatif untuk membawa unit produksi SMKN 2 Malang ini menjadi lebih maju sesuai dengan tuntutan yang ada. Dalam hal ini khususnya kreatifitas dan inovasi yang telah dilakukan di edotel SMKN 2 Malang dinyatakan kepala sekolah sebagai berikut.

Kreatifitas dan inovasi yang saya lakukan adalah yang pertama menjadikan edotel SMKN 2 Malang sebagai trade mark sekolah yang mempunyai keuntungan ganda, orang mengenal SMKN 2 karena edotel, melalui edotel ini akhirnya edotel secara tidak langsung sebagai media promosi sekolah. Banyak yang tau SMKN 2 karena pernah menginap di edotel.

Yang kedua upaya saya menampilkan fisik bangunan sekolah dengan warna-warni menyolok, dibuat semenarik mungkin, tehnik ini disebut tehnik perusahaan otomotif. Konsep ini dijadikan kreatifitas di SMKN 2 Malang, karena kalau sekolah umumnya menggunakan warnah lembut bangunnya, kalau kami tampil beda. Yang ketiga upaya yang saya lakukan adalah menyatukan unit-unit yang berkaitan dengan seluruh kompetensi di SMKN 2 Malang dalam satu area di edotel. Dalam bahasa bisnisnya onestop shopping. Induknya perhotelan tapi semua program keahlian itu ada dan saling menunjang untuk memberikan kemudahan pada

tamu/pelanggan untuk menikmati fasilitas layanan unit produksi di SMKN 2 Malang. Yang keempat upaya saya juga memberdayakan SDM internal meliputi guru, karyawan, siswa, dan pengelola hotel, dampaknya dapat memberdayakan potensi yang ada di sekolah termasuk alumni juga terlibat dalam pengelolaan edotel. Upaya kelima yang saya lakukan di edotel SMKN 2 Malang adalah menonjolkan citra hotel pendidikan dalam bentuk penerimaan tamu secara selektif utamanya menyangkut status tamu maksud saya perkawinan. Edotel SMKN 2 Malang tidak menerima tamu yang berlainan jenis dalam satu kamar apabila berbeda alamatnya. Prosedur yang dilakukan adalah meminta KTP pada tamu berpasangan saat melakukan cek ini, petugas meminta keduanya, jika ketahuan berbeda alamat maka disarankan untuk mengambil kamar yang berbeda, jika tidak mau tamu tersebut ditolak untuk menginap di edotel SMKN 2 Malang. Dan masih banyak upaya lainnya yang akan dilakukan. Untuk lebih lengkapnya ibu dapat meminta sama pak Yahya dokumen layanan publik SMKN 2 Malang (W.ks.II.f1a.p1)

Mengenai kreatifitas dan inovasi yang telah dilakukan kepala sekolah didukung oleh kajian dokumen yang dilakukan peneliti pada tanggal 30 Mei 2012 Dalam dokumen (D.edo publik.II) dijelaskan beberapa hasil karya inovasi yang telah dan akan diterapkan oleh unit produksi edotel senior SMKN 2 Malang dalam meningkatkan kualitas layanannya kepada masyarakat, antara lain :

- a. Edotel SMKN 2 Malang telah dilengkapi dengan CCTV sebagai penunjang keamanan, yang telah dipasang di area parkir, lobby hotel, koridor lantai bawah dan juga lantai atas. Kebutuhan fasilitas ini sepenuhnya dibiayai oleh Unit Produksi edotel senior SMK Negeri 2 Malang.
- b. Layanan free hot spot area edotel , layanan ini adalah salah satu bentuk hasil dari adanya perjanjian kerjasama anatar unit produksi SMKN 2 Malang dengan Telkom Kota Malang. Hal ini merupakan salah satu terobosan yang ada karena keberadaan hots pot area adalah sangat menunjang terhadap fasilitas yang diberikan kepada masyarakat sedangkan pembiayaan terhadap kebutuhan fasilitas ini sepenuhnya dibiayai oleh unit produksi SMKN 2 Malang

- c. Kerjasama dengan pihak luar dari unit produksi edotel Senior SMKN 2 Malang, karena adanya keterbatasan anggaran yang ada maka diperlukan adanya bentuk-bentuk kerjasama dengan pihak-pihak yang memiliki kepedulian dan komitmen terhadap keberadaan dan kemajuan.
- d. Unit produksi edotel senior SMKN 2 Malang sebagai pelayanan kepada masyarakat. Dapat dicontohkan disini kerjasama yang dilakukan dengan pihak Dinas Pendidikan kota Malang dalam bentuk pengadaan bahan batik yang dapat dijual di lingkungan unit produksi SMKN 2 Malang, dengan pihak lembaga pendidikan / perkantoran dalam rangka workshop, seminar atau yang sejenisnya dengan adanya kontrak kerja yang disepakati bersama.
- e. Penataan ulang interior tampak depan seluruh sub unit produksi yang ada di SMKN 2 Malang lebih menyolok di banding dengan bangunan lainnya. Hal ini dimaksudkan untuk memberitahukan kepada masyarakat umum bahwa di SMKN2 Malang tidak hanya memberikan layanan pendidikan saja tetapi juga sebagai sarana layanan praktek kerja nyata bagi siswa yang diwadahi dengan adanya sub-sub unit produksi sesuai dengan program keahlian yang ada.
- f. Inovasi yang akan diterapkan pada fasilitas adalah penambahan kamar, penambahan fasilitas kamar yang ada di edotel yang awalnya hanya tersedia 16 kamar yang terdiri dari 1 kamar suite, 1 kamar deluxe, 14 kamar standar, pada awal tahun 2012 menambah tipe kamar suite dan deluxe sehingga jumlah kamar di edotel SMKN 2 Malang berjumlah 19 kamar. Tambahan fasilitas lain yang dibangun adalah salon dan spa.
- g. Untuk memaksimalkan pelayanan edotel SMKN 2 Malang memberikan layanan inovatif antara lain: adanya koran pagi, delivery order, layanan magang bagi siswa maupun mahasiswa, layanan pengantaran barang-barang tamu ke kamar, dan layanan pemanggilan taxi.

- h. Menyediakan layanan informasi dan pengaduan melalui guest comment form sebagai umpan balik layanan yang diterima tamu (pelanggan)

Upaya-upaya nyata yang disampaikan oleh kepala sekolah dan kajian dokumen tersebut dibenarkan oleh hasil pengamatan peneliti terhadap lingkungan unit produksi edotel SMKN 2 Malang sebagai berikut.

Peneliti mengamati lingkungan edotel SMKN 2 Malang. Pada bangunan fisik bagian depan edotel di cat dengan warna menyolok, dan arsitektur yang minimalis. Bangunan tersebut disatukan dengan beberapa fasilitas penunjang seperti travel, gallery VBC, meeting room, restoran maupun berbagai penyewaan kendaraan yang diperuntukkan tamu hotel maupun masyarakat pada umumnya. Pada awal Maret 2011 peneliti melakukan observasi, edotel hanya memiliki 16 kamar yang dapat dijual, tetapi pada awal 2012 edotel SMKN 2 Malang menambah fasilitas kamar 3 buah (tipe suite dan deluxe) serta dibangunnya tambahan fasilitas salon dan spa, dan juga fasilitas tambahan lainnya seperti CCTV untuk menjaga keamanan tamu, dan untuk mempromosikan seluruh unit produksi di SMKN 2 Malang juga telah dipasang TV informasi di ruang loby kantor SMKN 2 Malang (O.edoling.II)

Dari paparan data di atas dirumuskan beberapa temuan sementara tentang upaya kreatifitas dan keinovasian kepala SMKN 2 Malang dalam mengelola unit produksi edotel senior SMKN 2 Malang sebagai berikut.

- a. Menampilkan fisik bangunan sekolah dengan warnah-warnah menyolok, dibuat semenarik mungkin di banding dengan bangunan lainnya. Hal ini dimaksudkan untuk memberitahukan kepada masyarakat umum bahwa di SMKN2 Malang tidak hanya memberikan layanan pendidikan saja tetapi juga sebagai sarana layanan praktek kerja nyata bagi siswa yang diwadahi dengan adanya sub-sub unit produksi sesuai dengan program keahlian yang ada.
- b. Menjadikan edotel sebagai trade mark sekolah yang memberikan keuntungan ganda.

- c. Menyatukan unit-unit yang berkaitan dengan seluruh kompetensi di SMKN 2 Malang dalam satu area di edotel (*Konsep bisnis onestop shopping*) sebagai fasilitas tambahan tamu.
- d. Menonjolkan citra hotel pendidikan dalam bentuk penerimaan tamu secara selektif terutama yang menyangkut status perkawinan tamu.
- e. Melakukan inovasi layanan antara lain: menyediakan hot spot area, pemasangan CCTV untuk menjaga keamanan area, memberikan layanan koran pagi, delivery order, layanan barang-barang tamu, pemanggilan taxi, dan penyewaan kendaraan untuk tamu hotel maupun masyarakat umum.
- f. Menyediakan layanan informasi dan pengaduan melalui *guet comment form* sebagai umpan balik layanan yang diterima tamu (pelanggan)
- g. Kerjasama dengan pihak luar unit produksi edotel karena adanya keterbatasan anggaran yang dengan pihak-pihak yang memiliki kepedulian dan komitmen terhadap keberadaan dan kemajuan edotel SMKN2 Malang.

2. Bekerja keras dan Mencari Solusi

Edotel SMKN 2 Malang mulai dibangun pada tahun 2006, pembangunan dilakukan dalam tiga tahap selama tiga tahun, tahap pertama pada tahun 2006, tahap kedua pada tahun 2007, dan tahap terakhir pada tahun 2008. Edotel SMKN 2 Malang mulai di operasionalkan pada awal tahun 2008 walaupun hanya mengoperasionalkan sebahagian kamar. Dedikasi kepala sekolah untuk mengembangkan unit produksi edotel SMKN 2 Malang dapat terlihat dalam sikap ulet (kerja keras) melalui upaya memaksimalkan pemanfaatan edotel. Hal ini diakui kepala SMKN 2 Malang dalam pernyataan sebagai berikut.

Mengingat pada awalnya keberadaan edotel SMKN 2 Malang diperuntukkan bagi pekerjaan sosial, sehingga saat itu yang dicoba diberi fasilitas seperti itu istilahnya ya hotel lansia yang diperuntukkan bagi jurusan pekerja sosial...kalau tidak salah ada 5 SMK jurusan pekerja sosial di Indonesia yang mendapatkan proyek yang sama. Namun hotel ini kurang berkembang, sehingga saya

mencoba mengalihkan fungsi edotel untuk melayani masyarakat umum dengan menggunakan nama “edotel senior Malang”. Kata senior sebelum Malang adalah nama standar yang digunakan JHTD yaitu nama lokasi edotel. Penambahan nama senior untuk menunjukkan ciri khas pelayanan kepada lansia (W.ks.II.f1b.p2)

Pernyataan kepala sekolah di dukung koordinator edotel SMKN 2 Malang sebagaimana dalam wawancara berikut.

Pengembangan Unit produksi di SMKN 2 Malang tidak terlepas dari peran KS, karena memang awalnya SMKN 2 Malang adalah sekolah yang berorientasi pada pekerjaan sosial yang memberikan layanan sosial kepada masyarakat. Peranan KS dalam pengelolaan UP seperti pengarahan, memotivasi, mengontrol kemajuan UP, bila menemukan masalah mencari solusi (W.edo kor.II.f1b)

Dari pernyataan di atas menunjukkan bahwa dedikasi kepala SMKN 2 Malang mengembangkan unit produksi edotel dari yang tidak diminati menjadi diminati merupakan salah satu upaya kerja keras dan solusi untuk mengembangkan unit produksi secara maksimal. Kemampuan kepala SMKN 2 Malang memberdayakan unit produksi edotel agar bisa mencapai tujuan dan nilai tambah dengan keberadaannya di sekolah ditunjukkan melalui upaya kerja keras pada awal yang mengoperasikan edotel SMKN 2 Malang sebagai berikut.

Alhamdulillah selama tiga tahun ini kami mendapatkan bantuan untuk membangun fisik hotel. Tetapi yang dibangun itu kan cuma fisiknya saja, kami masih memerlukan upaya agar fisik ini bisa dioperasionalkan. Sementara menunggu pembangunan tahap ketiga, kami pikir sayang bila tidak digunakan. Sehingga pada awal 2008 kami bertekad untuk mengadakan fasilitas semampu kami agar kamar-kamar yang ada bisa dimanfaatkan, disewakan kepada masyarakat umum sehingga siswa dapat melaksanakan praktik secara nyata disamping mendatangkan keuntungan finansial. Untuk itu tentunya kami sangat memerlukan keterlibatan teman-teman disini sesuai bidangnya masing-masing untuk mengelola agar hotel ini bisa berjalan walaupun masih dengan keterbatasan. Alhamdulillah hotel sedikit demi sedikit telah berjalan dengan baik dan pendapatannya sudah ada. Nah ini yang kita gunakan untuk mengadakan alat dan bahan dan membiayai operasional

hotel. Walaupun kami sadar belum memenuhi standar, namun kami berupaya terus meningkatkan ke arah yang lebih baik dan memenuhi standar. Sambil kita jalankan operasional hotel kami juga mempromosikan agar lebih dikenal masyarakat luas melalui brosur, koran, kalau ada event kita kerjasama dengan radio Tidar Sakti di Batu, TV Promosi ke kantor juga, misalnya ke Diknas, dan lain-lain. Dari tamu juga promosi melalui *mouth to mouth*, dan membuat website edotel (W.ks.II.f1b.p3)

Pernyataan senada juga dikemukakan oleh mantan pengelola edotel SMKN 2 Malang dan juga salah satu staf keuangan edotel SMKN 2 Malang dalam wawancara berikut.

Awal operasional edotel SMKN 2 Malang tahun waktu itu hanya 6 kamar yang dijual, yang 10 kamar belum dioperasionalkan karena belum tersedia peralatan. Awal 2009 ditambah 2 kamar lagi, awal 2010 tambah 8 kamar lagi yang dioperasionalkan. Awal 2012 tambah 3 kamar lagi sehingga keseluruhan kamar sekarang yang dioperasionalkan menjadi 19 kamar. Ini hasil dari pendapatan hotel yang dikelola agar bisa melengkapi fasilitas sehingga semua kamar bisa dijual. Menurut saya kerja keras kepala sekolah awalnya dalam mengelola edotel adalah membenahi fasilitas kamar walaupun masih sangat terbatas agar segera bisa dimanfaatkan hotelnya, di samping membenahi ks juga giat mempromosikan edotel dan unit-unit lainnya baik melalui *mouth to mouth*, membagi kartu nama pada saat ada kegiatan kepala sekolah baik di diknas maupun di tempat lain, kerjasama dengan lembaga, DU-DI. Alhamdulillah sekarang edotel sudah di kenal luas masyarakat baik yang berada di Kota Malang ataupun di luar Malang (W.edo gr.II.f1b)

Peran KS terhadap wirausaha sekolah sangat care terhadap pengembangan UP SMKN 2 Malang, selama ada peluang pasti disampaikan, banyak canel di luar, di samping itu KS turut mempromosikan sehingga dampak yang positif kepada hotel, setiap hari hampir seluruh kamar selalu terisi tamu. Bukan hanya hotel tetapi juga UP lainnya. Promosi hotel juga dilakukan melalui maling list dikmenjur sehingga user dari luar bisa mengakses, ada brosur, kartu nama (W.edo keu.II.f1b)

Dalam kaitan dengan pengenalan (pemasaran) edotel senior SMKN 2 Malang yang lebih luas ini, kepala sekolah menggunakan TV media

promosi yang diletakkan di depan loby sekolah untuk mempromosikan sekolah pada publik. Seperti terungkap dalam wawancara kepala sekolah sebagai berikut.

Pengadaan TV informasi itu juga ide saya, ini merupakan salah satu upaya untuk mempromosikan sekolah pada publik terutama fasilitas yang dimiliki SMKN 2. Dengan ditempatkannya di loby sekolah maka setiap tamu yang datang ke SMKN 2 dapat melihat tayangan informasi tersebut. Dengan demikian akan menarik untuk menggunakan fasilitas misalnya menginap di edotel, dan juga menggunakan fasilitas lainnya (W.ks.II.f1b.p4)

Dari berbagai upaya di atas terlihat bahwa upaya kerja keras kepala sekolah untuk memanfaatkan edotel agar dapat disewakan kepada masyarakat umum sehingga siswa dapat melaksanakan praktik secara nyata disamping mendatangkan keuntungan secara finansial. Pendapatan yang diperoleh ini dikumpulkan untuk membiayai operasional edotel, dan sebagian pendapatan disisihkan untuk membeli peralatan kamar agar dapat menanggulangi kekurangan fasilitas dikamar, sehingga seluruh kamar dapat dijual dan lebih banyak menampung siswa untuk praktik dan lebih banyak mempekerjakan alumni. Hal tersebut sesuai dengan pernyataan kepala sekolah sebagai berikut.

Solusi untuk mengoperasionalkan edotel SMKN 2 Malang adalah melengkapi fasilitas berdasarkan penggunaan pendapatan hotel untuk pengembangan fasilitas di edotel sehingga masalah/kendala untuk pengembangan fasilitas tidak menjadi hambatan dalam pengelolaan edotel, jadi hasil pendapatan edotel bukan untuk kepentingan konsumtif, saya sendiri tidak mendapatkan insentif. Untuk penambahan fasilitas hotel itu murni dari pendapatan hotel kurang lebih Rp 80.000.000 (W.ks.II.f1b.p6)

Alasan utama penambahan kamar adalah supaya lebih banyak menampung siswa yang praktikum, lebih banyak mempekerjakan alumni, dan untuk dapat menampung tamu-tamu yang lebih banyak, karena kami banyak menolak tamu yang mau menginap di edotel senior SMKN 2 Malang. Malah saya punya ide juga untuk mengalih fungsikan kafe lantai 1 menjadi kamar karena kafe tidak berkembang walaupun sudah ganti-ganti usaha (W.ks.II.f1b.p7)

Dari upaya tersebut terlihat bahwa kerja keras dan upaya mencari solusi untuk mengelola unit produksi edotel SMKN 2 Malang ke arah yang lebih baik agar mampu berperan dalam meningkatkan kualitas lulusan dalam berbagai segi terutama dalam hal pengetahuan dan keterampilan. Kesediaan untuk bekerja keras menjadi persyaratan tak tertulis dalam mengembangkan unit produksi edotel karena untuk memenuhi permintaan dan menyelesaikan permasalahan di edotel SMKN 2 Malang. Sikap tidak pernah menyerah, tetap bersemangat, mau berjuang untuk maju, gigih dalam menghadapi pekerjaan dan tantangan menunjukkan komitmen tinggi kepala sekolah untuk mewujudkan keberhasilan edotel SMKN 2 Malang memberikan layanan yang baik kepada tamu/pelanggan. Hal tersebut dinyatakan kepala sekolah sebagai berikut.

... jam kerja saya fleksibel, kadang saya harus bekerja lembur untuk menyelesaikan masalah tugas dan menyelesaikan permasalahan sekolah, jadi tidak pernah membatasi jam kerja dinas, jika pekerjaan tersebut menuntut waktu ekstra, ya harus lembur. Faktanya saya baru meninggalkan kantor pada malam hari atau masuk pada hari-hari libur karena ada pekerjaan yang harus diselesaikan di edotel. Contoh: pernah terjadi ancaman bom buku di edotel, kasus kehilangan kendaraan, laptop, itu tidak bisa disering staf tapi harus saya tangani langsung. Untuk solusinya kami memasang full CCTV, control security secara ketat ke dalam dan keluar area (W.ks.II.f1b. p5)

Pada dasarnya upaya nyata yang dilakukan kepala sekolah dalam mengelola unit produksi edotel sebagai suatu tanggung jawab untuk memberikan layanan yang terbaik kepada konsumen/pelanggan. Keinginan kuat kepala sekolah untuk menjadikan unit produksi edotel sebagai unit produksi yang unggul di SMKN 2 Malang telah dibuktikan dengan diperolehnya juara I lomba layanan publik se propinsi Jawa Timur pada tahun 2011, karena peranan edotel 80% dalam layanan publik. Hal ini sesuai dengan pernyataan karyawan edotel SMKN 2 Malang yang terungkap dalam wawancara peneliti sebagai berikut.

...kerjasama, kejujuran, ketelitian, memenuhi keinginan tamu, dan kerja keras kami aplikasikan dalam pelayanan tamu edotel SMK 2

agar dapat memuaskan tamu. Misalnya pelayanan reservasi, chek in/out, kamar...Ini kami lakukan dapat mewujudkan motto edotel yang telah dirumuskan. Alhamdulillah tahun 2011 juara pertama lomba layanan publik se provinsi Jawa Timur, ini berarti layanan kami bisa diterima masyarakat (W.edo kry.II.f1b)

Untuk standarisasi pengelolaan unit produksi SMKN 2 Malang, juga telah memperoleh Sertifikasi SMM ISO 9001:2008. Kerjakeras kepala sekolah bersama bersama tim dalam mengelola edotel telah memberikan prestasi yang membanggakan baik secara lokal maupun nasional. Hal ini dibenarkan peneliti berdasarkan kajian dokumen tentang prestasi siswa program keahlian akomodasi perhotelan SMKN 2 Malang. Prestasi tersebut disajikan pada tabel berikut.

Tabel 6.8 Prestasi Siswa Program Keahlian Akomodasi Perhotelan SMKN 2 Malang

No	Tahun	Jenis Lomba	Keterangan
1	2006/2007	LKS Akomodasi Perhotelan di bidang HouseKeeping Tingkat Provinsi	Juara I
2	2007/2008	LKS Akomodasi Perhotelan di Bidang HouseKeeping Tingkat Provinsi	Juara I
3	2008/2009	LKS Akomodasi Perhotelan di di Bidang HouseKeeping Tingkat Nasional	Harapan II
4	2009/2010	LKS Akomodasi Perhotelan di di Bidang HouseKeeping Tingkat Kota	Juara I
5	2010/2011	LKS Akomodasi Perhotelan di di Bidang HouseKeeping Tingkat Provinsi	Juara I
		LKS Akomodasi Perhotelan di di Bidang HouseKeeping Tingkat Provinsi	Juara 2

Sumber: Waka PSDM SMKN 2 Malang, 2012

Berdasarkan paparan data di atas dapat dirumuskan beberapa temuan sementara tentang upaya kepala sekolah bekerja keras dan

mencari solusi dalam mengelola unit produksi edotel SMKN 2 Malang sebagai berikut.

- a. Mengalihkan fungsi hotel dari hotel lansia menjadi hotel umum dengan menggunakan nama "Edotel Senior Malang"
- b. Mendayagunakan hotel pada awal tahun 2008 walaupun hanya mengoperasikan sebahagian kamar karena keterbatasan fasilitas kamar yang dimiliki.
- c. Melibatkan guru, alumni, dan siswa program keahlian akomodasi perhotelan untuk mengelola edotel agar bisa berjalan maksimal sesuai dengan fungsinya sebagai sumber belajar siswa dan sumber pendapatan sekolah.
- d. Menggunakan praktisi dari industri perhotelan sebagai guru tidak tetap untuk mengatasi kekurangan guru pada program keahlian akomodasi perhotelan,
- e. Mempromosikan hotel baik melalui media cetak, elektronik, *maout to mouth*, *maling list* Dikmenjur agar user dari luar dapat mengakses
- f. Memasang full CCTV, control security secara ketat ke dalam dan keluar area untuk meminimalkan kehilangan dan menjaga keamanan tamu edotel SMKN 2
- g. Merencanakan mengalihkan fungsi kafe di lantai I menjadi kamar
- h. Memperoleh sertifikasi SMM ISO 9001:2008 untuk standarisasi pengelolaan manajemen pengelolaan unit produksi yang baik.
- i. Memperoleh juara I lomba layanan publik tingkat provinsi pada tahun 2011
- j. Memperoleh prestasi baik di tingkat lokal, provinsi, maupun di tingkat nasional di bidang lomba akomodasi perhotelan

3. Memotivasi

Untuk menggerakkan tim bekerja sesuai dengan tujuan edotel SMKN 2 Malang, kepala sekolah berupaya memotivasi pengelola dengan memberikan kewenangan penuh dalam mengembangkan edotel untuk dikelola secara bisnis dan profesional agar dapat memberikan

keuntungan dari segi bisnis jasa layanan hotel. Dalam hal ini kepala sekolah menyatakan sebagai berikut.

...karena edotel SMKN 2 Malang bukan hanya tempat praktik tetapi juga dibisniskan saya tak henti-hentinya memotivasi pengelola agar bekerja dengan penuh tanggung jawab dalam melaksanakan tugasnya. Untuk itu upaya saya memotivasi guru (pengelola) dengan memberikan otonomi penuh dalam pengelolaan edotel sehingga dapat menemukan rasa memiliki dan percaya diri dalam menjalankan tugas. Persyaratan di manajemen hotel adalah orangnya bertanggung jawab, dan mempunyai semangat kerja yang tinggi. Kemudian guru (pengelola) yang terlibat dalam pengelolaan edotel diberikan transpor bulanan, THR hari raya dan tahun baru. Karyawan juga digaji sesuai upah minimum kota Malang khususnya karyawan tetap yang sudah 1 tahun ke atas (W.ks.II.f1c.p7)

Dari pernyataan di atas menggambarkan bahwa kepala sekolah perlu memiliki motivasi yang kuat untuk mengembangkan edotel secara baik, sehingga pengelola memiliki motivasi kerja yang kuat untuk mengembangkan unit produksi edotel SMKN 2 Malang menjadi wadah usaha yang memberikan pendapatan serta meningkatkan kesejahteraan warga sekolah.

Karena edotel dijalankan oleh siswa maka personilnya selalu berganti-ganti dan akan mempengaruhi kualitas pelayanan untuk kepala sekolah tetap berusaha untuk dapat memberikan pelayanan sesuai industri dan motto edotel yang telah dirumuskan. Untuk memotivasi siswa dan karyawan edotel SMKN 2 Malang bapak Suyitno yang pernah menjabat koordinator edotel dan waka PSDM SMKN 2 Malang menyatakan sebagai berikut.

Untuk memotivasi siswa dalam pengelolaan edotel SMKN 2 Malang antara lain siswa yang terlibat (piket, OJT,casual) diberi uang makan. Yang kedua siswa diberi seragam edotel sehingga berbaur dengan karyawan, dari sisi psikologisnya siswa disamakan dengan karyawan. Yang ketiga siswa difasilitasi dalam mengerjakan tugas /ujian semester sehingga walaupun siswa sedang incharge tidak merasa terganggu. Upaya ini mendorong siswa untuk tetap melaksanakan piket di edotel. Selain itu kami juga tentunya selalu memotivasi karyawan, siswa untuk selalu memberikan layanan

yang terbaik agar tamu-tamunya puas dan bisa datang lagi menginap di edotel SMKN 2 Malang (W.edo kord.II.f1c)

Untuk memotivasi karyawan edotel bekerja dengan baik melayani publik kami memberikan penghargaan dengan memberikan kenaikan upah, mempromosikan jabatannya, dan juga memberikan gaji. Bagi karyawan kami memberikan penghargaan dan pemberian sanksi yang di atur dalam kesepakatan kerja bersama antara pihak manajemen dengan karyawan mengacu pada undang-undang ketenagakerjaan RI sehingga kedua belah pihak bersama-sama memahami hak dan kewajiban masing-masing (W.wk psdm.II.f1c)

Dari pernyataan di atas menggambarkan bahwa memberikan upah yang sesuai dengan upah minimum Kota Malang bagi karyawan tetap di edotel SMKN 2 Malang dan upah harian merupakan upaya yang dilakukan pengelola agar dapat memotivasi karyawan dan casual bekerja dengan baik dalam memberikan layanan yang prima kepada tamu/pelanggan. Hal ini dibenarkan Ajeng salah satu karyawan di edotel SMKN 2 Malang dan bapak Suyitno melalui pernyataan sebagai berikut.

Saya sudah lebih setahun bekerja di edotel SMKN 2 Malang, gaji saya sudah di atas Rp 1.000.000,00/bulan. Di samping upah yang diterima, kami juga diberi kesempatan untuk studi banding, mengikuti training hospitality dan mengikuti sertifikat keahlian bekerjasama dengan BNSP pusat Jakarta. Karyawan edotel sembilan orang yang terdiri atas FO dua orang, HK tiga orang, layanan breakfast satu orang dan security tiga orang (W.edo kry. II.f1c)

Karyawan di edotel ada dua statusnya, sebagai karyawan tetap dan harian. Yang tetap pada tiga bulan pertama berstatus percobaan. Mereka berada di unit hotel maupun security. Yang harian adalah tukang. Bagi karyawan yang di unit hotel gajinya mengikuti upah minimum Kota Malang. Sekarang untuk karyawan yang sudah satu tahun ke atas gajinya berkisar Rp 1.100.000,00 sampai dengan Rp 1.500.000,00/bulan (W.edo gr.II.f1c)

Dari wawancara di atas menunjukkan bahwa karyawan tetap diberikan upah sesuai upah minimum Kota Malang dan bagi siswa casual diberikan insentif terutama yang sift malam untuk transportasi

dan uang makan. Upaya ini dilakukan untuk memotivasi siswa sekaligus memberdayakan siswa dalam pengelolaan edotel SMKN 2 Malang.

Berdasarkan paparan data di atas dirumuskan temuan sementara tentang keberhasilan kepala sekolah memotivasi tim dalam mengelola unit produksi edotel SMKN 2 Malang melalui upaya sebagai berikut.

- a. Memotivasi pengelola bekerja dengan penuh tanggung jawab dalam melaksanakan tugas di edotel SMKN 2 Malang
- b. Memotivasi guru (pengelola) dengan memberikan otonomi penuh untuk mengelola edotel SMKN 2 Malang
- c. Memberikan insentif berupa transfer bulanan, THR bagi guru (pengelola), bagi karyawan diberikan gaji sesuai upah minimum Kota Malang, dan siswa casual diberi uang transportasi dan makan
- d. Memberikan seragam edotel kepada siswa sehingga siswa merasa diperlakukan sama dengan karyawan edotel SMKN 2 Malang
- e. Memotivasi karyawan dan siswa untuk memberi layanan yang terbaik pada tamu/pelanggan edotel SMKN 2 Malang
- f. Memfasilitasi siswa yang piket di edotel mengerjakan tugas / ujian semester sehingga walaupun sedang incharge tidak merasa terganggu.
- g. Memberikan kenaikan upah dan dan mempromosikan bagi karyawan edotel SMKN 2 Malang

b. Keberhasilan Kepala Sekolah dalam Mengelola Unit Produksi Hotel Pendidikan

1. Sumber Belajar Siswa

Keberadaan edotel di MKN 2 Malang pada dasarnya ditujukan untuk memberikan bekal keterampilan kerja di bidang perhotelan kepada siswa melalui praktik nyata, agar dapat meningkatkan kualitas tamatan dalam berbagai segi terutama dalam hal pengetahuan dan keterampilan. Sebagai sarana praktik edotel SMKN 2 Malang harus dikelola sesuai dengan sistem dan standar prosedur yang berlaku di hotel agar dapat menghasilkan tamatan sesuai dengan standar internasional melalui pengelolaan hotel sekolah atau hotel patner sekolah. Hal ini

sejalan dengan pernyataan kepala sekolah dan beberapa informan lain sebagai berikut.

Tujuan edotel sebagai salah satu pemenuhan sarana praktik siswa, oleh karena itu edotel harus di kelola sesuai dengan SOP hotel. Siswa dalam melaksanakan tugas harus sesuai dengan SOP edotel senior, dan juga sesuai dengan tatib karyawan. Melalui penerapan SOP dan tatib karyawan, secara otomatis pendidikan karakter dapat diimplementasikan dalam pelayanan tamu seperti kejujuran, ramah, sopan, komunikatif, ataupun mengerjakan tugas-tugas yang lainnya di hotel seperti bekerja keras, disiplin, tanggung jawab, tidak pantang menyerah, dan lain-lainnya. Dengan demikian nilai-nilai ini akan membentuk jiwa wirausaha siswa karena memang salah satu tujuan dari unit produksi dalam hal ini edotel adalah menumbuhkan jiwa wirausaha siswa (W.ksII.f2b.p9)

Dari wawancara tersebut terlihat bahwa kepala sekolah berupaya untuk memanfaatkan edotel sesuai dengan tujuan utama sebagai sarana belajar siswa perhotelan dengan berdasarkan SOP yang berlaku di hotel. Upaya ini dibenarkan oleh pernyataan salah satu guru dan siswa di program keahlian Akomodasi Pehotelan SMKN 2 Malang yang terungkap dalam wawancara peneliti sebagai berikut.

...melalui upaya siswa dipiketkan di edotel untuk menjalankan operasional hotel siswa mendapatkan protife tentang bagaimana menjalankan suatu usaha jasa di bidang perhotelan, sehingga dengan demikian siswa mendapatkan inspirasi untuk membuka usaha apakah itu usaha jasa ataupun produk, bukan hanya pengetahuan dan keterampilan siswa yang akan ditingkatkan tetapi aspek yang lainnya juga ya..seperti menumbuhkan jiwa wirausahanya, paling tidak nilai-nilai wirausaha dapat diaplikasikan pada saat kerja di hotel ataupun di tempat lain. Untuk menjaga agar kompetensi siswa dapat tercapai koordinator edotel SMKN 2 Malang terlebih dahulu memberikan pengarahan sebelum siswa melaksanakan praktik agar siswa dapat melakukan tugas sesuai SOP serta aturan tata tertib yang berlaku di edotel SMKN 2 Malang (W.edo gr.II.f2a)

Shift di edotel sangat bermanfaat karena dapat memberikan pengalaman sehingga turun industri tidak kaget, karena sudah terbiasa bekerja, jadi menurut saya keberadaan edotel di SMKN 2 Malang sangat membantu siswa untuk meningkatkan keterampilan

karena siswa lebih banyak melakukan praktikum, jadi kualitas siswa perhotelan dalam berbagai segi terutama pengetahuan dan keterampilan dapat meningkat. Waktu kerja kami harus berdasarkan SOP di edotel SMKN 2 Malang. Kami dibimbing oleh karyawan yang berperan sebagai supervisor...(W.edo sw.II.f2a)

Dari wawancara tersebut terlihat bahwa edotel SMKN 2 Malang dimanfaatkan bukan hanya untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan siswa tetapi juga aspek lainnya seperti menumbuhkan dan mengembangkan jiwa wirausaha siswa. Hal ini sesuai dengan pernyataan koordinator edotel SMKN 2 Malang sebagai berikut.

Upaya mengembangkan fungsi edotel antara lain: pertama, edotel difungsikan sebagai sumber pembelajaran siswa, dengan demikian kompetensi siswa dapat lebih dipertajam. Bentuk keterlibatan siswa dengan menjadwalkan pada kegiatan operasional hotel, bekerjasama dengan ketua kompetensi keahlian dan UP. Siswa dijadwalkan setiap 1 bulan baik di laundry, receptionist, room sehingga siswa benar-benar mengenal dunia nyata (W.edo kor. II.f2a)

Kompetensi/prospek lulusan akomodasi perhotelan adalah membantu siswa untuk memiliki pengetahuan dan keterampilan perhotelan, khusus bidang FO, HK. Lulusan diharapkan dapat bekerja di hotel, kapal pesiar, restoran, laundry dan industri sejenisnya, serta berwirausaha dibidang tersebut. Untuk menjaga agar kompetensi siswa dapat tercapai, ketua program keahlian sekaligus koordinator edotel SMKN 2 Malang terlebih dahulu menyusun program yang menyangkut kegiatan pembelajaran siswa. Hal tersebut terungkap dalam pernyataan koordinator edotel SMKN 2 Malang sebagai berikut.

Karena edotel sebagai laboratorium siswa, kami mengupayakan untuk memberikan keterampilan dan pengalaman yang sesuai dengan kurikulum yang berlaku. Sistem pembelajaran di Kompetensi APH 1 minggu 40 jam terdiri atas diklat normatif, adaptif dan produktif. Untuk produktif + mulok 13 jam dalam seminggu. Dalam satu semester kompetensi diatur, misalnya 7 kompetensi yang harus diajarkan diatur oleh guru berapa kali teori dan praktiknya (W.edo kor.II.f2a)

Dalam kaitan dengan penyelenggaraan pembelajaran program keahlian akomodasi perhotelan, koordinator mendistribusikan jam pembelajaran pada setiap semester. Kompetensi-kompetensi tersebut dialokasikan selama satu semester atau lebih tergantung dari durasi waktu yang telah ditetapkan. Distribusi jam pembelajaran disajikan sebagai berikut.

Tabel 6.9 Distribusi Jam Pembelajaran Program Keahlian Akomodasi Perhotelan SMKN 2 Malang

NO	Mata Diklat	Pendistribusian Jam Dalam Semester dan Minggu											
		X				XI				XII			
		SMT 1		SMT 2		SMT 1		SMT 2		SMT 1		SMT 2	
			1		1		1		1		1		1
		MG	MG	MG	MG	MG	MG	MG	MG	MG	MG	MG	MG
A	Mata Pelajaran Normatif												
1	Pendidikan Agama		2		2		2		2		2		2
2	Pendidikan Kewarganegaraan		2		2		2		2		2		2
3	Bahasa Indonesia		2		2		2		2		2		2
4	Pendidikan Jasmani, Olahraga, Kesehatan		2		2		2		2		2		2
5	Seni Budaya		2		2		2		2				
			10		10		10		10		8		8
	Adaptif												
6	Matematika		4		4		4		4		6		6
7	Ilmu Pengetahuan Alam		2		2		2		2		2		2
8	Bahasa Inggris		4		4		4		4		6		6
9	Ilmu Pengetahuan Sosial		2		2		2		2				
10	Ketrampilan Komputer dan Pengelolaan Informasi		2		2		2		2		2		2
11	Kewirausahaan		2		2		2		2		2		2

			16		16		16		16		18		18
	Kejuruan												
12	Dasar Kompetensi Kejuruan												
	DK.01.098 Bekerja dengan kolega dan pelanggan		2										
	DK.02.098 Bekerja dilingkungan sosial yang berbeda		1										
	DK.03.098 Menerapkan keselamatan, kesehatan, kerja dan lingkungan hidup		2										
	DK.04.098 Menangani konflik konsumen								2				
	DK.05.098 Memutakhirkan informasi industri pariwisata								2				
13	Kompetensi Kejuruan												
	KK.01.098 Berkomunikasi melalui telepon		2										
	KK.02.098 Menyediakan layanan porter				2		2						
	KK.03.098 Memproses reservasi				2		2						

	KK.04.098 Menyediakan layanan akomodasi Receptionis			2		2		2				
	KK.05.098 Memelihara catatan keuangan									2		2
	KK.06.098 Memproses transaksi keuangan									3		3
	KK.07.098 Melaksanakan prosedur klerikal									2		2
	KK.08.098 Membersihkan lokasi/area dan peralatan		2		2							
	KK.09.098 Menyediakan layanan ruang rapat/ seminar (function room)									2		2
	KK.10.098 Menyiapkan kamar untuk tamu				3		3		3			
	KK.11.098 Menyediakan layanan houskeeping		2									
	KK.12.098 Melayani penanganan linen dan pakaian tamu						2		2			
	KK.13.098 Melayani jasa valet									2		2
B	Muatan Lokal											

14	14.1 Menyediakan Layanan Minuman dan makanan	2	2								
	14.2 Bahasa Jepang				2	2	2	2			
C	Pengembangan Diri										
15	15.1 Bimbingan Konseling	1	1	1	1	1	1	1			
	15.2 Ekstra Kurikuler										
D	Praktik Kerja Industri	1	1	1	1	1	1	1			
		40	40	40	40	40	40	40			

Sumber: Program Keahlian Akomodasi Perhotelan SMKN2 Malang, 2012

Atas dasar distribusi jam pembelajaran tersebut maka waktu pembelajaran diatur sebagai berikut:

Tabel 6.10 Format Waktu Pembelajaran Program Keahlian Akomodasi Perhotelan SMKN 2 Malang

Kelas	Semester	Normatif	Adaptif	Produktif	Edotel	DU/DI
X	1	V	V	-	-	-
	2	V	V	V	Praktik (1-2 bulan)	Casual
XI	3	V	V	V	OJT (6 bulan)	OJT (6 bulan)
	4	Modul	Modul	-	Praktik (1-2 bulan)	Casual
XII	5	V	V	V	-	-
	6	V	V	-	-	-

Sumber: Program Keahlian Akomodasi Perhotelan SMKN2 Malang, 2012

Berdasarkan tabel tersebut tampak bahwa terdapat dua model pembelajaran di edotel, yaitu praktik selama 1 sampai dengan 2 bulan dan on the job training (OJT) selama 6 bulan. Praktik (piket siswa)

diperuntukkan bagi siswa kelas X semester 2 kelas XI semester 4. Sementara OJT diperuntukkan bagi siswa kelas XI semester 3 selama satu semester (6 bulan). Status OJT di edotel pada masa ini sama dengan OJT yang dilakukan di dunia usaha/industri atau hotel pada umumnya. Siswa yang melaksanakan OJT di edotel biasanya siswa yang tidak mendapat tempat OJT di luar ataupun siswa yang bermasalah. Hal tersebut dikemukakan koordinator edotel SMKN 2 Malang dalam pernyataan sebagai berikut.

...OJT siswa memang dapat dilakukan di edotel ataupun di luar. Statusnya sama aja. Yang OJT di edotel biasanya permintaan orang tua, atau siswa-siswa yang bermasalah. Biasanya sebelum siswa melaksanakan OJT terutama siswa yang bermasalah saya mengundang orang tua/wali (W.edo kor.II.f2a)

Persiapan penempatan siswa OJT disaksikan peneliti dalam pertemuan antara koordinator edotel (kaprog APH) dan orang tua/wali siswa. Hal tersebut dinyatakan dalam kutipan catatan lapangan berikut.

Pada tanggal 30 Mei 2012 pukul 10.30 diadakan pertemuan orang tua siswa dengan koordinator edotel di ruang Kantor Progam Keahlian APH. Dalam pertemuan tersebut koordinator memberikan pengarahan tentang penempatan siswa di lokasi, dan hal-hal yang harus diperhatikan siswa pada saat melaksanakan OJT baik di edotel ataupun di hotel luar edotel agar OJT siswa dapat berhasil. Koordinator juga menekankan bagi siswa yang bermasalah sebaiknya melaksanakan OJT di edotel saja agar lebih mudah di kontrol, praktik di edotel sama dengan di hotel yang di luar karena di edotel SMKN 2 Malang juga menggunakan SOP yang berlaku di hotel (O.edo ofc.II)

Berdasarkan jadwal (terlampir pada lampiran 6) yang telah ditetapkan koordinator edotel SMKN 2 Malang, siswa melaksanakan tugas (piket) di edotel sesuai dengan shift (pagi dan midle). Hal ini dilakukan agar siswa terbiasa dengan sistem kerja layaknya karyawan di hotel. Untuk menghargai pekerjaan siswa, dilakukan evaluasi untuk menunjang diklat produktif dengan menggunakan format yang telah disediakan. Penilaian dilakukan oleh karyawan. Hal ini sesuai dengan pernyataan koordinator edotel SMKN 2 Malang sebagai berikut.

Sistem penilaian siswa yang disifitkanataupun yang OJT itu yang menilai karyawan edotel karena beliau sebagai supervisor dengan menggunakan format yang telah disediakan. Dampak positifnya menurut saya siswa yang di siftkan dapat ilmu selain teori di kelas dan praktek, pembelajaran nyata karena siswa melayani tamu secara langsung sehingga pendewasaan diri lebih cepat, secara psikologis siswa akan belajar menangani complain bila ada tamu yang complain dengan pelayanan di edotel (W.edo kor.II.f2a)

Edotel SMKN 2 Malang tidak hanya dimanfaatkan sebagai tempat praktik harian siswa dan OJT, tetapi juga dimanfaatkan sebagai tempat melaksanakan uji kompetensi pada siswa program keahlian ekomodasi perhotelan, dan tempat studi banding bagi sekolah kejuruan dan lembaga .Hal tersebut sesuai dengan pengamatan peneliti pada pelaksanaan uji kompetensi di edotel SMKN 2 Malang sebagai berikut.

Pada tanggal 2 Februari 2012, peneliti mengunjungi SMKN 2 Malang untuk melakukan pengamatan pada pelaksanaan uji kompetensi siswa perhotelan. Pada hari itu peneliti berkesempatan melihat proses ujian kompetensi di section FO. Pelaksanaan ujian diadakan di ruang meeting room edotel SMKN 2 Malang. Tim penguji terdiri atas dua orang, satu berasal dari guru dan satu berasal dari industri (hotel). Materi ujian kompetensi meliputi reservasi lewat telepon dengan menggunakan bahasa Indonesia, penguji berperan sebagai calon tamu dan siswa berperan sebagai petugas FO. Pemesanan kamar di lakukan sesuai SOP yang berlaku di edotel SMKN 2 Malang. Setelah kegiatan pemesanan kamar dilanjutkan dengan wawancara untuk menguji pengetahuan siswa seperti kegunaan setiap form, dan cara memblok kamar, dan lain-lain (O.edo uk.II.)

Pada tanggal 18 Juli peneliti mengunjungi SMKN 2 Malang, saat itu peneliti sedang berada di ruang kantor jurusan pariwisata, tiba-tiba peneliti mendengar pengumuman melalui loudspeaker yang mengumumkan kepada seluruh guru untuk menggunakan seragam batik karena besok akan datang tamu dari sekolah kejuruan yang akan melaksanakan studi banding. Di samping itu peneliti juga pernah melihat daftar tamu yang berkunjung ke SMKN 2 Malang, dari daftar tersebut tercantum beberapa tamu (sekolah/lembaga) yang tujuannya berkunjung untuk melaksanakan studi banding.

Pak Yit juga sempat bercerita ke peneliti kalau sekolah ini memang sangat terkenal di luar itu karena edotelnya (O.edo ofc.II.f2a)

Dari paparan data di atas dirumuskan temuan sementara tentang keberhasilan kepala sekolah memanfaatkan edotel SMKN 2 Malang sebagai sumber belajar siswa sebagai berikut.

- a. Edotel SMKN 2 Malang dimanfaatkan sebagai tempat praktik harian untuk menyiapkan siswa melaksanakan OJT
- b. Edotel SMKN 2 Malang dimanfaatkan sebagai tempat OJT bagi siswa akomodasi perhotelan yang tidak mendapatkan lokasi OJT hotel di luar
- c. Edotel SMKN 2 Malang dimanfaatkan sebagai tempat melaksanakan uji kompetensi bagi siswa akomodasi perhotelan
- d. Edotel SMKN 2 Malang digunakan sebagai wahana untuk menumbuhkan dan mengembangkan jiwa wirausaha siswa
- e. Edotel SMKN 2 Malang dirujuk sebagai tempat studi banding sekolah terutama sekolah kejuruan dan lembaga pemerintah

2. Sumber Pendapatan Sekolah

Secara substansi pengembangan unit produksi edotel di SMK diharapkan dapat menjadi tempat praktik siswa dan sekaligus merupakan sarana untuk memperoleh nilai tambah secara finansial yang dapat menopang pembiayaan kegiatan operasional edotel. Untuk itu kepala SMKN 2 Malang berupaya untuk memanfaatkan edotel SMKN 2 Malang tidak hanya dipakai sebagai tempat praktik siswa, akan tetapi juga melayani masyarakat umum dengan mengenakan biaya sewa kamar seperti hotel pada umumnya. Dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat umum tersebut edotel SMKN 2 Malang menggunakan nama “edOTEL Senior Malang”.



Gambar 6.4 Logo Edotel Senior Malang, SMKN 2 Malang

Tentang edotel sebagai sumber pendapatan dijelaskan koordinator hotel dan koordinator keuangan edotel SMKN 2 Malang sebagai berikut.

Awal di operasionalkannya edotel SMKN 2 Malang kalau tidak salah awal tahun 2008. Waktu itu hanya enam kamar yang bisa dijual, sepuluh kamar lainnya belum dioperasionalkan karena belum tersedianya peralatan kamar. Dari keenam kamar yang sudah beroperasi tersebut dikelompokkan menjadi dua, yaitu dua kamar deluxe dan empat kamar standard. Tarif kamar deluxe adalah Rp 125.000,00 per malam, sementara untuk kamar standard adalah Rp 100.000,00 per malam. Tarif tersebut sudah termasuk 21% pajak dan pelayanan (tax and service) serta makan pagi untuk dua orang (W.edo kor.II.f2b)

Hasil pendapatan dari hotel sebagian digunakan untuk membiayai operasional misalnya untuk membeli chemical, guest suplay, dan perawatan/pemeliharaan peralatan sehingga dapat membantu pendanaan untuk membiayai operasional di edotel (W.edo keu. II.f2b)

Hal tersebut dibenarkan peneliti sesuai dengan kajian studi dokumen (O.edo prc.II) yang dilakukan pada tanggal 21 Mei 2012. Tentang harga kamar di edotel SMKN 2 Malang dipaparkan sebagai berikut.

Tabel 6.11 Jenis Kamar dan Harga Kamar Edotel SMKN 2 Malang

Jenis/Type Kamar	Harga	Jumlah Kamar
Standar	Rp 150.000,00/malam	4 buah
Deluxe	Rp 200.000,00/malam	12 buah
superior	Rp 200.000,00/malam	2 buah
Suite	Rp 225.000,00/malam	1 buah

Sumber: Edotel SMKN 2 Malang, 2012

Selain kamar, edotel senior Malang juga memiliki fasilitas tambahan yaitu Pitoelas Kafe, SMK Travel, hall (ruang pertemuan) serta Vocational Business Center (VBC) yaitu gallery produk hasil karya siswa SMK se Kota Malang. Produk yang dijual di gallery tersebut antara lain batik, lukisan, keramik, barang cetakan, kaos, cinderamata dan barang

kerajinan tangan lainnya. Keberadaan VBC di edotel senior Malang telah menjadikan edotel SMKN2 Malang ini ramai dikunjungi oleh tamu-tamu dari luar kota Malang bahkan dari luar negeri. Hal ini sejalan dengan pernyataan koordinator keuangan edotel SMKN 2 Malang sebagai berikut.

...edotel juga dilengkapi galeri produk hasil karya se SMK Kota Malang, travel, salon dan spa, keberadaan fasilitas ini, SMKN 2 Malang ramai dikunjungi oleh tamu-tamu dari luar kota Malang bahkan dari luar negeri. Keberadaan edotel SMKN 2 Malang telah memberikan keuntungan dari bisnis jasa hotel dan unit-unit lainnya dan juga memberikan pencitraan yang baik kepada sekolah (W.edo keu.II.f1b)

Rekapitulasi hasil pendapatan edotel SMKN 2 Malang digambarkan sebagai berikut.

Tabel 6.12 Rekapitulasi Hasil Usaha Edotel SMKN 2 Malang
Periode: 1 Juli 2008 s.d 26 Mei 2012

No	Bulan	2008 (Rp)	2009 (Rp)	2010 (Rp)	2011 (Rp)	2012 (Rp)	Jumlah
1	Januari	-	(1.682.115)	22.657.981	32.544.350	19.222.350	72.742.566
2	Februari	-	(2.104.106)	(3.735.492)	18.095.000	19.570.595	31.825.997
3	Maret	-	435.573	(7.290.958)	8.609.780	50.453.875	52.208.270
4	April	-	521.495	17.485.870	3.859.600	16.117.800	37.984.765
5	Mei	-	(961.350)	(58.134.112)	3.243.448	37.626.750	(18.225.264)
6	Juni	-	696.188	2.824.641	(22.741.922)	-	(19.221.093)
7	Juli	4.003.830	2.493.645	(625.369)	11.715.185	-	17.587.291
8	Agustus	(2.206.794)	6.030.060	6.717.414	12.150.800	-	22.691.480
9	September	3.816.662	(9.240.432)	(1.827.630)	26.313.500	-	19.062.100
10	Oktober	253.970	3.645.203	6.388.560	22.503.800	-	32.791.533
11	November	3.432.611	712.847	(10.547.250)	(5.945.704)	-	(12.347.496)
12	Desember	(5.349.295)	24.558.553	(2.803.900)	(67.531.400)	-	(51.126.042)
	Jumlah	3.950.984	25.105.561	(28.890.245)	42.816.437	142.991.370	185.974.107

Sumber:Edotel SMKN 2 Malang, 2012

Untuk memaksimalkan pendapatan edotel, koordinator keuangan menyusun rencana bisnis untuk merefleksi kinerja sebelumnya, baik yang menyangkut keberhasilan ataupun kegagalan dalam mengelola edotel melalui analisis SWOT agar dapat meningkatkan kinerja pada tahun berikutnya. Dalam rencana bisnis tersebut juga dituangkan target-target ke depan yang akan dicapai. Contoh proyeksi keuntungan pada bagian akhir rencana bisnis edotel SMKN 2 Malang disajikan sebagai berikut.

Tabel 6.13 Proyeksi Keuntungan Edotel SMKN 2 Malang Tahun 2011

No	Uraian	Rincian	Jumlah
A	Rencana Pendapatan:		
1	Standard Room (8 kamar)	108,000,000.00	
	Proyeksi: (5x18x100.000)x 12		
	2.1 Rata-rata 5 kamar terjual (60%)		
	2.2 Dalam satu bulan okupansi 18 malam (60%)		
	2.3 Tarif 100.000,- per kamar per malam		
2	Deluxe Room (8 kamar)	135,000,000.00	
	Proyeksi: (5x18x125.000)x 12		
	3.1 Rata-rata 5 kamar terjual (60%)		
	3.2 Dalam satu bulan okupansi 18 malam (60%)		
	3.3 Tarif 125.000,- per kamar per malam		
3	Pendapatan restoran	45,000,000.00	
	Proyeksi: (25 x 150.000 x 12)		
	4.1 Pendapatan bersih Rp 150.000/ hari		
	4.2 Hari buka = 25 hari per bulan		
	Rencana Pendapatan Tahun 2011		288,000,000.00
B	Rencana Biaya:		
1	Daya dan jasa	36,000,000.00	
	asumsi: 3.000.000x12		

2	Biaya operasional kamar:		
	2.1 Guest supplies 800.000x12	9,600,000.00	
	2.2 Breakfast 61 x 15.000 x 12	10,980,000.00	
3	Pemeliharaan alat	6,000,000.00	
	asumsi: 500.000x12		
4	Honorarium Manajemen	36,000,000.00	
	(3.000.000 x 12)		
5	Lain-lain	6,000,000.00	
	Rencana Biaya Tahun 2011		104,580,000.00
C	Proyeksi Keuntungan Tahun 2011		183,420,000.00
	Rata-Rata Keuntungan Perbulan		15,285,000.00
	Rata-Rata Keuntungan Perhari		509.500,00

Sumber:Edotel Senior Malang, 2011

Dari paparan data di atas dirumuskan temuan sementara tentang keberhasilan kepala sekolah dalam mengembangkan unit produksi edotel SMKN 2 Malang sebagai sumber pendapatan sebagai berikut.

- a. Edotel SMKN 2 Malang semakin dikenal masyarakat luas sehingga memberikan citra positif pada sekolah.
- b. Pendapatan edotel semakin meningkat karena tingkat hunian kamar (occupancy) yang tinggi.
- c. Hasil pendapatan edotel SMKN 2 Malang mendukung pembiayaan operasional, pemeliharaan dan perawatan, serta penambahan fasilitas di edotel SMKN 2 Malang.
- d. Hasil pendapatan edotel SMKN 2 Malang mendukung kesejahteraan terutamatim pengelola edotel SMKN 2 Malang.

c. Faktor Pendukung Keberhasilan Kepala Sekolah dalam Mengelola Unit Produksi Hotel Pendidikan

1. Guru

Edotel sebagai sebuah sub sistem dalam unit produksi sekolah membutuhkan kewenangan sendiri dalam mencari peluang bisnis, melaksanakan usahadan mempekerjakan sumber daya manusianya. Untuk itu kepala sekolah mempersyaratkan tim yang terlibat di

manajemen edotel adalah orang yang bertanggung jawab, dan mempunyai semangat kerja yang tinggi, agar dapat mendukung pengelolaan hotel yang profesional dan mencapai tujuan penyelenggaraan edotel di SMKN 2 Malang. Hal ini sesuai dengan pernyataan sebagai berikut.

Semua unit produksi disini masing-masing diserahkan kebagiannya, masing-masing mengelola sendiri dan mengembangkan sendiri, jadi tanggung jawab penuh, tapi tetap di bawah kendali lembaga. Di sebelah timur sekolah ini ada hotel, Alhamdulillah semua berjalan cukup lancar, artinya pengelolaan sudah berjalan baik, karena didukung teman-teman. Saya melibatkan guru perhotelan dan yang diluar guru perhotelan sebagai tim pengelola edotel, antara lain Bu Yeti guru APH sebagai koordinator edotel, koordinator HK Bu Sri, Bu Novy untuk koordinator laundry, pak Yanto guru UPW bagian keuangan edotel, bu Dijah koordinator galeri, pak Isro guru UPW. Tim di edotel gabung karena selain layanan kamar juga ada layanan laundry, ada galery, travel dalam satu area hotel, dan kafe, serta ruang meeting yang semuanya berada dibagian depan jalan Veteran. Untuk struktur organisasi bisa dilihat edotel Senior. Guru-guru yang saya tunjuk itu melalui SK sudah bekerja sesuai tanggung jawab masing-masing sesuai yang di struktur organisasi edotel. Pada prinsipnya tim tersebut mendukung sehingga semua unit dapat berjalan dengan baik. (W.ks.II.f3a.p10)

Dari wawancara tersebut menunjukkan bahwa tim manajemen ditetapkan melalui SK kepala sekolah agar dapat bekerja dengan penuh tanggung jawab untuk mendukung kegiatan di edotel. Setiap tim bertanggung jawab atas unit kerja masing-masing. Tentang tanggung jawab tim dinyatakan oleh koordinator edotel SMKN 2 Malang sebagai berikut.

Saya sebagai kaprog APH sekaligus sebagai koordinator di edotel bertanggung jawab terhadap operasional hotel khususnya yang menyangkut pembelajaran dan siswa praktik. Jadi tugas saya secara keseluruhan mulai dari buat program, penjadwalan, pembimbingan, pengadaan bahan, penilaian siswa hingga pelaporan keuangan. Kegiatan yang berkaitan dengan usaha dan pengembangan hotel ke depan juga menjadi tanggung jawab saya. Sebagai kaprog ya.. harus mendukung apa yang telah ditetapkan dalam SK dan struktur organisasi edotel (W.edo kor.II.f3a)

Sementara itu koordinator keuangan dan restoran menjelaskan dukungannya dalam pengelolaan edotel SMKN 2 Malang sebagai berikut.

Tugas saya adalah menyusun rencana, menerima, mengelola, dan melaporkan keuangan edotel. Jadi saya harus memprogramkan target-target selama setahun, kebutuhan-kebutuhan termasuk hasil yang diharapkan. Setiap awal bulan saya menerima laporan keuangan dari Bu Yeti. Dari keuangan itu saya membayar biaya-biaya seperti HR, listrik, air, telepon, dan lain-lain serta juga digunakan untuk membeli peralatan dan bahan di edotel. Selanjutnya saya selalu membuat laporan keuangan tertulis kepada kepala sekolah. Jadi dukungan saya sebagai perencana dan pengelola keuangan edotel (W.edo keu.II.f3a)

Dukungan saya dalam pengelolaan edotel melakukan survey menu yang diminati tamu dan mengevaluasi menu, menyiapkan breakfast untuk tamu hotel, membimbing anak praktik baik yang pengolahan maupun penyajian, mengadakan kebutuhan peralatan/ perlengkapan kafe dan terakhir membuat laporan tertulis setiap bulan kepada pimpinan melalui koordinator keuangan tentang pendapatan yang diperoleh setiap bulan (W.edo res.II.f3a)

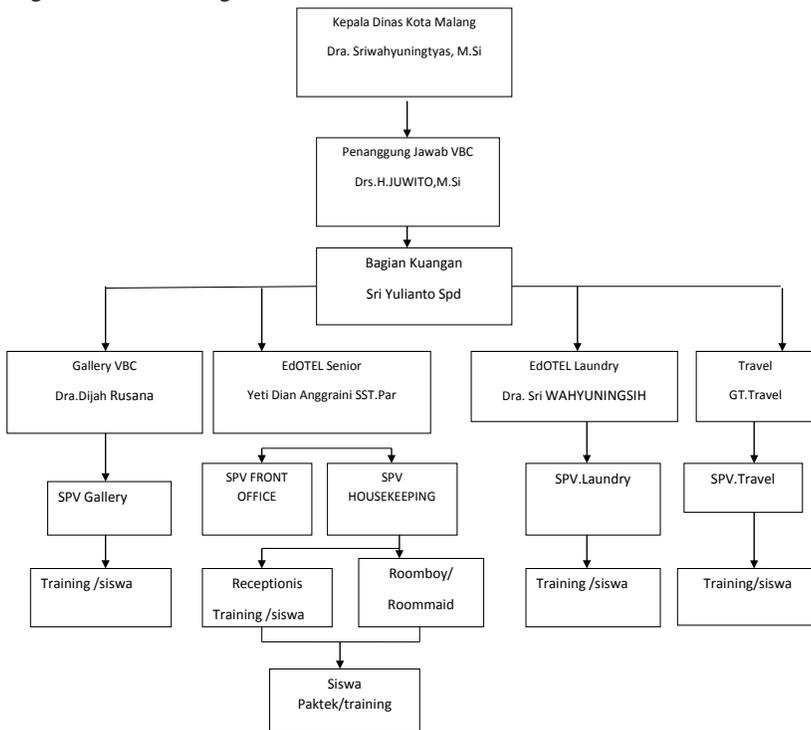
Selanjutnya salah satu guru di program keahlian usaha perjalanan pariwisata menjelaskan dukungannya dalam pengelolaan edotel SMKN 2 Malang sebagai berikut.

Sebagai guru UPW saya memberikan pengarahan kepada siswa tentang konsep dasar pelayanan hotel pada muatan pelajaran UPW sehingga pada saat mereka di galeri dan travel akan memahami dan melaksanakan tugas yang sejalan dengan prosedur di hotel. Dukungan saya yang lainnya dalam pengelolaan edotel senior memberikan masukan kepada pengelola atau karyawan edotel jika menemukan hal-hal yang perlu diperbaiki untuk peningkatan layanan edotel, kepedulian saya kepada edotel sangat tinggi. Misalnya ketika saya lewat di edotel menegur siswa untuk membersihkan, dan Alhamdulillah teguran saya masih diterima ini karena pengaruh kharismatik ya. (W.edo gr.II.f3a)

Dalam operasional edotel dikoordinasi oleh guru yang terdiri atas empat koordinator yaitu koordinator hotel, keuangan, galery VBC, dan

travel. Guru-guru ini yang diberi tugas tambahan oleh kepala sekolah untuk mengelola edotel. Dalam hal ini guru dikelompokkan sebagai kelompok manajemen. Setiap personel yang terlibat dalam struktur organisasi melaksanakan tugas sesuai dengan jadwal yang disusun setiap bulan untuk mendukung kelancaran operasional di edotel SMKN 2 Malang.

Struktur organisasi dalam pengelolaan edotel SMKN 2 Malang digambarkan sebagai berikut.



Gambar 6.5 Struktur Organisasi Edotel SMKN 2 Malang 2012

Berdasarkan paparan data di atas disimpulkan temuan sementara dukungan guru dalam pengelolaan edotel SMKN 2 Malang sebagai berikut.

- a. Melibatkan guru diluar kompetensi keahlian perhotelan sebagai tim manajemen yang mendukung pengelolaan edotel, karena edotel

SMKN 2 Malang dilengkapi dengan VBC Galeri travel sebagai fasilitas tambahan di edotel

- b. Menjalankan tugas dan tanggung jawab dari setiap personil yang terlibat dalam manajemen edotel SMKN 2 Malang dengan baik
- c. Membuat rencana pengembangan dan pendapatan edotel dalam rencana bisnis serta mengevaluasi kegiatan siswa di edotel SMKN 2 Malang untuk menunjang nilai produktif
- d. Guru memberikan masukan kepada pengelola agar memperbaiki hal-hal yang tidak sesuai dengan SOP untuk tetap dapat menjaga kualitas pelayanan di edotel SMKN 2 Malang

2. Karyawan dan Siswa

Operasional edotel SMKN 2 Malang dilaksanakan oleh tenaga pelaksana. Dalam hal ini tenaga pelaksana terdiri atas karyawan dan siswa. Karyawan berperan sebagai supervisor yang akan membimbing siswa (trainee) dalam melaksanakan tugas di edotel. Karyawan inilah yang secara rutin berhubungan dengan siswa praktik, untuk tugas karyawan dibedakan sesuai area. Dalam hal ini koordinator edotel SMKN 2 Malang menyatakan sebagai berikut.

...tugas-tugas karyawan, kami bedakan sesuai dengan area mereka. Untuk karyawan di area hotel melaksanakan tugas all round, baik di FO maupun di HK, jadi tugasnya ya bertanggung jawab terhadap pemberian informasi, reservasi, check in, check out, pembersihan kamar dan public area serta tugas membimbing anak-anak praktik. Sedangkan untuk karyawan restoran dia membantu tugas-tugas koordinator restoran, meliputi menyiapkan sarapan tamu hotel, menyediakan dan menyajikan makanan untuk tamu restoran, melakukan pembersihan area kerja serta membimbing siswa praktik. Satpam fokus kepada tugas-tugas pengamanan, mulai dari mengawasi keluar masuknya tamu, mengatur parkir, menutup dan membuka pintu gerbang barat, menjaga kendaraan karyawan dan tamu (W.edo kor.II.f3a)

Uraian tugas dan tanggung jawab (job description) karyawan secara lengkap dalam dokumen (D.edo.II) digambarkan sebagai berikut.

Tabel 6.14 Tugas dan tanggung Jawab (Job Description)
Karyawan Edotel SMKN 2 Malang

No	Posisi	Tugas dan Tanggung Jawab
1	Front Office Supervisor	Bertanggung jawab terhadap jalannya operasional dikantor depan
		Mengkoordinir dan mengarahkan bawahannya dalam hal <i>guest handling, greeting, telephone curtesy, handling complaint</i> .
		Melakukan check terhadap laporan-laporan bawahannya, seperti <i>room recapitulation report, Expected Today Arrival List Telephone</i> dan laporan lainnya
		Mengecek form-form untuk dibuatkan <i>purchase order</i>
		Koordinasi dengan room boy supervisor secara rutin, untuk mengetahui kamar-kamar yang <i>occupied, vacant clear/derty</i> ataupun kamar yang <i>out of order</i>
		Membuat/mengatur <i>schedule</i> kerja bawahanya.
2	Receptionist	Berusaha melayani tamu sebaik mungkin, ramah, sopan dan menarik
		Dapat menjalankan teknik penjualan dengan baik
		Menjaga kebersihan area kerja (counter) dan menjaga penampilan diri (<i>self performance</i>)
		Memberi informasi yang sejelas-jelasnya mengenai fasilitas kamar dan fasilitas hotel
		Mempersiapkan segala sesuatu khususnya untuk kedatangan dan kepulangan tamu rombongan

		Koordinasi dengan roomboy mengenai keadaan kamar dan dengan waiter mengenai <i>special requestion</i> dari tamu atau dari manajemen.
		Berusaha untuk mengurangi <i>complaint</i> tamu , apabila ada berikan solusi secepatnya
3	Roomboy Supervisor	Mengarahkan, mengkoordinir dan mengawasi pekerjaan bawahannya dalam hal kebersihan dan kelengkapan kamar
		Membuat order perbaikan kepada <i>maintenance & engineering</i> , apabila terdapat kerusakan fisik maupun fasilitas kamar
		Membuat, mengatur <i>schedule</i> kerja roomboy disesuaikan dengan keadaan tingkat hunian kamar
		Melaporkan tamu-tamu <i>check out</i> kepada receptionis untuk menghindari kehilangan dan tamu tidak membayar (<i>skeeper</i>)
		Membuat <i>purchase order</i> untuk kelengkapan kamar.
4	Public Area Cleaner	Bertanggung jawab terhadap kebersihan <i>lobby, coffe shop, hall</i> dan <i>public area</i> lainnya
		Membuat Roomboy membersihkan kamar, apabila kondisi kamar dalam keadaan <i>high occupancy</i>
		Membuat PO untuk kelengkapan dan <i>chemical</i> pembersihan.

Sumber: Edotel SMKN 2 Malang, 2012

Siswa pada dasarnya merupakan ujung tombak kegiatan di hotel, selain karena jumlahnya yang banyak, juga karena mereka memiliki kewajiban untuk mencapai kompetensi keahlian yang harus dikuasai, sehingga mereka berada pada semua divisi, baik di FO, HK, public area

maupun restoran. Uraian tugas mereka dipaparkan oleh koordinator edotel SMKN 2 Malang sebagai berikut.

Tugas-tugas siswa praktik pada bagian FO meliputi (1) memberikan informasi kepada tamu/calon tamu, (2) menangani reservasi, (3) menangani check in, (4) menangani check out, (5) menerima pembayaran tamu, baik untuk deposit maupun pelunasan waktu check out, (6) menyelesaikan administrasi FO, (7) mengisi log book, (8) menangani telepon dan fax, dan (9) mengisi daftar hadir di pos satpam pada waktu datang dan pulang. Siswa yang praktik di area HK dan public area bertugas: (1) membersihkan kamar tamu, (2) membersihkan area lobby dan jalur, (3) membersihkan toilet umum, (4) membersihkan hall lantai 2, (5) membersihkan halaman dan areal depan edotel, (6) merawat bunga di taman edotel, (7) mengisi daftar hadir di pos satpam pada waktu datang dan pulang (W.edo kor.II.f3a)

Pembagian tugas setiap personel yang terlibat dalam struktur organisasi dituangkan dalam jadwal (*schedule*). Jadwal tersebut dibagi menjadi tiga kelompok yaitu kelompok siswa, karyawan, dan security untuk menjalankan operasional edotel SMKN 2 Malang.

Mengingat pelayanan jasa tidak berwujud (*intangible*), maka diperlukan pedoman khusus untuk kinerja (*performance*) para karyawan, oleh karenanya manajemen unit produksi edotel SMKN 2 Malang menerbitkan suatu acuan untuk para karyawannya berupa etika dan teknik pelayanan sebagai pedoman karyawan dalam operasionalnya sehari-hari. Adapun tujuan diterbitkannya etika dan teknik pelayanan prima ini adalah (1) agar setiap petugas mampu menjalankan tugas dan fungsinya sesuai dengan visi, misi, motto dan janji layanan edotel SMKN 2 Malang, (2) agar karyawan mempunyai kemampuan dalam memahami kualitas pelayanan yang diharapkan konsumen/publik, (3) agar karyawan mampu dalam merancang bentuk dan standard pelayanan yang prima, dan (4) untuk menempa karyawan menjiwai arti pelayanan prima dan diharapkan sebagai bekal ke depan untuk menjadi entrepreneur yang mandiri dan profesional (D.edo etik.II)

Etika dan tehnik pelayanan edotel SMKN 2 Malang dibagi atas tiga kelompok yaitu, tata tertib petugas pelayanan, etika pelayanan, dan tehnik pelayanan.

Tata tertib karyawan untuk pelayanan antara lain (1) memakai seragam sesuai ketentuan yang berlaku, (2) hadir ketempat kerja 15 menit sebelum waktu kerja dimulai dan menandatangani daftar hadir, (3) penampilan harus rapi dan harum, (4) setelah selesai bertugas harus segera meninggalkan tempat tugas, (5) melaporkan pekerjaan yang belum selsesi pada shift berikutnya dengan mengisi log book di masing-masing seksi, (6) harus ramah, sopan dan memberi salam pada tamu, (7) dilarang meninggalkan tempat tugas tanpa seijin petugas *in charge*, (8) dilarang merokok, makan dan mengunyah permen disaat bertugas, (9) dilarang mengobrol dan meminta TIP kepada tamu, (10) dilarang menghidupkan tv, radio, hp dan menggunakan fasilitas kamar tamu pada saat bertugas, (11) dilarang mengajak teman berkunjung ketempat kerja, (12) dilarang membaca surat kabar/majalah diarea service selama jam kerja, dan (13) dilarang membawa barang apapun tanpa ijin dan menyimpan barang yang bukan milik pribadi (D.edo etik.II)

Pedoman etika pelayanan menitikberatkan kepada karyawan kontak dengan tamu/pelanggan.

Etika pelayanan unit produksi edotel SMKN2 Malang sebagai berikut (1) kita harus sudah siap sedia mengeyampingkan ke “AKUAN” dan menonjolkan personality orang lain dengan siapa kita berhadapan/kontak, (2) jadilah pendengar yang baik, (3) tingkah laku harus selalu di atas negatif, jadi tidak pernah melakukan tindakan-tindakan umum yang sebenarnya negatif, (4) selalu berusaha menampilkan muka gembira dengan senyum yang sebenarnya, karena senyum merupakan pekerjaan yang gampang, (5) perhatikan suara waktu berbicara, karena sering secara tidak kita sadari kita terlalu keras, terlalu pelan dan kurang ramah, (6) didalam mengucapkan kata-kata, pilihlah kata-kata yang baik yang tidak kasar tetapi cepat dimengerti, (7) perhatikan posisi badan kita di dalam berbicara dengan tamu agar tamu tidak merasa diremehkan, (8) gunakan ibu jari yang kanan apabila menunjukkan sesuatu, jangan sekali-kali menggunakan telunjuk, dan (9) untuk

penerima tamu dibelakang counter, usahakan selalu menghadap counter dan tidak membelakangi counter (D.edo etik.II)

Pedoman teknik pelayanan khususnya bagi karyawan yang langsung kontak dengan tamu/pelanggan(*guest contact*)adalah sebagai berikut :

(1) *Being Prepared* atau persiapan; petugas pelayanan harus selalu siap berhadapan dengan tamu, persiapan seragam kerja, kerapian, kebersihan dan cara berdiri berhadapan dengan tamu.terinformasi lainnya, (2) *Sell Your Self*; sebelum membersihkan pelayanan atau untuk menawarkan produk, maka hendaknya terlebih dahulu perhatikan penampilan diri kita sebagai pemberi layanan/penjual, (3) *Know Your Prospect*; sebanyak mungkin diusahakan untuk mendapatkan informasi mengenai latar belakang tamu yang dihadapi, seperti pekerjaannya, latar belakang ekonominya , kebangsaanya dan lain sebagainya, (4) *Communicate*;

usahakan berkomunikasi dengan tamu secara lancar, gunakankata-kata sederhana, mudah dimengerti dan tepat, agar tidak menimbulkan kekeliruan dan salah pengertian dari tamu. Tanyakan kembali kepada tamu untuk memastikan apakah yang sudah dijelaskan sudah dimengerti tamu, (5) *Over Familiarity*; memperlakukan tamu jangan terlalu kekeluargaan, perlakukan tamu sebagai VIP, berikan perhatian sepenuhnya tanpa harus membedakan tamu, (6) *Do Not Talk Too Much*; jangan terlalu banyak berbicara agar tidak mengaburkan pokok pembicaraan, lebih bayak mendengarkan apa yang diinginkan oleh tamu.Dengan banyak mendengarkan tamu maka kita akan tahu kepribadian dan latar belakang tamu, (7) *Don't Lose the Sale, Sell the alternate*; Apabila tidak bisa memberikan pelayanan kepada tamu seperti kamar sudah penuh atau makanan sudah habis terjual, maka beri pelayanan lain kepada tamu dengan cara mencarikan tempat lain yang hampir sama dengan tempat kita, baik dengan cara menelponkan tempat lain atau memberikan petunjuk yang jelas kepada tamu tempat yang diinginkan tamu (D.edo etik.II)

Dalam melaksanakan kegiatan di edotel, semua personel yang terlibat, baik karyawan maupun siswa praktik terikat oleh tata tertib dan etika pelayanan tersebut agar dapat mendukung terwujudnya visi, misi, motto dan janji layanan. Visi edotel SMKN 2 Malang adalah mewujudkan edotel senior Malang sebagai hotel pendidikan yang profesional. Misi

edotel adalah memberikan layanan standar industri, meningkatkan citra positif hotel sebagai sarana akomodasi, mewujudkan sapta pesona pariwisata sebagai ciri khas pelayanan, dan meningkatkan kerjasama JHTD dan industri perhotelan. Motto layanan edotel “*we always serve you better*” dan janji layanan edotel adalah untuk menciptakan rasa aman dan nyaman kepada setiap tamu, menciptakan keramah tamahan dan profesionalisme kerja, dan memberikan layanan hotel pendidikan berstandarkan industri.

Salah satu bentuk aplikasi tata tertib siswa yang berhubungan dengan kedisiplinan karyawan dan siswa tergambar dalam observasi peneliti sebagai berikut.

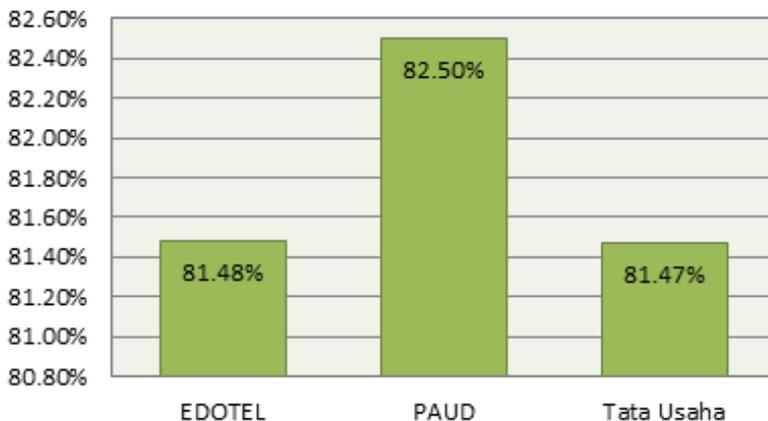
Sekitar pukul 06.30 dua siswa berseragam batik masuk pos dan mengisi daftar hadir. Berdasarkan keterangan Pak Jupri, semua petugas hotel baik siswa praktik maupun karyawan diwajibkan mengisi daftar hadir pada saat datang maupun pulang pada setiap shift. Rata-rata mereka datang antara 10 sampai 20 menit sebelum jam kerja..demikian tutur pak Jupri. Pada saat peneliti menanyakan apakah ada petugas yang akan mengontrol daftar hadir tersebut, Pak Jupri menjawab ”ada bu”. Untuk absen karyawan biasanya yang ngecek pak Anto setiap akhir bulan untuk gaji, sedangkan untuk absen anak-anak (siswa praktik) dicek sama bu Yeti, kalau pak Anto untuk gajinya, kalau bu Yeti ya mungkin untuk nilai kedisiplinan anak-anaknya (O.edo etik.II)

Wujud hasil pelayanan karyawan yang dirasakan peneliti juga terangkum dalam observasi peneliti sebagai berikut.

Pada tanggal 15 Mei 2012, peneliti mereservasi kamar untuk menginap pada tanggal 21 Mei 2012 bersama keluarga di edotel SMKN 2 Malang. Kesan peneliti pada saat check in tanggal 21 Mei 2012 karyawan memberikan pelayanan yang ramah sambil meminta ID card peneliti, setelah selesai registrasi peneliti di antar siswa ke kamar dan sebelum menggunakan fasilitas di kamar, siswa tersebut menjelaskan terlebih dahulu fasilitas yang ada di kamar, terakhir siswa menyatakan ”selamat beristirahat bu/bapak, kalau ada keperluan bisa di telpon, no telpon yang bisa dihubungi ada di samping TV”. Keesokan harinya peneliti melakukan check out, karyawan juga tetap melayani peneliti dengan ramah, setelah

pembayaran selesai kami berpamitan dan karyawanpun (Mba Ajeng) mengucapkan terima kasih atas kunjungan bapak/ibu semoga puas dengan layanan kami dan bisa kembali lagi menginap. Keramahan ini bukan hanya dirasakan peneliti tetapi juga tamu-tamu yang lainnya karena waktu itu juga ada tamu yang lain yang dilayani karyawan lain untuk mereservasi kamar (O.edo kry.II)

Sedangkan kepuasan pelanggan (masyarakat) terhadap pelayanan karyawan edotel SMKN 2 Malang digambarkan dalam studi dokumen peneliti sebagai berikut.



Gambar 6.6. Kepuasan Masyarakat Pada Unit Usaha SMKN 2 Malang

Berdasarkan hasil observasi dan dokumentasi di atas menunjukkan bahwa karyawan edotel SMKN 2 Malang telah mampu memberikan pelayanan yang memuaskan. Hal ini ditunjukkan dengan hasil penelitian pada pelanggan edotel SMKN yang menyatakan kinerja unit pelayanan edotel SMKN 2 Malang sangat baik.

Berdasarkan data di atas disimpulkan beberapa temuan sementara penelitian tentang dukungan karyawan dan siswa dalam pengelolaan edotel SMKN 2 Malang sebagai berikut.

- a. Karyawan dan siswa menjalankan tugas berdasarkan etika dan teknik pelayanan serta tata tertib yang berlaku di edotel SMKN 2 Malang.

- b. Karyawan berperan sebagai supervisor yang akan membimbing dan mengawasi siswa (trainee) dalam melaksanakan tugas di edotel. Siswa melaksanakan kegiatan praktek pada semua bagian atau divisi yang ada di edotel.
- c. Karyawan dan siswa menjalankan tugas sesuai jadwal piket yang telah ditetapkan oleh koordinator hotel.
- d. Karyawan memberikan layanan kepada pelanggan berdasarkan motto edotel "SMILE" dan janji layan edotel SMKN 2 Malang. Motto edotel "*we always serve you better*" dan janji layanan edotel SMKN 2 Malang untuk menciptakan rasa aman dan nyaman kepada setiap tamu, menciptakan keramah tamahan dan profesionalisme kerja, dan memberikan layanan hotel pendidikan berstandarkan industri.

3. Pemerintah

Pihak yang pertama kali terkait dengan keberadaan edotel di SMK adalah pemerintah pusat melalui Direktorat Pembinaan SMK. Direktorat Pembinaan SMK merupakan penggagas pengembangan edotel, sehingga direktorat inilah yang menentukan model pengembangan, membiayai pengadaannya dan menentukan prosedur pengelolaannya. Kedua, kebijakan Direktorat Pembinaan SMK selanjutnya direalisasikan oleh SMK dengan dukungan komite sekolah, Dinas Pendidikan Kota dan Dinas Pendidikan Propinsi. Keterkaitan ketiga pihak tersebut terutama dalam hal pembiayaan, mengingat untuk pengadaan edotel diperlukan dana pendamping (sharing) dari pihak-pihak tersebut. Tentang dukungan pemerintah dalam pembiayaan edotel SMKN 2 Malang dinyatakan kepala sekolah sebagai berikut.

Dana pembangunan edotel SMKN 2 Malang diperoleh dari pemerintah pusat melalui dana APBN dengan dana pendamping dari pemerintah kota Malang melalui dana APBD. Sampai dengan tahun 2008 telah menyerap dana sebesar Rp 1.600.000.000,00 (Satu Milyar Enam Ratus Juta Rupiah) (W.ks.II.f3c.p11)

Tentang dukungan pemerintah terhadap pembiayaan pembangunan edotel SMKN 2 Malang dipaparkan sebagai berikut.

Tabel 6.15 Kondisi fisik dan Rekapitulasi Biaya Pembangunan Edotel SMKN 2 Malang

Tahap	Tahun	Uraian	Dana		Jumlah
			APBN	APBD	
I	2006	1. Lobby Lantai 1	200,000,000	400,000,000	600,000,000
		2. Kamar mandi Umum Lt.1			
		3. Dapur Lantai 1			
		4. Hall Lantai 2			
		5. Gudang Lantai 2			
II	2007	1. Kamar Deluxe lt.1- 2 kmr	250,000,000	250,000,000	500,000,000
		2. Kamar Standard lt.1 - 4 kmr			
		3. Kamar mandi 6 kmr lt.1			
		4. Jalur lt.1			
III	2008	1. Kamar deluxe lt.1 - 2 kmr	250,000,000	250,000,000	500,000,000
		2. Kamar deluxe lt.2 - 4 kmr			
		3. Kamar standard lt.2 - 4 kmr			
		4. Kamar mandi lt.1 dan 2 - 10 kmr			
		5. Jalur lt.1			
		6. Jalur lt.2			
		7. Peralatan (2 kamar deluxe)			
		Jumlah	700,000,000	900,000,000	1,600,000,000

Sumber:Edotel Senior Malang, 2012

Keunggulan edotel SMKN 2 Malang merupakan bagian dari VBC Malang sehingga tidak memiliki otonomi secara penuh dalam pengelolaannya, akan tetapi ada keterkaitan dengan Kota Malang dan SMK di Kota Malang.

Keberadaan edotel di SMKN tidak terlepas dari pihak-pihak lain yang mendukung pemanfaatan edotel di SMK Negeri 2 Malang seperti penuturan kepala sekolah sebagai berikut.

...sebagai institusi pendidikan tentu saja kami tidak bisa berjalan sendiri, termasuk dalam pemanfaatan edotel ini. Pihak-pihak yang secara umum memang sangat terkait dalam pengembangan edotel khususnya di sini masih kami rasakan adanya peran pihak lain seperti Dinas Perijinan Kota yang memiliki keterkaitan dalam hal perijinan bangunan maupun ijin operasional. Untuk koordinasi dengan edotel di seluruh Indonesia difasilitasi oleh jaringan edotel Dikmenjur yang disingkat JHTD. Asosiasi ini dibentuk oleh Direktorat Pembinaan SMK untuk membantu (mendukung) pengembangan edotel. (W.ks.II.f3c.p11)

Dengan demikian peran dinas perijinan memiliki keterkaitan dalam hal perijinan, baik untuk perijinan bangunan maupun ijin operasional. Tentang perijinan kepala sekolah menyatakan sebagai berikut.

Kami memang berupaya mengurus SIUP supaya lebih legal, tapi ya sementara belum ada, karena biaya Amdal mahal berkisar tujuh jutaan. Kalau berhubungan dengan pembayaran pajak masih ikut NPWP sekolah, karena masih dalam satu lembaga (W.ks.II.f3c.p11)

Dalam melakukan koordinasi dengan edotel lainnya di seluruh Indonesia, edotel SMKN 2 Malang difasilitasi oleh Jaringan Hotel Training Dikmenjur (JHTD) yang merupakan asosiasi edotel seluruh Indonesia yang dibentuk oleh Direktorat Pembinaan Sekolah Menengah Kejuruan. Bahkan JHTD juga membantu pengembangan edotel sebagaimana disampaikan kepala sekolah sebagai berikut.

Melalui JHTD ini kita dipertemukan dengan edotel lainnya di seluruh Indonesia, sehingga kita bisa mengetahui perkembangan edotel yang lain. Melalui JHTD ini kami juga bisa saling mengirim tamu hotel. Dulu acaranya kalau ndak salah enam bulan sekali. Tempatnya pernah di Jakarta, Jogja, Bogor dan daerah lain. Di sana kita juga diberi materi tentang pengelolaan edotel, tentang keuangan, rencana usaha, kerjasama dan lain-lain. Semua diberikan oleh konsultan yang memang dari orang-orang hotel (W.ks.II.f3c.p12)

Untuk mempermudah komunikasi maka pada tahun 2005 JHTD menerbitkan sebuah buku berjudul “*Directory Vocational School & Community College Program for Hotel Training*” yang memuat profil seluruh edotel yang ada di Indonesia.

Keterlibatan dan peran serta dari semua pihak di atas sangat diharapkan agar program edotel yang telah direalisasikan di SMKN 2 Malang, keberadaannya dapat menjadi aset yang sangat berguna untuk mencerdaskan siswa, mempertajam kompetensinyaguna menyiapkan lulusan yang berdaya saing global.

Berdasarkan paparan data di atas disimpulkan temuan sementara dukungan pemerintah dalam pengelolaan edotel SMKN 2 Malang sebagai berikut.

- a. Pemerintah pusat melalui APBN dan pemerintah Kota Malang melalui APBD menyediakan dana pembangunan fisik edotel SMKN 2 Malang
- b. Pemerintah Kota Malang mendukung pengadaan peralatan edotel dalam bentuk barang.
- c. Asosiasi JHTD dibentuk oleh Direktorat Pembinaan SMK untuk membantu menjalin komunikasi antar edotel yang ada di Indonesia, peran JHTD sangat mendukung edotel untuk meningkatkan kualitas pengelolaan usaha.
- d. Salah satu bentuk kerjasama Dinas Pendidikan Kota Malang dengan SMKN 2 Malang yang disepakati berdasarkan kontrak kerja untuk menambah fasilitas tambahan VBC untuk menyediakan aneka batik dan hasil produk siswa SMK se Kota Malang. Keberadaan VBC telah menjadikan edotel SMKN 2 Malang ramai dikunjungi tamu.
- e. Dinas Perijinan Kota yang memiliki keterkaitan dalam hal perijinan bangunan maupun ijin operasional edotel.

4. Komite Sekolah

Komite sekolah pada dasarnya juga merupakan wadah yang menjadi mitra sekolah dalam mendukung aplikasi program pendidikan. Pada intinya program komite sekolah adalah meningkatkan mutu

pendidikan dan memberi pemahaman kepada masyarakat tentang program-program yang akan dilaksanakan sekolah. Salah satu program di SMKN 2 Malang adalah menyiapkan sarana praktikum bagi siswa melalui pengadaan fasilitas bangunan hotel dan peralatannya. Dalam hal ini komite juga mempunyai kepedulian untuk turut serta membantu menyediakan fasilitas pembelajaran di edotel untuk meningkatkan mutu pendidikan program keahlian akomodasi perhotelan SMKN 2 Malang.

Peran komite dalam panduan pelaksanaan program edotel disebutkan sebagai berikut (1) bersama SMK menyusun rancangan program/proposal dan kelengkapan dokumen persyaratan lainnya, (2) bersama SMK membentuk dan menetapkan tim pembangunan, tim perencana dan pengawas, dan atau panitia pengadaan barang/jasa, (3) melakukan pengawasan terhadap pelaksanaan program, (4) bersama SMK menyusun laporan keuangan dan laporan pelaksanaan program, dan (5) menggalang partisipasi masyarakat dalam penyediaan dana sharing yang bersumber dari masyarakat(D.edo juk.I).

Keterlibatan komite sekolah dalam pembangunan dan pengembangan edotel diwujudkan melalui dana sering yang bersumber dari masyarakat. Dukungan komite pada pengelolaah edotel dinyatakan kepala sekolah sebagai berikut ini.

Untuk bantuan dana pembangunan kami tidak hanya mengandalkan dari pemerintah tapi juga mengupayakan dari sumber lain yaitu dari orang tua siswa melalui komite sekolah (W.ks.II.f3d.p13)

Pernyataan kepala sekolah di dukung koordinatir edotel SMKN 2 Malang sebagai berikut ini.

...peranan komite dari awal pembangunan edotel, juga turut memberikan dana sering. Pada waktu rapat turut diminta pertimbangan pendapatnya dalam pengembangan edotel. Selain itu komite turut mempromosikan edotel kepada masyarakat karena komite juga kan sebagai mitra sekolah yang harus mendukung semua program di sekolah (W.edo kor.II.f3d)

Berdasarkan paparan data di atas disimpulkan temuan penelitian sementara tentang dukungan komite sekolah dalam pengelolaan edotel SMKN 2 Malang adalah sebagai berikut.

- a. Memberikan dana sering pada awal pembangunan edotel dan membantu pengadaan fasilitas di edotel
- b. Memberikan pertimbangan pendapat dalam pengembangan edotel
- c. Turut mempromosikan edotel SMKN 2 Malang, karena anggota komite adalah para orang tua siswa jadi ikut terlibat secara tidak langsung dalam pengelolaan edotel.

5. Dunia Usaha/Industri

Kerjasama sekolah dengan pihak luar dari unit produksi edotel SMKN 2 Malang sangat diperlukan untuk menunjang program pendidikan pada program keahlian akomodasi perhotelan. Dalam hal ini prinsip kerja sama dengan dunia usaha/industri yang dilaksanakan harus dengan prinsip saling membantu, saling mengisi dan saling mendukung. Tentang dukungan dunia usaha/industri pada edotel SMKN 2 Malang dinyatakan kepala sekolah sebagai berikut.

Dukungan DU-DI dalam pengelolaan edotel adalah menjadi mitra usaha yaitu memberikan informasi ketersediaan kamar atau pengalihan tamu. DU-DI juga ada yang menjadi tenaga pengajar tidak tetap di APH, selain itu DU-DI juga ada yang menjadi penguji kompetensi siswa kelas III perhotelan (W.ks.II.f3e.p13)

Kepedulian dan komitmen dunia usaha/industri untuk mendukung keberadaan dan kemajuan edotel SMKN 2 Malang sebagai bentuk kerjasama yang saling membantu, mengisi, dan menguntungkan juga dikemukakan ibu Tri Haryati guru tidak tetap pada program keahlian akomodasi perhotelan SMKN 2 Malang sebagai berikut.

Saya Bu Tri Haryati dari hotel Montana 2, saya sebagai penguji kompetensi siswa perhotelan, dan saya juga sebagai guru tidak tetap pada program keahlian APH. Menjadi guru tidak tetap dan penguji kompetensi siswa dah sekitar empat tahun. Sebagai guru saya mengikuti prosedur yang berlaku di SMK seperti cara berpakaianya, ya saya pakai seragam PGRI, seragam dinasnya,

tetapi sebagai orang industri saya mengikuti aturan industri. Disini ya saya hanya bantu-bantu koq. Sebagai orang industri kita harus peduli pada program pendidikan yang ada di sekolah agar siswa dapat sesuai dengan harapan industri (W.edo dudi.II.f3e)

Sementara dukungan bapak Edy sebagai penguji kompetensi siswa program keahlian akomodasi perhotelan SMKN 2 Malang menyatakan sebagai berikut.

Dukungan saya terhadap edotel berpartisipasi sebagai penguji pada pelaksanaan uji kompetensi siswa APH. Saya pak Edi berasal dari Kartika Graha. Saya sudah tiga kali menjadi penguji. Dukungan yang lainnya lagi kami menjadi mitra untuk mengalihkan tamu bila hotel kami penuh, artinya kami menyarankan kepada tamu untuk menginap di hotel SMKN 2, menurut saya fasilitasnya juga udah lengkap, bagus, dan layanannya juga sesuai dengan standar industri. Sebagai penguji tentunya kami sudah dapat melihat kemampuan siswa sehingga bila kami membutuhkan karyawan bisa merekrut alumninya (W.edo dudi.II.f3e)

Sedangkan dukungan dari industri lain dikemukakan bapak Sri Yuliyanto koordinator keuangan edotel SMKN 2 Malang sebagai berikut.

Dari pihak transport juga ada yang kerjasama seperti bis Zena transport, pihak transport lain yang di Malang juga ada, travel, pihak kerajinan, pameran untuk iven tertentu pada kegiatan agrowisata, menyebarkan brosur, kerjasama juga dengan hotel UB untuk informasi kamar atau mengalihkan tamu hotel bila sudah penuh (W.edo keu.II.f3e)

Daftar hotel (D.edo dudi.II.f3e) yang dapat dihubungi edotel SMKN 2 Malang untuk mengalihkan tamu terlampir pada lampiran 7.

Dari paparan data di atas dirumuskan temuan sementara tentang dukungan Dunia Usaha/industri dalam pengelolaan edotel SMKN 2 Malang sebagai berikut.

- a. Menjadi mitra usaha yang memberikan info/pengalihan tamu apabila edotel SMKN 2 Malang penuh (full buking)
- b. Menjadi tenaga pengajar tidak tetap pada program keahlian APH SMKN 2 Malang

- c. Menjadi penguji kompetensi siswa kelas III program keahlian APH di edotel SMKN 2 Malang
- d. Merekrut alumni untuk menjadi karyawan hotel baik sebagai karyawan kontrak maupun sebagai karyawan tetap.
- e. Merekrut siswa sebagai tenaga casual bila sewaktu-waktu kebutuhan industri meningkat. Bagi siswa casual diberi imbalan berupa uang makan dan transportasi.
- f. Menyediakan layanan transportasi bekerjasama dengan edotel SMKN 2 Malang
- g. Menyediakan aneka kerajinan yang dapat dipamerkan maupun dijual di galery VBC SMKN 2 Malang

6. Masyarakat Umum

Lokasi edotel SMKN 2 Malang yang sangat strategis untuk sebuah usaha yaitu di jalan Veteran No 17 Malang, lokasi yang berada di jantung kota namun jauh dari keramaian kota, karena berada dalam lingkup lokasi pendidikan. Aksesibilitas dari edotel SMKN 2 Malang mudah dijangkau dari semua arah dan dapat dilalui oleh semua jurusan angkutan umum. Beberapa keunggulan ini menjadi alternatif calon tamu memilih edotel SMKN 2 Malang sebagai tempat menginap sementara bila berkunjung ke Malang. Tentang karakteristik tamu dijelaskan koordinator edotel SMKN 2 Malang sebagai berikut.

...untuk tamu-tamu yang menginap disini sebagian besarnya adalah tamu-tamu family, keluarga. Bila dilihat dari asalnya mereka rata-rata berasal dari luar kota. Ada juga tamu-tamu lain yang sering menginap disini adalah tamu-tamu yang kunjungan ke Malang untuk urusan bisnis. Yang tamu family tadi tujuannya biasanya liburan atau mengunjungi anaknya yang kuliah di Malang, mengingat lokasi edotel ini yang dekat dengan kampus. Sehingga pada acara-acara wisuda, terutama di Unibraw itu banyak tamu family yang menginap di sini (W.edo kor.II.f3d)

Tamu-tamu edotel SMKN 2 Malang sudah ada yang menjadi langganan tetap, sebagaimana diakui koordinator edotel SMKN 2 Malang sebagai berikut.

... saat ini kami sudah memiliki tamu-tamu langganan kurang lebihnya sepuluh orang (W.edo kor.II.f3d)

Hal senada juga disampaikan salah satu karyawan edotel SMKN 2 Malang sebagai berikut.

...ya bu, kita punya langganan tetap, jumlahnya sepuluh. Kita semua sudah hafal disini tamu-tamu itu dan selalu dipesankan supaya memberikan perhatian (W.edo kry.II.f3d)

Tentang dukungansalah tamu pelanggan tetap terhadap edotel SMKN 2 Malang dinyatakan sebagai berikut.

Saya mahasiswa pasca program doktor di Universitas Brawijaya, saya berasal dari Makassar, setiap bulan saya harus mengikuti kuliah di Brawijaya, oleh karena itu saya selalu menginap di edotel jalan Veteran karena dekat UB dan aksesnya juga kemana-mana ada angkotnya. Saya sangat senang tinggal di edotel karena hotelnya kan hotel pendidikan, harganya murah tapi pelayanannya lumayan bagus (W.edo tm.II.f3d)

Sementara tamu yang lain menyatakan sebagai berikut.

Saya senang tinggal di edotel SMKN 2 karena fasilitasnya lumayan namun harganya murah, walaupun saya baru sekali menginap di sini, sebagai pendidik tentunya sangat mendukung keberadaan edotel ini. Di edotel ini ada aturan dan itu harus kita dukung misalnya kalau nginap bersama pasangan harus menunjukkan KTP keduanya pada saat chek in. Itu saya terima. Keamanan juga terjamin karena saya melihat ada CCTV yang dipasang dilingkungan edotel, satpam 24 jam menjaga keamanan di lingkungan edotel bahkan saya pernah ditawari untuk menggunakan layanan travel ke Juanda sama masHarapan saya agar semua karyawan dan tim manajemen berkomitmen untuk menjaga layanannya agar visi, misi, motto, dan janji layanannya yang saya lihat ada dibagian counter FO dapat diwujudkan (W.edo tm.II.f3d)

Lama tinggal rata-rata tamu tersebut adalah dua malam, dan umumnya kunjungan tamu mencapai puncaknya pada hari sabtu dan minggu. Tingkat hunian kamar mulai bulan Mei sampai dengan Desember 2011 digambarkan sebagai berikut.

Tabel 6.16 Rekapitulasi Hunian Kamar Edotel SMKN 2 Malang Periode Mei s/d Desember 2011

NO	BULAN	JML.	JUMLAH MALAM			JUMLAH HUNIAN			PERSEN-TASE
		MLM	KAMAR			KAMAR			
			DLX	STD	JML	DLX	STD	JML	
1	Mei	31	62	124	186	8	13	21	11.29%
2	Juni	30	60	120	180	13	31	44	24.44%
3	Juli	31	62	124	186	12	31	43	23.12%
4	Agustus	31	62	124	186	24	47	71	38.17%
5	September	30	60	120	180	10	14	24	13.33%
6	Oktober	31	62	124	186	39	45	84	45.16%
7	Nopember	30	60	120	180	36	48	84	46.67%
8	Desember	31	62	124	186	40	48	88	47.31%
			490	980	1470	182	277	459	31.19%

Sumber: Edotel SMKN 2 Malang, 2012

Dari tabel tersebut dapat dilihat bahwa tingkat hunian rata-rata selama periode Mei sampai dengan Desember 2011 adalah 31,19% dengan tingkat hunian kamar tertinggi terjadi pada bulan Desember. Bulan Desember memang merupakan puncak kunjungan tamu dan terjadi juga di hotel-hotel yang lain.

Berdasarkan paparan data di atas dirumuskan temuan sementara penelitian tentang dukungan masyarakat dalam pengelolaan edotel SMKN 2 Malang sebagai berikut.

- a. Menggunakan fasilitas kamar dan fasilitas lainnya seperti travel, salon, dan galery VBC untuk membeli oleh-oleh khas Malang.

- b. Mentaati ketentuan yang berlaku di edotel SMKN 2 Malang untuk mendukung citra edotel sebagai layanan hotel pendidikan yang profesional.
- c. Mengisi guest commen yang telah disiapkan pengelola edotel untuk memperoleh balikan dari hasil layanan karyawan edotel.
- d. Memberikan masukan bila ada keluhan selama menggunakan fasilitas edotel.

2. SMKN 1 Buduran

a. Nilai-Nilai Kewirausahaan yang di Implementasikan Kepala Sekolah Dalam Mengelola Unit Produksi Hotel Pendidikan

1. Kreatifitas dan Keinovasian

Kreativitas dan keinovasian kepala sekolah untuk mengembangkan edotel SMKN 1 Buduran tampak pada upaya awal kepala sekolah untuk mengadakan edotel dengan mengajukan proposal dan desain edotel pada tahun 2006. Walaupun pengajuan proposal hanya disusun dalam waktu yang terbatas, tetapi proposal dapat diselesaikan dengan baik karena desain edotel menggunakan konsultan hotel untuk mendesain edotel SMKN 1 Buduran yang memenuhi standar hotel bertaraf bintang III. Proposal diajukan ke Direktorat Pembinaan SMK dan disetujui proposalnya, sehingga pada tahun 2007 dilakukan awal pembangunan edotel SMKN 1 Buduran. Hal ini sejalan dengan wawancara kepala sekolah sebagai berikut.

Awalnya edotel seperti ini Bu, sebenarnya ada program unggulan lokal dari pusat hotel training dan bisnis center.Kami diberikan pilihan itu, tetapi untuk yang SMK kelompok pariwisata ngambil hotel training.Kami diberi waktu hanya sedikit untuk membuat proposal, lengkapi gambar lalu kami ngadu proposal, Alhamdulillah diterima direktorat SMK karena kami punya lahan dan tempatnya strategis.Padahal waktu itu kami belum punya program keahlian perhotelan. Akhirnya waktu itu tahun 2007 dibangunlah edotel di depan sekolah. Lokasi edotel sekarang ini lahan kosong karena dulu waktu pertama kali membangun sekolah ini, persis kena krisis moneter sehingga bangunan sekolah tidak cukup biaya

untuk membangun seluruh bangunan yang telah direncanakan. Ini ada hikmahnya karena lahannya sekarang dibangun hotel. Waktu membangun hotel tetap kami tetap pakai konsultan hotel (W.ks.III.f1a.p1)

Upaya kreativitas dan inovasi kepala sekolah nampak pula pada saat mulai membangun edotel dengan secara bersamaan mengembangkan standar pelayanan dan penjaminan mutu dengan diperolehnya sertifikat ISO langsung dari Jerman, sehingga sekolah mendapatkan bantuan peralatan produk (dapur) dari Austria (Jerman). Begitu pula dengan upaya kreativitas dan inovasi kepala sekolah mengembangkan jaringan bisnis dengan pemerintah dan dunia industri melalui promosi sehingga edotel bisa dikenal secara luas dimasyarakat. Dampak keberadaan edotel di SMKN 1 Buduran meningkatkan animo masyarakat untuk menyekolahkan anak-anaknya di SMKN 1 Buduran. Hal itu seperti diungkapkan dalam pernyataan kepala sekolah sebagai berikut.

Peletakan batu pertama dihadiri oleh Bupati dan Dikmenjur Kejuruan waktu itu yang menjabat Pak Gatot, waktu itu kami sekaligus merangkaikan dengan penerimaan sertifikat ISO langsung dari Jerman yang perwakilan di Jakarta.ISO pertama waktu itu untuk wilayah Jatim.ISO nya masih biaya mandiri karena waktu itu saya kepingin sekolah maju. Alhamdulillah terlaksana tahap I pembangunan edotel dengan Rp 200.000.000 tahun 2007 awal. Tahap ke II dapat dua kali masing-masing Rp 200.000.000. Untuk dana seringnya Pemda Sidoarjo memberikan Rp 450.000.000. Padahal ketentuan sering untuk dana pusat dan Pemda 1:1, tetapi komitmen Pemda Sidoarjo melebihi ketentuan pusat. Pembangunan berjalan terus hingga awal Januari 2011 pembangunan sudah selesai.Kami lounching pada tanggal 11 Juni 2011 dengan mengundang Bupati, Kadis, industri, dan masyarakat sekitar. Ternyata keberadaan edotel membawa dampak yang positif, citra sekolah semakin bagus, sekolah semakin dikenal dan animo masyarakat menyekolahkan anaknya disini semakin tinggi (W.ks. III.f1a.p2)

Upaya kreativitas dan inovasi kepala sekolah tampak pula pada upaya mengembangkan edotel dengan menggunakan konsultan hotel pada saat pembangunan, sehingga pembangunannya bisa maksimal.

Dengan kreativitas kepala sekolah, konsep edotel bisa dipadukan dengan unit produksi lainnya seperti salon, butik, dan kafe yang dibuat dalam satu lokasi edotel untuk saling menunjang dan melengkapi fasilitas tambahan tamu (pelanggan) edotel. Hal itu sejalan hasil wawancara kepala sekolah sebagai berikut.

Waktu membangun hotel, kami menggunakan konsultan hotel supaya hasilnya maksimal, walaupun itu sebenarnya masih banyak kekurangan, karena kita membangun pakai uang proyek. Meskipun demikian penampilan edotel sudah lumayan bagus dan juga ada fasilitas tambahan showroom dari unit produksi sekolah (ada salon, butik, kafe) dibuat dalam satu lokasi edotel (W.ks.III.f1a.p3)

Setelah edotel berkembang dengan baik sejak diresmikan penggunaannya pada tahun 2010, kepala sekolah berupaya untuk memberikan pelayanan yang berkualitas kepada tamu dengan membeli beberapa peralatan edotel. Dalam hal ini kepala sekolah menyatakan sebagai berikut.

...sejak launching edotel saya punya pikiran untuk bisa membeli peralatan lengkap seperti *waterhitler* yang kapasitas besar yang menggunakan sinar matahari, sekarang sudah dibeli. Saya juga membeli tabung penjernihan air yang besar, sehingga air dari PDAM dan air dari tabung itu bercampur lalu disaring dan itu dialirkan untuk mengsuppor kekurangan air. Saya juga tambah daya listrik, Alhamdulillah edotel sudah punya sendiri. Uang yang kami belikan alat-alat tersebut sebagian dari pendapatan edotel. Hal ini saya lakukan supaya tamu tidak banyak complaint. Ke depan saya juga rencana beli genset tetapi belum sekarang karena harganya mahal sekitar Rp 40.000.000 (W.ks.I.f1a.p...)

Dari paparan data di atas dirumuskan temuan sementara penelitian tentang upaya kreatif dan keinovasian kepala sekolah dalam mengelola edotel SMKN 1 Buduran sebagai berikut.

- a. Kreatifitas dan keinovasian kepala sekolah diawali dengan membuat proposal dilengkapi desain edotel yang menarik untuk meyakinkan reviewer Direktorat SMK untuk memperoleh dana block grant penyelenggaraan edotel di SMKN 1 Buduran.

- b. Upaya kedua kreativitas dan keinovasian kepala sekolah adalah mengembangkan standar pelayanan dan penjaminan mutu melalui sertifikat ISO langsung dari Jerman secara bersamaan pada awal pembangunan edotel SMKN 1 Buduran.
- c. Upaya ketiga kreativitas dan keinovasian kepala sekolah dengan mengembangkan jaringan bisnis dengan pemerintah dan dunia industri untuk meningkatkan pencitraan sekolah.
- d. Kreativitas dan inovasi kepala sekolah dalam membangun edotel berupaya menggunakan konsultan hotel agar edotel yang sangat luas lokasinya dan strategis dapat lebih arstiktik penampilannya dan memenuhi persyaratan hotel yang setara dengan hotel berbintang.
- e. Kepala sekolah berupaya menyatukan unit produksi lainnya untuk menunjang fasilitas tambahan tamu (pelanggan).

2. Bekerja keras dan Mencari Solusi

Upaya kepala sekolah untuk memperoleh dana *block grant* proyek pembangunan fisik edotel SMKN 1 Buduran diawali dengan membuat proposal dan menggambar disain edotel. Pada tahun 2006 tim edotel dikmenjur melakukan validasi kelayakan, sehingga pada tahun 2007 pertama kali fisik edotel SMKN 1 Buduran dibangun oleh pemerintah, kemudian dilanjutkan pada tahap ke dua tahun 2008, dan tahap ke tiga pada tahun 2009. Sampai tahap ke tiga pembangunan hanya pada fisik hotel saja, untuk bisa mengoperasikan edotel SMKN 1 Buduran yang telah di bangun fisiknya, kepala sekolah meminjamkan uang sekolah (uang unit produksi pusat) untuk melengkapi perabot dan peralatan hotel sehingga edotel dapat dikomersialkan secara profesional. Tentang Upaya kerja keras kepala sekolah untuk dapat mengoperasikan edotel SMKN 1 Buduran di nyatakan sebagai berikut.

Pembangunan fisik edotel SMKN 1 Buduran itu didanai pemerintah pusat (APBN) dan Pemda Buduran. Pada tahun 2009 pembangunan edotel telah rampung, namun fasilitas di kamar belum ada. Waktu pembangunannya saya mengawasi secara ketat agar pembangunan sesuai dengan desain, Alhamdulillah karena lahan kami memang luas dan sangat strategis jadi kami berusaha membangun hotel yang setara dengan hotel bintang. Walaupun fisik dah dibangun tapi

kami belum bisa mengoperasional secara maksimal, nah..untuk bisa segera dioperasionalkan terutama kamar saya meminjamkan uang dari unit produksi sekolah karena Alhamdulillah unit produksi pusat sudah punya omset ratusan juta. Setelah kamar mulai digunakan siswa untuk belajar sambil dijual, hasil pendapatan hotel disisihkan untuk bisa membeli peralatan dan melengkapi peralatan secara bertahap dan membeli yang paling prioritas. Sekarang ini uang edotel masih digunakan untuk melengkapi peralatan, pemeliharaan, dan membayar kredit ke unit produksi, untuk melengkapi fasilitas kamar murni dari pendapatan hotel. Alhamdulillah berkat kerja keras edotel Buduran dah dapat di komersialkan dan fasilitas peralatan kamar kami upayakan sama dengan standar bintang tiga (W.ks.III.f1b.p4)

Mengenai upaya awal kepala sekolah untuk memanfaatkan bangunan fisik edotel SMKN 1 Buduran di dukung ibu Murti dan ibu Endang yang berperan sebagai penanggung jawab edotel dalam pernyataan sebagai berikut.

Awalnya hanya 4 kamar yang beroperasi, hasil dari penjualan kamar masih digunakan untuk membeli peralatan kamar, karena terus terang kami hanya mendapatkan dana untuk gedungnya saja. Kerja keras mengumpulkan hasil pendapatan hotel untuk membeli peralatan kamar, kami mengatisipasinya dengan melalui pengadaan skala prioritas (W.edo pjw.III.f1b)

...pada tahun 2006 kami baru punya 2 kamar, kemudian 2007 mendapatkan block grant tahap pertama membangun 7 kamar, dan pada tahun 2009 mendapatkan block grant kedua membangun hall, karena masih bangunan untuk mengoperasionalkannya KS meminjamkan uang sekolah untuk membeli perabot dan perlengkapan kamar (W.edo gr.III.f1b)

Untuk mengoperasionalkan edotel, sumber daya terpenting adalah SDM, karena sumber daya ini yang akan mengelola seluruh kegiatan di edotel. Untuk mengatasi masalah kekurangan SDM yang akan terlibat dalam kegiatan edotel, kepala sekolah mengupayakan mengalihkan sebagian guru boga untuk menjadi guru di program keahlian akomodasi perhotelan. Dalam hal ini kepala sekolah menyatakan sebagai berikut.

Untuk mengatasi masalah SDM APH, saya mengalihkan guru boga menjadi alih keahlian seperti bu Endang, Bu Nia, Bu Murti, di samping itu juga memagangkan guru tersebut pada hotel, mengikutkan juga pada diklat-diklat. Guru yang berlatar belakang perhotelan cuma 1 bapak Sugeng. Ke depan saya programkan untuk nambah guru APH yang PNS kalau belum dapat kami gunakan GTT dulu, tetapi yang sebaiknya PNS biar tidak membebani sekolah(W.ks.III.f1b.p5)

Hal ini di dukung waka kurikulum SMKN 1 Buduran yang menyatakan sebagai berikut.

Karena guru perhotelan awalnya tidak punya guru yang latar belakangnya perhotelan maka KS memagangkan guru ke hotel di Surabaya, mengikutkan diklat di Sawangan, disini guru yang basiknya perhotelan cuma 1 orang, karena guru perhotelan susah alumninya, akhirnya kami menemukan pak Sugeng pada tahun 2009 (W.wkur.III.f1b)

Pernyataan yang sama diakui salah satu guru program keahlian boga yang telah dialihkan ke program keahlian ekomodasi perhotelan yang menyatakan sebagai berikut.

...ada yang dimagangkan seperti Bu Nia, kalau saya pengalaman kerja dulu pernah mengajar di SMK yang perhotelan, Bu Murti pindahan dari Jambi memang sudah pengelola edotel, dan pak Sugeng dasarnya S1 Bahasa Inggris tapi melanjutkan D3 Pariwisata dan ke S1 Sekolah Tinggi Pariwisata Surabaya (W.edo gr.III.f1b)

Untuk melaksanakan kegiatan operasional sehari-hari di edotel SMKN 1 Buduran, kepala sekolah mengupayakan semua guru perhotelan terlibat dalam manajemen operasional edotel, karena edotel SMKN 1 Buduran tidak mempunyai karyawan tetap. Dalam hal ini kepala sekolah menyatakan sebagai berikut.

Untuk pengelolaan di edotel SMKN 1 Buduran kami tidak punya karyawan khusus, untuk operasionalnya full dijalankan siswa yang piket, dan semua guru perhotelan dilibatkan untuk mengelola edotel sebagai koordinator. Karena kami tidak punya karyawan, maka siswa yang mau casual itu yang ditugaskan piket malam untuk menjalankan operasional edotel, dan siangnya di kelola siswa piket (W.ks.III.f1b.p6)

Untuk mengoperasionalkan edotel secara penuh belum ada karyawan khusus yang mengelola edotel SMKN 1 Buduran. Bila kegiatan di edotel ramai, penanggung jawab mendayagunakan alumni sebagai casual untuk menjalankan operasional edotel pada malam hari. Hal ini diakui Bu Murti penanggung jawab edotel SMKN 1 Buduran yang menyatakan sebagai berikut.

Di edotel, guru didukung siswa, sehingga apabila full kegiatan dan ramai di edotel, untuk mengantisipasi dengan menggunakan casual dari alumni saja karena kami belum punya karyawan khusus untuk edotel. Kami memberdayakan siswa secara full untuk menjalankan operasional edotel. Siswa di siftkan di edotel (pagi, siang) dan untuk sift malam khusus laki-laki dan diutamakan siswa yang kurang mampu, hal ini dilakukan agar dapat membantu pembiayaan sekolah, karena siswa memperoleh imbalan bekerja casual di edotel (W.edo.pjw.III.f1b)

Dengan pemberdayaan siswa untuk mengelola edotel, operasional edotel SMKN 1 Buduran dapat berjalan dengan baik, namun kepala sekolah tetap berupaya untuk lebih mengenalkan edotel kepada masyarakat umum, baik melalui kerja sama, memasang pamflet unit produksi SMKN 1 Buduran di depan, maupun mempromosikan edotel melalui brosur dan koran. Hal ini dilakukan untuk lebih meningkatkan pendapatan edotel SMKN 1 Buduran. Dalam hal ini kepala sekolah dan waka kurikulum menggambarkan dalam pernyataan sebagai berikut.

Untuk promosi kami melalui brosur dan koran. Kalau di koran bukan memasang iklan, biasanya wartawan yang datang meliput dan memuat beritanya di koran. Kami juga membuat kerja sama dengan company misalnya dari travel agent, jamsostek, tupperware, tiansi, lembaga entrepreneur, dan lain-lain. Alhamdulillah publik sudah mengenal edotel SMK Buduran (W.ks.III.f1b.p7)

Ibu KS juga rajin membuat proposal untuk meminta bantuan dana pada PEMDA, buat kerjasama, memperbaiki penampilan sekolah dan juga edotel. Mempromosikan edotel melalui kegiatan-kegiatan sekolah agar dapat lebih meningkatkan omsetnya (W.wkur.III.f1b)

Upaya yang dilakukan kepala sekolah bersama team manajemen edotel semakin dikenal publik, sehingga pelanggan edotel meningkat.

Untuk menjaga keamanan, dan kenyamanan edotel, maka fasilitas dan keamanan hotel ditingkatkan dengan merencanakan melengkapi CCTV pada area edotel yang telah ditentukan. Hal itu sejalan dengan pernyataan penanggungjawab edotel sebagai berikut.

Yang direncanakan sekarang memasang CCTV untuk di area lobby, koridor, extrance, dan office gunanya untuk memonitoring situasi dan keamanan tamu. Itu kan memang standar hotel. Ide dari pengelola dan di konfirmasikan ke KS dan prinsipnya KS menyetujui (W.edo pjw.III.f1b)

Dari paparan data di atas dirumuskan temuan sementara penelitian tentang upaya kepala sekolah bekerja keras dan mencari solusi dalam mengelola edotel SMKN 1 Buduran sebagai berikut.

- a. Mengawasi secara ketat pembangunan edotel agar desain yang telah dibuat sesuai dengan yang direncanakan sehingga memberikan prospek bisnis yang lebih menguntungkan.
- b. Unit produksi meminjamkan uang untuk melengkapi perabotan dan peralatan edotel sehingga dapat dioperasikan secara profesional.
- c. Melibatkan semua guru program keahlian akomodasi perhotelan untuk mengelola edotel karena edotel SMKN 1 Buduran tidak mempunyai karyawan tetap
- d. Mengatasi masalah kekurangan SDM edotel, melalui upaya mengalihkan sebagian guru tata boga untuk menjadi guru pada keahlian akomodasi perhotelan.
- e. Melakukan upaya promosi edotel melalui kerjasama, brosur, dan pemasangan neonbox seluruh unit produksi di depan sekolah

3. Memotivasi

Kepala sekolah dituntut untuk dapat memberikan motivasi kepada guru agar dapat menjalankan fungsinya dan melaksanakan tugas pokoknya dengan baik. Kepala sekolah memotivasi guru pada program keahlian akomodasi perhotelan SMKN 1 Buduran agar dapat mengelola edotel dengan baik. Kepala sekolah memotivasi guru khususnya pengelola edotel untuk dapat bekerja keras, dan memberikan

penghargaan kepada guru-guru yang telah mengelola edotel dengan baik. Hal itu, sejalan dengan pernyataan kepala sekolah sebagai berikut.

Saya memotivasi kepada guru agar dapat mengelola dengan baik meskipun fasilitas edotel SMKN 1 Buduran masih sangat terbatas. Kalau bisa dikelola dengan baik maka akan berdampak pula kepada siswa keterampilannya meningkat dan kepada pengelolanya memberikan kemudahan dalam pembelajarannya karena sudah difasilitasi peralatan yang memadai, LCD, komputer, laptop, dan tentunya pengelola bisa meningkatkan kesejahteraannya karena memperoleh insentif dari edotel (W.ks.III.f1c.p8)

Kepala sekolah memberikan motivasi kepada gurunya dengan cara memberikan fasilitas yang memadai untuk menunjang pembelajarannya di edotel seperti peralatan komputer, LCD, laptop, dan meningkatkan kesejahteraan pengelola edotel melalui pemberian insentif berdasarkan hasil pendapatan edotel setiap bulan. Begitu pula, kepala sekolah memberikan bonus kepada pengelola dan guru di luar program akomodasi perhotelan yang membawa tamu untuk menggunakan fasilitas edotel SMKN 1 Buduran dengan memberikan motivasi (penghargaan) seperti diungkapkan kepala sekolah sebagai berikut.

Biasanya juga kalau ada guru yang membawa tamu, dari pihak manajemen juga memberi bonus, sehingga ini dapat memotivasi untuk membawa tamu menggunakan fasilitas di edotel SMKN 1 Buduran (W.ks.III.f1c.p9)

Kepala sekolah juga memberi motivasi kepada siswa khususnya yang bertugas di edotel dengan memberikan arahan untuk dapat memanfaatkan fasilitas edotel dengan sebaik-baiknya, menasehatinya, dan mendidik untuk bisa berperilaku jujur, disiplin seperti diungkapkan kepala sekolah berikut ini.

Kalau untuk siswa, saya memotivasi dengan memberikan arahan agar dapat memanfaatkan sebaik-baiknya fasilitas di edotel karena tidak akan rugi, ilmunya akan bisa bermanfaat, kalau bersungguh-sungguh akan mudah mendapatkan pekerjaan. Saya juga menasehati agar siswa dapat menjalankan tugas dengan baik, memberikan layanan ke tamu dengan baik. Dan yang paling penting kejujuran, karena kejujuran yang paling utama, selain itu

memperhatikan disiplin, komunikasi, ya pada intinya pendidikan karakternya diperhatikan pada saat bertugas di edotel (W.ks.III.f1c.p9)

Dengan memperhatikan potensi yang ada pada siswa khususnya siswa kurang mampu, maka kepala sekolah dan pihak manajemen edotel memberikan motivasi kepada siswa dengan cara melibatkan mereka pada pengelolaan edotel dan memberikan insentif kepada mereka yang dapat dipakai untuk memenuhi kebutuhan biaya pendidikan terutama siswa yang tidak mampu pada program keahlian akomodasi perhotelan. Hal itu sejalan dengan pernyataan kepala sekolah sebagai berikut.

Karena disini banyak siswa yang tidak mampu karena orangtuanya hanya buru, tukang becak, tukang cuci, siswa yang seperti itu diperhatikan, pihak manajemen biasanya menugaskan untuk casual malam hari, dan diberikan uang transfor dan uang makan. Banyak siswa yang mau melakukan seperti itu mereka senang karena mendapatkan insentif sampai Rp 400.000, uang itu bisa digunakan siswa untuk bayar uang sekolah (W.ks.III.f1c.p10)

Pernyataan kepala sekolah diakui oleh salah satu siswa yang kurang mampu dan sering di siftkan di edotel dalam pernyataan sebagai berikut.

Oh ya bu, saya pernah disifkan malam, shifnya mulai jam 4 sore sampai jam 9 pagi kalau ramai hotelnya, tapi kalau ga ramai sift malam hanya biasanya sampai jam 9 malam saja. Kalau disifkan biasanya diberi makan, dan diberi uang saku tergantung berapa kali sift. Lumayan bisa dapat pembayaran SPP Rp 170.000. Kebetulan orang tua saya hanya sopir di TP. Untuk yang sift malam biasanya ditunjuk oleh pembimbing, dan di minta izinkan ke orang tua. Yang sift malam hanya laki-laki (W.edo sw.III.f3c)

Uang transfort untuk siswa yang sift di edotel dibayar perminggu sekali dihitung berdasarkan piketnya, kan ada catatan dibuku piket. Kami di panggil untuk menerima uang transportasi sama Bu Murti setiap minggu. Kami senang karena bisa dapat uang saku, bayar SPP juga. Selain uang transpor kami juga yang sift diberi uang makan Rp 5000 perhari untuk setiap siswa yang piket. Sehari biasanya ada 5 orang yang diberikan komsumsi, tapi kadang-kadang juga lebih, kalau edotel ramai ya bisa sampai 10 orang yang diberikan komsumsi (W.edo sw.III.f3c)

Begitu pula, kepala sekolah dan penanggungjawab edotel memotivasi siswa sebelum ditugaskan dengan cara memberikan bimbingan agar dapat menghadapi tamu dengan baik berdasarkan standar pelayanan industri hotel yang digambarkan pada hasil wawancara berikut.

Untuk yang sift malam kami harus memberikan bimbingan dengan melatih siswa menghadapi tamu dengan baik, menangani keluhan tamu, pokoknya tidak sembarangan juga menempatkan siswa yang sift malam. Hal ini kami lakukan untuk menghindari complain tamu. Standar pelayanan yang digunakan di edotel menggunakan sistim industri hotel (W.edo pjw. III.f1c)

Kepala sekolah juga memotivasi pengelola edotel dengan cara mengundang praktisi industri di bidang perhotelan untuk menumbuhkan wirausaha guru, siswa dan memberikan pengarahan pula pada saat pembinaan di upacara seperti dinyatakan waka kurikulum SMKN 1 Buduran sebagai berikut.

KS sering mengundang praktisi wirausaha yang sudah sukses tapi memulai usahanya dari nol. Upaya itu dilakukan untuk menumbuhkan jiwa wirausaha guru, siswa. Ada juga pengarahan yang dilakukan pada saat pembinaan di upacara, dan mengadakan lomba(W.wkur.III.f3d)

Dari paparan data di atas dirumuskan temuan sementara penelitian tentang upaya kepala sekolah memotivasi dalam mengelola edotel SMKN 1 Buduran sebagai berikut.

- a. Kepala sekolah memberikan motivasi dengan cara memberikan insentif setiap bulan kepada guru yang mengelola edotel.
- b. Kepala sekolah memberikan fasilitas di hall yang memadai untuk dapat digunakan melaksanakan pembelajaran bila tidak sedang digunakan tamu.
- c. Kepala sekolah memberikan motivasi kepada siswanya untuk memanfaatkan fasilitas edotel dengan sebaik-baiknya, mendidik untuk berperilaku jujur, disiplin, bertanggung jawab, dan berupaya memberikan layanan yang baik kepada tamu.

- d. Kepala sekolah melibatkan siswa terutama yang tidak mampu dalam pengelolaan edotel dan memberikan insentif kepada mereka untuk memenuhi kebutuhan biaya pendidikannya.
- e. Kepala sekolah memotivasi guru dengan jalan mengundang praktisi industri perhotelan untuk menumbuhkan kewirausahaan guru dan juga melakukan pembinaan guru secara berkelanjutan.

b. Keberhasilan Kepala Sekolah dalam Mengelola Unit Produksi Hotel Pendidikan

1. Sumber Belajar Siswa

Edotel sebagai salah satu program yang telah digulirkan sejak 2003, merupakan upaya Direktorat Pembinaan SMK untuk mewujudkan pilar ke dua yakni peningkatan mutu, relevansi, daya saing SMK pada bidang perhotelan. Keberadaan edotel SMKN 1 Buduran sejak tahun 2007 telah mampu meningkatkan skill siswa karena siswa didayagunakan secara full dalam kegiatan operasional edotel, sehingga edotel sebagai sarana pembelajaran dan pelatihan yang sangat strategis untuk menghasilkan kualitas lulusan program keahlian akomodasi perhotelan yang sesuai dengan tuntutan industri. Dalam hal ini kepala sekolah menyatakan fungsi laboratorium edotel dan strategi pembelajaran sebagai berikut.

Ada dua jalur yang digunakan untuk memantapkan skill siswa APH yaitu melalui jam pembelajaran artinya jam praktikum diklat APH dilaksanakan di edotel sebagai laboratoriumnya. Kedua jam piket artinya siswa didayagunakan dalam operasional edotel sehingga siswa lebih dalam tajam skillnya. Edotel SMKN 1 fungsi utamanya untuk pembelajaran siswa, untuk secara teknis saya serahkan kepada guru penanggung jawab di edotel untuk mengatur pembelajarannya dan tetap mendukung kurikulum yang berlaku (W.ks.III.f2a.p11)

Edotel sebagai tempat praktik secara langsung bagi siswa diharapkan dapat meningkatkan sistem pembelajaran sekaligus juga sebagai salah satu sumber pendapatan dengan tetap mendukung penerapan kurikulum KTSP yang berlaku. Kurikulum tersebut dikembangkan oleh sekolah dengan menambah muatan lokal seperti bahasa Inggris,

Jepang, dan Bahasa Mandarin. Kepala sekolah mengarahkan dan bertanggungjawab pada pengembangan kurikulum agar dapat lebih sesuai kebutuhan industri. Untuk itu distribusi pembelajaran disusun berdasarkan kompetensi-kompetensi yang harus dicapai dalam satu semester atau lebih atau tergantung durasi waktu yang telah ditentukan pada program keahlian akomodasi perhotelan SMKN 1 Buduran digambarkan sebagai berikut.

Tabel 6.17 Susunan Program Mata Pelajaran SMKN 1 Buduran Kompetensi Keahlian Akomodasi Perhotelan Tahun Pelajaran 2011/2012

No	Program Diklat	Kelas X		Kelas XI		Kelas XII		Durasi Waktu (Jam)
		Smt 1	Smt 2	Smt 3	Smt 4	SMT 5	Smt 6	
A.	Mata Pelajaran							
	Normatif							896
	Pendidikan Agama	2	2	2	2	2	2	192
	1.2 Pendidikan Kewarganegaraan	2	2	2	2	2	2	192
	1.3 Bahasa Indonesia	2	2	2	2	2	2	192
	1.4 Pendidikan Jasmani Olahraga dan Kesehatan	2	2	2	2	2	2	192
	1.5 Seni Budaya/MC/Dekorasi	2	2	-	-	2	2	128
		10	10	8	8	10		
	Adaptif							1.484
	2.1 Matematika	3	3	3	3	3	3	330
	2.2 Bahasa Inggris/Jerman	3	4	4	4	4	4	440
	2.3 KKPI (Keterampilan Komputer dan Pengolahan Informasi)	2	2	2	2	2	2	202
	2.4 Ilmu Pengetahuan Alam	2	2	2	2	2	2	192
	2.5 Kewirausahaan	2	2	2	2	2	2	192
	2.6 Ilmu Pengetahuan Sosial	2	2	-	-	2	2	128
		14	15	13	13	15	15	
	Produktif							140
	3.1 Dasar Kompetensi Kejuruan Akomodasi Perhotelan							1.044
	3.1.1 Melaksanakan Kerjasama dengan Kolega dan Pelanggan	2						

3.1.2 Melaksanakan Pekerjaan dalam Lingkungan Sosial yang Berbeda		2					
3.1.3 Mengikuti prosedur kesehatan, keselamatan, dan keamanan di tempat kerja.	2	2					
3.1.4 Menangani konflik konsumen	1	1					
3.1.5 Memutakhirkan informasi industri pariwisata	2	2					
3.2 Kompetensi Kejuruan Akomodasi Perhotelan							1.044
3.2.1 Melakukan Komunikasi melalui Telepon	2	2					
3.2.2 Menyediakan layanan porter			3		1		
3.2.3 Menerima dan memproses reservasi			3	3	4	5	
3.2.4 Menyediakan layanan akomodasi <i>reception</i>			4	4	5	5	
3.2.5 Memelihara catatan keuangan					1	1	
3.2.6 Memproses transaksi keuangan					1	1	
3.2.7 Melaksanakan prosedur klerikal					1	1	
3.2.8 Membersihkan lokasi/area dan peralatan	6	6					
3.2.9 Menyediakan layanan ruang rapat/seminar	4						
3.2.10 Menyiapkan kamar untuk tamu			6	6	6	6	
3.2.11 Menyediakan layanan <i>housekeeping</i> untuk tamu			2	2			
3.2.12 Melayani penanganan linen dan pakaian tamu			4	4	4	4	
3.2.13 Menyediakan jasa valet.			2	2			

B	Muatan Lokal							192
	Food and Beverages		4					80
	Bahasa Jepang	2	2	2	2	2	2	110
	Ticketing			2	2			52
	Bahasa Mandarin	2	2	2	2	2	2	192
	Pengembangan Diri							192**)
	Seni Budaya							
	JUMLAH	51	50	50	50	55	55	

Sumber: Kurikulum Program Keahlian Akomodasi Perhotelan, 2012

Catatan:**) Pengembangan diri diluar jam pelajaran

Berdasarkan format waktu pembelajaran tersebut, ketua program keahlian akomodasi perhotelan sekaligus penanggung jawab edotel SMKN 1 Buduran mengatur sistem pembelajaran agar semua kompetensi siswa yang diharapkan dalam kurikulum dapat tercapai. Dalam hal ini ketua program keahlian akomodasi perhotelan menyatakan sebagai berikut.

Sebagai kaprog saya sekaligus sebagai penanggung jawab di edotel,saya mengatur sistem pembelajarannya baik yang di kelas maupun di edotel, bagaimana strateginya agar kompetensi produktif siswa yang diharapkan dalam kurikulum dapat tercapai, dengan tidak mengabaikan adaptif dan normatifnya. Untuk itu kami mengaturnya dalam jadwal piket siswa di edotel dan jadwal belajar di kelas, tentunya kami saling berkoordinasi agar semuanya berjalan dengan baik dan lancar (W.edo pjw.III.f2a)

Tentang belajar di kelas dan piket siswa di edotel dibenarkan oleh beberapa siswa yang tergambar dalam pernyataan sebagai berikut.

Teorinya kan diberikan di kelas, dan praktiknya diberikan langsung di edotel sehingga pendalaman kompetensi lebih tajam karena lebih sering berlatih dan melayani tamu secara langsung misalnya pada saat reservasi, registrasi tamu check in, dan check out. Kami senang dipiketkan di edotel, karena apa yang diajarkan di kelas memang benar-benar terjadi dan kita rasakan, menangani keluhan tamu, bertemu tamu berbagai daerah. Banyakhal yang kita bisa

praktekkan di edotel ini, banyak pengalaman juga praktek (piket) disini (W.edo sw.III.f2a)

Kami bertugas disini sebagai piket. Setiap harinya ada 5-7 orang siswa yang dipiketkan pada area FO, HK, laundry, dan reception di office sekolah. Siswa yang dipiketkan mulai kelas 1 semester dua sampai kelas 3. Untuk kelas 3 hanya sampai bulan Desember saja karena mulai Januari akan fokus menghadapi UN/UAS. Untuk piket di hotel, kami di roling, sehingga bisa bertugas pada semua area. Jadi sebanyak 11 kali dapat piket pada setiap area housekeeping, front office sekolah, dan front office edotel. Manfaat dipiketkan, saya lebih paham, lebih familiar karena sudah biasa melayani tamu, dan mengenal karakter tamu, pokoknya sudah mengenal industri perhotelan dan pekerjaannya (W.edo sw.III.f2a)

Piket saya lebih banyak di HK karena untuk persiapan ujian kompetensi nanti, kalau siswa yang lain ada lebih banyak di FO (W.edo sw.III.f2a)

Hasil pengamatan peneliti pada siswa yang melaksanakan piket di edotel SMKN 1 Buduran digambarkan sebagai berikut.

Pada tanggal 16 Mei 2012 peneliti sedang berada di edotel untuk mengamati siswa (Jefri dan Mega) siswa kelas X yang sedang melaksanakan pembersihan kamar sebagai piket di edotel di bagian housekeeping khususnya pembersihan kamar, kegiatan ini dilatihkan supaya mereka lebih terampil melaksanakan pekerjaan di HK sesuai dengan kompetensi yang diharapkan. Pada tanggal 18 September peneliti menginap di kamar 102, pada hari itu dua orang roomaid kelas II dan III yang sedang piket di HK membersihkan kamar saya (O.edo room.III.f2a)

Dari paparan data di atas menunjukkan bahwa semakin banyak siswa berlatih di edotel, akan lebih memungkinkan siswa memiliki kompetensi yang lebih mendalam karena frekuensi berlatih untuk mengerjakan pekerjaan di hotel tidak dibatasi waktu. Dengan demikian siswa yang sering dipiketkan akan lebih mendapatkan pengalaman dan keterampilan dalam bekerja. Hal ini tergambar dalam pernyataan kepala sekolah sebagai berikut.

Alhamdulillah LKS Propinsi untuk perhotelan juara 2, padahal kami sudah tidak punya target lagi, karena siswa yang disiapkan

untuk LKS bukan yang sudah lama dilatih, kalau tidak salah hanya di drill kurang 10 hari, namun Alhamdulillah masih bisa juara, saya berkesimpulan bahwa dengan dipiketkannya siswa untuk menjalankan operasional hotel telah memberikan pengalaman kerja yang baik, siswa lebih terampil dan lebih mantap pengetahuannya (W.ks.III.f2a.p12)

Edotel sebagai sumber belajar diharapkan bukan hanya memberikan keterampilan kerja tetapi juga pada aspek lainnya. Hal tersebut dinyatakan kepala sekolah sebagai berikut.

Memang kewirausahaan wajib dimiliki semua kepala sekolah karena memang sudah persyaratan, apalagi kepala SMK yang memang sudah diberikan beberapa miniatur-miniatur unit produksi sekolah jadi menurut saya itu harus dikelola dengan sebaik-baiknya sebagai sumber belajar. Menurut saya yang paling penting seperti lab edotel harus dikelola dengan sebaik-baiknya agar bisa menjadi tempat belajar sekaligus praktikum sehingga siswa lebih tajam kompetensinya, disamping itu pula kita melatih siswa untuk menumbuhkan jiwa wirausahanya, karena kita tidak mungkin membawa anak untuk dijadikan pegawai negeri semuanya ya Bu! dan lagi kalau anak itu bisa betul-betul jiwa wirausahanya tumbuh, ini cari uang itu mudah. Contoh aja Bu, anak-anak kita sudah banyak yang sukses, ada yang punya resto, ada yang menjadi konsultan di restoran, dia udah kemana-mana. Awalnya dia itu juara LKS (W.ks.III.f2a.p13)

Pemanfaatan edotel SMKN 1 Buduran tidak hanya digunakan sebagai fasilitas diklat bagi siswa tetapi juga digunakann untuk melaksanakan uji kompetensi kelas III program keahlian akomodasi perhotelan karena edotel SMKN 1 Buduran telah memperoleh sertifikat sebagai tempat uji kompetensi (TUK) dan juga sebagai tempat (outlet) persiapan praktek kerja industri (prakerin) perhotelan di luar negeri. Tentang edotel sebagai TUK dan outlet digambarkan kepala sekolah dan salah satu guru program keahlian perhotelan dalam pernyataan sebagai berikut.

Ada 20 orang siswa APH SMKN 1 Buduran yang akan mengikuti prakerin di Malaysia, ada yang kelas 11 dan juga kelas 12, kami sangat terbantu karena anak-anak tersebut membantu operasional

edotel sambil di latih untuk memantapkan skillnya sebelum berangkat ke Malaysia, sekarang ini masih menunggu jadwal pemberangkatannya, pemberangkatannya beda-beda sesuai dengan permintaan hotelnya, jadi sambil menunggu kami mendrill disini. Di samping yang 20 orang itu ada juga dari sekolah lain seperti dari SMK Blitar, Jombang, Banyuwangi, Lamongan, Malang karena memang edotel SMKN 1 Buduran sebagai outlet penyelenggara OJT luar negeri, jadi yang akan berangkat mengikuti interview dari pihak hotel yang akan dituju di edotel ini Untuk tahun 2012 sekitar 50 orang yang akan berangkat (W.edo gr.III.f2a)

Meningkatnya jumlah siswa yang melaksanakan praktek kerja industri perhotelan di luar negeri tidak terlepas dari upaya kepala sekolah untuk memaksimalkan pemanfaatan edotel baik sebagai penyelenggaraan diklat, TUK maupun sebagai outlet. Hal ini dinyatakan waka kurikulum SMKN 1 Buduran sebagai berikut.

Membuat MOU dengan Malaysia dalam rangka pelaksanaan OJT, menurunkan batasan umur siswa yang akan OJT di luar negeri sehingga sekarang tahun ini lebih banyak yang bisa berangkat ke Malaysia (W.wkur.III.f2a)

Sedangkan Nur Hadizah salah satu peserta yang telah melaksanakan di prakerin Malaysia menyatakan sebagai berikut.

Saya prakerin di Malaysia selama enam bulan di Brisdale hotel Bintang 3. Kalau saya secara khusus sebelum berangkat ga dilatih lagi, karena kami sudah dipiketkan sejak kelas I semester II, jadi dah terbiasa dengan pekerjaan 8 jam di hotel. Tapi yang dari sekolah lain ya masih dilatih lagi sebelum berangkat. Malah di Malaysia saya bisa make up room 24 kamar setiap hari (W.edo sw.III.f2a)

Observasi peneliti tentang pelaksanaan uji kompetensi pada siswa kelas III program akomodasi perhotelan yang tergambar sebagai berikut.

Peneliti mengunjungi edotel SMKN 1 Buduran pada tanggal 20 sampai pada dengan 21 Februari 2012. Pada hari pertama peneliti mengamati persiapan ujian kompetensi, dan pada hari ke dua peneliti mengamati pelaksanaan uji kompetensi baik yang dibagian FO maupun pada bagian HK. Peneliti sempat mengamati salah satu siswa peserta uji kompetensi pada bagian HK mulai dari awal memasuki kamar tamu hingga menyimpan (menggudangkan)

bahan dan peralatan yang digunakan. Pada hari itu peneliti juga mewancarai salah satu penguji kompetensi yang berasal dari DU-DI Bapak Panut Sugito. Beliau menyatakan sudah 3 kali menjadi penguji kompetensi dan berasal dari The Sun Hotel Surabaya (O.edo uk.III)

Dari paparan data di atas dirumuskan temuan sementara penelitian tentang keberhasilan kepala sekolah dalam mengelola edotel SMKN 1 Buduran sebagai sumber belajar sebagai berikut.

- a. Edotel SMKN 1 Buduran digunakan sebagai tempat praktik harian untuk mempersiapkan siswa OJT (pra OJT)
- b. Edotel SMKN 1 Buduran digunakan sebagai tempat pelaksanaan uji kompetensi program keahlian akomodasi perhotelan
- c. Edotel SMKN 1 Buduran digunakan sebagai outlet yang menyiapkan siswa prakerin luar negeri
- d. Edotel SMKN 1 didayagunakan untuk menumbuhkan dan mengembangkan jiwa wirausaha siswa dan guru

2. Sumber Pendapatan Sekolah

Keberadaan edotel SMKN 1 Buduran tidak hanya dipakai sebagai tempat praktik siswa, akan tetapi juga melayani masyarakat umum dengan mengenakan sewa kamar seperti hotel pada umumnya, tetapi lebih murah bila dibandingkan sewa hotel yang full komersial. Di samping sewa kamar yang dijual, edotel SMKN 1 Buduran juga menyewakan fasilitas hall yang dapat digunakan sebagai ruang pertemuan baik yang berjumlah kecil maupun berjumlah besar pesertanya. Dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat umum tersebut edotel SMKN 1 Buduran menggunakan nama “edOTEL” SMKN 1 Buduran Sidoarjo.



SMKN I Buduran Sidoarjo

Gambar 6.7 Logo Edotel SMKN 1 Buduran Sidoarjo

Tentang edotel sebagai sumber pendapatan kepala sekolah menyatakan sebagai berikut ini.

Kalau unggul sih belum, wong belum lengkap, kami masih membenahi peralatannya, tetapi beberapa bulan ini, saya lihat sudah banyak tamunya. Pendapatannya sudah lumayan, karena sering ada diklat di ruang meeting/hall edotel. Tamu-tamu kita juga biasanya grup, jadi pakai kamarnya, juga pakai ruang meetingnya (W.ks.III.f2b.p14)

Pernyataan kepala sekolah di dukung oleh penanggung jawab edotel SMKN 1 Buduran sebagai berikut ini.

Untuk pendapatan mulai oktober sampai desember 2011 ini melonjak, tingkat hunian hotel tinggi. Tamu-tamu kami kebanyakan group, baik dari instansi pemerintah maupun perusahaan. Untuk sekarang hotel bisa mendapatkan pendapatan 40 sampai 50 juta dalam setiap bulan. Edotel yang paling tinggi pendapatannya dari seluruh unit produksi yang ada di SMKN1 Buduran. Dari pendapatan itu kami mengeluarkan dulu biaya operasional di hotel seperti gaji pengelola, pembelian bahan-bahan pembersih, penggantian kalau ada yang perlu diganti, sisanya bayar kredit di UP sekolah dan membeli peralatan yang sangat penting bagi tamu antara lain penampungan air untuk air panas tamu dan peralatan lainnya biar tamunya lebih puas dengan fasilitas yang kami berikan. setelah mengeluarkan biaya operasional di hotel seperti gaji pengelola, (W. edo pjw.III.f2b)

Sejalan dengan peningkatan pendapatan edotel SMKN 1 Buduran yang digambarkan oleh penanggungjawab edotel, maka perlu didukung oleh pelaporan keuangan berdasarkan standar pengelolaan usaha, seperti digambarkan penanggungjawab edotel sebagai berikut.

Untuk itu dalam pelaporan keuangan kami menggunakan standar pengelolaan usaha. 20 – 30 % untuk selery SDM, 16 % untuk operasional hotel (pembelian chemical, amenities), 5 % untuk komsumsi SDM, dan sisanya untuk pembayaran kredit pengadaan fasilitas hotel, untuk penyusutan, pemeliharaan, pembayaran listrik, dan kesejahteraan pengelola edotel (W.edo pjw.III.f2b)

Sejak hall edotel SMKN 1 Buduran di operasionalkan secara full pada bulan oktober 2011, maka jumlah hunian (ocupancy) edotel juga

meningkat baik yang menggunakan kamar maupun yang menggunakan hall dari lembaga, masyarakat yang telah memberikan kontribusi yang positif terhadap pendapatan edotel. Harapan kepala sekolah tentang pemanfaatan pendapatan edotel dinyatakan sebagai berikut.

Harapan ke depan untuk saldo dari edotel bisa dimanfaatkan untuk biaya pembelajaran siswa terutama siswa yang tidak mampu, bahkan sampai kepada biaya perawatan gedungedotel (W.ks.III. f2b.p15)

Seiring dengan difungsikannya hall edotel SMKN 1 Buduran maka pendapatan hotel meningkat sehingga pihak manajemen dapat membeli peralatan kamar untuk melengkapi kebutuhan tamu walaupun berdasarkan skala prioritas, dan membayar kredit pembelian peralatan. Di samping itu kepala sekolah berupaya agar saldo yang diperoleh edotel dapat membantu siswa terutama siswa yang kurang mampu. Dokumen tentang hasil pendapatan edotel SMKN 1 Buduran (D.edo keu.III) dari bulan Juni 2011 sampai dengan Agustus 2012 digambarkan peneliti sebagai berikut.

Tabel 6.18 Pendapatan Hasil Usaha Edotel SMKN 1 Buduran Periode Juni 2011 s.d April 2012

No	Bulan	2011	2012
1	Januari	-	30.295.000
2	Februari	-	27.895.000
3	Maret	-	29.995.000
4	April	-	33.545.000
5	Mei	-	68.000.000
6	Juni	39.175.000	57.000.000
7	Juli	23.500.000	59.000.000
8	Agustus	11.625.000	36.000.000
9	September	26.590.000	-
10	Oktober	31.820.000	-
11	November	67.595.000	-
12	Desember	61.702.000	-
	Total	262.007.000	341.730.000

Sumber: Edotel SMKN 1 Buduran, 2012

Dari paparan data di atas dirumuskan temuan sementara penelitian tentang keberhasilan kepala sekolah dalam mengelola edotel SMKN 1 Buduran sebagai sumber pendapatan sebagai berikut.

- a. Pendapatan edotel SMKN 1 Buduran semakin meningkat karena jumlah kunjungan tamu meningkat sehingga memiliki tingkat hunian kamar yang tinggi di samping itu penggunaan hall yang banyak digunakan tamu group, baik dari instansi pemerintah maupun perusahaan.
- b. Hasil pendapatan edotel SMKN 1 Buduran mendukung kesejahteraan pengelola.
- c. Hasil pendapatan edotel SMKN 1 Buduran mendukung untuk pembiayaan praktikum siswa, operasional, pemeliharaan peralatan, serta penambahan fasilitas edotel SMKN 1 Buduran
- d. Hasil pendapatan edotel SMKN 1 Buduran dilaporkan berdasarkan standar pengelolaan usaha dan saldo hasil pengelolaan edotel digunakan untuk membayar kredit pada unit produksi sekolah.
- e. Saldo edotel diharapkan dapat mendukung beasiswa terutama siswa yang tidak mampu.
- f. Edotel SMKN 1 Buduran semakin dikenal luas oleh masyarakat sehingga membangun pencitraan sekolah.

c. Pendukung Keberhasilan Kepala Sekolah dalam Mengelola Unit Produksi Hotel Pendidikan

1. Guru

Keberhasilan kepala sekolah dalam mengelola edotel tidak terlepas dari dukungan personil yang terlibat dalam pengelolaan edotel. Dalam hal ini, guru sebagai pihak internal sekolah diharapkan dapat mengembangkan edotel secara maksimal agar mencapai tujuan dan mempunyai nilai tambah dengan keberadaannya di sekolah. Dukungan guru pada pengelolaan edotel SMKN 1 Buduran digambarkan dalam pernyataan sebagai berikut.

Guru sebagai SDM penting dalam pengelolaan edotel, dukungannya sangat diperlukan untuk mengembangkan edotel secara maksimal

pemanfaatannya. Oleh karena itu saya menetapkannya melalui SK agar dapat bekerja dengan baik. Walaupun edotel belum punya struktur organisasi, karena saya belum berani. Sekarang edotel masih dipersoalkan keberadaannya, kalau sudah tidak dipermasalahkan lagi tentunya kami akan membuat strukturnya juga seperti dengan sekolah lain yang punya edotel. Meskipun demikian keadaannya selama ini edotel sudah berjalan dengan baik, guru-guru yang terlibat sudah melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang di SK (W.ks.III.f3a.p16)

Dalam operasional edotel sehari-hari, setiap guru APH mempunyai tugas yang berbeda sesuai dengan job descriptionnya berdasarkan SK yang telah ditetapkan oleh kepala sekolah, tetapi guru satu sama lain saling berkoordinasi dan bekerja sama untuk dapat memberikan pelayanan yang maksimal kepada tamu. Dalam hal ini pembagian tugas guru dalam pengelolaan edotel SMKN 1 Buduran dinyatakan ibu Endang dan ibu Nia sebagai berikut.

Tugas kami sebagai guru produktif APH utamanya adalah mengajar sama dengan pembagian jam mengajar yang telah di tentukan oleh kaprog sehingga keterlibatan kami di edotel merupakan tanggung jawab kami juga sebagai guru produktif. Kami bekerja berdasarkan SK kepala sekolah. Adapun pembagian tugasnya sebagai berikut : Penanggung jawab adalah Kepala sekolah, koordinator adalah Kaprog APH ibu Dra. Murtini, marketing dan logistic ditangani ibu Dra. Nur Hasanah, bahan dan laundry di bawah tanggung jawab ibu Dra. Endang A, dan alat-alat di engineering ditangani bapak Sugeng Purwanto S,pd (W.edo gr.III.f3a)

Saya kadang-kadang sampai malam masih harus di edotel, pada hari libur juga harus datang ke edotel untuk mengawasi anak-anak yang piket terlebih kalau sedang ramai, ada yang pakai hall, meeting room dan kamarnya full, sampai segitunya dukungan kami bu karena edotel tidak punya karyawan maka kami sebagai guru yang terlibat langsung untuk mengawasi setiap hari siswa yang piket berdasarakan jadwal piket guru yang telah di atur ketua program keahlian APH (W.edo gr.III.f3a)

Sementara Bapak Sugeng Purwanto yang menangani bagian peralatan dan engineering edotel SMKN 1 Buduran menyatakan dukungannya sebagai berikut.

Kalau di edotel ini guru APH secara bergantian bertugas sesuai jadwal. Pada saat saya bertugas sebagai penanggung jawab harian operasional di edotel memberikan bimbingan pada anak/siswa yang akan dipiketkan di edotel dan memberikan bimbingan pada siswa untuk memberikan pelayanan yang baik pada saat kontak dengan tamu. Melakukan evaluasi pada tiap bulannya atas kekurangan saat operasional, memperbaiki alat edotel kalau ada yang rusak, atau yang perlu diganti. Walaupun saya tugasnya dibagian peralatan tetapi kami juga membantu mempromosikan produk edotel, membuat laporan keuangan edotel, dan kami juga membantu mengatur jadwal piket anak/siswa untuk memperlancar operasional edotel (W.edo gr.III.f3a)

Keberadaan edotel sangat mendukung keberhasilan guru program keahlian akomodasi perhotelan dalam memberikan pembelajaran langsung pada siswa, karena dengan kehadiran tamu yang memanfaatkan edotel sebagai sarana akomodasi maupun kegiatan-kegiatan lain akan sangat memberikan pengalaman nyata kepada siswa, dengan demikian apabila siswa melaksanakan praktek industri ke hotel lain, mereka telah memiliki pengalaman bekerja di hotel. Keterlibatan guru APH secara full dalam pengelolaan edotel sangat mendukung kegiatan operasional edotel secara maksimal. Hal ini sesuai dengan observasi peneliti selama melaksanakan penelitian di edotel SMKN 1 Buduran yang menggambarkan dukungan guru dalam pengelolaan edotel sebagai berikut.

Setiap kali peneliti ke edotel selalu melihat guru-guru berada di counter FO, baik secara bergantian ataupun secara bersama-sama untuk mendampingi siswa piket terutama saat kegiatan ramai di edotel. Peneliti sempat bertanya kepada salah seorang siswa, kenapa guru-gurunya selalu standby di counter, siswa menjawab guru-guru memang lebih banyak standby disini setelah mengajar untuk mengawasi kami. Peneliti juga sering melihat guru-guru sampai malam masih berada di edotel. Hal inipun saya tanyakan kepada Bu Nia dan Bu Murti. Mereka menjawab kami paling cepat pulang sore

karena kami harus mengatur yang shift malam dulu, komsumsinya juga, bahkan kalau ada event yang memerlukan penanganan makan malam tamu kami sampai jam 9 malam (O.edo FO.III)

Dari paparan data di atas dirumuskan temuan sementara penelitian tentang dukungan guru dalam pengelolaan edotel SMKN 1 Buduran sebagai berikut.

- a. Guru mendukung pengelolaan edotel berdasarkan SK dan pembagian tugas yang telah ditetapkan kepala sekolah
- b. Walaupun secara khusus struktur organisasi edotel SMKN 1 Buduran belum ada, namun guru dapat menjalankan operasional dan memaksimalkan pemanfaatan edotel dengan baik
- c. Dukungan guru pada edotel melebihi dari jam kerja yang telah ditetapkan terutama pada saat edotel ramai, karena guru berperan sebagai koordinator dan pengawas langsung pada siswa piket.

2. Siswa

Sumber daya internal kedua yang terpenting dalam pengelolaan edotel SMKN 1 Buduran adalah siswa. Dalam hal ini siswa program akomodasi perhotelan mulai dari kelas satu sampai dengan kelas tiga didayagunakan untuk menjalankan operasional edotel SMKN 1 Buduran karena tidak memiliki karyawan tetap untuk menjalankan operasionalnya. Tentang hal ini Bu Murtini penanggung jawab Edotel menyatakan dalam wawancara sebagai berikut.

Kami memang tidak punya karyawan tetap, untuk operasional kami mendayagunakan full semuanya siswa. Saya sebagai penanggung jawab di edotel dan dibantu teman-teman yang bertugas mengatur piketnya agar supaya operasional edotel tetap berjalan maksimal, karena edotel itu memang harus siswa yang mengelola, guru hanya mengawasi, kan ga boleh menggunakan karyawan luar, walaupun menggunakan karyawan harus dari alumni. Tapi untuk alumni kami ga punya lagi karena semua sudah kerja. Kami berharap meskipun hanya siswa yang menjalankan operasional hotel bisa berjalan baik dan lancar. Untuk itu sebelum siswa piket kami membrefing dulu biar bisa memberikan pelayanan yang baik. Khusus yang sift malam tidak semua siswa kami piketkan, kami

memilih yang berkomunikasi dengan baik dan bisa menangani komplain bila ada tamu yang komplain, dan yang shift malam laki-laki 2 orang dan kami sebelum piket kami mengirim surat izin ke orang tuanya (w.edo gr.III.f3b)

Salah satu contoh jadwal piket siswa bulan Mei 2012 untuk menjalankan operasional edotel digambarkan sebagai berikut.

Tabel 6.19 Jadwal Piket Edotel SMKN 1 Buduran Periode Minggu ke III (tanggal 14 s/d 20 mei 2012)

NO	NAMA	TANGGAL							KET.	
		14	15	16	17	18	19	20		
1	RIDWAN	E							ROOM/PA	EVAN: 089677739722
2	KAHFI (XI)	E	E						ROOM/PA	RIDWAN: 08214247797
3	DIMAS		E	E					ROOM/PA	DIMAS: 085733939491
4	DWI A (XI)			E	E			E	ROOM/PA	ANDI: 083856120230
5	EVAN				E	E			ROOM/PA	KENSHI: 087754122924
6	BAGUS W (XI)					E	E		ROOM/PA	ADE: 083849454524
7	ERWIN (XI)						E	E	ROOM/PA	RIFQI: 089676190920
8	ARIF K	M						M	ROOM/PA	CHRIST: 083849185606
9	FIANTI		M			M			ROOM/PA	ARIF: 089654352937
10	MEGA K			M				M	ROOM/PA	SISKA: 085732848433
11	EVI FAUZIAH				M				ROOM/PA	FENNY: 083830388545
12	ADE VELINA	M	M			M			LAUNDRY	INTAN: 08993405837
13	ANDIN	M	M					M	LAUNDRY	MIM'S: 08963067270
14	WIDYA			M	M				LAUNDRY	
15	NOVA			M	M				LAUNDRY	
16	ALIFIA					M	M		LAUNDRY	
17	MIM'S RIFA	M	M						F.O	
18	VAZRIATI (XI)			M					F.O	
19	FENNY				M		M		F.O	
20	SISKA					M	M		F.O	

Sumber: Edotel SMKN 1 Buduran, 2012

Keterangan: M = Morning pk. 06.30 – 16.30E = Evening pk. 16.00 – 08.00

Sementara dukungan siswa dalam menjalankan operasional edotel SMKN 1 Buduran terangkum dalam wawancara dengan beberapa siswa yang sedang melaksanakan piket di edotel sebagai berikut.

Dukungan saya ketika incarge (piket) di edotel menjalankan tugas dan tanggung jawab sesuai jadwal piket saya. Saya Mba Hadizah kelas III dan dah Mba Amel kelas II. Kami sama-sama piket di HK. Tugas kami memberishkan kamar-kamar tamu baik yang ocupaid maupun yang check out. Saya dulu prakerin di Malaysia selama 6 bulan jadi dah punya pengalaman kerja dan itu kami terapkan disini. Kalau di Malaysia saya bisa membersihkan 24 kamar untuk 8 jam kerja (W.edo sw.III.f3b)

Setiap siswa memang wajib dipiketkan di hotel. Tetapi ada juga siswa yang jarang dipiketkan, kalau saya termasuk sering dipiketkan. Oh ya nama saya Siska kelas II APH...piketnya semua tergantung guru-guru kami yang membuat jadwal. Yang sering dipiketkan mungkin karena anak tersebut sudah bisa menguasai teori di pelajaran. Misal sudah bisa berkomunikasi dengan customer, ramah, jujur, rajin, murah senyum, dan bertanggung jawab. Karena tidak semua murid yang bisa berkomunikasi dengan tamu secara baik. Saya senang sering dipiketkan di hotel, karena apa yang diajarkan dikelas memang benar-benar terjadi dan kita rasakan, menangani konflik bagaimana, bertemu tamu dari berbagai daerah bagaimana, kita bisa praktekkan di hotel ini. Untuk itu saya berusaha memberikan pelayanan yang baik kepada tamu agar tamu-tamunya senang dan bisa datang lagi nginap atau buat kegiatannya disini...banyak pengalaman juga praktek di sini (W.edo sw.III.f3b)

Upaya siswa untuk mengejar ketertinggalan pelajaran di kelas disebabkan karena menjalankan piket di edotel dijelaskan oleh Vasriyati salah satu piket di bagian FO dalam pernyataan sebagai berikut.

Kalau kebetulan piket di edotel, saya tanya keteman-teman pelajarannya, kalau ada yang kurang jelas menghubungi gurunya, saya juga tanya teman kalau ada tugas, dan ada juga guru yang melengkapi dengan modul.

(W.edo sw.III.f3b)

Sedangkan untuk mengatasi pelaksanaan ujian siswa yang bertepatan dengan piket siswa, guru memberikan dispensasi untuk

mengikuti ujian terlebih dahulu sebelum melaksanakan piket di edotel. Hal tersebut diakui ibu endang dalam pernyataan sebagai berikut.

Kalau anak-anak ujian ada jadwal yang khusus lagi biasanya kalau semesteran. Kalau ujian harian siswa ikut ujian dulu. Pokoknya kami selalu berkoordinasi dengan guru adaptif dan normatif, agar anak-anak juga tidak ketinggalan ujiannya dan pelajarannya. Pada umumnya guru-guru di luar produktif dah ngerti koq (W.edo gr.III. f3b)

Sedangkan dukungan alumni pada pengelolaan edotel dinyatakan kepala sekolah sebagai berikut.

Alhamdulillah alumni kami yang perhotelan sudah terekruit semua. Tetapi kami masih sering bekerjasama misalnya pada saat ramai atau waktu ujian semesteran kami menghubungi alumni untuk jadi casual di edotel kalau lagi off di hotel tempat kerjanya, dan biasanya mau karena dibayar juga (W.ks.III.f3b.p17)

Pengamatan peneliti terhadap dukungan siswa dalam menjalankan operasional di edotel SMKN 1 Buduran tergambar dalam catatan peneliti sebagai berikut.

Peneliti menginap di kamar 102 edotel SMKN 1 Buduran pada tanggal 18 September 2012. Sekitar pukul 10 pagi, dua orang *roomaid* mengetuk pintu untuk membersihkan kamar saya. Peneliti mempersilahkan sambil peneliti mengamati cara kerja siswa dan waktu yang digunakan merapikan tempat tidur hanya 3 menit. Kesan peneliti terhadap siswa (Nur Hadizah M) berupaya merapikan tempat tidur dalam waktu yang singkat dan dalam keadaan rapi, kemudian melengkapi amenitis di kamar saya, mendasting. Peneliti sempat berkata ga usah di dasting karena saya sudah mau check out sebentar, tapi siswa mengatakan ga apa-apa Bu (O.edo room.III)

Dari paparan data di atas dirumuskan temuan sementara penelitian tentang dukungan siswa dalam pengelolaan edotel SMKN 1 Buduran sebagai berikut.

- a. Semua siswa dipiketkan untuk menjalankan operasional edotel dengan baik sesuai SOP hotel yang telah diajarkan di kelas.

- b. Siswa yang memiliki keterampilan berkomunikasi dan bisa menangani keluhan tamu lebih sering dijadwalkan untuk menjalankan operasional edotel pada saat ramai.
- c. Siswa yang dijadwalkan shift malam diutamakan laki dengan terlebih dahulu penanggung jawab edotel mengirimkan surat izin ke orang tua untuk melaksanakan piket malam di edotel.
- d. Agar siswa tetap melaksanakan piket di edotel, maka pada saat ujian diberikan dispensasi oleh penanggung jawab edotel untuk mengikuti ujian sekolah.
- e. Siswa alumni didayagunakan sebagai tenaga casual di edotel bilamana di tempat kerjanya sedang off untuk menjalankan operasional edotel malam hari.

3. Pemerintah

Pihak pertama yang paling mendukung untuk mangadakan edotel di SMK adalah pemerintah pusat melalui Direktorat Pembinaan SMK. Direktorat ini yang menggagas pengembangan edotel, sehingga direktorat inilah yang menentukan model pengembangannya, pendanaannya, dan menentukan prosedur pengelolaannya. Selanjutnya kebijakan direalisasikan oleh SMK dengan dukungan Dinas Pendidikan Kabupaten, Dinas Pendidikan Propinsi, dan komite sekolah. Tentang dukungan pemerintah dalam hal pendanaan dinyatakan kepala sekolah sebagai berikut.

Untuk pembangunan edotel kami memperoleh dana dari pemerintah pusat melalui dana APBN Rp 700.000.000 untuk tiga tahap, dan dana sering Pemda Rp 900.000.000 pencairannya tiga tahap juga(W.ks.III.f3c.p18)

Berdasarkan data di atas menunjukkan bahwa dukungan pertama pemerintah adalah memberi dana pembangunan fisik edotel SMKN 1 Buduran yang diperoleh dari pemerintah pusat melalui APBN dan pemerintah daerah melalui APBD. Dengan dana tersebut pembangunan edotel SMKN 1 Buduran dilakukan secara bertahap yakni tahun 2007,2008, dan 2009. Tahun 2009 merupakan tahap terakhir

diberikannya block grant dari pemerintah. Adapun hasil yang diperoleh sampai dengan tahap ketiga dapat dilihat dalam tabel berikut ini.

Tabel 6.20 Rekapitulasi Biaya Pembangunan Edotel SMKN 1 Buduran

Tahap	Tahun	Uraian	Dana		
			APBN	APBD	Jumlah
I	2007	2 unit show room produk 2 unit room standart	200.000.000	-	200.000.000
II	2007	4 unit room standart	250.000.000	-	250.000.000
III	2008	1 unit room standart 2 unit kamar mandi loby 1 unit ruang pertemuan 1 ruang loby 1 ruang office Ruang pantry bersama gudang 1 unit room deluxe 1 unit room suite	250.000.000 - 	450.000.000	250.000.000 450.000.000
IV	2009	6 unit room deluxe	-	450.000.000	450.000.000
IV	2010	1 unit ruang pertemuan (hall) 2 unit kamar mandi hall	- 	450.000.000	450.000.000
		Jumlah	700.000.000	1.350.000.000	2.050.000.000

Sumber: SMKN 1 Buduran, 2012

Dalam pemanfaatan edotel, selain pemerintah daerah mendukung pendanaan juga membantu mempromosikan edotel kepada masyarakat dan juga menggunakan fasilitas di edotel SMKN 1 Buduran. Dalam hal ini kepala sekolah menyatakan sebagai berikut.

Dari Pemda dan Diknas, dan Dinas lainnya juga sering menggunakan hall, kamarnya sekalian juga bila ada kegiatan, dan biasanya meminta potongan harga. Ya saya berikan potongan harga berapa persen, karena dinas ini juga telah membantu kami pada awal

pembangunan dan juga mempromosikan kepada tamu-tamunya bila ada kegiatan di kantornya untuk menginap disini. Kadang-kadang kalau diknas atau yang tamu bupati pakai kamar ga di chars, kalau pakai hall kami hanya menghitung listriknya aja, ya kita kan harus menjaga hubungan dengan mereka (W.ks.III.f3d.p19)

Pernyataan kepala sekolah dibenarkan oleh Bu Murti dan salah seorang tamu yang berasal dari Papua yang menginap di edotel bersamaan dengan peneliti pada tanggal 15 Mei 2012 sebagai berikut.

Saya menginap disini karena direkomendasikan dari Diknas, waktu itu saya mencari penginapan dan saya disarankan kesini,saya menginap dua malam saja. Hotelnya lumayan bagus (W.edo tm.III.f3c)

Diknas dan Pemda turut membantu mempromosikan edotel ke tamu...kami pernah punya tamu yang dari papua dan itu disuruh sama Diknas kesini. Selain mempromosikan juga sering menggunakan fasilitas edotel (W.edo pjw.III.f3c)

Hasil obervasi peneliti pada tanggal 17 dan 18 September 2012 juga membenarkan tentang dukungan Diknas dan Pemda menggunakan fasilitas edotel yang terangkum dalam catatan peneliti sebagai berikut.

Pada tanggal 17 September 2012 ruang hall edotel digunakan workshop oleh Departemen energi dan sumber daya mineral ditjen minyak gas dan bumi untuk menyelenggarakan bimbingan teknis pembangunan SPBG CNG yang diikuti 150 orang peserta yang berasal dari Gresik, Sidoarjo, dan Surabaya. Pada tanggal 18 September di ruang meeting edotel juga diselenggarakan workshop dari dinas perikanan dan kelautan yang diikuti oleh 40 orang peserta(O.edo mtroom.III)

Dinas lain yang terkait pula dengan keberadaan edotel di SMKN 1 Buduran adalah Dinas perijinan yang memberi izin pembangunan edotel. Di samping itu SMKN I Buduran juga difasilitasi oleh Jaringan Hotel Training Dikmenjur (JHTD) yang dibentuk oleh Direktorat Pembinaan SMK untuk membantu pengembangan seluruh edotel yang berada di SMK. Dalam hal ini dukungan JHTD terhadap edotel dinyatakan kepala sekolah sebagai berikut.

JHTD ini salah satu assosiasi yang dibentuk oleh direktorat tujuannya untuk mempertemukan pengelola edotel seluruh

Indonesia, sehingga melalui pertemuan ini kita bisa mengetahui perkembangan edotel yang lain. Dengan demikian kita bisa saling sering bagaimana mengembangkan edotel yang lebih baik. Dalam pertemuan itu kami juga diberi materi-materi tentang rencana usaha, keuangan, dan lain-lainnya. Yang menyampaikan materi konsultan dari industri hotel (W.ks.III.f3d.p20)

Dari paparan data di atas dirumuskan temuan sementara penelitian tentang dukungan dunia pemerintah dalam pengelolaan edotel SMKN 1 Buduran sebagai berikut.

- a. Pemerintah pusat melalui APBN dan pemerintah Kabupaten Sidoarjo melalui APBD menyediakan dana pembangunan fisik edotel SMKN 2 Malang
- b. Asosiasi JHTD dibentuk oleh Direktorat Pembinaan SMK untuk membantu menjalin komunikasi antar edotel yang ada di Indonesia, perannya sangat mendukung edotel untuk meningkatkan kualitas pengelolaan usaha.
- c. Pihak Pemda dan Diknas Kabupaten menggunakan fasilitas dan turut mempromosikan keberadaan edotel di SMKN 1 Buduran pada tamu yang mencari penginapan
- d. Dinas perijinan memberikan izin untuk mendukung pendirian bangunan edotel SMKN 1 Buduran

4. Komite Sekolah

Komite sekolah sebagai mitra sekolah sangat diperlukan dukungannya dalam aplikasi program pendidikan di SMKN 1 Buduran. Diharapkan peran komite sekolah dapat meningkatkan mutu pendidikan dan memberi pemahaman kepada masyarakat tentang program-program yang akan dilaksanakan sekolah. Salah satu program di SMKN 1 Buduran adalah menyiapkan sarana praktikum bagi siswa melalui pengadaan fasilitas bangunan hotel dan peralatannya. Dalam hal ini komite juga mempunyai kepedulian untuk turut serta membantu menyediakan fasilitas tersebut untuk meningkatkan mutu pendidikan secara khusus pada program keahlian akomodasi perhotelan SMKN 1 Buduran.

Dalam panduan pelaksanaan program edotel disebutkan peran komite sebagai berikut (1) bersama SMK menyusun rancangan program/proposal dan kelengkapan dokumen persyaratan lainnya, (2) bersama SMK membentuk dan menetapkan tim pembangunan, tim perencana dan pengawas, dan atau panitia pengadaan barang/jasa, (3) melakukan pengawasan terhadap pelaksanaan program, (4) bersama SMK menyusun laporan keuangan dan laporan pelaksanaan program, dan (5) menggalang partisipasi masyarakat dalam penyediaan dana sharing yang bersumber dari masyarakat(D.edo juk.III).

Keterlibatan komite sekolah dalam pembangunan dan pengembangan edotel diwujudkan melalui dana sering yang bersumber dari masyarakat. Dukungan komite pada pengelolaah edotel dinyatakan kepala sekolah sebagai berikut ini.

Pembangunan fisik setiap tahap ada seringnya dari komite. Dukungan komite terutama dalam pengadaan peralatan, kalau tidak salah pertama dapat dana Rp 32.000.000, terus dapat lagi Rp 21.000.000. Karena dana dari pemerintah ga cukup hanya membangun fisik saja (W.ks.III.f3d.p21)

Keterlibatan komite pada edotel dinyatakan oleh bendahara komite SMKN 1 sebagai berikut.

...semua bantuan dan program sekolah kan harus diketahui komite sekolah. Kalau dukungan komite pada edotel mengisi peralatan. Setiap jurusan kan memasukkan anggaran peralatan. Selain itu komite juga turut mempromosikan edotel bahkan merekomendasikan anak temannya untuk sekolah disini. Beliau sangat peduli dengan pendidikan, bukan orang tua siswa, namanya Drs. Susilo Wahyudi pensiunan kepala sekolah (W.b kmt.III.f3d)

Dari paparan data di atas dirumuskan temuan sementara penelitian tentang dukungan dunia komite sekolah dalam pengelolaan edotel SMKN 1 Buduran sebagai berikut.

- a. Komite sekolah memberikan dana sering pembelian peralatan edotel SMKN 1 Buduran

- b. Komite sekolah turut mempromosikan edotel dan merekomendasikan anak dari temannya untuk berskolah di SMKN 1 Buduran
- c. Komite sekolah turut mengawasi pelaksanaan program di edotel SMKN 1 Buduran

5. Dunia Usaha/Industri

Kerjasama yang saling mendukung antara edotel SMKN 1 Buduran dengan pihak DU-DI baik yang berada di Kabupaten Sidoarjo maupun yang di luar Kabupaten Sidoarjo sangat diperlukan untuk menunjang program pendidikan pada program keahlian akomodasi perhotelan. Dalam hal ini prinsip kerja sama dengan DU-DI yang dilaksanakan harus dengan prinsip saling membantu, saling mengisi dan saling mendukung. Tentang dukungan DU-DI pada edotel SMKN 2 Malang dinyatakan kepala sekolah dan waka kurikulum SMKN 1 Buduran sebagai berikut.

Kerjasama kami dengan DU-DI ya banyak antara lain: menjadi penguji kompetensi di edotel, merekrut anak-anak kami untuk bekerja, banyak dari hotel yang minta anak-anak terutama yang ditempati PKL siswa. Alasannya industri sudah tahu kualitas anaknya, dari pada cari-cari pekerja yang belum paham dengan industri hotel, jadi lebih baik merekrut karyawan yang sudah PKL di tempatnya (W.ks.III.f3d.p22)

Kerjasama dengan DU-DI pada uji kompetensi, uji level serta melibatkan DU-DI pada penyusunan/singkronisasi kurikulum. Melalui uji level dan uji kompetensi dapat melihat secara langsung kompetensi siswa. Ide-ide itu dari KS, karena KS betul-betul mendelegasikan tanggung jawab tetapi tetap harus berkoordinasi untuk setiap pelaksanaan kegiatan. Koordinasi KS, waka, dan kaprog selalu untuk menunjang setiap pelaksanaan kegiatan agar berjalan lancar dan efektif (W.wkur.III.f3e)

Kepedulian DU-Di dalam penyelenggaraan pendidikan pada program keahlian ekomodasi perhotelan SMKN 1 Buduran sangat dibutuhkan karena DU-DI sebagai pengguna lulusannya. Keterlibatan DU-DI dalam pelaksanaan singkronisasi kurikulum dan uji kompetensi

di edotel SMKN 1 Buduran akan mendukung tercapainya proses pembelajaran yang sesuai tuntutan industri, dan sekaligus sebagai informasi bagi DU-DI tentang kompetensi SDM yang tersedia di SMKN 1 Buduran khususnya pada program keahlian akomodasi perhotelan. Tentang dukungan DU-DI terhadap alumni dinyatakan kepala sekolah sebagai berikut.

Pihak industri berlomba-lomba untuk memberikan peluang kerja kepada alumni SMK khususnya perhotelan. Anak perhotelan langsung direkrut industri dan anaknya menyebar ke berbagai daerah di Indonesia (W.ks.III.f3d.p23)

Berdasarkan wawancara di atas menunjukkan bahwa kerjasama dengan pihak DU-DI sudah mulai terjalin kerjasama dengan baik sehingga produktivitas edotel SMKN 1 Buduran meningkat pada penggunaan hall dan kamar. Hal tersebut dinyatakan kepala sekolah sebagai berikut.

Alhamdulillah dah bervariasi tamu-tamunya, baik dari dinas terkait, maupun dari perusahaan-perusahaan. Bahkan ada sudah menjadi langganan tetap dalam penggunaan meeting room. Edotel dah dikenal, dari segi harganya kami masih dibawa dibandingkan dengan hotel yang lain yang ada di Sidoarjo, tetapi layanannya tetap seperti bintang 3 (W.ks.III.f3d.p24)

Lokasi edotel SMKN 1 Buduran yang strategis dan harga yang lebih murah dibandingkan dengan hotel bisnis yang berada di wilayah Sidoarjo menjadi alternatif bagi para pengusaha untuk menggunakan fasilitas hall dan kamar edotel SMKN 1 Buduran. Dukungan salah seorang *event organizer entrepreneurship* Bapak Jalil yang menyatakan sebagai berikut.

Saya memang sudah sering menggunakan hall disini, boleh dikatakan sudah langganan, alasannya disini aksesnya mudah, tidak terlalu mahal dan tidak juga murah, tidak muluk-muluk administrasinya, suasana tempatnya bagus, parkirnya luas, kalau malam ini hanya menggunakan meeting room yang kecil ini karena pesertanya hanya 70 orang, tapi kalau pesertanya ratusan kami pakai hallnya. Kami juga sekalian menggunakan kamar untuk mentornya, karena tarifnya juga murah (W.edo.dudi.III.f3f)

Di samping dukungan pihak industri, pengusaha event organizer, entrepreneurship juga berkontribusi terhadap pemanfaatan fasilitas Edotel SMKN 1 Buduran. Mereka sering menggunakan fasilitas hotel karena fasilitasnya cukup terjangkau. Selain itu ada juga laundry yang bekerja sama dengan edotel untuk mencuci sheat dan towel. Hal tersebut dinyatakan ibu Endang salah satu guru program keahlian akomodasi perhotelan sebagai berikut.

...kami juga ada kerja sama dengan Hokky Laundry walaupun tidak murni ada ikatan kerja sama dengan edotel. Bila tidak air, kain-kain tebal atau kurang tenaga kami biasanya laundry di luar, itupun hanya cuci basah, seterikanya kita sendiri. Jadi ya...sangat membantu edotel juga, kami memilih hokky karena cucinya bersih dan agak murah juga (W.edo gr.III.f3e)

Hasil observasi peneliti membenarkan pernyataan bu Endang dan pengusaha bapak Jalil dalam catatan peneliti selama berkunjung ke edotel maupun pada saat peneliti menginap di edotel sebagai berikut.

Pada tanggal 20 Februari 2012 peneliti berada di gudang penyimpanan barang edotel. Pada hari itu peneliti melihat siswa dan seorang pria sedang menghitung sheat dan towel, lalu peneliti bertanya ke Bu Endang, siapa bapak itu? Bu Endang menjawab dia dari Hokky laundry, kami kerjasama dengan dia untuk mencuci sheat dan towel edotel..kalau lagi ramai biasanya kami cuci di luar saja, karena anak-anak lebih fokus dibagian operasional saja (O.edo room.III)

Pada malam tanggal 15 Mei 2012 peneliti mengamati penggunaan meeting room edotel yang digunakan oleh salah satu penyelenggara pelatihan kewirausahaan dari IPMI. Dari hasil wawancara dengan panitia menyatakan sudah sering menggunakan edotel sebagai tempat pelatihan kewirausahaan. Kami pilih disini karena murah, fasilitasnya juga memadai, dan aksesnya sangat mudah untuk menuju kesini (O.edo mtroom.III)

Pada tanggal 18 Mei 2012 peneliti masih menginap di edotel SMKN 1 Buduran, pada hari itu hingga malam harinya peneliti melihat di ruang meeting edotel sedang diselenggarakan acara seminar dan workshop tentang "optimalisasi otak global" yang dilaksanakan oleh salah satu *in house training brainmax*. Peneliti

sempat mewawancarai panitia mengapa memilih edotel untuk melaksanakan seminar, lalu panitia menjawab disini aksesnya mudah cukup kita bilang kepesertanya lokasi di bawah jembatan yang di Buduran pasti ngerti, aman juga, dan edotelnya juga punya parkir yang luas. Panitia juga mengatakan sudah sering melaksanakan kegiatan di edotel. Pada tanggal 17 September 2012 di ruang meeting juga diselenggarakan workshop pembelajaran matematika bagi guru SD dari lembaga bimbingan belajar Lintang Indonesia(O.edo room.III)

Dari paparan data di atas dirumuskan temuan sementara penelitian tentang dukungan DU-DI dalam pengelolaan edotel SMKN 1 Buduran sebagai berikut.

- a. Menjadi penguji kompetensi siswa kelas III program keahlian akomodasi perhotelan di edotel SMKN 1 Buduran
- b. DU-DI menjadi mitra dalam pelaksanaan sinkronisasi kurikulum program keahlian akomodasi perhotelan
- c. Merekrut alumni program akomodasi perhotelan untuk menjadi karyawan hotel baik sebagai karyawan tetap maupun sebagai karyawan tidak tetap.
- d. Pebisnis (entrepreneurship) bekerja sama dengan edotel SMKN 1 Buduran untuk menggunakan layanan fasilitas ruang pertemuan dan kamar.
- e. Bekerja sama dengan hokky laundry untuk mencuci sheet dan towel edotel apabila edotel ramai agar siswa lebih fokus dalam pelaksanaan kegiatan operasional

6. Masyarakat Umum

Dengan lokasi yang strategis dan akses yang sangat mudah, lahan parkir yang sangat luas membuat edotel SMKN 1 Buduran banyak dipakai sebagai tempat pertemuan karena harga terjangkau namun didukung fasilitas yang memadai. Di samping itu juga edotel banyak digunakan sebagai tempat penginapan baik dari tamu lembaga, perusahaan, ataupun keluarga karena harga lebih murah dibandingkan hotel lainnya. Dalam hal ini salah satu guru sekaligus sebagai pengelola edotel SMKN 1 Buduran menyatakan sebagai berikut.

Ada yang sudah berulang-ulang (repeated) menginap di edotel dan juga menggunakan meeting room dan kamar. Beberapa alasan tamu memilih karena lebih murah, aksesnya mudah dan pelayanannya juga tidak berbeda dengan hotel bisnis. Untuk data-datanya kami punya bu (W.edo gr.III.f3f)

Salah seorang tamu yang pernah menginap di Edotel SMKN 1 Buduran menyatakan sebagai berikut.

Saya menginap di Edotel SMKN 1 Buduran pada saat ada perjalanan dinas yang ditugaskan lembaga saya pada tanggal 15 sd 19 Mei 2012 saya sangat senang karena lingkungan hotel yang tenang dan nyaman, fasilitas kamarnya setara dengan hotel bintang 3, pelayanan memuaskan dimana anak-anak perhotelan SMKN 1 Buduran terlatih untuk melayani dengan sesuai standar, siswanya juga ramah dan perhatian(W.edo tm.III.f3f)

Hal ini dibenarkan peneliti sesuai dengan observasi peneliti pada tanggal 17 Mei yang digambarkan sebagai berikut.

Pada tanggal 17 Mei 2012 peneliti berada di counter FO bersama bu Endang sambil mengamati tamu-tamu yang datang, tiba-tiba seorang bapak datang ke counter untuk mereservasi kamar, tidak lama kemudian datang juga tamu yang lain silih berganti untuk mereservasi kamar, kesan peneliti selama di loby banyak yang menggunakan edotel SMKN 1 Buduran baik dari masyarakat umum, pengusaha, maupun dinas. Hal ini tidak hanya terjadi pada tanggal 17 Mei 2012, tetapi juga peneliti melihat banyak tamu-tamu yang datang mereservasi kamar setiap kali peneliti datang berkunjung ke edotelSMKN 1 Buduran (O.edo fo.III)

Pada tanggal 19 Mei 2012, peneliti masih menginap di edotel SMKN 1 Buduran, pada malam harinya di ruang Aula SMKN 1 Buduran diselenggarakan pesta pernikahan, pengantin pria menginap di edotel bersama keluarga selama 2 malam karena berasal dari Madura (O.edo fo.III.f3f)

Salah satu data kunjungan tamu bulan Juli 2102 berdasarkan karakteristik tamu digambarkan dalam dokumen tamu (D.edo fo.III.f3f) sebagai berikut.

Tabel 6.21 Karakteristik Tamu Edotel SMKN 1 Buduran Periode 1 s.d 31 Juli 2012

Tanggal	Nama	Fasilitas	Asal/Lembaga
1	Ibu Wincono Bapak Catur	Hall Deluxe	Sidoarjo
4	Ibu Yani Bapak Imam Bapak Didi	Meeting Room Deluxe Meeting Room	SMK Negeri 1 Buduran
5	Bapak Ika	Meeting Room	Sidoarjo
7	Bapak Karim Bapak Ali	Meeting Room Deluxe	Sidoarjo
9	Ibu Titi Bapak Siswanto Bapak Handoko Bapak Taufik	Superior Deluxe Deluxe Hall	Jamsostek
10	Ibu Yayu	Meeting Room	
11	Ibu Desy Bapak Sembodo	Deluxe Hall	Avail (pembalut wanita)
12	Ibu Reni Bapak Arif Ibu Yenti Bapak Dominicus	Meeting Room Superior Superior	
13	Bapak Edit. P Ibu Joko	Hall Deluxe	
14	Bapak Dibyo Bapak Eko Bapak Faderik Bapak Veriyanto Bapak Fahmi	Superior Deluxe Deluxe Deluxe Superior	
15	Ibu Kristiana	Deluxe	Badan Bahasa
16	Ibu Ibtidaiyah Ibu Lulu Bapak Dafle	Superior Superior Superior	

17	Ibu Mukti Bapak Edi Ibu Sofi Ibu Sofi Bapak Eko Bapak Beni Bapak Arif	Deluxe Meeting Room Hall Superior Deluxe Deluxe Suit Room	SMK Negeri 1 Buduran
18	Bapak Sambodo Bapak Kuncoro Bapak Hamim	Superior Meeting Room Meeting Room	
19	Bapak Taufik Bapak Edi	Deluxe Superior	
20	Ganesha Operation	Meeting Room	Ganesha
22	Bapak Asmunif	Hall	
23	Bapak Haryadi Ibu Jubidah Bapak Bambang	Deluxe Deluxe Superior	
26	Bapak Sahid	Deluxe	
27	Ibu Bowo	Deluxe	
28	Ibu Ibtidaiyah	Deluxe	Lembaga entrepreneur
29	Bapak Jalil	Deluxe	
30	Bapak Zainal	Superior/ Deluxe	

Sumber: Edotel SMKN 1 Buduran, 2012

Dari paparan data di atas dirumuskan temuan sementara penelitian tentang dukungan masyarakat dalam pengelolaan edotel SMKN 1 Buduran sebagai berikut.

- a. Sebagai tamu (pelanggan) yang menggunakan fasilitas edotel seperti ruang pertemuan dan kamar.

- b. Masyarakat menggunakan aula serbaguna sebagai fasilitas tambahan edotel yang menunjang unit-unit produksi lain sebagai bukti dukungan masyarakat terhadap Edotel SMKN 1 Buduran.
- c. Sebagai tamu (pelanggan) harus mentaati ketentuan yang berlaku di edotel SMKN 1 Buduran untuk mendukung edotel sebagai layanan hotel pendidikan yang profesional.

BAB VII

PENERAPAN NILAI-NILAI KEWIRAUSAHAAN

A. Penerapan Nilai-Nilai Kewirausahaan Kepala Sekolah dalam Mengelola Unit Produksi Hotel Pendidikan

Untuk mencapai tujuan unit produksi tersebut salah satu faktor yang paling menentukan adalah kemampuan kepala sekolah mengembangkan jiwa (naluri) kewirausahaannya pada pengelolaan unit produksi sekolah. Dalam hal ini kewirausahaan kepala sekolah dimaknai untuk kepentingan pendidikan yang bersifat sosial bukan untuk kepentingan bisnis yang mengkomersialkan sekolah. Kewirausahaan dalam bidang pendidikan yang diambil adalah karakteristiknya seperti inovatif, bekerja keras, motivasi yang kuat, pantang menyerah, kreatif, pandai mencari solusi terbaik, dan memiliki naluri kewirausahaan.

Mendiknas (2010) menyatakan kewirausahaan bukan hanya dimiliki oleh pebisnis, tetapi juga mutlak dimiliki oleh semua pekerja terutama kepala sekolah yang memang dituntut memiliki kompetensi kewirausahaan yang memadai. Kemampuan kepala sekolah mengembangkan kreativitas dan berinovasi dalam berbagai aspek, pandai mencari solusi, suka bekerja keras, pantang menyerah, dan pandai memanfaatkan peluang untuk mencapai keberhasilan sekolah yang dipimpinnya menunjukkan keberhasilan kepala sekolah dalam mewujudkan pengelolaan sekolah yang baik.

Untuk menjadi kepala sekolah yang berjiwa wirausaha Depdiknas (2007) menyatakan tujuh hal yang harus diterapkan antara lain (1)

berpikir kreatif inovatif, (2) mampu membaca arah perkembangan dunia pendidikan, (3) dapat menunjukkan nilai lebih dari beberapa atau seluruh elemen sistem persekolahan yang dimiliki, (4) perlu menumbuhkan kerjasama tim, sikap kepemimpinan, kebersamaan dan hubungan yang solid dengan segenap warga sekolah, (5) mampu membangun pendekatan personal yang baik dengan lingkungan sekitar dan tidak cepat berpuas diri dengan apa yang telah diraih, (6) selalu meng-*upgrade* ilmu pengetahuan yang dimiliki dan teknologi yang digunakan untuk meningkatkan kualitas ilmu amaliah dan amal ilmiahnya, dan (7) bisa menjawab tantangan masa depan dengan bercermin pada masa lalu dan masa kini agar mampu mengamalkan konsep manajemen dan teknologi informasi.

Direktorat PMPTK (2007) menyatakan jiwa, sikap dan perilaku kewirausahaan memiliki ciri-ciri yakni (1) penuh percaya diri, dengan indikator penuh keyakinan, optimis, disiplin, berkomitmen dan bertanggungjawab; (2) memiliki inisiatif, dengan indikator penuh energi, cekatan dalam bertindak dan aktif; (3) memiliki motif berprestasi dengan indikator berorientasi pada hasil dan berwawasan ke depan; (4) memiliki jiwa kepemimpinan dengan indikator berani tampil beda, dapat dipercaya dan tangguh dalam bertindak; dan (5) berani mengambil risiko dengan penuh perhitungan.

Gatner (1988) menyatakan bahwa karakteristik wirausahawan yang harus dimiliki seorang wirausahawan adalah (1) komitmen, (2) mengutamakan pada tugas, (3) berani mengambil resiko, (4) kreatif, (5) mengejar prestasi, (6) keterlibatan jangka panjang, dan (7) mempunyai kemampuan mengawasi. Sedangkan Meredith (2005) memberikan ciri-ciri seseorang yang memiliki karakter wirausaha sebagai orang yang (1) percaya diri, (2) berorientasi tugas dan hasil, (3) berani mengambil resiko, (4) berjiwa kepemimpinan (5) keorsinilan, dan (6) berorientasi kedepan.

Direktorat Pembinaan SMK (2007) menyatakan 13 karakteristik kepala SMK yang berjiwa entrepreneur antara lain (1) memiliki jiwa penjelajah, (2) memiliki rasa percaya diri yang tinggi, (3) berani mengambil resiko, (4) kreatif dan inovatif, (5) berpikir positif, (6)

memiliki kemampuan menjual, (7) berambisi kuat untuk menjadi yang terbaik, (8) menciptakan peluang, (9) memiliki wawasan ekonomi, (10)) berjiwa mandiri, (11) memiliki etika, (12) sanggup bekerja keras, dan (13) tanggap terhadap perubahan.

Beberapa nilai di atas mestinya dimiliki kepala sekolah agar dapat mengembangkan sekolah lebih baik. Namun Depdiknas (2010) hanya mensyaratkan tujuh yang paling pokok dimiliki kepala SMK. Ketujuh nilai-nilai tersebut adalah (1) percaya diri, (2) mengembangkan fikiran positif, (3) pantang menyerah dan berorientasi pada hasil, (4) belajar bagaimana caranya menangani resiko, (5) memiliki jiwa kepemimpinan, (6) mengembangkan sikap kreatif dan inovatif, dan (7) berfikir ke depan.

Peraturan Mendiknas tahun 2007 menyebutkan dimensi kewirausahaan kepala sekolah adalah (1)menciptakan inovasi yang berguna bagi perkembangan sekolah, (2) bekerja keras untuk mencapai keberhasilan sekolah sebagai organisasi pembelajar yang efektif, (3) memiliki motivasi yang kuat untuk sukses dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pemimpin satuan pendidikan, (4) pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik dalam menghadapi kendala yang dihadapi sekolah, dan (5) memiliki naluri kewirausahaan dalam mengelola kegiatan produksi/jasa sekolah/madrasah sebagai sumber belajar peserta didik.

Dari dimensi kewirausahaan kepala sekolah di atas yang terpenting adalah adalah kreatifitas dan inovasi, karena aksioma yang mendasari proses kewirausahaan adalah adanya tantangan untuk berpikir kreatif dan bertindak inovatif sehingga tantangan teratasi dan terpecahkan. Hal ini sejalan dengan pendapat Overton (2002) bahwa esensi kewirausahaan adalah kreatifitas dan inovasi. Kreatifitas adalah kemampuan menciptakan sesuatu yang baru, yang belum pernah ada sebelumnya. Sedang inovasi adalah penciptaan sesuatu yang berbeda dari sebelumnya. Suryana dan Bayu (2011) menyatakan esensi dari kewirausahaan adalah menciptakan nilai tambah di pasar melalui proses pengkombinasian sumber daya dengan cara-cara baru dan berbeda agar dapat bersaing. Sedangkan Zimmerer (1996) menyatakan nilai tambah tersebut dapat diciptakan melalui cara-cara sebagai berikut:

(1) pengembangan teknologi baru, (2) penemuan pengetahuan baru, (3) perbaikan produk (barang dan jasa) yang sudah ada, (4) penemuan dengan cara-cara yang berbeda untuk menghasilkan barang dan jasa yang lebih banyak dengan sumber daya yang lebih sedikit.

Dari hasil penelitian dari tiga sekolah SMK yang menyelenggarakan edotel, kepala sekolah memiliki upaya yang berbeda-beda untuk menerapkan kreatifitas dan inovasi dalam mengelola edotel, karena disesuaikan dengan sumber-sumber daya dan potensi yang dimiliki sekolah. Namun ada juga upaya yang sama yang dilakukan kepala sekolah untuk menerapkan kreatifitas dan inovasi dalam mengelola edotel antara lain memperbaiki penampilan fisik, memperbaiki layanan untuk meningkatkan kualitas layanan, memberikan pelayanan yang bercitra pendidikan, melokasikan fasilitas penunjang lainnya dalam satu area edotel.

Kreatifitas dan inovasi yang berbeda antara ketiga sekolah tersebut adalah pada SMKN 3 Malang kepala sekolah berupaya merubah sistem manajemen unit produksi dari desentralisasi menjadi sentralisasi (*one gate system*), merampingkan personel edotel untuk lebih meminimalkan *cost*, dan memproduksi air hexagonal yang digunakan tamu edotel dan seluruh warga sekolah. Sedangkan inovasi yang paling menonjol yang dilakukan kepala SMKN 2 Malang melakukan kerjasama pihak luar untuk mengembangkan edotel menjadi bisnis center sekolah kejuruan, dan SMKN 1 Buduran mengembangkan jaringan bisnis dengan pemerintah dan dunia usaha industri untuk memberikan pencitraan yang baik kepada sekolah .

Kepala sekolah perlu melakukan inovasi terus menerus untuk mengembangkan edotel agar visi, misi, tujuan, dan sasaran edotel yang telah dirumuskan dapat dicapai. Hal ini sejalan dengan pernyataan Direktorat PMPTK (2007) bahwa kreatifitas dan inovasi kewirausahaan sangat penting dimiliki kepala sekolah karena (1) mendorong potensi kerja dan kepuasan pribadi yang tak terhingga besarnya. Dengan terobosan kreatif kepala sekolah dapat mengoptimalkan kemampuan yang dimiliki untuk merubah tantangan menjadi peluang dan untuk memajukan sekolah, (2) kreativitas dan inovasi penting

dipahami oleh para guru dalam tugas dan tanggung jawabnya sebagai pendidik dan pengajar yang membimbing dan mengantar anak didik ke arah pertumbuhan dan perkembangan prestasinya secara optimal, (3) selain makna kreativitas, inovatif dan wawasan kewirausahaan perlu pula dipelajari kepentingannya dalam kehidupan di masyarakat dan di tempat kerja. Karena kreativitas merupakan pangkal dari langkah inovatif yang mempunyai nilai penting dalam kehidupan individu, (4) kaitannya dengan fungsi kreativitas, inovasi dan wawasan kewirausahaan perlu ada komitmen yang tinggi dari kepala sekolah dan guru dalam mengembangkan proses pembelajaran di sekolah yang lebih kondusif dan lebih bermakna.

Kepala sekolah perlu membangkitkan kreatifitas guru dan warga sekolah dalam pengelolaan edotel agar potensi dan kreatifitas yang dimiliki guru dan warga sekolah dapat diberdayakan. Kilby (2003) dan beberapa pakar memperkenalkan empat cara menginspirasi kreatifitas antara lain memelihara, berbagai pengetahuan, menanamkan keberanian, dan mempromosikan kolaborasi. Sedangkan Levesque (2003) menyatakan ada empat faktor kunci keberhasilan yang dapat meningkatkan kreatifitas guru dan pegawai dalam sebuah organisasi sekolah yakni (1) iklim saling percaya dan komitmen bersama untuk selalu belajar dan mengembangkan diri, (2) komunikasi secara jujur dan terbuka, (3) proses, alat dan teknik pemecahan masalah yang kreatif, dan (4) proses manajemen sekolah yang fleksibel. Selanjutnya Levesque menyatakan untuk meraih kinerja unggul bakat kreatif *knowledge worker*, delapan bakat kreatif yang dapat diterapkan agar dapat memberikan kontribusi terhadap kreativitas dalam organisasi antara lain (1) petualang, (2) navigator, (3) penjelajah, (4) visionaris, (5) pilot, (6) penemu, (7) penyelaras, dan (8) puitis.

Anonim (2005) menyatakan delapan cara yang dapat diterapkan kepala sekolah untuk melakukan inovasi antara lain (1) harus keluar dari kawasan yang membuat nyaman, (2) jangan berpikir dengan cara yang sudah terbiasa dilakukan, (3) bergerak lebih cepat dibanding dibanding dengan orang lain agar tidak didahului, (4) dengarkan ide stakeholders sekolah, (5) bertanyalah kepada warga sekolah dan stakeholders tentang apa yang perlu dirubah secara berkala, (6) dorong diri sendiri dan orang

lain untuk cepat bergerak tetapi selamat, (7) berharap untuk menang, dan memiliki kesehatan dan kekuatan, dan (8) rekreasi secukupnya untuk mendapatkan ide-ide baru. Kedelapan cara ini dapat dilakukan secara sendiri-sendiri atau dikombinasikan.

Untuk menggerakkan sumber-sumber daya sekolah (guru dan siswa) dalam berkreaitifitas, berinovasi, memecahkan masalah, berpikir kritis dan bernaluri kewirausahaan makakepala sekolah harus berusaha kuat memberi contoh bekerja keras agar dapat menjadi panutan bagi guru dan siswa untuk meningkatkan produktivitas edotel. Dari tiga sekolah dalam penelitian ini ditemukan bahwa masing-masing kepala sekolah bekerjakeras untuk memaksimalkan fungsi edotel yang dibuktikan dengan berbagai upaya kepala sekolah dalam mengelola edotel. Upaya tersebut antara lain (1) mengalihkan fungsi hotel dari hotel lansia menjadi hotel umum bagi SMKN 2 Malang dan bagi SMKN 3 Malang memperbaiki manajemen edotel dengan menggunakan konsultan untuk memaksimalkan dan mengefektifkan pengelolaan edotel, (2) mengembangkan manajemen mutu hotel yang lebih baik, (3) mempromosikan edotel agarmasyarakat lebih mengenal edotel dan seluruh unit produksi yang menunjang edotel sehingga dapat meningkatkan pendapatan sekolah, (4) mengembangkan kerjasama dan kemitraan dengan pihakpemerintah, industri dan sesama edotel, dan (6) menjaga pencitraan edotel yang bercitra hotel pendidikan.

Dari upaya kerja keras di atas maka ketigakepala sekolah berhasil memaksimalkan pengelolaan edotel sehingga lebih dikenal masyarakat. Hal ini membuat edotel memperoleh prestasi yang membanggakan sekolah. SMKN 3 Malang memperoleh penghargaan dan sertifikasi ISO 9001:2000 untuk kategori pelayanan jasa akomodasi perhotelan dan memperoleh juara 1 lomba layanan publik tingkat provinsi Jawa Timur pada tahun 2010 dan pada tahun yang sama juga memperoleh penghargaan lima edotel terbaik dari seluruh edotel di Indonesia, SMKN 2 Malang memperoleh serifikasi SMM ISO 90001:2008 untuk standarisasi pengelolaan manajemen unit produksi serta juara 1 lomba layanan publik tingkat provinsi Jawa Timur pada tahun 2011, dan SMKN 1 Buduran memperoleh sertifikasi TUV Rheinland Jerman.

Dari temuan di atas kerja keras merupakan modal dasar untuk mencapai keberhasilan kepala sekolah dalam mengelola edotel baik sebagai sumber belajar siswa yang efektif maupun sebagai sumber pendapatan sekolah. Hal ini sejalan dengan pendapat Suryana dan Bayu (2011) bahwa kerja keras merupakan modal dasar untuk keberhasilan seseorang, oleh karena setiap pengusaha harus bekerja keras membanting tulang dalam merintis perusahaannya. Dalam Permen Diknas No 13 tahun 2007 kerja keras merupakan nilai-nilai (dimensi kedua) dari kompetensi kewirausahaan kepala sekolah. Kerja keras ialah kegiatan maksimal yang banyak menguras tenaga, pikiran, dan waktu untuk menyelesaikan sesuatu.

Direktorat PMPTK (2010) menyatakan ada lima hal yang harus dilakukan kepala sekolah agar dapat mempengaruhi seseorang bekerja keras antara lain (1) tanamkan keyakinan bahwa bukti keberhasilan seseorang karena kerja keras, (2) tanamkan keyakinan “saya harus kerja keras agar yang saya butuhkan tercapai”, jangan mengharapkan sesuatu, jika tidak berbuat sesuatu, (3) tanamkan keyakinan, saya ingin jadi orang yang bermanfaat, (4) tentukan target yang harus dicapai, (5) tunjukkan kerja keras agar dapat dijadikan contoh oleh bawahan. Kelima cara ini dapat dilakukan sendiri-sendiri atau dikombinasikan agar saling mencapai.

Suryana dan Bayu (2011) menyatakan delapan upaya untuk meningkatkan etos kerja antara lain (1) kerja itu suci, (2) kerja sehat, (3) kerja itu rahmat, (4) kerja itu amanah, (5) kerja itu seni, (6) kerja itu ibadah, (7) kerja itu mulia, dan (8) kerja itu kehormatan. Oleh karena, dengan kerja keras dengan memperhatikan etos kerja yang baik akan menghasilkan produktivitas kerja yang berkualitas. Dengan demikian, semakin baik usaha kerja keras kepala sekolah, maka akan semakin berkualitas suatu unit produksi khususnya unit produksi edotel.

Kesediaan kepala sekolah untuk bekerja keras menjadi persyaratan tak tertulis dalam mengembangkan unit produksi sekolah untuk memenuhi permintaan pelanggan yang kadang memerlukan waktu kerja yang panjang serta kemauan dan kemampuan menyelesaikan tepat waktu. Hal ini dilakukan untuk mempertahankan minat pelanggan dan

menjaga kualitas dari unit produksi khususnya layanan edotel yang dikembangkan di sekolah. Meskipun demikian edotel tidak terlepas dari permasalahan-permasalahan dalam pengelolaannya baik yang berhubungan dengan kekurangan fasilitas maupun yang berhubungan dengan kegiatan operasional edotel.

Dengan jiwa kewirausahaan, kepala sekolah dapat mengatasi berbagai permasalahan di edotel dengan mencari solusi untuk memecahkan masalah berdasarkan kondisi real edotel pada ketiga sekolah tersebut. Berdasarkan hasil penelitian bahwa SMKN 3 Malang untuk mengatasi masalah edotel dengan upaya antara lain (1) menambah fasilitas kamar di lantai 3 bekerjasama dengan Pemkot dan komite sekolah untuk mengatasi masalah kekurangan edotel, (2) memberdayakan alumni sebagai karyawan tetap dan tidak tetap agar operasional edotel bisa berjalan secara maksimal. Sedangkan di SMKN 2 Malang, masalah dapat dipecahkan dengan beberapa solusi (1) melibatkan guru yang berlatarbelakang pariwisata dan alumni sebagai karyawan tetap untuk mengelola edotel, (2) menggunakan praktisi dari hotel untuk mengatasi kekurangan guru pada program keahlian akomodasi hotel, dan (3) memasang CCTV untuk menjaga keamanan tamu. Demikian pula dengan SMKN 1 Buduran untuk mengatasi masalah pengelolaan edotel, kepala sekolah melakukan upaya (1) mengalihkan sebagian guru produktif tata boga untuk menjadi guru produktif akomodasi perhotelan dan (2) semua guru akomodasi perhotelan dilibatkan untuk mengelola edotel karena belum mempunyai karyawan tetap.

Kepala sekolah yang memiliki jiwa kewirausahaan tinggi dapat memberikan solusi terbaik dalam menghadapi tantangan, permasalahan, dan kendala di edotel. Solusi bisa dilaksanakan dengan baik apabila kepala sekolah memiliki kreatifitas untuk mencari solusi. Anonim (2005) mengatakan bahwa kreatifitas adalah kemampuan untuk merancang, membentuk, membuat atau melakukan sesuatu yang baru. Purnobasuki (2010) menyatakan bahwa seorang pemimpin yang berwawasan kewirausahaan dituntut harus bisa menjadi *problem solver* (pemecah masalah). Ia musti menjadi pemecah masalah terutama bagi diri sendiri dan karyawannya. Kemampuan untuk menghasilkan solusi yang kreatif atas masalah yang dihadapi edotel yang ada di sekolah akan menjadi

indikator pembeda antara kesuksesan dan kegagalan dalam pengelolaan edotel. Oleh karena itu, semakin tinggi kreativitas kepala sekolah untuk mencari solusi, maka akan semakin dapat memaksimalkan fungsi dan sasaran edotel.

Agar prestasi yang telah dicapai edotel dapat dipertahankan maka kepala sekolah berupaya terus mendorong pengelola untuk menjaga standar kualitas atau bahkan mengembangkannya agar dapat lebih meningkatkan prestasi edotel pada masa yang akan datang. Upaya kepala sekolah memotivasi pengelola untuk meningkatkan kinerja dalam pengelolaan edotel berbeda-beda, karena disesuaikan dengan keadaan edotelnya. Masing-masing kepala sekolah yang diteliti mempunyai upaya yang menonjol dalam memotivasi pengelola. SMKN 3 Malang selain memberikan insentif pada karyawan juga berupaya memberikan jaminan kesehatan pada karyawan tetap edotel. SMKN 2 Malang berupaya memberikan seragam pada semua siswa program keahlian akomodasi perhotelan sehingga siswa diperlakukan sama dengan karyawan. Upaya ini dapat meningkatkan harga diri siswa sehingga mendorong siswa secara psikologis untuk berperilaku seperti karyawan. Sedangkan SMKN 1 Buduran memotivasi siswa terutama yang tidak mampu menjadi piket malam untuk menjalankan kegiatan operasional edotel dan diberikan insentif yang dapat digunakan untuk membayar biaya pendidikan. Di samping itu siswa yang sering piket diberi uang transportasi dan uang makan. Persyaratan piket di edotel SMKN 1 Buduran adalah siswa yang telah mengikuti OJT, terampil berkomunikasi dan dapat menangani complaint tamu. Hal ini mendorong siswa untuk lebih meningkatkan kemampuan kerjanya, memperbaiki komunikasi agar lebih sering dipiketkan di edotel SMKN 1 Buduran.

Upaya motivasi yang sama dilakukan pada semua kepala sekolah yang diteliti adalah (1) memberikan kompensasi dari balas jasa pada pengelola (guru dan karyawan) baik berupa gaji, honor, insentif, (2) mendorong pengelola untuk memberikan pelayanan prima agar kepuasan tamu dapat diwujudkan, (3) mendorong siswa menggunakan edotel semaksimal mungkin sebagai tempat berlatih, belajar baik aspek untuk meningkatkan keterampilan, membentuk

karakter pelayan maupun mengembangkan jiwa wirausaha, dan (4) memberikan keluasaan/otonomi bagi pengelola untuk mengelola edotel secara profesional.

Upaya kepala sekolah untuk memotivasi pengelola akan berdampak pada pengelola (guru, karyawan, siswa) dalam melaksanakan pekerjaan di edotel. Pengelola akan termotivasi mengerjakan sesuatu di edotel bila memiliki motivasi kerja yang kuat untuk memenuhi kepentingan yang bersumber dari kebutuhan. Direktorat PMPTK (2010) menyatakan kepala sekolah perlu memiliki motivasi yang kuat agar sukses dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pemimpin (pemilik) unit produksi sekolah. Kepala sekolah juga perlu memiliki motivasi yang kuat untuk melakukan secara terbaik, dia juga harus mampu membuat pengelola edotel termotivasi sehingga mereka memiliki motivasi kerja yang tinggi. Semakin kuat motivasi kepala sekolah dalam mengelola edotel, maka semakin dapat meningkatkan motivasi kerja pengelola dan produktifitas edotel. Hal ini sejalan dengan Anonim (2005) bahwa untuk menumbuhkan motivasi yang kuat untuk diri sendiri diperlukan beberapa hal (1) berpikiran positif dan memberi dorongan positif kepada mereka untuk terus maju dan memberinya contoh, (2) menciptakan perubahan yang kuat untuk mengubah situasi oleh diri sendiri dan dapat menjadi agen perubahan (*agent of change*), (3) membangun harga diri kita sendiri yang tidak dimiliki orang lain, (4) menetapkan pelaksanaannya dengan jadwal yang jelas dan laksanakan, (5) binalah keberanian dan melakukan yang terbaik, dan (6) membasmi sikap suka menunda-nunda.

McClelland (dalam Rivai & Sagala, 2010) menjelaskan bahwa dalam diri seseorang terdapat tiga motif sosial, yaitu (1) motif untuk berprestasi (*needs of achievement*) yaitu motif kebutuhan untuk mencapai kesuksesan, (2) motif untuk berafiliasi (*need of affiliation*) yaitu kebutuhan akan kehangatan dan berhubungan dengan orang lain, (3) motif untuk berkuasa (*need of power*), yaitu motif untuk menguasai dan mempengaruhi orang lain. Menurutnya bahwa *need of achievement* merupakan dorongan manusia untuk berbuat lebih baik dari pada orang lain guna mencapai kesuksesan karir di masa depan sesuai standar kesempurnaan yang telah ditetapkannya sendiri. Perwujudan motif

untuk berprestasi, terutama pada pekerjaan yang bukan pekerjaan rutin yang menuntut kemampuan mental tinggi dan peranan dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah.

Selanjutnya dalam konteks *needs of achievement* McClelland mengungkapkan bahwa keinginan untuk sukses diekspresikan melalui (1) kecendrungan untuk risiko wajar, (2) hasrat untuk mengambil tanggungjawab sendirian, (3) keperluan untuk mengetahui dengan cepat apakah kerja seseorang sudah dikerjakan dengan benar atau tidak, (4) kecemasan permanen untuk peningkatan pribadi, dan (5) ketertarikan untuk inovasi dan efisiensi.

Setiap pemimpin menginginkan kesuksesan dalam kepemimpinannya karena sukses adalah impian semua orang. Untuk mencapai kesuksesan dalam kepemimpinan kepala sekolah, Purnobasuki (2010) menyatakan ada lima cara memimpin dengan sikap proaktif yang dijalankan untuk memimpin suatu organisasi atau usaha antara lain (1) menjadi panutan bagi karyawan atau bawahannya dengan menampilkan sikap dan perilaku positif yang dapat dicontoh, (2) harus mampu menjadi motivator untuk menjadi penguat bagi karyawannya agar tetap pada performannya, (3) seorang pemimpin yang berwawasan kewirausahaan dituntut harus bisa menjadi pemecah masalah, (4) mampu menjadi penyelaras agar sistem dan struktur organisasi serta pelaksanaannya nyambung dengan visi yang telah ditetapkan, dan (5) harus menjadi pemberdaya sumber tenaga manusia sekitarnya untuk mencapai potensinya.

Sedangkan Murphy & Peck (1980) menyebutkan delapan anak tangga yang dapat digunakan kepala sekolah untuk mencapai puncak karir yang gemilang dalam mengelola kegiatan sekolah antara lain (1) mau bekerja keras. (2) bekerjasama dengan orang lain. (3) penampilan yang baik, (4) percaya diri, (5) pandai membuat keputusan, (6) mau menambah ilmu pengetahuan. (7) ambisi untuk maju dan (8) pandai berkomunikasi.

Kepala sekolah yang memiliki jiwa kewirausahaan yang tinggi akan menjadi agen perubahan yang mampu dan sanggup mentransformasi sumber daya yang dimilikinya untuk memperoleh nilai tambah

yang menguntungkan, baik secara ekonomi maupun non ekonomi, pribadi maupun organisasi/masyarakat. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian Juharyanto (2012) tentang kompetensi kewirausahaan kepala sekolah menyatakan bahwa kepala sekolah yang memiliki kompetensi kewirausahaan yang tinggi akan menghasilkan perilaku berikut: menginspirasi dan memotivasi peserta didik untuk berprestasi, memperbaiki kinerja sekolah, dan membangun jaringan yang memungkinkan produktivitas penduduk dalam berkontribusi pada sekolah sebagai lembaga yang kompetitif.

Secar empirik apa yang dilakukan ketiga kepala sekolah di atas menunjukkan bahwa nilai-nilai kompetensi kewirausahaan yang dipersyaratkan bagi kepala sekolah dalam Permen Diknas No 13 tahun 2007 dapat diimplementasikan dengan baik dalam pengelolaan edotel. Jiwa kewirausahaan kepala sekolah telah memacu ketiga sekolah penyelenggara edotel untuk mengembangkan edotel secara profesional, sementara beberapa sekolah yang mempunyai sarana edotel belum dapat mengelola edotel secara profesional sehingga belum mencapai tujuan dan mempunyai nilai tambah dengan keberadaannya di sekolah.

B. Keberhasilan Kepala Sekolah dalam Mengelola Unit Produksi Hotel Pendidikan

1. Sebagai Sumber Belajar Siswa

Salah satu bentuk unit produksi yang diselenggarakan SMK khususnya program keahlian akomodasi perhotelan adalah edotel. Edotel adalah program pengadaan fasilitas fisik bangunan hotel sebagai tempat praktik langsung siswa perhotelan dengan menerapkan kurikulum SMK semaksimal mungkin. Untuk itu sistem pembelajaran di edotel harus dirancang dengan baik agar mampu mengimplementasikan kurikulum di sekolah dengan kegiatan pembelajaran di industri/dunia kerja yang merupakan salah satu ciri edotel.

Pemanfaatan edotel sebagai sebuah sarana pengembangan pembelajaran saat ini sudah menjadi suatu kebutuhan SMK khusus bidang pariwisata program keahlian akomodasi perhotelan dan restoran.

Edotel digulirkan sejak tahun 2003 merupakan upaya Direktorat Pembinaan SMK untuk mewujudkan pilar ke dua peningkatan mutu, relevansi, dan daya saing pada bidang perhotelan. Oleh karena itu SMK perhotelan perlu dibekali pengetahuan, sikap, dan keterampilan aplikatif agar dapat menghasilkan lulusan yang sesuai dengan tuntutan industry (perhotelan). Karena itu penyelenggaraan pendidikan selanjutnya harus dinamis, fleksibel dan terbuka terhadap perubahan-perubahan yang terjadi. Hal ini sejalan dengan *Directorate of Technical and Vocational Education* (2005) menyatakan bahwa edotel merupakan model pendidikan profesional di bidang perhotelan dan restoran tingkat SMK dan kompetensi lanjutan yang menghasilkan lulusan dengan standar internasional melalui pengelolaan hotel sekolah atau hotel patner sekolah.

Untuk mencapai tujuan dan sasaran edotel di atas Suwithi (2007) menyatakan edotel harus memenuhi persyaratan setara dengan gedung hotel berbintang dan diikuti dengan sistem pengelolaan berbasis hotel berbintang yang menitik beratkan pada peningkatan kualitas secara berkelanjutan di dalam pengembangan edotel. Sejalan dengan hal tersebut maka edotel dimanfaatkan dan dikembangkan sebagai sarana pengembangan pembelajaran sekaligus sebagai bisnis/usaha pada bidang perhotelan yang hasilnya dapat membantu kegiatan operasional sekolah.

Sejak edotel diselenggarakan di SMKN 3 Malang, SMKN 2 Malang dan SMKN 1 Buduran telah menunjukkan keberhasilan kepala sekolah dalam mengelola edotel sebagai sumber belajar. Hasil penelitian keberhasilanketiga kepala SMK memiliki persamaan dan perbedaan dalam mengelola edotel sebagai sumber belajar. Persamaan tersebut adalah (1) mengembangkan edotel sebagai tempat praktek harian siswa (pra OJT) dan OJT, (2) memanfaatkan edotel sebagai wadah untuk meningkatkan keterampilan, pembentukan karakter pekerja profesional dan jiwa kewirausahaan siswa, (3) menyelenggarakan pelaksanaan uji kompetensi siswa program keahlian akomodasi perhotelan karena telah mendapatkan sertifikat TUK, dan (3) sebagai rujukan studi banding terutama sekolah kejuruan dan lembaga pemerintah. Sedangkan perbedaannya adalah (1) edotel SMKN 3 Malang juga digunakan

sebagai tempat penyelenggaraan uji kompetensi karyawan edotel, dan (2) edotel SMKN 3 Malang dan SMKN 2 Malang digunakan sebagai tempat prakerja (*departure training*) bagi alumni sehingga lebih siap diserap pada industri perhotelan baik nasional maupun internasional, (3) edotel SMKN 1 Buduran telah digunakan sebagai outlet (tempat persiapan praktek kerja industri perhotelan luar negeri) bagi SMK yang berasal dari Blitar, Jombang, Banyuwangi, Lamongan, dan Malang.

Hasil penelitian di atas sejalan dengan Suwithi (2007) menyatakan bahwa fungsi edotel adalah (1) untuk memenuhi fasilitas pembelajaran bidang perhotelan, (2) sebagai sarana praktik perhotelan bagi siswa dan guru yang dikelola sesuai dengan sistem dan standar prosedur yang berlaku di hotel berbintang, (3) mendorong terwujudnya business plan perhotelan yang menguntungkan secara bisnis, dan (4) menyediakan fasilitas diklat bagi SMK lain yang akan melaksanakan uji kompetensi karena telah diperoleh sertifikat uji kompetensi (TUK) dan atau sebagai tempat persiapan praktek kerja industri (prakerin) perhotelan luar negeri terutama bagi sekolah outlet. Sasaran edotel menurut Suwithi adalah (1) sebagai tempat praktik siswa untuk menyiapkan lulusan yang dapat diserap industri perhotelan baik nasional maupun internasional, (2) sebagai outlet training hotel yang berfungsi menyiapkan siswa yang akan melaksanakan praktek kerja industri atau siswa yang akan bekerja diluar negeri, (3) sebagai model pengelolaan hotel dan restoran sekolah secara profesional dan dapat beraliansi dengan industri perhotelan dalam jaringan training hotel, (4) sebagai pusat pengujian testing center dibidang perhotelan bagi siswa SMK dan masyarakat (sertifikasi mandiri), (5) sebagai pusat perekrutan penaga perhotelan dan restoran, dan (6) sebagai tempat pelatihan guru-guru untuk penyegaran sekaligus untuk meningkatkan kualitas pengetahuan dan keterampilan dibidang perhotelan.

Pengembangan edotel oleh kepala sekolah pada ketiga SMK tersebut telah memberikan dampak positif pada siswa terutama dalam peningkatan keterampilan, pembentukan karakter pekerja profesional, pengembangan jiwa kewirausahaan siswa, sehingga siswa sangat berpeluang untuk direkrut sebagai karyawan hotel pada industri perhotelan baik di tingkat lokal, nasional dan internasional. Hal ini

sejalan dengan Sonhadji (2002) bahwa edotel sebagai laboratorium dalam pendidikan dan pengajaran di SMK harus digunakan semaksimalnya untuk kegiatan pengajaran (praktek nyata) untuk mempermudah praktik keterampilan tertentu atau pengalaman langsung bagi siswa sesuai kurikulum yang diterapkan. Untuk itu sistem pendidikan dan pengajaran di edotel harus dirancang dengan baik agar siswa tidak hanya mempunyai pengalaman kerja akan tetapi juga memiliki kemampuan-kemampuan mendasar untuk mengembangkan aspek-aspek kehidupan yang lebih luas seperti memiliki sikap peka dan responsif terhadap berbagai hal yang terjadi, mampu berpikir rasional dan, logis, mampu membuat keputusan, bertanggung jawab dan mandiri, serta dapat bekerja dengan baik (Ahman dan Disman, 2007).

Pendapat di atas didukung Wardiman (1999) yang menyatakan bahwa pendidikan kejuruan akan berhasil dengan efektif apabila menerapkan teori Prosser. Teori Prosser tersebut adalah sebagai berikut (1) pendidikan kejuruan akan efisien jika disediakan lingkungan belajar yang sesuai dengan (replika) lingkungan di tempat kelak mereka akan bekerja, (2) latihan kejuruan yang efektif hanya dapat diberikan jika tugas-tugas yang diberikan di dalam latihan memiliki kesamaan operasional dengan peralatan yang sama dan mesin yang sama dengan yang akan dipergunakan di dalam kerjanya kelak, (3) pendidikan kejuruan akan efektif jika latihan diberikan secara langsung dan spesifik dalam pemikiran, perhatian, minat, dan intelegensi intrinsik dengan kemungkinan pengembangan terbesar, (4) pendidikan kejuruan akan efektif jika sejak latihan sudah dibiasakan dengan perilaku yang akan ditunjukkan dalam pekerjaannya kelak, (5) pemberian latihan kejuruan yang efektif untuk semua profesi, perdagangan, pekerjaan yang hanya dapat diberikan kepada kelompok terpilih yang memang memerlukan, menginginkan, dan sanggup memanfaatkannya, (6) latihan pendidikan kejuruan akan efektif jika pemberian latihan yang berupa pengalaman khusus dapat diberikan terwujud dalam kebiasaan-kebiasaan yang benar dalam melakukan dan berfikir secara berulang-ulang hingga diperoleh penguasaan yang tepat guna dipekerjaannya, (7) pendidikan akan efektif jika pelatihannya cukup berpengalaman dan menerapkan kemampuan dan keterampilannya dalam mengajar, (8) untuk setiap

pekerjaan terdapat kompetensi minimal yang harus dimiliki oleh individu agar bisa menjabat pekerjaan itu, (9) pendidikan kejuruan harus mengenal kondisi kerja dan harapan pasar, (10) proses pemanfaatan yang efektif tentang kebiasaan bagi setiap pelajar akan sangat tergantung dari proporsi sebagaimana latihan memberikan kesempatan untuk mengenal pekerjaan yang sesungguhnya, bukan hanya tiruan, (11) sumber data yang paling tepat untuk menetapkan materi pelatihan PK tidak ada lain kecuali pengalaman yang erat kaitannya dengan pekerjaan, (12) untuk setiap jabatan terdapat bagian inti yang sangat penting dan ada bagian lain yang bisa cocok dengan pekerjaan lain atau jabatan lain, (13) pendidikan kejuruan akan dirasakan akan efisien sebagai penyiapan pelayanan bagi masyarakat untuk kebutuhan tertentu pada waktu tertentu, (14) pendidikan kejuruan akan bermanfaat secara sosial jika hubungan manusiawinya diperhatikan, (15) administrasi pendidikan kejuruan akan efisien jika bersifat lentur dibandingkan yang kaku, dan (16) walaupun untuk sesuatu jenis pendidikan kejuruan telah diupayakan agar biaya per unit itu diperkecil, namun jika sudah sampai batas minimal tetapi ternyata hasilnya tidak efektif sebaiknya penyelenggaraan pendidikan kejuruan dibatalkan.

2. Sebagai Sumber Pendapatan Sekolah

Secara substansi pengembangan edotel di SMK diharapkan dapat menjadi tempat praktik siswa dan sekaligus merupakan sarana untuk memperoleh nilai tambah secara finansial yang dapat menopang pembiayaan kegiatan operasional edotel. Untuk itu ketiga kepala SMK berupaya memanfaatkan edotel tidak hanya dipakai sebagai tempat praktik siswa, akan tetapi juga melayani masyarakat umum dengan mengenakan biaya sewa kamar seperti pada hotel umumnya namun lebih murah tetapi fasilitas yang setara hotel berbintang tiga. Di samping kamar juga menjual fasilitas lainnya seperti ruang pertemuan (hall) yang dapat digunakan untuk menyelenggarakan kegiatan seperti workshop, seminar, pesta pernikahan.

Dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat umum edotel SMKN 3 Malang menggunakan nama : edOTEL Malang. SMKN 2 Malang menggunakan nama sesuai dengan istilah yang

digunakan Jaringan Hotel Training Dikmenjur (JHTD). SMKN 3 Malang menggunakan nama edOTEL Malang, SMKN 1 Buduran menggunakan nama edOTEL SMKN 1 Buduran, sedangkan SMKN 2 Malang menggunakan nama edOTEL Senior Malang. Ketiga edotel ini menggunakan motto dalam layanannya “*we always learn to serve you better*” yang berarti senantiasa belajar untuk memberikan pelayanan yang terbaik.

Keberhasilan ketiga SMKN memiliki kesamaan dalam pengelolaan edotel sebagai sumber pendapatan yaitu (1) pendapatan edotel mengalami peningkatan yang signifikan setiap tahun, (2) hasil pendapatan edotel ketiga SMKN ini memberikan kesejahteraan bagi pengelola, (3) mendukung pembiayaan operasional edotel, dan membeli peralatan untuk melengkapi fasilitas edotel, (4) banyaknya tamu yang berkunjung ke edotel memberikan pencitraan yang positif pada sekolah. Sedangkan keberhasilan kepala SMKN 3 Malang yang paling menonjol adalah memiliki pembukuan yang tertib dan laporan keuangan edotel dilaporkan secara transparan, hal ini dilakukan untuk mengurangi rasa curiga antara pengelola dan sesama guru. Keberhasilan ini membuat edotel SMKN 3 Malang memperoleh penghargaan lima edotel terbaik dari seluruh Indonesia. Keberhasilan kepala SMKN 1 Buduran yang paling menonjol adalah memberikan insentif kepada siswa yang sering dilibatkan piket. Insentif tersebut dikumpulkankoordinator edotel. Siswa yang dilibatkan terutama siswa yang tidak mampu sehingga dapat membantu biaya sekolah. Di samping itu edotel SMKN 1 Buduran juga melaporkan hasil pendapatan berdasarkan standard pengelolaan usaha. Sedangkan SMKN 2 Malang hasil pendapatan edotel tidak dilaporkan secara transparan.

Temuan di atas mendukung pernyataan Suwithi (2007) bahwa penyelenggaraan edotel diharapkan dapat memberikan dua keuntungan pada sekolah yakni dari sisi pembelajaran dapat meningkatkan sistem pembelajaran itu sendiri dan sekaligus juga sebagai salah satu sumber pendapatan (*income Generating Unit/GU*) di SMK, yang dapat memberikan keuntungan dari segi bisnis jasa layanan hotel dan restoran. Dari kegiatan bisnis ini dapat membantu mempercepat pencapaian kompetensi siswa dan guru serta meningkatkan citra (image) SMK

itu sendiri. Dengan demikian edotel dapat menjadi *teaching factory* di SMK. Untuk menjadikan edotel sebagai *teaching factory* ada tiga hal yang harus diperhatikan antara lain (1) menekankan pada kualitas produk, (2) produk yang ditawarkan dapat di *expand* tanpa batas, dan (3) semua yang terlibat (guru, siswa, staf sekolah) harus bersikap secara profesional.

Direktorat Pembinaan SMK (2006) menyatakan bahwa agar tujuan program edotel dapat tercapai sesuai yang diinginkan maka perlu perencanaan yang matang baik dalam perencanaan pembangunan, perencanaan sistem pembelajaran, perencanaan pengelolaan sampai pada perencanaan pemasaran sehingga akan jelas dan memudahkan target pasar untuk menjalankan atau mengelola edotel secara profesional, karena banyak sekolah yang menyelenggarakan edotel belum dapat mengelola secara profesional sehingga sarana edotel bukan menjadi sarana pelengkap tetapi menjadi sarana yang membebani sekolah.

C. Pendukung Keberhasilan Kepala Sekolah dalam Mengelola Unit Produksi Hotel Pendidikan

Keberhasilan edotel dalam pengelolaannya tidak terlepas dari pihak-pihak yang terkait baik personal internal maupun personal eksternal sekolah yang selalu siap mendukung kepala sekolah untuk mengelola semua unit produksi sekolah agar berjalan maksimal dan memberikan keuntungan pada sekolah dan warga sekolah.

Dari faktor keterlibatan personal internal, masing-masing kepala sekolah SMKN melibatkan personal internal untuk mendukung keberhasilan dalam pengelolaan edotel. Pada SMKN 3 Malang, upaya strategis kepala sekolah untuk mendukung keberhasilannya adalah melibatkan guru non produktif dalam pengelolaan unit produksi pusat yang berperan sebagai direktur unit produksi pusat yang bertanggungjawab kepada kepala sekolah dengan dibantu sekretaris dan bendahara. Upaya ini dilakukan agar yang mengelola unit produksi bukan hanya guru produktif tetapi juga melibatkan guru non produktif sehingga keberadaan unit produksi dapat dirasakan manfaatnya oleh semua warga sekolah. Pada unit edotel ditunjuk guru yang berperan

sebagai tim manajemen yakni sebagai room division Manager, FO Manager, HK and Laundry Manager. Sedangkan pada SMKN 2 Malang dan SMKN 1 Buduran hanyamelibatkan guru produktif yang memiliki latar belakang pariwisata (travel, perhotelan) yang berperan sebagai tim manajemen walaupun komposisi tim manajemen dan struktur organisasi pengelolanya tidak selengkap dengan SMKN 3 Malang, namun guru tetap berupaya memberikan dukungan yang tinggi dalam pengelolaan edotel. Sementara itu, karyawan dan siswa adalah tenaga pelaksana operasional kegiatan di edotel. Semua personel yang terlibat dalam tataran operasional ditetapkan waktu-waktu tugasnya melalui jadwal yang dibagi menjadi empat macam, yaitu jadual siswa praktik/OJT, karyawan, *public holiday schedule*, dan *hotel teacher incharge*.

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa keterlibatan personal edotel dikelompokkan menjadi dua bagian yakni guru yang diberi tugas tambahan oleh kepala sekolah sebagai tim manajemen dan karyawan serta siswa sebagai tim pelaksana. Dengan demikian personal internal yang paling utama dalam pengelolaan edotel adalah guru, karyawan dan siswa karena merupakan aset utama yang akan menjalankan fungsi dan tanggung jawab masing-masing di edotel sehingga kegiatan operasional dapat berjalan baik dan lancar. Simamora (2006) dan Masya (1980) menyatakan aset organisasi yang paling penting yang harus dimiliki oleh organisasi dan sangat diperhatikan pimpinan adalah aset manusia dari organisasi tersebut. Bagaimanapun lengkapnya peralatan, dan aset-aset financial yang dimiliki dalam kenyataannya manusia tetap merupakan elemen yang paling penting. Bagi organisasi karyawan yang menentukan maju mundurnya organisasi. Untuk itu kepala sekolah selalu berupaya pada saat rapat bulanan (evaluasi kinerja edotel) mendorong pengelola terus menerus meningkatkan kinerjanya agar dapat mencapai visi, misi, tujuan, dan sasaran edotel.

Karyawan dan siswa sebagai pelaksana kegiatan operasional edotel memegang peranan penting dalam pengelolaan edotel karena paling banyak berhubungan langsung dengan tamu. Mengingat edotel termasuk layanan jasa yang tidak berwujud (*intangibile*) maka tim manajemen edotel menerbitkan satu acuan untuk para karyawan dan siswa berupa

etika dan tehnik pelayanan sebagai pedoman dalam operasionalnya sehari-hari, oleh karena itu, mereka harus bekerja sesuai pedoman tersebut agar mampu menjalankan tugas dan fungsinya sesuai dengan visi, misi, motto dan janji layanan edotel, dan mampu memberikan pelayanan prima sesuai yang diharapkan pelanggan (tamu). Suwathi menyatakan sebuah hotel yang baik adalah hotel yang mampu memberikan kepuasan bagi para tamunya, dan kembali lagi pada setiap kunjungan berikutnya. Upaya memuaskan tamu adalah sebuah komitmen yang harus diwujudkan, oleh karena itu semua tim yang terlibat dalam pelayanan hotel harus memiliki komitmen yang sama untuk memuaskan tamu. Hal ini sejalan dengan pernyataan Jafar (2012) bahwa ketika tamu merasa puas akan layanan yang didapatkan pada suatu proses transaksi dan juga puas terhadap jasa yang mereka dapatkan, besar kemungkinan mereka akan kembali lagi melakukan pembelian-pembelian yang baru, bahkan kemungkinan akan merekomendasikan kepada teman-teman dan keluarganya tentang usaha itu, serta akan kecil kemungkinan untuk berpaling kepesaing-pesaing lainnya.

Kemajuan edotel tidak hanya berada dipundak kepala sekolah, akan tetapi ada tim kerja yang harus solid di dalamnya, seperti guru, karyawan dan siswa. Mereka inilah yang paling berpengaruh dalam mengembangkan edotel secara profesional.

Dari uraian di atas menunjukkan bahwa semakin terlibat personal internal dalam pengelolaan edotel akan semakin memberikan pengaruh positif dalam pengelolaan edotel sehingga semakin mendukung keberhasilan kepala sekolah dalam mewujudkan edotel mencapai tujuan dan sasaran.

Keberhasilan kepala sekolah dalam pengelolaan Edotel tidak terlepas pula dari keterlibatan pihak eksternal sekolah (instansi terkait) antara lain direktorat pendidikan dan menengah dan kejuruan, dinas pendidikan provinsi dan kota, pemerintah daerah, dan komite sekolah. Faktor pendukung keberhasilan kepala sekolah dalam pengelolaan Edotel sangat tergantung bagaimana kepala sekolah mengembangkan kerjasama yang baik kepada semua pihak yang terkait di atas untuk mengatasi permasalahan pembiayaan yang sering menjadi kendala

utama dalam mengembangkan sebuah program sekolah. Kepala sekolah yang selalu ingin sukses dalam kepemimpinan pembelajarannya akan konsisten berkeinginan memproduksi sumber daya manusia terdidik yang berkualitas dengan terus berusaha bagaimana menciptakan setiap peluang dan sarana yang di sekolah menjadi unit yang menghasilkan dana selain terciptanya media belajar dan mengajar yang ideal.

Tercapainya penyelenggaraan edotel di sekolah perlu ditunjang oleh berbagai faktor di antaranya ketersediaan dana. Mengingat dana yang diperlukan untuk penyelenggaraan edotel di SMK sangat besar maka faktor ketersediaan dana tersebut perlu ditunjang beberapa instansi terkait antara lain (1) Direktorat Pendidikan Menengah Kejuruan, (2) Dinas Pendidikan Menengah dan Tinggi, (3) Pemerintah Daerah atau Pemerintah Kota, (4) Sekolah Menengah Kejuruan, (5) Komite Sekolah, dan Litbang (*Hotel Training Reasearch and Development Team*).

Hasil penelitian dari ketiga SMKN menunjukkan keterlibatan pihak terkait di atas dalam hal pendanaan edotel disesuaikan dengan anggaran APBN yang telah ditetapkan dalam penyelenggaraan edotel oleh Direktorat pembinaan SMK, namun dana pendamping (*sharing*) disesuaikan dengan kemampuan daerah masing-masing. Dari dana yang telah tersedia selanjutnya direalisasikan oleh SMK dengan dukungan komite sekolah, dinas pendidikan provinsi dan kota, pemerintah daerah. Keterkaitan ketiga pihak tersebut terutama dalam hal pembiayaan, mengingat pembiayaan edotel diperlukan dana pendamping dari pihak-pihak tersebut. Temuan penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian Suyitno (2010) yang menyatakan bahwa dalam pendayagunaan edotel pihak Direktorat Pembinaan SMK sebagai tim pengembang dan komite sekolah, Dinas Pendidikan Kota dan Dinas Pendidikan Provinsi sebagai perealisasi program edotel.

Direktorat Pembinaan SMK (2006) mendukung juga temuan di atas bahwa keterlibatan dan peran serta seluruh instansi terkait diatas merupakan komponen yang diharapkan dapat merealisasikan program edotel ini. Adapun dukungan baik berupa spritual dan materil dari Direktorat Pendidikan Menengah Kejuruan, Dinas Pendidikan Menengah dan Tinggi, Pemerintah Kota/Pemerintah Daerah, andil

positif dari pihak sekolah, dan komite sekolah dan andilnya dari sisi teknis dan pengembangan dari team *Hotel Training Reasearch & Development* merupakan komponen yang kuat sehingga keberadaan edotel merupakan aset yang bagus guna mencerdaskan kehidupan bangsa dengan membekali sumber daya manusia yang terdidik dan terstruktur.

Dukungan pemerintah tidak hanya terbatas dalam pendanaan akan tetapi juga turut menggunakan layanan fasilitas yang disediakan edotel, aktif mempromosikan edotelagar lebih dikenal masyarakat, memberikan fasilitas tambahan yang dapat digunakan tamu bahkan ada yang mengembangkan kerjasama dengan prinsip saling membantu dan menguntungkan. Dukungan ini sangat membantu kepala sekolah untuk merealisasikan program edotel dalam mencapai tujuan dan sarannya.

Selain instansi terkait di atas dunia usaha dan industri serta masyarakat (tamu) juga memiliki peranan yang sangat penting untuk mendukung keberhasilan kepala sekolah dalam pengelolaan edotel. DU-DI sebagai mitra kerja sekolah memiliki peran masing-masing sesuai dengan kebutuhan edotel. Tetapi secara umum DU-DI berperan sebagai konsultan, penguji kompetensi dan penggunaan lulusan. Sedangkan masyarakat sebagai tamu (pelanggan) edotel merupakan sumber aktivitas edotel. Melalui tamu siswa dapat melaksanakan praktik pelayanan dan melalui tamu pula edotel mendapatkan pemasukan untuk membiayaikegiatannya. Hal ini sesuai dengan pernyataan Helen Becley (dalam Agusnawar, 2004) *bahwa "A guest is the most important person ever in this hotel* (tamu adalah orang yang paling penting di hotel). Pendapat ini sejalan pula pernyataan Suwithi (2007) bahwa tamulah yang menjadikan kita bekerja di hotel ini, tamulah yang akan menentukan kelangsungan hidup usaha hotel kita, dan untuk itu menempatkan tamu sebagai faktor utama yang paling utama adalah mutlak.

BAB IX

PENUTUP

Untuk mencapai sukses dalam kepemimpinan kepala sekolah harus memiliki jiwa kewirausahaan. Kewirausahaan merujuk pada sifat, watak dan ciri-ciri yang melekat pada individu-individu yang mempunyai kemauan keras untuk mewujudkan dan mengembangkan gagasan kreatif dan inovatif yang memiliki perubahan, tatanan baru, nilai tambah dan dapat memenuhi kebutuhan dan lepas dari kekuasaan dan ketergantungan orang lain. Oleh karena itu, jiwa atau sikap kewirausahaan tidak hanya dimiliki oleh usahawan, melainkan pula setiap orang yang berpikir kreatif dan bertindak inovatif yang menginginkan adanya perubahan dan nilai tambah termasuk peningkatan mutu pendidikan. Tilaar (2001) menyatakan sikap *entrepreneur* bukan hanya dalam bidang ekonomi dan bisnis tetapi juga untuk semua aspek kehidupan. Suryana dan Bayu (2011) menyatakan bahwa pada hakikatnya semua manusia telah tertanam jiwa kewirausahaan yang berarti memiliki kreativitas dan mempunyai tujuan tertentu, serta berusaha mencapai keberhasilan dalam hidupnya. Sedangkan Timmon dan Spinelli (2007) menyatakan kewirausahaan tidak hanya terbatas dalam bidang bisnis dengan tujuan mencari laba. Persoalan kewirausahaan bukan sebenarnya hanya dimiliki para pengusaha tetapi semua manusia juga perlu memiliki nilai-nilai karakter kewirausahaan agar sukses dalam kehidupannya.

Kepala sekolah yang berjiwa wirausaha akan memiliki semangat yang tinggi untuk mengoptimalkan berbagai sumber daya semaksimal mungkin secara kreatif dan inovatif guna meraih tujuan secara efektif dan efisien. Kuratko & Hodgetts (1989), Kao (1991), Hisrich dan Peters (2002) menyatakan kreatifitas dan kekuatan inovasi merupakan

karakteristik kewirausahaan yang paling penting dimiliki kepala sekolah agar dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya selalu memikirkan sesuatu yang lebih baik dari yang sebelumnya melalui perbaikan, pengembangan, pengayaan, pemodifikasian dalam rangka untuk memajukan dan mengembangkan sekolah. Pendapat ini sejalan dengan (Overton, 2002) bahwa esensi kewirausahaan adalah kreatifitas dan inovasi oleh sebab itu kepala sekolah dituntut memiliki sifat kreatif dan inovatif dalam mengembangkan sekolah. Drucker (1985) juga menyatakan hal yang sama bahwa kreatifitas dan inovasi merupakan dimensi-dimensi penting kewirausahaan, untuk itu kepala sekolah harus memiliki karakter ini. Sebagaimana yang tercermin pada ketiga kepala sekolah dalam penelitian ini, upayakreatif dan inovatif kepala sekolah dalam mengelola sumber-sumber daya sekolah telah diimplementasikan dengan baik sehingga hasil yang dicapai lebih baik, lebih efektif dibandingkan dengan hasil yang dicapai sebelumnya. Meskipun demikian kepala sekolah tidak pernah puas dengan hasil yang dicapai sekarang bahkan lebih bekerja keras dan membuat target yang lebih baik dan lebih tinggi dari sebelumnya. Temuan ini mendukung pernyataan yang dikemukakan Sagala (2010) bahwa kepala sekolah yang berjiwa “wirausaha” mencerminkan kepribadian yang memberi kekuatan bagi sekolah untuk memiliki budaya berprestasi secara berkelanjutan. Kepala sekolah yang demikian pada umumnya memiliki karakter enerjik, wawasan luas, mempunyai rencana bisnis, agresif, ulet, supel, antusias, hemat, asa, dan negoasiatif.

Hasil penelitian ini juga mendukung hasil penelitian Sukardi (1991) sifat kewirausahaan kepala sekolah yang dikemukakan di atas memiliki persamaan sifat tingkah laku kewirausahaan yang paling sering ditemukan pada wirausaha antara lain (1) sifat instrumental, (2) sifat prestatif, (3) sifat keluwesan bergaul, (4) sifat kerja keras, (5) sifat keyakinan diri, (6) sifat pengambil resiko, (7) sifat swakendali, (8) sifat inovatif, dan (9) sifat kemandirian. Di samping itu juga hasil penelitian menguatkan teori yang dikemukakan Meredith (2005) bahwa seorang wirausaha haruslah mampu melihat ke depan berpikir dengan penuh perhitungan, mencari pilihan dari berbagai alternatif masalah dan pemecahannya. Untuk menjadi wirausaha sukses harus memiliki ciri-

ciri dan karakter wirausaha antara lain (1) percaya diri, (2) berorientasi tugas dan hasil, (3) pengambil resiko, (4) kepemimpinan, (5) keorsinilan, dan (6) berorientasi ke depan.

Keberhasilan sekolah, perlu ditunjang dengan semangat kewirausahaan, oleh sebab itu warga sekolah perlu memiliki nilai-nilai dan berkarakter kewirausahaan agar dapat mendorong diri untuk bekerja maksimal layaknya seorang wirausaha baik sebagai individu maupun sebagai anggota dalam organisasi sekolah.

DAFTAR RUJUKAN

- Agusnawar.2004. *Resepsionis Hotel*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Ahmadi, R. 2005. *Memahami Metode Penelitian Kualitatif*. Malang: Universitas Negeri Malang (UM Press).
- Alma, B. 2008. *Kewirausahaan Untuk Mahasiswa dan Umum*. Bandung: Alfabeta.
- Alma, B. 2008. *Manajemen Corporate & Strategi Pemasaran Jasa Pendidikan. Fokus Pada Mutu dan Layanan Prima*. Bandung: Alfabeta.
- Anonim 1.2005. *Apakah Usaha dan Kewirausahaan Itu?* Turin, Italiy: International Training Centre, ILO.
- Arismunandar. 2006. *Pengembangan Kewirausahaan Sekolah*, Direktorat Tenaga Kependidikan Departemen Pendidikan Nasional, Jakarta.
- Bakri, M. 2009. *Metode Penelitian Kualitatif Tinjauan Teoritis dan Praktis*. Malang: Lembaga Penelitian Universitas Islam Malang.
- Bogdan, R.C. & Biklen, S.K. 1988. *Qualitative Research for Education: An Introduction to Theory and Methods (Third Edition)*. Boston: Allyn and Bacon, Inc.
- Bogdan, R.C. & Taylor, S.J. 1992. *Pengantar Metode Penelitian Kualitatif (Suatu Pendekatan Fenomenologis Terhadap Ilmu-Ilmu Sosial)*. Terjemahan Oleh Arief Furchan. Surabaya: Usaha Nasional.
- Bygrave, W. D. 1994. *The Portable MBA in Entrepreneurship*. Prentice Hall Inc: New York.

- Casio, F.C. 2003. *Managing Human Resources Productivity, Quality of Work Life, Profits*. Sixth Edition. Bosto: McGraw-Hill Irwin.
- Cole, A. 1959. *Business Enterprise in its Social Setting*. Boston: Harvard University Press.
- Creswell, J.W. 2010. *Research Design Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Depdiknas. 2002. *Pendidikan Berorientasi Kecakapan Hidup (Life Skill Education)*, Dikdasmen, Jakarta.
- Depdiknas. 2002. *Memiliki dan Melaksanakan Kreativitas dan Jiwa Kewirausahaan*. Jakarta: Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah. Direktorat Pendidikan Lanjutan Tingkat Pertama.
- Depdiknas. 2004. *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah. Buku I*. Jakarta: Depdiknas.
- Dikmenjur. 2007. *Pembinaan Unit Produksi*. Jakarta: Dikmenjur.
- Direktorat Pembinaan SMK. 2006. *Pengembangan Unit Produksi di SMK*.
- Direktorat Pembinaan SMK. 2008. *Panduan Pelaksanaan Tahun 2008 Bantuan Pembangunan Hotel Training / Business Center (Bantuan Pengembangan Hotel Training SMK)*. Jakarta: Direktorat Pembinaan SMK.
- Direktorat Tenaga Kependidikan. 2007. *Manajemen UNIT PRODUKSI/ Jasa Sebagai Sumber Belajar Siswa dan Penggalian Dana Pendidikan Persekolahan*. Jakarta: Dirjen PMPTK, Depdiknas.
- Direktorat Tenaga Kependidikan. 2010. *Materi Pelatihan Penguatan Kemampuan kepala Sekolah Kewirausahaan*. Jakarta: Dirjen PMPTK, Kementerian Pendidikan Nasional.
- Directorate of Technical and Vocational Education. 2005. *Directory Vocational School & Community College Programme for Hotel Training*. Jakarta: Directorate of Technical and Vocational Education.
- Djohar, A. 2007. *Pendidikan Teknologi dan Kejuruan Ilmu dan Aplikasi Pendidikan Bagian 4 Pendidikan Lintas Bidang*. Bandung: Tim Pengembang Ilmu Pendidikan UPI.

- Dressler, G. 2003. *Human Resources Management*. Nith Edition. New Jersey: Prentice Hall.
- Ducker, P. F. 1985. *Inovasidan Kewirausahaan*. Erlangga: Jakarta.
- Edotel. 2007. *Pembangunan Hotel Training*. Jakarta: Edotel.
- Fattah, N. 1996. *Landasan Manajemen Pendidikan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Finch, C.R, & Crunkilton, J.R. 1984. *Curriculum Development in Vocational and Technical Education: Planning, Content and Implementation*. Boston: Allyn and Bacon, Inc.
- Gibson, J.L. et al. 2003. *Organizations: Behavior, Structure, Processes*. 11th Edition. New York: McGraw-Hill Irwin.
- Gitosudarmo, I. 1983. *Prinsip Dasar Manajemen*. Yogyakarta: BPFE-UGM.
- Gray, J.L.& Starke, F.A. 1991. *Organizational Behavior: Concept and Applications* , Fifth Edition. Ohio, Columbus: Merrill Macmillan.
- Hawkins, K. L. & Turla, P. A. 1986. *Ujilah Tingkat Kecerdasan Anda sebagai Seorang Wiraswastawan*. Solo: Dabara Publisher.
- Hisrich, R. D. & Peters, M. P. 2002. *Enterpreneurship*. Fifth Edition. New York: McGraw-Hill Irwin.
- Hitt, M.A., Middlemist, R.D. & Mathis, R.L. 1986. *Management Concepts and Effective Practice*. New York: West Publishing Company.
- Hoy, W.K. & Miskel, C.G. 2005. *Educational Administration Theory, Research, and Practice*. New York: Random House, Inc.
- Jalal, F. & Supriadi, D. 2006. (Editor). *Reformasi Pendidikan dalam Konteks Otonomi Daerah*. Edisi Kedua. Jakarta: Adicita.
- Johar, A. 2007. *Pendidikan Teknologi dan Kejuruan. Ilmu dan Aplikasi Pendidikan. Bagian 4 Pendidikan Lintas Bidang*. Bandung: Tim Pengembang Ilmu Pendidikan UPI.
- Jazfar, F. 2012. *Sembilan Kunci Keberhasilan Bisnis Jasa. SDM, Inovasi, dan Kepuasan Pelanggan*. Jakarta: Salemba Empat.
- Judowati, S.A. 2010. *Keefektifan Pelaksanaan program Unit Produksi SMK di Kota Blitar*. Tesis Tidak diterbitkan. Malang: PPS UM.

- Juharyanto. 2012. *Implementasi Kompetensi Kepala Sekolah Sebagai Agen Perubahan Pada Sekolah Berprestasi: Studi Multi Kasus Pada Tiga SD/MI Berprestasi di Kabupaten Bondowoso, Jember dan Situbondo*. Disertasi Tidak diterbitkan. Malang: PPS UM.
- Kao, J.J. 1991. *The Entrepreneurial Organization*. London: Prentice-Hall International Inc.
- Kementerian Pendidikan Nasional. 2010. *Bahan Pelatihan Penguatan Metodologi Pembelajaran Berdasarkan Nilai-Nilai Budaya Untuk Membentuk Daya Saing Bangsa dan Karakter Bangsa. Pengembangan Pendidikan Kewirausahaan*. Badan Penelitiandan Pengembangan Pusat Kurikulum. Jakarta.
- Kementerian Pendidikan Nasional. 2011. *Kewirausahaan. Suplemen Materi Pelatihan Penguatan Kemampuan Kepala Sekolah*. Pusat Pengembangan Tenaga Kependidikan Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Pendidikan dan Penjaminan Mutu Pendidikan. Jakarta.
- Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 232/U/1997 tentang Penyelenggaraan Pendidikan Sistem Ganda pada Sekolah Menengah Kejuruan*, Direktorat Pendidikan Menengah Kejuruan Jakarta.
- Keputusan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 162/U/2003 tentang Pedoman Penugasan Guru Sebagai Kepala Sekolah*. Jakarta.
- Kurniawan, K. 2000. *Transformasi Perguruan Tinggi Menuju Indonesia Baru*. Jurnal Ilmu Pendidikan, (online), Vol. 4.No. 1, (<http://depdiknas.go.id>) di akses 15 Maret 2012.
- Kuratko, D, F & Hodgetts, R, M. 1989. *Entrepreneurships: A contemporary Approach*. Chicago: The Dryden Press.
- Lambing, P, A. & Kuehl, C, R. 2003. *Enterprenuership*. Third Edition. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
- Lincoln, Y.S. & Guba, E.G. 1980. *Effective Evaluation: Improving the Usefulness of Evaluation Result Through Responsive and Naturalistic Approaches*. San Francisco: Jossey- Bass Publishers.

- Lincoln, Y.S. & Guba, E.G. 1985. *Naturalistic Inquiry*. Beverly Hill CA: SAGE Publication, Inc.
- Lunenburg, F.C. & Ornstein, A.C. 2002 *Educational Administration Concepts and Practice*. Third Edition. Belmont, CA: Wadsworth Thomson Learning.
- Mantja, W. 1990. *Supervisi Pengajaran Kasus Pembinaan Profesional Guru Sekolah Dasar Negeri Kelompok Budaya Etnik Madura di Kraton*. Disertasi Tidak diterbitkan. Malang: PPS UM.
- Manullang, M. 1983. *Organisasi dan Management*. Edisi Kedua. Yogyakarta: Liberty.
- Matteson, M.T. & Ivancevich, J.M. 1996. *Management and Organization Behavior Classics*. Chicago: Irwin.
- Masya, I, dkk. 1980. *Manajemen*. Jakarta: Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, Bagian Proyek Pengadaan Buku Sekolah Ekonomi.
- Meredith, G. 2005. *The Practice of Entrepreneurship*. Geneva: International Labor Organization.
- Miles, M.B. & Huberman, A.M. 1992. *Analisis Data Kualitatif*. Terjemahan Rohidi, T.R. Jakarta: UI Press.
- Moleong, L.J. 2007. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Edisi Revisi. Bandung: PT remaja Rosdakarya.
- Morgan, D.L. 1988. *Focus Groups as Qualitative Research*. Newbury Park, CA: Sage.
- Moreland, N. 2003. *Entrepreneurship and Higher Education: an Employability Perspektif, Learning dan Employability*, ltsn, generic centre.
- Nasution, S. 2003. *Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif*. Bandung: PT Tarsito.
- Nolker, H, & Schoenfeldt. 1983. *Pendidikan Kejuruan: Pengajaran, Kurikulum, dan Perencanaan*. Terjemahan Agus Setiadi. Jakarta: PT Gramedia.
- Usman, H. 2007. *Manajemen: Teori, Praktik, dan Hasil Penelitian Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.

- Overton, R. 2002. *Are You An: Entrepreneur?* Singapore: Wharton Books, Pte. Ltd.
- Patton. 1980. *Qualitative Evaluation Methods*. Beverly Hill CA: SAGE Publication, Inc.
- Pedoman Penulisan karya Ilmiah : *Skripsi, Tesis, Disertasi, Artikel, Makalah, dan Laporan Penelitian*. 2004. Ed. 4. Penerbit Universitas Negeri Malang.
- Peraturan Menteri Diknas. No.13 tahun 2007 tentang Kompetensi Kepala Sekolah*. Jakarta: Depdiknas.
- Peraturan Menteri Diknas. No.19 tahun 2007 tentang Standar Pengelolaan Pendidikan*. Jakarta: Depdiknas.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 29 tahun 1990 tentang Pendidikan Menengah, Departemen Pendidikan dan Kebudayaan*. Jakarta.
- Pinchot, G. 1988. *Intrapreneuring*. Terjemahan Zulkipli, K. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Purnobasuki, H. 2010. *Kepemimpinan Berwawasan Kewirausahaan*. Surabaya: Airlangga University Press.
- Rae, D. 2000. *Understanding Entrepreneurial Learning: a Question of how?* International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research, 6 (3) 145-159.
- Rahadjo, M. 2012. *Aplikasi Kompetensi Kewirausahaan Kepala Sekolah dalam Mengelola Praktek Kerja Industri Pada Sekolah Menengah Kejuruan (Studi Multi Kasus pada SMKN 1 Malang, SMKN 5 Malang, SMKN 8 Malang, dan SMKN 2 Batu)*. Disertasi tidak dipublikasikan. Malang: Program Pascasarjana. UM.
- Rivai, V & Sagala, J. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori ke Praktek*. Jakarta: Rajawali Press
- Sallis, E. 2003. *Total Quality Management in Education*. London: Kogan Page Educational Management Series.
- Sardjono, S. 2004. *Profil Usaha dan Karakteristik Kewirausahaan serta Pengaruhnya Terhadap Keberhasilan Usaha Industry Kecil Manu-*

- faktur di Jawa Timur*. Disertasi tidak dipublikasikan. Malang: Program Pascasarjana. UM.
- Simamora, H. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Bagian Penerbitan STIE YKPN.
- Siregar, A.B & Samadhi, T.A. 1997. *Manajemen*. Bandung: ITB.
- Sonhadji, A. 2012. *Manusia, Teknologi, dan Pendidikan*. Malang: UM Press
- Sonhadji, A. *Alternatif Penyempurnaan Pembaharuan Penyelenggaraan Pendidikan di Sekolah Menengah Kejuruan*. Makalah disajikan pada studi tentang Pengkajian Pendidikan Kejuruan dan Teknologi, Pusat Penelitian Kebijakan Depdiknas, Jakarta, 23 Oktober 2000.
- Sonhadji, A. *Laboratorium Sebagai Basis Pendidikan Teknik di Perguruan Tinggi*. Pidato Pengukuhan Guru Besar dalam Bidang Ilmu Manajemen Pendidikan dan Pelatihan Teknik pada Fakultas Teknik, disajikan pada Sidang Terbuka Senat Universitas Negeri Malang, Malang 24 September 2002.
- Spencer, S.M. 1993. *Competence of Work Models of Superior Performance*. New York: John Wiley & Sons.
- Stoner, J.A.F & Freeman, R.E. 2000. *Management Jilid 1*. New Jersey: Prentice-Hall International Editions.
- Suderajat, H. 2002. *Pendidikan Berbasis Luas (BBE) Yang Berorientasi Pada Kecakapan Hidup (Life Skill)*. Bandung: Cita Cekas Grafika.
- Sugiyono. 2007. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Suharyadi, dkk. 2007. *Kewirausahaan Membangun Usaha Sukses Sejak Usia Muda*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sule, E & Saefullah, K. 2005. *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Surat Keputusan Menteri Pariwisata Pos dan Telekomunikasi Republik Indonesia Nomor KM.34/HK.103/MPPT-87 tentang Ketentuan Usaha dan Pengelolaan Hotel*.
- Suryana. 2001. *Kewirausahaan*. Jakarta: Salemba Empat.

- Suryana, Y & Bayu, K. 2010. *Kewirausahaan Pendekatan Karakteristik Wirausahawan Sukses*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Sutopo, H.B. 2002. *Metode Penelitian Kualitatif Dasar Teori dan Terapannya dalam Penelitian*. Surakarta: Sebelas Maret University Press.
- Sukiswa, I. 1986. *Dasar-dasar Umum Manajemen Pendidikan*. Bandung: Tarsito.
- Suwithi, N.W. 2007. *Pengelolaan Hotel Training Berdasarkan Prinsip Manajemen Hotel Berbintang*. Direktorat Pembinaan Sekolah Menengah Kejuruan. Departemen Pendidikan Nasional. Jakarta.
- Suyitno. *Pendayagunaan Hotel Training di SMK. Studi Multi Situs di SMK Negeri 3 Malang dan SMK Negeri 2 Malang*. Tesis Tidak diterbitkan. Malang: PPS UM.
- Terry, G.R. 1960. *The Principles of Management, Third Edition*. Homewood Illinois: Richard Irwin.
- Tilaar, H.A.R. 2002. *Membenahi Pendidikan Nasional*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Wardiman, J. 1999. *Pengembangan Sumber Daya Manusia Melalui Sekolah Menengah Kejuruan*. Jakarta: Balai Pustaka.
- Yin, R.K. 2002. *Studi Kasus Desain dan Metode*. Terjemahan oleh M. Djauzi Mudzakir. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Zimmerer, T.W., Scarborough, N. 1996. *Entrepreneurship The New Venture Formation*. Prentice-Hall International, Inc.

RIWAYAT HIDUP



Sitti Roskina Mas lahir pada tanggal 7 April 1966 di Desa Tritiro, Kabupaten Bulukumba, Sulawesi Selatan. Putri Kedua dari Bapak Amir Hamzah dan Ibu Sitti Nurhaedah. Pendidikan dasar ditempuh di SD No 134 Kalumpang dan tamat pada tahun 1977. Pendidikan Menengah pertama ditempuh di SMP Neg 1187 Kecamatan Bontotiro Kabupaten Bulukumba dan tamat pada tahun 1981. Pendidikan berikutnya ditempuh di SMU Muhammadiyah I Makassar dan tamat pada tahun 1984. Kemudian melanjutkan ke Perguruan Tinggi IKIP Makassar (sekarang UNM) pada Jurusan Pendidikan Tata Boga Fakultas Teknik dan tamat pada tahun 1989. Selama Menjadi pelajar dan mahasiswa aktif di organisasi intra kampus (anggota HMJ pada jurusan Tata Boga) dan ekstra kampus pada organisasi Ikatan Pelajar Muhammadiyah (IPM) dan Ikatan Mahasiswa Muhammadiyah (IMM). Sampai sekarang juga aktif pada organisasi kemasyarakatan Nasyiatul Aisyiah (NA) dan Kerukunan Keluarga Sulawesi Selatan (KKSS). Karier tenaga pengajar dimulai pada tahun 1993 di SMKK (SMK Negeri 2 Gorontalo sekarang) dan bertugas selama 11 tahun. Pada tahun 2004 dialihkan menjadi dosen tetap pada Jurusan Pariwisata Fakultas Sastra dan Budaya (FSB) Universitas Negeri Gorontalo (UNG).

Pada tahun 2007 mendapat kesempatan tugas belajar dari kampus dengan biaya BPPS untuk melanjutkan studi S2 Program Studi Manajemen Pendidikan di Program Pascasarjana Universitas Negeri Malang.

Menikah pada tahun 1989 dengan Drs. Hasanuddin, M.Hum dan sampai sekarang telah memiliki tiga putra. Putra pertama Fadli Awwal Hasanuddin mahasiswa Unibraw, kedua Abdi Dzul Ikram Hasanuddin mahasiswa kedokteran Unibraw, dan ketiga Arham F.Hasanuddin siswa MTS Surya Buana Malang.