

**LAPORAN AKHIR
DISERTASI DOKTOR**



**KOMPETENSI KEWIRAUSAHAAN KEPALA SEKOLAH
DALAM MENGELOLA UNIT PRODUKSI HOTEL PENDIDIKAN
(Studi Multi Kasus Pada SMKN 3 Malang, SMKN 2 Malang, dan SMKN 1
Buduran)**

Tahun ke 1 dari rencana 1 tahun

OLEH

Dra. SITTI ROSKINA MAS, M.Pd / NIDN. 0007046603

UNIVERSITAS NEGERI GORONTALO

November 2013

HALAMAN PENGESAHAN

Judul : Kompetensi Kewirausahaan Kepala Sekolah dalam Mengelola Unit Produksi Hotel Pendidikan (Studi Multi Kasus Pada SMKN 3 Malang, SMKN 2 Malang, dan SMKN 1 Buduran)

Peneliti/Pelaksana

Nama Lengkap : Dr. Sitti Roskina Mas, M.Pd

NIDN : 0007046603

Jabatan Fungsional : Lektor Kepala

Program Studi : Pariwisata

Nomor HP : 085240730400/085334111163

Alamat Surel (Email) : strosmas@yahoo.co.id

Tahun Pelaksanaan : Tahun ke 1 dari rencana 1 tahun

Biaya Tahun Berjalan : Rp 32.500.000,-

Biaya Keseluruhan : Rp 32.500.000,-

Mengetahui,
Dekan Fakultas Sastra dan Budaya

Gorontalo, 5 November 2013
Peneliti

Prof. Dr. Hj. Moon H Otoluwa, M.Hum
NIP. 19590902198503 2 001

Dr. Sitti Roskina Mas, M.Pd
19660407199303 2 005

Menyetujui,
Ketua Lembaga Penelitian UNG

Dr. Fitryane Lihawa, M.Si
NIP/NIK 19691209199303 2 001

RINGKASAN

Kepala sekolah merupakan jabatan strategis 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.

Berdasarkan konteks penelitian di atas dirumuskan fokus penelitian sebagai berikut: (1) bagaimana penerapan nilai-nilai kewirausahaan kepala sekolah dalam mengelola unit produksi hotel pendidikan yang terdiri dari kreatifitas dan keinovasian, bekerja keras, mencari solusi, dan memotivasi, (2) bagaimana keberhasilan kepala sekolah dalam mengelola hotel pendidikan sebagai sumber belajar siswa, dan (3) bagaimana keberhasilan kepala sekolah dalam mengelola hotel pendidikan sebagai sumber pendapatan sekolah.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan rancangan multikasus. Penelitian dilakukan pada SMKN 3 Malang, SMKN 2 Malang, dan SMKN 1 Buduran. Pengumpulan data menggunakan teknik wawancara, observasi dan dokumentasi. Analisis data dilakukan dengan metode komparatif konstan. Untuk mencegah pembiasan penafsiran data saat pelaksanaan penelitian dilakukan pengujian kredibilitas, dependabilitas dan konfirmabilitas.

Hasil penelitian ini menemukan bahwa (1) penerapan nilai-nilai kewirausahaan kepala sekolah dalam mengelola unit produksi hotel pendidikan yang terdiri dari: (a) kreatifitas dan keinovasian dilakukan melalui upaya: menampilkan fisik edotel lebih menarik, menyatukan edotel dengan fasilitas

penunjang, merubah sistem manajemen edotel dari desentralisasi ke sentralisasi, merampingkan personal edotel, memberikan layanan inovatif, melakukan kerjasama dengan pihak luar mengembangkan edotel menjadi *business center* sekolah kejuruan Kota Malang,serta memproduksi air hexagonal; (b) bekerja keras melalui upaya: memperbaiki manajemen UP dengan menggunakan konsultan, mengalihkan fungsi hotel dari hotel lansia ke hotel umum, melengkapi peralatan, mempromosikan, dari hasil kerja keras diperoleh sertifikat ISO untuk 9001: 2008 oleh TUV Rheinland, penghargaan ikon/percontohan tahun 2010 dan 2011 se provinsi Jawa Timur, penghargaan lima edotel terbaik seluruh Indonesia, serta memperoleh kejuaraan pada bidang lomba bidang keahlian APH ditingkat provinsi dan nasional; (c) mencari solusi melalui upaya: menambah fasilitas kamar, memberdayakan guru, alumni sebagai karyawan tetap dan siswa, menggunakan praktisi dari hotel, mengalihkan guru produktif boga menjadi guru produktif APH; (d) memotivasi dilakukan melalui upaya: mendorong tim pengelola dan pelaksana memberikan layanan terbaik sesuai visi, misi, motto dan janji edotel, memberikan kompensasi kepada tim, memberikan seragam edotel kepada siswa APH, (2) keberhasilan kepala sekolah dalam mengelola hotel pendidikan sebagai sumber belajar siswa adalah: mengembangkan edotel sebagai sarana pra OJT, OJT, uji kompetensi, rujukan dan studi banding sekolah kejuruan serta sebagai outlet yang menyiapkan siswa prakerin luar negeri, dan (3) keberhasilan kepala sekolah dalam mengelola hotel pendidikan sebagai sumber pendapatan sekolah adalah: setiap tahun pendapatan edotel meningkat sehingga dapat mendukung pembiayaan operasional, pemeliharaan dan perawatan, melunasi pinjaman pembelian peralatan, memberi kesejahteraan kepada tim, warga sekolah serta membantu biaya pendidikan siswa terutama yang tidak mampu.

Berdasarkan hasil penelitian disarankan kepada (1) bagi SMKN 3 Malang, SMKN 2 Malang, dan SMKN 1 Buduran perlu lebih mengoptimalkan pemanfaatan edotel agar dapat membentuk SDM perhotelan yang lebih profesional, (2) bagi Dinas Pendidikan Kota Malang dan Kabupaten Sidoarjo harus senantiasa memberikan dukungan dalam bentuk pemberian dana pendamping untuk pengembangan fasilitas yang lebih memadai, (3) bagi SMK

penyelenggara edotel lebih meningkatkan kerjasama melalui JHTD agar terjadi percepatan dalam pengembangannya, dan (4) bagi Direktorat Pengembangan SMK melakukan monitoring guna melakukan verifikasi terhadap keberhasilan-keberhasilan yang telah dicapai kemudian dari keunggulan-keunggulan yang dimiliki dapat menerbitkan “*best practise*” sebagai panduan dalam pengelolaan edotel di seluruh Indonesia.

Kata kunci: *kompetensi kewirausahaan, mengelola, unit produksi, hotel pendidikan*

PRAKATA

Puji syukur dipanjatkan kehadirat Allah SWT atas rahmat, petunjuk dan pertolongan-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan disertasi ini sesuai dengan rencana. Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan laporan 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 laporan hibah disertasi ini.

Ucapan terima kasih yang setulus-tulusnya disampaikan kepada Prof. Dr. Willem Mantja, M.Pd sebagai pembimbing I, Prof. Ahmad Sonhadji, K.H, M.A., Ph.D sebagai pembimbing II, dan Prof. Dr. Wahjoedi, M.E sebagai pembimbing III yang telah membimbing, mengarahkan, memberikan masukan serta memberi motivasi pada penulis dalam penyusunan disertasi ini.

Penulis menyampaikan terima kasih kepada Prof. Dr. Suparno selaku Rektor Universitas Negeri Malang, Prof. Dr. I. Nyoman Sudana Degeng, M.Pd selaku Direktur Pascasarjana, Dr. H. Imron Arifin, M. Pd selaku Koordinator Program Studi Manajemen Pendidikan, Dr Syamsu Qamar Badu, M.Pd selaku Rektor Universitas Negeri Gorontalo, Dr. Fitriane Lihawa, M.Si selaku Ketua Lembaga penelitian Universitas Negeri Gorontalo.

Penulis juga menyampaikan terima kasih Kepala Dinas Pendidikan Kota Malang dan Kepala Dinas Pendidikan Kabupaten Sidoarjo yang telah memberikan izin penelitian, kepala SMKN 3 Malang ibu Dra. Hj. Aksihari, M.Pd, kepala SMKN 2 Malang Drs. H. Juwito, M.Si, kepala SMKN 1 Buduran ibu Dra. Hj. Fatima, M.Pd, staf tata usaha, koordinator edotel, dan guru yang telah

ihlas dan tulus memberikan informasi selama pengumpulan data penelitian dalam penyusunan disertasi ini.

Terima kasih disampaikan pula kepada Kepala TU beserta seluruh staf TU Pascasarjana Universitas Negeri Malang yang telah memberikan pelayanan yang sangat memuaskan kepada penulis selama menempuh pendidikan di Universitas Negeri Malang, dan akhirnya terima kasih disampaikan juga kepada suami, anandaku, dan seluruh teman-teman di S3 MPD angkatan 2010 dan 2011 yang dengan semangat kebersamaannya telah banyak memberikan masukan pada penulisan disertasi ini.

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

Gorontalo, September 2013

Peneliti

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN SAMPUL.....	1
HALAMAN PENGESAHAN.....	2
RINGKASAN.....	3
PRAKATA.....	6
DAFTAR ISI.....	8
DAFTAR TABEL.....	10
DAFTAR GAMBAR.....	11
DAFTAR LAMPIRAN.....	12
BAB I PENDAHULUAN.....	13
A. Latar Belakang.....	13
B. Rumusan Masalah.....	28
C. Tujuan Penelitian.....	29
D. Urgensi Penelitian.....	29
BAB II. TINJAUAN PUSTAKA.....	31
A. Konsep Kewirausahaan dan Kompetensi Kewirausahaan Kepala SMK.....	31
B. Manajemen Unit Produksi Sebagai Sumber Belajar dan Pendapatan SMK.....	47
C. Penguatan Manajemen SMK dalam Pengembangan Unit Produksi.....	55
D. Hotel Pendidikan Sebagai Laboratorium Siswa dan Sumber Pendapatan SMK	58
E. Hasil Penelitian Yang Relevan.....	61
BAB III. TUJUAN DAN MANFAAT PENELITIAN.....	64
A. Tujuan.....	64
B. Manfaat.....	64
BAB IV METODE PENELITIAN.....	66
A. Pendekatan dan Rancangan Penelitian	66
B. Lokasi Penelitian.....	67
C. Metode Pengumpulan Data.....	72

D. Sumber Data.....	76
E. Analisis Data.....	76
F. Pengecekan Keabsahan Data.....	80
G. Tahapan dan Luaran Penelitian.....	83
BAB V HASIL DAN PEMBAHASAN.....	87
A. Paparan Data.....	87
1. SMKN 3 Malang.....	87
2. SMKN 2 Malang.....	118
3. SMKN 1 Buduran.....	139
B. Temuan Penelitian.....	160
1. SMKN 3 Malang.....	160
2. SMKN 2 Malang.....	170
3. SMKN 1 Buduran.....	178
C. Pembahasan.....	186
BAB VI. RENCANA TAHAP BERIKUTNYA.....	209
BAB VI. KESIMPULAN DAN SARAN.....	210
A. Kesimpulan.....	210
B. Saran-Saran.....	212
DAFTAR PUSTAKA.....	214
LAMPIRAN.....	221

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
2.1 Ciri-Ciri Karakter Wirausaha.....	34
2.2 Perubahan Pola Pikir dalam Bekerja.....	46
5.1 Perkembangan Jumlah Tamu Edotel SMKN 3 Malang Periode Juli 2009 s.d Des 2012.....	96
5.2 Distribusi Jam Pembelajaran Akomodasi Perhotelan SMKN 3 Malang.....	108
5.3 Format Waktu Pembelajaran Akomodasi Perhotelan SMKN 3 Malang.....	110
5.4 Rekapitulasi Pendapatan Hunian Kamar Edotel SMKN 3 Malang.....	115
5.5 Rencana Pengembangan Edotel SMKN 3 Malang Periode 2010 s.d 2012.....	116
5.6 Prestasi Siswa Program Akomodasi Perhotelan SMKN 2 Malang.....	126
5.7 Format Waktu Pembelajaran Program Akomodasi Perhotelan SMKN 2 Malang.....	132
5.8 Jenis dan Harga Kamar Edotel SMKN 2 Malang.....	136
5.9 Rekapitulasi Hasil Edotel SMKN 2 Malang.....	137
5.10 Proyeksi Keuntungan Edotel SMKN 2 Malang.....	138
5.11 Susunan Program Mata Pelajaran SMKN 1 Buduran Kompetensi Keahlian Akomodasi Perhotelan Tahun Pelajaran 2011/2012.....	150
5.12 Pendapatan Hasil Usaha Edotel SMKN 1 Buduran Periode Juni 2011 s.d Agustus 2012.....	159

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
4.1 Analisis Data Kasus Individual.....	79
4.2 Langkah-Langkah Analisis Data Lintas Kasus.....	80
4.3 Langkah-Langkah Pelaksanaan Penelitian	84
5.1 Struktur Organisasi Edotel SMKN 3 Malang.....	91
5.2 Logo Edotel SMKN 3 Malang.....	113
5.3 Logo Edotel SMKN 2 Malang.....	135
5.4 Logo Edotel SMKN 1 Buduran.....	157
5.5 Penerapan Nilai-Nilai Kewirausahaan Kepala Sekolah dalam Mengelola Unit Produksi Hotel Pendidikan SMKN 3 Malang.....	165
5.6 Keberhasilan Kepala Sekolah dalam Mengelola Edotel SMKN 3 Malang.....	169
5.7 Penerapan Nilai-Nilai Kewirausahaan Kepala Sekolah dalam Mengelola Unit Produksi Hotel Pendidikan SMKN 2 Malang....	174
5.8 Keberhasilan Kepala Sekolah dalam Mengelola Edotel SMKN 2 Malang.....	177
5.9 Penerapan Nilai-Nilai Kewirausahaan Kepala Sekolah dalam Mengelola Unit Produksi Hotel Pendidikan SMKN 1 Buduran....	181
5.10 Keberhasilan Kepala Sekolah dalam Mengelola Edotel SMKN 1 Buduran.....	184
5.11 Diagram Secara Keseluruhan Kompetensi Kewirausahaan Kepala Sekolah SMK dalam Mengelolah Unit Produksi Hotel Pendidikan.....	185

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Halaman
1. Instrumen Penelitian.....	221
2. Bio Data Peneliti.....	232
3. Artikel.....	220

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

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).

Istilahwirausaha 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*didefinisikansebagai 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 tambahtermasuk 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.

SMK merupakan satuan pendidikan yang diselenggarakan pada jalur pendidikan formal, untuk jenjang pendidikan menengah dan berada pada kelompok kejuruan. SMK memberikan bekal kepada peserta didik untuk terjun kemasyarakat sebagai tenaga kerja dan wirausaha pada level menengah sesuai dengan karakteristik kompetensi yang diminati. Lulusan SMK didorong untuk siap kerja, memiliki kecerdasan serta siap bersaing. Dengan demikian SMK diharapkan menjadi alternatif solusi dalam mengurangi pengangguran terdidik tingkat menengah.

Persaingan yang dialami oleh tamatan SMK dalam memenangkan kesempatan kerja semakin hari semakin ketat. Hanya mereka yang kompetenlah akan mampu memenangkan persaingan tersebut. Lagi pula, dalam menghadapi pasar global, di mana tenaga kerja dari negara manapun akan bebas bersaing di negara kita. Seiring dengan kenyataan tersebut maka konsukuensinya tammatan SMK harus mampu bersaing secara terbuka dengan tenaga kerja asing, seperti Malaysia, Piliphina, Bangladesh, dan India (Suderajat, 2002).

Sejalan dengan kondisi tersebut, SMK harus semakin siap dalam memberikan bekal kompetensi kepada para siswa, sehingga kelak mereka tamat benar-benar mampu bersaing dan siap memenangkannya. Untuk itu SMK harus mampu memberi pengalaman belajar untuk menguasai kompetensi produktif secara tajam dan mendalam, dan menguasai kompetensi-kompetensi lainnya agar mereka mampu menghadapi persaingan yang tangguh. Hal ini sejalan dengan pernyataan Ahman dan Disman (2007) bahwa pendekatan kompetensi tidak semata-mata menyiapkan siswa SMK yang mampu melaksanakan tugas (pekerjaan) secara tehnis tetapi juga menyangkut kemampuan-kemampuan mendasar untuk mengembangkan aspek-aspek kehidupan yang lebih luas seperti kemampuan siswa untuk 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.

Sulistiawati (2010) menyatakan beberapa upaya yang telah dilakukan oleh pihak SMK untuk dapat menyiapkan lulusannya agar sesuai dengan tujuan pendidikan di SMK antara lain: (1) menerapkan sistem *competency based curriculum* yaitu Kurikulum Berbasis Kompetensi (KBK), dengan kurikulum ini

setiap peserta didik diharuskan memiliki kompetensi yang sesuai dengan Standar Kompetensi Nasional Indonesia (SKNI), (2) pihak sekolah selalu berupaya meningkatkan kompetensi peserta didiknya sesuai dengan tuntutan standar kompetensi lulusan, (3) menyediakan fasilitas praktek yang memadai sesuai dengan standar prasarana praktikum yang telah ditetapkan, (4) seiring dengan diterapkannya KBK maka pada tahun 2008 dilengkapi fasilitas praktek hotel pendidikan, tujuannya untuk meningkatkan mutu lulusan dan mendapatkan keuntungan dari bisnis hotel.

Sejalan dengan upaya tersebut direktorat pembinaan SMK telah mengembangkan pula rencana strategis SMK melalui program antara lain: (1) peningkatan jumlah siswa SMK hingga mencapai 70% dan 30% siswa SMA pada tahun 2015, (2) perintisan SMK bertaraf internasional yang pada akhir tahun 2010 direncanakan mencapai 441 SMK, (3) revitalisasi peralatan pendidikan di SMK, (4) pengembangan program kewirausahaan bagi siswa SMK, dan (5) pengembangan hotel pendidikan dan program-program strategis lainnya (Suyitno, 2010).

Berkaitan dengan penyiapan tenaga kerja SMK, secara eksplisit pula disebutkan dalam Peraturan pemerintah Nomor 29 tahun 1990 pada pasal 29 ayat 2, bahwa: *"untuk mempersiapkan siswa SMK menjadi tenaga kerja, pada SMK dapat didirikan unit produksi yang beropersil secara profesional"*. Untuk itu, SMK harus mampu memberi pengalaman belajar kepada siswanya agar mampu menguasai kompetensi produktif secara profesional. Di samping itu, siswa juga harus diajari kewirausahaan sehingga SMK tidak hanya memfokuskan pada penyiapan tenaga untuk mengisi lapangan kerja pada sektor informal tetapi

disiapkan pula untuk mandiri menjadi wirausaha yang mampu menciptakan lapangan kerja bagi dirinya maupun orang lain. Tilaar (2001) menyatakan seorang yang mempunyai tingkah laku *entrepreneurship* yang telah berkembang akan dapat hidup di dalam berbagai situasi dan kondisi serta tidak mungkin menjadi seorang penganggur.

Kompetensi kewirausahaan tersebut dapat diperoleh melalui pembelajaran di unit produksi sekolah. Untuk mewujudkan upaya ini diperlukan pengelolaan secara akademik dan profesional oleh kepala sekolah dan dukungan seluruh sumber daya penyelenggara pendidikan di SMK, sehingga unit produksi SMK dapat dioptimalkan pemanfaatannya baik sebagai sumber belajar maupun sebagai sumber pendanaan pendidikan di SMK. Hal ini sejalan dengan pernyataan Direktorat Pembinaan SMK (2006) idealnya unit produksi SMK dapat menjadi wadah dimana siswa tidak hanya mempertajam kompetensinya, tetapi juga belajar tentang mengembangkan kemampuan berwirausaha. Karena melalui unit produksi para siswa belajar berbagai pengalaman mengoperasikan usaha, melayani pelanggan, memasarkan usaha, dan berbagai kegiatan lain yang dapat dilakukan siswa untuk menumbuhkan jiwa kewirausahaan.

Direktorat Pembinaan SMK (2006) menyatakan tujuan pengembangan unit produksi di SMK adalah:

1. Untuk meningkatkan kualitas tamatan dalam berbagai segi terutama dalam hal pengetahuan dan keterampilan
2. Sebagai wahana pelatihan berbasis produksi/ jasa bagi siswa
3. Sebagai wahana menumbuhkan dan mengembangkan jiwa wirausaha guru dan siswa pada SMK
4. Sebagai sarana praktik produktif secara langsung bagi siswa
5. Membantu pendanaan untuk pemeliharaan, penambahan fasilitas dan biaya-biaya operasional pendidikan lainnya

6. Menambah semangat kebersamaan, karena dapat menjadi wahana peningkatan aktivitas produktif guru dan siswa serta memberikan "*income*" serta peningkatan kesejahteraan warga sekolah
7. Untuk mengembangkan sikap mandiri dan percaya diri dalam pelaksanaan kegiatan praktik siswa
8. Melatih untuk berani mengambil risiko dengan perhitungan yang matang
9. Mendukung pelaksanaan dan pencapaian Pendidikan Sistem Ganda (PSG) dan Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan yang seutuhnya
10. Memberikan kesempatan kepada siswa dan guru untuk mengerjakan pekerjaan praktik yang berorientasi pada pasar
11. Meningkatkan kreativitas dan inovasi di kalangan siswa, guru dan manajemen sekolah
12. Menumbuhkan sikap profesional produktif pada siswa dan guru
13. Melatih siswa untuk tidak bergantung kepada orang lain, namun mandiri khususnya dalam mendapatkan kesempatan kerja
14. Wadah Pendidikan Sistem Ganda (PSG) bagi siswa yang tidak mendapatkan tempat praktik kerja industri di dunia usaha dan industri
15. Menjalin hubungan yang lebih baik dengan dunia usaha dan industri serta masyarakat lain atas terbukanya fasilitas untuk umum dan hasil-hasil produksinya
16. Meningkatkan intensitas dan frekuensi kegiatan intra, ko, dan ekstra kurikuler siswa
17. Membangun kemampuan sekolah dalam menjalin kerjasama sinergis dengan pihak luar dan lingkungan serta masyarakat luas.

Untuk mencapai tujuan unit produksi tersebut salah satu faktor yang paling menentukan adalah kemampuan kepala sekolah mengembangkan jiwa (naluri) kewirausahaannya pada pengelolaan unit produksisekolah. 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.

Sehubungan dengan itu, Depdiknas (2007) menyatakan untuk menjadi kepala sekolah yang berjiwa wirausaha terdapat tujuh hal yang harus diterapkan pada pengelolaan unit produksi sekolah sebagai berikut (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.

Salah satu bentuk unit produksi yang diselenggarakan SMK adalah hotel pendidikan (edotel). Edotel merupakan fasilitas fisik bangunan hotel sebagai tempat praktik siswa secara langsung dengan menerapkan kurikulum SMK semaksimal mungkin dengan tidak mengabaikan *service excellence*. Edotel digulirkan oleh Dikmenjur (sekarang Direktorat Pembinaan SMK) guna menyiapkan tempat praktik kerja siswa untuk memberdayakan SMK sebagai tempat pengembangan dan pelatihan bidang perhotelan dan restoran. Dalam

pelaksanaannya, program itu melibatkan berbagai unsur, yaitu Direktorat Pembinaan SMK, Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi/Kabupaten/Kota, SMK, dan komite sekolah.

Menurut Suwithi (2007) tujuan program edotel di SMK yang menyelenggarakan kompetensi keahlian akomodasi perhotelan adalah (1) pemenuhan fasilitas pembelajaran pada SMK, (2) menyediakan sarana praktik perhotelan bagi SMK, yang dikelola sesuai dengan sistem dan SOP yang berlaku di hotel, (3) mendorong terwujudnya *business plan* perhotelan yang menguntungkan secara bisnis, dan (4) menyediakan fasilitas pendidikan dan pelatihan bagi SMK lain yang akan melaksanakan praktek kerja industri bidang perhotelan di luar negeri. Sejalan dengan fungsi edotel sebagai laboratorium Sonhadji (2002) menyatakan laboratorium harus berfungsi memberikan keterampilan dan pengalaman spesifik sesuai dengan kurikulum yang diterapkan.

Penelitian ini akan dilakukan pada dua SMKN di Kota Malang yakni SMKN 2 Malang dan SMKN 3 Malang dan satu SMKN di Kabupaten Sidoarjo yakni SMKN 1 Buduran. Keunikan dari masing-masing lokasi penelitian adalah (1) SMKN 2 Malang dan SMKN 3 Malang merupakan dua sekolah kejuruan di kota Malang dari 55 SMK yang tersebar diseluruh Indonesia yang mendapat kepercayaan Direktorat Pembinaan SMK untuk mengembangkan program edotel melalui dana APBN dari pemerintah pusat dan APBD dari pemerintah Kota Malang. Sementara itu, SMKN 1 Buduran merupakan salah satu SMK yang berada di Sidoarjo yang juga mendapatkan dana *blockgrant* dari APBN dan APBD dari pemerintah daerah Kabupaten Sidoarjo, (2) SMKN 3 Malang adalah salah satu

pengembang edotel kelompok pertama yang dijadikan model dalam pengembangan edotel karena telah beroperasi sesuai dengan tujuan pengembangan edotel dan telah memiliki standar fasilitas perhotelan yang memadai, SMK Negeri 2 Malang merupakan satu-satunya SMK eks SMPS yang telah berhasil mengembangkan edotel dan beroperasi sesuai tujuan edotel, sementara SMKN 1 Buduran telah berhasil mengembangkan edotel sebagai *teaching factory* bagi siswa serta sebagai tempat persiapan prakerin (outlet) perhotelan keluar negeri, (3) ketiga SMK ini menjadi tempat uji kompetensi siswa akomodasi perhotelan, (4) pada lomba layanan publik tahun 2010 SMKN 3 Malang memperoleh juara I tingkat Propinsi Jawa Timur, dan SMKN 2 Malang juga memperoleh juara I tingkat Propinsi Jawa Timur pada tahun 2011, (5) SMKN 3 ditetapkan sebagai contoh pengelolaan unit produksi karena beberapa unit produksi lainnya unggul seperti kafe gaul, sementara SMKN 2 Malang memiliki memiliki taman sosialisasi anak "*Samuphahita*", dan SMKN 1 memiliki unit produksi catering dan kafetaria yang dapat memberikan omset yang tinggi pada sekolah, dan (6) ketiga SMKN ini telah mengembangkan edotel sebagai sumber belajar siswa dan sumber pendapatan dengan motto "*We always learn to serve you better*" yang berarti selalu memberikan layanan yang terbaik kepada para tamu, walaupun hanya melibatkan siswa dalam kegiatan operasionalnya sebagai wahana belajar yang memberikan pengalaman langsung mengoperasikan usaha.

Dengan fasilitas dan kegiatan yang dilakukan ketiga edotel tersebut telah memberikan kontribusi pendapatan yang sangat signifikan pada sekolah dan juga mendukung kelancaran proses belajar mengajar terutama pada kompetensi

keahlian akomodasi perhotelan. Fasilitas dan perkembangan edotel ketiga SMKN tersebut digambarkan sebagai berikut.

Edotel SMKN 3 Malang sampai dengan tahun 2012 memiliki sembilan kamar yang terdiri dari 1 kamar *suite*, 4 kamar *deluxe*, dan 4 kamar *standart*, juga dilengkapi *meeting room* kapasitas 75 kursi dan dapat menampung 150 orang untuk *standing party*. Di samping itu edotel dilengkapi dengan sarana penunjang seperti *loun dry*, kafe, salon kecantikan, dan butik. Fasilitas edotel dikelola dengan sistem dan SOP yang berlaku di hotel sehingga dalam kurung waktu April 2009 sampai dengan Agustus 2012 telah memberikan pendapatan sebesar Rp 1.394.700.000,00 dengan rata-rata hunian kamar 80% sampai 90% (Data primer SMKN3 Malang, 2012).

Edotel SMKN 2 Malang pada akhir 2011 memiliki enam belas kamar yang terdiri dari *deluxe* 12 kamar, dan *standart* 4 kamar. Pada bulan Januari 2012 menambah 3 kamar (1 *suite room* dan 2 *superior room*) sehingga keseluruhan kamar yang dioperasikan berjumlah 19 kamar. Edotel juga dilengkapi dengan sarana penunjang antara lain *travel*, *Vocational Business Center (VBC)* yang menjual produk hasil karya siswa SMK se Kota Malang, serta *salon kecantikan* dan *spa*. Fasilitas edotel dikelola dengan sistem dan SOP yang berlaku di hotel sehingga edotel SMKN 2 Malang telah dapat memberikan keuntungan sebesar Rp 185.974.107,00 pada periode Juli 2008 sampai dengan Mei 2012 dengan rata-rata tingkat hunian kamar 70% sampai dengan 80% (Data primer SMKN2 Malang, 2012).

Edotel SMKN 1 Buduran sampai dengan akhir tahun 2012 memiliki lima belas kamar yang terdiri dari *superior room* 7 kamar, *deluxe room* 7 kamar, dan

suite room 1 kamar, juga dilengkapi *meeting room* dengan kapasitas 30 orang, dan *hall* berkapasitas 200 orang. Fasilitas tersebut dikelola dengan sistem dan SOP yang berlaku di hotel sehingga dalam kurung waktu Juni 2011 sampai dengan Agustus 2012 telah memberikan pendapatan sebesar Rp 603.737.000,00(Data primer SMKN1 Buduran, 2012).

Edotel sebagai sebuah program yang baru dikembangkan di SMKN 3 Malang, SMKN 2 Malang dan SMKN 1 Buduran keberadaannya telah menunjukkan keberhasilan pengembangannya baik sebagai tempat praktik siswa maupun sebagai sumber pendapatan di SMK. Hal ini ditandai dengan (1) adanya program pengembangan edotel sebagai sumber belajar sekaligus sebagai usaha pada bidang perhotelan, sehingga upaya ini dapat memperkokoh daya saing tamatan, (2) melibatkan siswa dan guru dalam menjalankan operasional, (3) omset mengalami peningkatan setiap tahunnya, dan (4) hasil keuntungan usaha dialokasikan untuk membantu pembiayaan kegiatan praktik siswa dan kegiatan operasional sekolah. Depdiknas (2004) menyatakan indikator unit produksi yang efektif dapat dilihat dari aspek (1) pembelajaran, (2) ekonomi, (3) pelaksanaan/pengelolaan, (4) organisatoris, dan (5) permodalan.

Keberhasilan-keberhasilan yang telah dicapai ketiga SMK di atas tidak terlepas dari kemampuan kepala sekolah dalam mengelola sekolah, terutama kemampuan dalam aspek kewirausahaan (kompetensi kewirausahaan). Kompetensi tersebut ditunjukkan melalui kinerja kepala sekolah pada ketiga SMKN tersebut melalui penghargaan sebagai berikut (1) ketiga kepala sekolah ini pernah mendapatkan *certifikat in appreciation of education the best pur for: education award 2009* dari *International Human Resources Development*

Program (IHRDP) untuk kategori kepala sekolah dan sekolah, (2) pada tahun 2010 memperoleh Kepala SMKN 3 Malang memperoleh penghargaan lima dari edotel di Indonesia yang terbaik, ditahun yang sama juga memperoleh penghargaan unit pelayanan ikon/percontohan dari pemerintah Kota Malang, dan dan memperoleh peringkat ketiga dari 10 besar pada lomba kreatifitas dan inovasi pengembangan SMK se Indonesia, dan pada SMKN 2 Malang memperoleh penghargaan unit pelayanan ikon/percontohan dari pemerintah Kota Malang pada tahun 2011, (3) kepala sekolah SMKN 3 memperoleh sertifikat SMM ISO 9001:2008 dikeluarkan oleh *Rheinland* untuk katagori pelayanan (service) jasa akomodasi perhotelan, restoran, pembuatan busana dan salon kecantikan, kepala SMKN 2 Malang memperoleh sertifikat SMM ISO 9001:2008 untuk standarisasi pengelolaan manajemen pengelolaan unit produksi, dan SMKN 1 Buduran sertifikat *TUV Rheiland* Jerman, dan(4) ketiga kepala sekolah ini selalu berupaya untuk mencapai prestasi sekolah baik pada tingkat daerah maupun tingkat nasional.

Berdasarkan fakta-fakta di atas mendasari peneliti untuk mengkaji secara mendalam faktor-faktor keberhasilan kepala SMKN3 Malang, SMKN 2 Malang, dan SMKN 1 Buduran dalam mengelola unit produksi edotel baik sebagai sumber belajar maupun sebagai sumber pendapatan sekolah.

B. Rumusan Masalah

Berkaitan dengan latar belakang di atas, maka masalah utama penelitian ini adalah bagaimana kompetensi kewirausahaan kepala sekolah dalam mengelola unit produksi hotel pendidikan pada SMKN 3 Malang, SMKN 2 Malang, dan

SMKN 1 Buduran, yang selanjutnya masalah utama tersebut dijabarkan menjadi sub masalah sebagai berikut.

1. Bagaimana aktualisasi nilai-nilai kewirausahaan kepala sekolah yang diimplementasikan dalam mengelola unit produksi hotel pendidikan yang terdiri dari (a) kreatifitas dan keinovasian, (b) bekerja keras dan mencari solusi, dan (c) memotivasi.
2. Bagaimana keberhasilan kepala sekolah dalam mengelola unit produksi hotel pendidikan sebagai sumber belajar siswa.
3. Bagaimana keberhasilan kepala sekolah dalam mengelola unit produksi hotel pendidikan sebagai sumber pendapatan sekolah.

C. Tujuan Penelitian

Tujuan umum dari penelitian ini adalah untuk menjelaskan kompetensi kewirausahaan kepala sekolah dalam mengelola unit produksi hotel pendidikan di SMKN 2 Malang, SMKN 3 Malang, dan SMKN 1 Buduran.

D. Urgensi Penelitian

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 untuk mencari solusi terbaik, dan memiliki naluri kewirausahaan. Semua karakteristik tersebut bermanfaat bagi kepala sekolah untuk mencapai keberhasilan sekolah, melaksanakan tugas pokok dan fungsi, menghadapi kendala sekolah, dan mengelola kegiatan sekolah sebagai sumber belajar siswa dan pendapatan bagi sekolah.

Mengingat bahwa kajian tentang kompetensi kewirausahaan kepala sekolah masih kurang dikaji, maka dengan hadirnya hasil penelitian ini dapat

memberi kontribusi positif terhadap pengembangan penguatan kompetensi kepala sekolah khususnya kompetensi kewirausahaan untuk mewujudkan kepala sekolah yang profesional dan akuntabel sehingga kepala sekolah dapat meningkatkan mutu pendidikan di SMK dan menghasilkan lulusan yang unggul dan berdaya saing.

Selain hal tersebut di atas maka hasil penelitian ini diharapkan juga menjadi bahan informasi dalam rangka meningkatkan mutu pengelolaan unit produksi sekolah khususnya unit produksi hotel pendidikan sehingga tujuan unit produksi hotel pendidikan dapat tercapai secara optimal sebagai indikator dari unit produksi yang efektif baik pada aspek (1) pengelolaan, (2) pembelajaran, (3) ekonomi, (4) organisatoris, dan (5) permodalan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Konsep Kewirausahaan dan Kompetensi Kewirausahaan Kepala SMK

1. 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, bercipta, 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, bercipta, berkarya dan bersahaja dan berusaha dalam rangka meningkatkan pendapatan dalam kegiatan usahanya. Meredit (2005) memberikan ciri-ciri seseorang yang memiliki karakterwirausaha sebagai orang yang (1) percaya diri, (2) berorientasi tugas dan hasil, (3) berani mengambil resiko, (4)

berjiwa kepemimpinan (5) keorsinilan, dan (6) berorientasi kedepan. Ciri-ciri tersebut digambarkan sebagai berikut.

Tabel 2.1. Ciri-Ciri Karakter Wirausaha

Ciri-Ciri	Watak
1. Percaya diri	- Kepercayaan (keteguhan) - Ketidaktergantungan, kepribadian mantap - Optimisme
2. Berorientasikan tugas dan hasil	- Kebutuhan atau haus akan prestasi - Berorientasi laba atau hasil - Tekun dan tabah - Tekad, kerja keras, motivasi - Energik - Penuh inisiatif
3. Pengambil resiko	- Mampu mengambil resiko - Suka pada tantangan
4. Kepemimpinan	- Mampu memimpin - Dapat bergaul dengan orang lain - Menanggapi saran dan kritik
5. Keorsinilan	- Inovatif (perubahan) - Kreatif - Fleksibel - Banyak sumber - Serba bisa - Mengetahui banyak
6. Berorientasi ke masa depan	- Pandangan ke depan - Perseptif

Sumber: Meredith (2005)

2. 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 mengakibatkan 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 ketidak nyamanan 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 langkah 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.

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 2.2. Perubahan Pola Pikir dalam Bekerja

Paradigma Lama	Menuju	Paradigma Baru
Sentralistik	→	Desentralistik/otonomi
Otoritarian	→	Demoratis/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

B. 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 baik 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.

C. 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, membaca *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 dikekang 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.

D. Hotel Pendidikan 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 edotelSMK 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.

E. Hasil Penelitian Yang Relevan

Pada bagian ini disajikan informasi tentang penelitian terdahulu yang terkait dengan permasalahan penelitian ini. Penelitian Judowati (2010) yang mengkaji tentang *“Keefektifan pelaksanaan program unit produksi sekolah pada SMK di Kota Blitar*. Hasil penelitiannya menemukan bahwa keefektifan unit produksi sekolah dilihat dari lima aspek, yaitu (1) aspek pembelajaran, (2) aspek ekonomi, (3) aspek pelaksanaan/pengelolaan, (4) aspek organisatoris, dan (5) aspek permodalan.

Penelitian Suyitno (2010) yang mengkaji tentang *“Pendayagunaan hotel training di SMKN 2 dan SMKN 3 Malang”*. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa (1) untuk mendaya gunakan hotel training diperlukan sumber daya manusia, sumber dana, peralatan, bahan, Standar Operasional Prosedur (SOP), dan tamu, (2) proses pendayagunaan hotel training di SMK diawali dengan perencanaan baik dibidang pembelajaran maupun usaha, pengorganisasian sumber daya, penggerakan sumber daya, dan pengawasan pembelajaran dan usaha, dan (3) untuk mendayagunakan hotel training di SMK perlu didukung oleh pihak-pihak terkait baik pada tataran pengembang (Direktorat Pembinaan SMK, komite sekolah, Dinas Pendidikan Kota, Dinas Pendidikan Propinsi maupun di tataran operasional (dinas perijinan, kantor pajak, JHTD, LSP dan PHRI).

Abidin (2009) yang meneliti tentang *“Birokrasi Berwawasan Kewirausahaan di Perguruan Tinggi. Penelitian ini dilakukan pada tiga perguruan tinggi di Malang yakni kampus putih, kampus biru, dan kampus hijau Malang”*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa tiga perguruan tinggi yang diteliti, berpegang pada nilai-nilai kewirausahaan dalam pengembangan sistem perguruan tinggi. Sebagian nilai ada yang sama dan sebagian lainnya berbeda. Nilai-nilai kewirausahaan tersebut adalah: inovatif, profesionalisme, proaktif, berani mengambil resiko, orientasi pelanggan, kompetitif, peningkatan mutu layanan secara terus menerus, akuntabel, pemberdayaan, orientasi hasil, integritas, bekerja keras tanpa mengenal lelah, merebut kesempatan dan menciptakan peluang, dan memiliki cita-cita untuk maju. Cepat dan lambannya perguruan tinggi berjalan seiring dengan ketat dan tidaknya PT tersebut dalam menerapkan nilai-nilai kewirausahaan. Hasil penelitian lain menunjukkan bahwa tiga perguruan

tinggi terteliti mengembangkan wirausaha kampus dengan model yang berbeda-beda. Ada dua model yang dikembangkan dalam wirausaha kampus, yaitu model bisnis integratif dan non integratif. Model integratif adalah model pengembangan wirausaha kampus yang mengintegrasikan antara dunia akademik dan dunia bisnis. Model non-integratif adalah model pengembangan wirausaha kampus yang murni bisnis, tanpa menghubungkan usaha tersebut dengan kegiatan-kegiatan akademik.

Agung, W (2007) dengan penelitiannya yang berjudul "*Internalisasi Nilai-Nilai Kewirausahaan: Pendekatan Fenomenologis pada SMKN 3 Malang*". Penelitian dilakukan melalui pendekatan kualitatif. Hasil kajiannya menyatakan bahwa evaluasi keberhasilan pembelajaran kelas wirausaha yang menekankan kepada omzet penjualan yang dicapai siswa, berpengaruh terhadap terbaikannya evaluasi yang menyangkut dengan perkembangan nilai-nilai kewirausahaannya. Nilai yang relatif dapat dikonstruksi dalam proses pembelajaran adalah nilai kepercayaan diri yang terbangun dari semakin meningkatnya kemampuan siswa dibidang keterampilan berproduksi (vokasional) dan kecakapan akademik yang dimiliki, kepercayaan diri merupakan nilai utama dalam nilai-nilai kewirausahaan yang berpotensi dapat menumbuhkan nilai-nilai lainnya seperti kreativitas, motivasi, pengambil resiko serta kepemimpinan.

Keempat hasil penelitian itu menunjukkan bahwa ada relevansi hasil penelitian tersebut dengan penelitian yang akan dilaksanakan. Relevansi tersebut adalah keefektifan pelaksanaan program unit produksi, pendayagunaan hotel training, birokrasi berwawasan kewirausahaan dan internalisasi nilai-nilai kewirausahaan. Namun demikian penelitian ini difokuskan pada bagaimana kompetensi kewirausahaan kepala sekolah dalam mengelola unit produksi hotel pendidikan di SMKN 2 Malang, SMKN 3 Malang, dan SMKN 1 Buduran dan dijabarkan pada sub-sub fokus (1) aktualisasi nilai-nilai kewirausahaan kepala sekolah yang diimplementasikan pada pengelolaan unit produksi hotel pendidikan, (2) upaya kepala sekolah mengembangkan unit produksi hotel pendidikan sebagai sumber belajar siswa, dan (3) upaya kepala sekolah mengembangkan unit produksi hotel pendidikan sebagai sumber pendapatan sekolah.

BAB III

TUJUAN DAN MANFAAT PENELITIAN

A. Tujuan Penelitian

Tujuan umum dari penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan kompetensi kewirausahaan kepala sekolah dalam mengelola unit produksi hotel pendidikan di SMKN 3 Malang, SMKN 2 Malang, dan SMKN 1 Buduran. Yang selanjutnya tujuan khusus dijabarkan sebagai berikut:

1. Upaya kepala sekolah menerapkan nilai-nilai kewirausahaan dalam mengelola unit produksi hotel pendidikan yang terdiri dari (a) kreatifitas dan keinovasian, (b) bekerja keras dan mencari solusi, dan (c) memotivasi.
2. Keberhasilan kepala sekolah dalam mengelola unit produksi hotel pendidikan sebagai sumber belajar siswa
3. Keberhasilan kepala sekolah dalam mengelola unit produksi hotel pendidikan sumber pendapatan sekolah.

B. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi pihak-pihak sebagai berikut.

1. Bagi SMKN3 Malang, SMKN2 Malang, dan SMKN 1 Sidoarjo sebagai bahan evaluasi diri tentang pengelolaan edotel dalam rangka optimalisasi pemanfaatan fasilitas guna mencapai tujuan yang diharapkan.

2. Bagi Dinas Pendidikan Kota Malang dan Kabupaten Sidoarjo, sebagai bahan evaluasi pencapaian program karena pemerintah kota melalui Dinas Pendidikan telah memberikan dana pendamping untuk pelaksanaan program tersebut.
3. Bagi SMK penyelenggara edotel, dapat dipakai sebagai rujukan dalam pengembangan edotel baik di SMK yang bersangkutan maupun dalam jaringan edotel di Indonesia yang belum berkembang sesuai tujuan penyelenggaraan edotel di SMK.
4. Bagi Direktorat Pengembangan SMK, sebagai sarana evaluasi tentang program edotel yang telah digulirkan dan masukan dalam pengembangan program tersebut.
5. Bagi Direktorat Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Pendidikan (BPSDMP) dan Badan Penjaminan Mutu (BPM), sebagai bahan pertimbangan dalam pengangkatan calon kepala SMK yang berkaitan dengan pentingnya kompetensi kewirausahaan calon/kepala sekolah dalam mengelola lembaga pendidikan secara umum dan khususnya unit produksi sekolah.
6. Bagi peneliti berikutnya, sebagai dasar untuk mengadakan penelitian lebih mendalam pada bidang manajemen pembelajaran pendidikan perhotelan.

BAB IV

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan dan Rancangan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kompetensi kewirausahaan kepala sekolah dalam mengelola unit produksiedotel. Untuk mencapai tujuan tersebut dibutuhkan data yang digali dari suatu proses pengamatan yang mendalam. Untuk itu penelitian ini dilakukan dengan menggunakan pendekatan kualitatif. Hal ini sesuai dengan Bogdan dan Taylor (1992) bahwa “metode kualitatif adalah prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif: ucapan atau tulisan dan perilaku yang dapat diamati dari orang-orang (subyek) itu sendiri”.atau pendekatan naturalistik dalam bidang pendidikan (Lincoln & Guba, 1985). Penelitian kualitatif memiliki beberapa karakteristik yaitu (1) berlangsung dalam latar alamiah, (2) peneliti sendiri merupakan instrumen atau alat pengumpul data yang utama, dan (3) analisis datanya dilakukan secara induktif (Moleong, 2007).

Penelitian ini memfokuskan pada kasus yang terjadi pada tiga tempat. Hal tersebut sesuai dengan yang dikemukakan Yin (2002) bahwa fokus penelitian yang berusaha menjawab pertanyaan tentang “bagaimana” seperti ini lebih bersifat eksplanatori dan mengarah kepenggunaan strategi studi kasus. Hal ini mendasari peneliti menggunakan rancangan studi multi kasus karena sesuai dengan karakteristik dari situs-situs penelitian yang memiliki banyak perbedaan.

Penerapan rancangan studi multikasus dimulai dari kasus tunggal terlebih dahulu, kemudian dilanjutkan pada kasus kedua dan ketiga. Melalui studi

multikasus yang pertama akan dapat ditetapkan fokus yang dibutuhkan bagi batasan definisi untuk parameter studi kasus lainnya. Berdasarkan rancangan studi multikasus, maka rancangan penelitian ini menggunakan metode komparatif konstan (*the constant comparative methode*) yang merupakan rangkaian langkah yang berlangsung sekaligus dan analisisnya selalu terbalik kembali kepengumpulan data dan pengkodean (Bogdan & Biklen, 1982).

B. Lokasi Penelitian

Penelitian akan dilakukan di tiga situs, yakni Edotel Senior Malang di SMKN 3 Malang, Edotel Malang di SMKN 2 Malang, dan Edotel SMKN 1 Buduran. SMKN 2 Malang sebelumnya bernama SMPS Negeri Malang, sementara SMKN 3 Malang sebelumnya adalah SMKKN 3 Malang, dan SMKN 1 Buduran sebelumnya adalah SMKKN1 Buduran. Perubahan nama ketiga sekolah tersebut berdasarkan Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 036/O/1997 tentang Perubahan Nomenklatur SMKTA menjadi SMK serta Organisasi dan Tata Kerja SMK pada lampiran halaman 17 nomor urut 23 dan 24.

SMKN 3 Malang yang beralamatkan di jalan Surabaya Nomor 1 adalah sekolah yang sejak awal berkecimpung dalam bidang pariwisata. Visi SMKN 3 Malang adalah “terwujudnya sekolah sebagai pusat diklat dan sertifikasi kompetensi di bidang pariwisata untuk menghasilkan tenaga atau pekerja mandiri tingkat menengah berkelas nasional maupun internasional yang beriman dan bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa. Kompetensi keahlian yang diselenggarakan SMKN 3 Malang antara lain: jasa boga, tata busana, kecantikan

kulit, kecantikan rambut, akomodasi perhotelan, dan tehnik komputer dan jaringan. Tenaga pendidik (guru) berjumlah 87 orang yang terdiri dari guru normatif 19 orang, guru adaktif 25 orang, dan guru produktif 43 orang. Tenaga kependidikan (administrasi) berjumlah 21 orang terdiri atas 8 orang tenaga administrasi, 1 orang tenaga teknisi keuangan, 1 orang tenaga tekinsipraktek kejuruan, dan 11 orang tenaga teknis sarana prasarana.

Proses pembelajaran di SMKN 3 Malang didukung oleh berbagai fasilitas yang memadai, antara lain: ruang pembelajaran umum yang berjumlah 19 kelas, ruang praktikum yang berjumlah 20 ruang yang terdiri atas ruang praktik: jasa boga, tata busana, tata kecantikan, akomodasi perhotelan, dan TKJ, dan 11 ruang pendukung lainnya. Dari dua puluh ruang praktik siswa terdapat salah satu ruang praktik adalah edotel Malang, yaitu tempat siswa program keahlian perhotelan dan restoran melaksanakan praktik dengan melayani secara langsung tamu umum yang akan menginap di edotel. Edotel ini berada pada bagian barat berhimpitan dengan bangunan sekolah. Pembangunan edotel SMKN 3 Malang dilakukan secara bertahap yakni mulai pada tahun 2005 hingga tahun 2007. SMKN 3 Malang termasuk sekolah yang menerima *block grant* pengembangan edotel angkatan pertama dan juga merupakan SMK pertama di Malang yang mengembangkan edotel. Kegiatan operasional edotel dimulai pada bulan Mei 2008 dengan menggunakan nama “edOTEL” Malang. Visi Edotel SMKN 3 Malang adalah “Terwujudnya pengelolaan unit produksi SMKN 3 Malang yang profesional dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan yang mendasarkan imtaq dan iptek”. Misi (1) meningkatkan profesionalisme dan akuntabilitas unit produksi SMKN 3 Malang, (2) melaksanakan sistem pelayanan yang fleksibel,

terintegrasi, berimtaq dan beretos kerja. Motto: *we always learn to serve you better*. Janji layanan: (1) memberikan layanan sebaik-baiknya, (2) menciptakan rasa aman dan nyaman kepada setiap tamu, (3) bersikap jujur, ramah dan professional, dan (4) bersungguh-sungguh dalam menangani keluhan setiap tamu.

SMKN 2 Malang yang beralamatkan di jalan Veteran Nomor 17 Malang. Visi SMKN 2 Malang adalah “mewujudkan SMKN 2 Malang sebagai sekolah yang unggul bagi seluruh masyarakat”. Kompetensi keahlian yang diselenggarakan SMKN 2 Malang antara lain: perawatan sosial, usaha perjalanan wisata, akomodasi perhotelan, jasa boga, keperawatan medis, dan teknik komputer dan jaringan. Pendidik (guru) berjumlah 117 orang yang terdiri dari guru normatif 40 orang, guru adaptif 44 orang, dan guru produktif 33 orang. Tenaga kependidikan (administrasi) berjumlah 22 orang yang terdiri 3 orang PNS dan 19 orang pegawai tidak tetap.

SMKN 2 Malang memiliki prasarana yang layak yang terdiri dari: 29 ruang kelas teori, 7 bengkel atau workshop, 9 ruang penunjang pendidikan, dan 27 ruang pendukung lainnya. Sementara itu bengkel yang dimiliki rata-rata untuk kegiatan praktikum yang langsung melayani masyarakat umum, salah satunya adalah edotel sebagai tempat praktik siswa program keahlian akomodasi perhotelan. Edotel SMKN 2 Malang mulai dibangun pada tahun 2006. Pembangunan dilakukan dalam tiga tahap selama tiga tahun. Dana pembangunan edotel di 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 1.6000.000.000,00. Pelaksanaan kegiatan operasional edotel dimulai bulan Mei 2008 dengan nama

Edotel Senior Malang. Visi edotel SMKN 2 Malang adalah “Mewujudkan edotel senior Malang sebagai hotel pendidikan yang profesional. Misi (1) memberikan layanan dengan standar industri, (2) meningkatkan citra positif hotel sebagai sarana akomodasi, dan (3) mewujudkan sapta pesona pariwisata sebagai ciri khas pelayanan, dan (4) meningkatkan kerjasama dengan JHTD dan industri perhotelan. Motto layanan: *We always serve you better* (senantiasa kita berusaha memberikan pelayanan yang terbaik bagi publik). Janji layanan (1) menciptakan rasa aman dan nyaman kepada setiap tamu, (2) menciptakan keramahtamahan dan profesionalisme kerja, dan (3) layanan hotel pendidikan berstandarkan industri

SMKN 1 Buduran adalah sekolah yang sejak awal termasuk SMK kelompok pariwisata yang beralamatkan di jalan Jenggolo nomor 18 Buduran Sidoarjo, tempatnya sangat strategis karena terletak di kawasan dalam kota Sidoarjo di tepi jalan raya utama Surabaya Malang. Visi SMKN 1 Buduran adalah “Menjadi lembaga pendidikan dan pelatihan yang menghasilkan tamatan profesional, menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi, mandiri dan bersaing di dunia kerja tingkat nasional maupun internasional”. Misi SMKN 1 Buduran adalah (1) menyiapkan tamatan yang siap kerja dan produktif yang dilandasi iman dan taqwa, serta menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi, (2) melaksanakan pendidikan dan latihan kejuruan yang adaptif, fleksibel dan berwawasan global, (3) mengembangkan potensi sekolah yang bernuansa industri dan mampu bersaing di tingkat nasional/internasional, dan (4) mengembangkan sekolah sebagai pusat pendidikan dan latihan kejuruan terpadu yang memberikan layanan prima kepada masyarakat. Motto pendidikan SMKN 1 Buduran adalah “*Indah*”

(iman, nalar, dinamis, andal, harmonis), dan motto organisasi adalah “*Cantik*”(cekatan, aktif, normatif, terampil, inovatif, kreatif).

Kompetensi keahlian yang diselenggarakan antara lain: jasa boga (restoran), busana butik, tata kecantikan rambut, dan akomodasi perhotelan. Tenaga pendidik (guru) berjumlah 87 orang yang terdiri atas guru tetap 78 orang dan 9 orang guru tidak tetap. Rincian guru tetap terdiri atas 13 orang guru normatif, 18 orang guru adaftif, dan 47 guru produktif. Tenaga kependidikan berjumlah 25 orang. Fasilitas yang dimiliki antara lain: 28 ruang teori, 15 bengkel atau workshop, 2 ruang laboratorium (komputer dan IPA), 7ruang penunjangpendidikan, dan 21ruang pendukung lainnya.

Salah satu ruang praktik adalah edotel sebagai tempat praktik siswa program keahlian akomodasi perhotelan.Edotel SMKN 1 Buduran mulai dibangun pada tahun 2006 dan berakhir tahun 2009, pembangunan dilakukan dalam tiga tahap selama tiga tahun. Dana pembangunan edotel di SMKN 2 Buduran diperoleh dari pemerintah pusat melalui dana APBN dengan dana pendamping dari pemerintah Kabupaten Sidoarjo melalui dana APBD. Sampai dengan tahun 2008 telah menyerap dana sebesar Rp 1.6000.000.000,00. Pelaksanakan kegiatan operasional edotel dimulai bulan Maret 2010 dengan menggunakan nama “Edotel SMKN 1 Buduran”. Kegiatan *full operational* dimulai pada bulan januari 2011 dengan mengoperasionalkan *function hall* dan *meeting room* sebagai fasilitas tambahan pada edotel SMKN 1 Buduran.

C. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang akan digunakan untuk penelitian ini adalah (1) wawancara, (2) observasi, dan (3) studi dokumentasi.

1. Wawancara

Wawancara merupakan percakapan yang dilakukan dengan maksud atau tujuan tertentu. Percakapan itu umumnya dilakukan antara dua orang tetapi kadang-kadang melibatkan lebih dari dua orang (Morgan, 1988). Wawancara digunakan untuk mengumpulkan data berdasarkan opini, kepercayaan dan perasaan subjek (informan) tentang situasi dengan menggunakan bahasa mereka sendiri. Secara umum dikenal dua jenis wawancara yaitu wawancara terstruktur dan wawancara tidak terstruktur atau disebut juga wawancara mendalam. Dalam penelitian ini digunakan wawancara wawancara mendalam. Sebagaimana dikemukakan Sutopo (2002) bahwa wawancara mendalam dilakukan dengan pertanyaan yang bersifat *open ended*, dan mengarah kepada kedalaman informasi, serta dilakukan dengan cara yang tidak secara formal terstruktur, guna menggali pandangan subjek yang diteliti tentang banyak hal yang bermanfaat untuk menjadi dasar bagi penggalan informasinya secara lebih jauh dan mendalam.

Peneliti menggunakan teknik wawancara mendalam ini untuk mengumpulkan informasi berupa (1) nilai-nilai kewirausahaan kepala sekolah yang diaktualisasikan pada pengelolaan edotel, (2) keberhasilan kepala sekolah mengembangkan edotelsebagai sumber belajar dan pendapatan, dan (3) faktor pendukung keberhasilan kepala sekolah dalam mengelolaedotel.

Dalam wawancara mendalam ini, pertanyaan tidak disusun terlebih dahulu, malah disesuaikan dengan keadaan dan ciri yang unik dari informan

(Moleong, 2007). Walaupun demikian sebelum dilakukan penelitian garis besar pertanyaan yang akan diajukan tetap disusun berdasarkan fokus penelitian. Pertanyaan-pertanyaan pendalaman (*probing*) juga diajukan pada saat proses wawancara berlangsung dengan tujuan untuk mendapatkan informasi lebih mendalam. Penataurutan pertanyaan menggunakan bentuk cerobong (*the funnel sequence*), yaitu pertanyaan-pertanyaan dimulai dari segi yang umum mengarah kepada yang khusus (Guba & Lincoln, 1981). Setiap pertanyaan berikutnya berkaitan dengan pertanyaan sebelumnya dengan bentuk yang semakin menyempit dan makin mengkhusus.

Informan pertama atau informan kunci dalam penelitian dipilih berdasarkan pengetahuan dan keahlian yang dimiliki, sebagaimana disarankan oleh Guba dan Lincoln (1981), bahwa seseorang yang dijadikan informan kunci hendaknya seseorang yang memiliki pengetahuan khusus atau informasi, atau dekat dengan situasi yang menjadi fokus penelitian, serta memiliki status khusus. Sehubungan dengan hal itu maka informan pertama dalam penelitian ini adalah kepala sekolah pada masing-masing latar (tempat), sebagai penanggungjawab utama sekolah dan memahami seluk beluk persekolahan termasuk penyelenggaraan edotel di sekolah.

2. Observasi

Teknik pengumpulan data dengan observasi dilakukan dalam rangka mengatasi kekurangan dalam penggunaan teknik wawancara. Kekurangan tersebut antara lain bahwa informasi yang disampaikan informan sangat terbatas. Dalam pengertian bahwa apa pun yang dikatakan informan, betapapun banyak

informasi tersebut, tetap tidak akan mampu menggambarkan segala macam situasi (Patton, 1980).

Adapun alasan dilakukan observasi sebagaimana dikemukakan Guba dan Lincoln (1981) adalah (1) dengan melakukan pengamatan sendiri, peneliti memperoleh suatu keyakinan tentang keabsahan data tersebut dengan mengamati peristiwa sebenarnya, (2) untuk memperoleh data dengan mencatat perilaku dan kejadian sebenarnya, (3) data yang diperoleh sesuai dengan proporsionalitas yang dibutuhkan oleh peneliti, (4) menghindari terjadinya bias, (5) agar peneliti mampu memahami perilaku yang rumit dan kompleks, dan (6) mengakses data dari sumber yang mempunyai keterbatasan tertentu sehingga memerlukan pengamatan.

Observasi yang dilakukan peneliti baik observasi pasif maupun secara aktif. Observasi berperan pasif maksudnya hadir pada saat tampilan tindakan tetapi tidak berpartisipasi atau berinteraksi dengan orang-orang lain pada ukuran tertentu. Peristiwa yang diobservasi pasif oleh peneliti antara lain (1) pertemuan *briefing* guru pembimbing kepada siswa praktik, (2) proses pembersihan kamar, (3) pengarahan kepala sekolah dan *supervisor*, (4) *pelayanan tamu chek ini chek out*, dan (5) pembelajaran di kelas. Sedangkan observasi berperan aktif maksudnya peneliti memainkan berbagai peran yang memungkinkan dalam suatu situasi yang berkaitan dengan penelitian. Peristiwa yang diobservasi berperan aktif oleh peneliti antara lain: (1) *make up room*, (3) *reservation*, dan (4) penanganan tamu *cekin/out*.

3. Dokumentasi

Dokumen dan rekaman (*record*) digunakan untuk keperluan penelitian sebagai sumber data dan dapat dimanfaatkan untuk menguji, manafsirkan dan

meramalkan. Dokumen dibagi menjadi dokumen resmi dan dokumen tidak resmi. Record adalah setiap pernyataan tertulis yang disusun oleh seseorang atau lembaga untuk keperluan pengujian atau peristiwa.

Guba dan Lincoln (1981) memberikan alasan penggunaan dokumen dan *record* sebagai berikut (1) merupakan sumber yang stabil, (2) berguna sebagai bukti untuk pengujian, (3) sifatnya yang alamiah, sesuai dengan konteks, lahir dan berada dalam konteks, (4) lebih murah dan tidak sukar diperoleh, tetapi harus dicari dan ditemukan, (5) tidak reaktif sehingga tidak sukar ditemukan dengan teknik kajian isi, dan (6) hasil pengkajian isi akan membuka kesempatan yang luas terhadap sesuatu yang diselidiki.

Dokumen yang dikumpulkan dalam penelitian ini antara lain: visi misi sekolah, visi misi unit produksi hotel, proposal program edotel, buku pedoman unit produksi dan pedoman edotel, SOP, struktur organisasi dan *job description*, formulir yang digunakan kegiatan operasional edotel, jadwal praktikum, hasil evaluasi, *guest comment*, *room revenue*, *room occupancy*, dan dokumen lainnya.

Dalam melakukan pengumpulan data, baik dengan teknik wawancara mendalam, observasi berperan serta maupun dokumentasi, peneliti selalu menggunakan alat bantu. Alat bantu tersebut berupa *block note* untuk membuat catatan sementara atas wawancara atau kejadian yang diamati dalam observasi. Peralatan lain yang digunakan sebagai alat perekam gambar, suara serta video adalah kamera merek Brica. Seluruh data yang telah diperoleh pada setiap pengumpulan data selanjutnya dibuatkan catatan lapangan (*fieldnotes*) yaitu catatan tertulis tentang apa yang peneliti dengar, lihat, alami dan pikirkan pada saat pengumpulan data (Bogdan & Biklen, 1998). Catatan lapangan inilah yang

dijadikan peneliti sebagai bahan analisis baik selama berada di lapangan maupun setelah selesai pengumpulan data di lapangan.

D.Sumber Data

Sumber data dalam penelitian ini meliputi (1) informan, yang terdiri dari kepala sekolah, wakil kepala sekolah, pengelola edotel, karyawan, dan siswa, (2) peristiwa atau aktivitas, antara lain: kegiatan pembersihan kamar, penerimaan tamu, *meeting*, dan lain-lain, (3) tempat atau lokasi, yaitu edotel dan lingkungan sekitarnya, baik di SMKN 2 Malang, SMKN 3 Malang, maupun SMKN1 Buduran, dan (4) dokumen dan arsip, meliputi: dokumen kurikulum, uraian tugas, jadwal praktikum siswa, SOP, data kunjungan tamu edotel, daftar penjualan kamar, dan omset penjualan kamar.

E. Analisis Data

Analisis data pada dasarnya adalah proses pengolahan data yang telah dikumpulkan dalam rangka memperoleh pemahaman hasil temuan untuk disampaikan kepada orang lain, sebagaimana dikemukakan oleh Bogdan dan Biklen (1998:157) sebagai berikut:

Data analysis is the process of systematically searching and arranging the interview transcripts, fieldnote, and other materials that you accumulate to increase your own understanding of them and to enable you to present what you have discovered to others.

(Analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan bahan-bahan lain, sehingga dapat mudah dipahami, dan temuannya dapat diinformasikan kepada orang lain).

Ditinjau dari sisi proses, Creswell (2010) mendefinisikan analisis data sebagai “proses penelaahan, pengurutan dan pengelompokan data dengan tujuan

untuk menyusun hipotesis kerja dan mengangkatnya menjadi kesimpulan atau teori sebagai temuan penelitian.” Analisis data dilakukan dengan mengorganisasikan data, menjabarkannya kedalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun kedalam pola, memilih mana yang penting dan yang akan dipelajari, dan membuat kesimpulan yang dapat diceriterakan kepada orang lain.

Analisis data dalam penelitian kualitatif dilakukan sejak sebelum memasuki lapangan, selama di lapangan, dan setelah selesai di lapangan (Sugiyono, 2007). Dari ketiganya, analisis data dalam penelitian kualitatif lebih difokuskan pada analisis data selama di lapangan.

Dalam penelitian ini analisis data mengacu pada model yang dikemukakan oleh Yin (1996). Analisis yang akan dilakukan meliputi: (1) analisis data kasus individu (*individual case analysis*), dan (2) analisis data lintas kasus (*cross-case analysis*).

1. Analisis data kasus individual

Analisis data kasus individual adalah merupakan analisis data pada masing-masing latar penelitian. Dengan mengacu pada rancangan analisis data menurut model interaksi data kualitatif menurut Miles dan Huberman (1992:20) maka komponen-komponen analisis terdiri dari (1) reduksi data, (2) penyajian data, dan (3) kesimpulan-kesimpulan (penarikan/verifikasi).

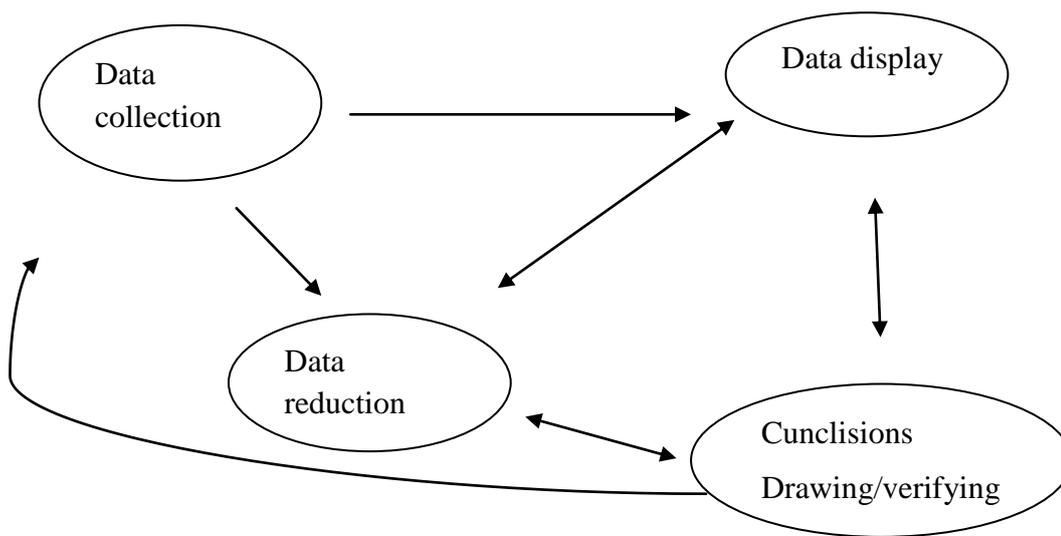
Reduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya. Dengan demikian data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas, dan mempermudah dalam melakukan pengumpulan data selanjutnya, dan mencarinya bila diperlukan.

Langkah-langkah reduksi data selama pengumpulan data dimulai dengan pembuatan ringkasan kontak (Miles & Huberman, 1992), yaitu selembar kertas yang berisi uraian singkat hasil penelaahan terhadap semua catatan lapangan, pemfokusan, dan penjawaban terhadap setiap rumusan masalah penelitian. Selanjutnya semua catatan lapangan, termasuk ringkasan kontak dirangkum dalam ringkasan situs sementara yaitu ringkasan hasil sementara yang mensintesiskan apa yang telah diketahui tentang situs, dan menunjukkan apa yang masih harus diteliti.

Semua catatan yang telah dibuat selama pengumpulan data dianalisis lebih lanjut dalam proses analisis setelah pengumpulan data (Bogdan & Biklen, 1982) dengan langkah-langkah: pertama, pengembangan sistem kategori dan pengkodean. Dalam tahap ini semua catatan lapangan dan ringkasan kasus sementara ditelaah untuk selanjutnya dibuatkan kode untuk setiap topik liputan yang menggambarkan topik tersebut. Kode-kode tersebut akan berfungsi untuk mengorganisasikan satuan-satuan data. Agar kode-kode tersebut dapat berfungsi maka dibuatkan batasan operasionalnya, kedua, penyortiran data. Pada tahap ini data yang telah diberi kode dipilah-pilah menjadi satuan data dan dikelompokkan berdasarkan kode-kode tersebut.

Setelah data direduksi, langkah selanjutnya adalah penyajian data. Miles dan Huberman (1992) mengatakan bahwa penyajian data yang paling sering dilakukan adalah dalam bentuk teks naratif. Selain itu sebagaimana disarankan Miles dan Huberman (1992) data juga disajikan dalam bentuk grafik, matriks, jejaring kerja dan bagan sesuai dengan karakteristik data yang didapat.

Penarikan kesimpulan sebagai langkah terakhir dalam analisis data dilakukan untuk mendapatkan temuan-temuan sementara pada masing-masing kasus. Perumusannya dilakukan dengan cara mensintesis semua data yang terkumpul. Proses ini dilakukan dengan terlebih dahulu membuat matriks dan bagan konteks. Proses analisis data digambarkan sebagai berikut.



Gambar 4.1. Analisis Data Kasus Individual

2. Analisis data lintas kasus

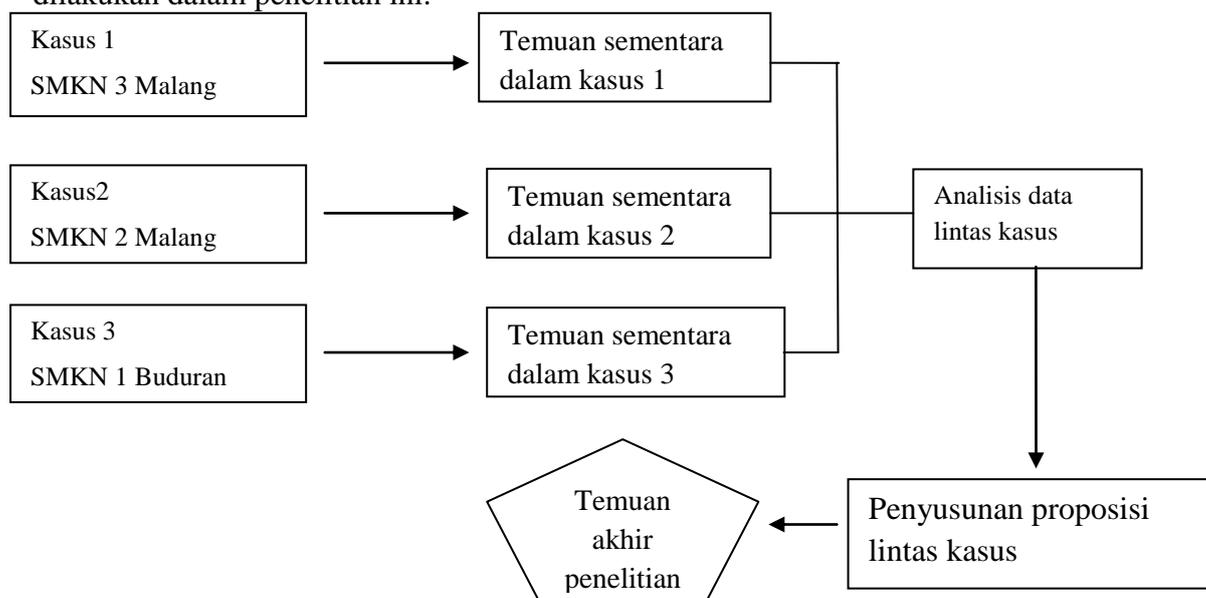
Analisis data lintas kasus dilakukan dalam rangka memadukan temuan-temuan yang dihasilkan dari masing-masing kasus yang diteliti. Penganalisaannya dilakukan dengan menggunakan metode komparatif.

Langkah-langkah yang dilakukan dalam analisis data lintas kasus adalah sebagai berikut(1) menggunakan pendekatan induktif-konseptualistik yang dilakukan dengan membandingkan dan memadukan temuan konseptual dari masing-masing kasus individu yaitu kasus I SMKN 3 Malang, kasus II SMKN 2 Malang, dan kasus III SMKN 1 Buduran, yang dijadikan dasar untuk menyusun pernyataan konseptual atau porposisi lintas kasus, (2) mengevaluasi kesesuaian

proposisi-proposisi penelitian dengan fakta yang diacu, (3) merekonstruksi ulang proposisi-proposisi penelitian sesuai dengan fakta dari masing-masing kasus individu, dan (4) mengulang proses ini sebagaimana diperlukan sebatas kejenuhan.

Berikut ini adalah gambaran proses analisis data lintas kasus yang akan

dilakukan dalam penelitian ini.



Gambar 4.2 Langkah-Langkah Analisis Data Lintas Kasus

F. Pengecekan Keabsahan Data

Uji keabsahan data merupakan kegiatan yang sangat penting dalam penelitian kualitatif karena akan menjamin kesahihan temuan yang berdampak dalam pemecahan masalah yang diteliti. Menurut Lincoln dan Guba (1985) uji keabsahan data dalam penelitian kualitatif meliputi derajat kepercayaan (*credibility*), keteralihan (*transferability*), uji kebergantungan (*dependability*), dan kepastian (*confirmability*).

1. Derajat kepercayaan (*credibility*)

Untuk melakukan pengecekan kredibilitas data, peneliti menggunakan tehnik triangulasi. Triangulasi dibagi kedalam empat model, yaitu: (1) sumber data, (2) metode, (3) peneliti lain, dan (4) teori ganda (*multiple*) yang berbeda (Lincoln & Guba, 1985). Dalam penelitian ini tipe triangulasi yang dipilih adalah triangulasi metode dan sumber.

Triangulasi metode dilaksanakan dengan cara memanfaatkan penggunaan beberapa metode yang berbeda untuk mengecek balik kredibilitas data atau informasi yang diperoleh. Misalnya hasil observasi dibandingkan atau dicek dengan interviu, kemudian dicek lagi melalui dokumen yang relevan. Contoh, data tentang kreatifitas dan keinovasian kepala sekolah dalam mengelola hotel pendidikan yang dikumpulkan melalui tehnik interviu (wawancara mendalam) dibandingkan dengan data yang sama melalui observasi dan studi dokumentasi.

Triangulasi sumber data dilakukan dengan cara membandingkan dan mengecek balik derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh dari informan yang satu dengan informan lainnya pada waktu yang sama atau berbeda, misalnya data dari kepala sekolah tentang kerja keras dalam mengelola edotel, di cek kepada room division manager, dan konsultan unit produksi. Dari sumber data tersebut dibandingkan sehingga data dan informasi yang diperoleh lengkap dan akurat.

2. Keteralihan (*transferability*)

Transferabilitas adalah tingkat generalisasi atau tingkat aplikasi apakah hasil penelitian itu juga berlaku bagi situasi lain, jadi berkenaan dengan *applicability*. Atau dengan kata lain terdapat kecocokan dan kesesuaian

(*fittingness*) atau dapat diterapkan (*transferability*) pada situasi lain (Nasution, 2003). Cara yang digunakan untuk membangun keteralihan temuan penelitian ialah cara "uraian rinci". Dengan teknik ini, hasil penelitian dapat dilihat secermat mungkin yang menggambarkan konteks tempat penelitian diselenggarakan dengan mengacu pada masalah penelitian. Dengan uraian rinci ini diungkapkan segala sesuatu yang dibutuhkan oleh pembaca agar dapat memahami temuan-temuan yang diperoleh peneliti berupa teori substantif. Setelah diadakan recek ternyata para pembaca yang mewakili mengerti dan memahami dengan jelas dan benar apa yang mereka baca dan pahami dari materi.

3. Kebergantungan (*dependibility*)

Dependabilitas adalah kriteria yang digunakan untuk menilai apakah proses penelitian kualitatif bermutu atau tidak, dengan mengecek apakah si peneliti sudah cukup hati-hati, apakah membuat kesalahan dalam mengkonseptualisasikan rencana penelitiannya, pengumpulan data, dan pengintegrasiasinya. Dalam penelitian ini pengecekan dependabilitas atau keajegan data diperoleh melalui triangulasi sumber. Obyek dan isu yang sama ditanyakan kepada tiga sumber, atau pengelola, pelaksana, dan masyarakat sebagai yang dilayani oleh pihak manajemen edotel sampai memperoleh data yang ajeg.

4. Kepastian (*confirmability*)

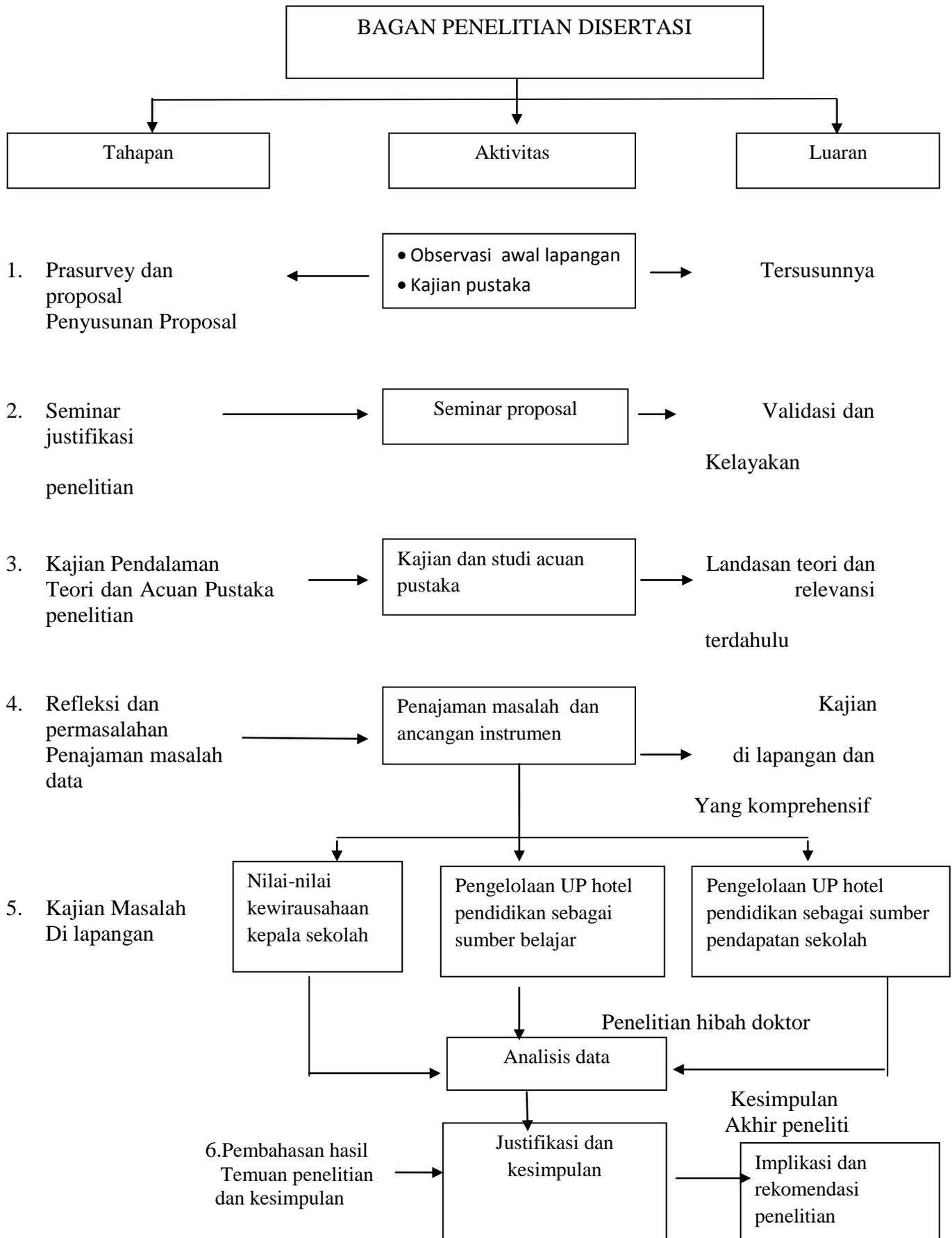
Konfirmabilitas adalah kriteria untuk menilai kualitas hasil penelitian dengan penekanan pada pelacakan data dan informasi serta interpretasi yang didukung oleh materi yang ada pada penelusuran atau pelacakan audit.

Guba dan Lincoln (1985) menyatakan ada beberapa upaya yang dilakukan untuk menguji konfirmabilitas yaitu audit balik sebagai upaya audit berkali-kali terhadap suatu argumen atau data penelitian dengan menggunakan metode yang berbeda. Peneliti mengaudit balik data penelitian tentang sub fokus penelitian kepada informan-informan melalui suatu diskusi lepas.

Demikian juga audit terhadap data, dilakukan dengan menekankan proses pengumpulan data melalui tiga cara yaitu (1) menjelang data dimasukkan, data tentang masing-masing sub fokus penelitian diaudit dan dikonsultasikan dengan dosen pembimbing, (2) pemeriksaan ulang terhadap data sehingga ditemukan kecocokan, dalam hal ini peneliti meminta kepala sekolah untuk mengecek data yang didapatkan peneliti di lokasi penelitian, sehingga peneliti dan informan mempunyai kesepakatan tentang data yang didapatkan, dan (3) audit ulang untuk menentukan ketepatan data.

G. Tahapan dan Luaran Penelitian

Langkah-langkah pelaksanaan hibah doktor beserta luarannya disajikan sebagai berikut.



Berdasarkan gambar di atas maka penelitian ini disainnya disusun secara sirkuler dengan menggunakan tiga tahapan, yaitu persiapan, pelaksanaan, dan pelaporan. Tahap pertama, peneliti melakukan observasi pendahuluan dan kajian pustaka yang dibutuhkan untuk penyusunan proposal. Tahap ini meliputi (1) mencari isu-isu yang unik pada penyelenggaraan pendidikan kejuruan, isu yang ditemukan adalah munculnya beberapa hotel pendidikan dengan nama edotel di seluruh Indonesia yang menunjukkan kecenderungan semakin dikenal oleh masyarakat, (2) mengkaji sejumlah literatur yang relevan dengan kompetensi kewirausahaan kepala sekolah, (3) mencari informasi tentang keberadaan edotel melalui internet, dan (4) mengadakan studi orientasi pada obyek, subyek yang akan diteliti untuk mengumpulkan data sementara secara umum. Pada tahap ini peneliti tertarik dengan tiga SMKN yang berada di Jawa Timur, yang menurut peneliti memiliki beberapa keunikan pada kompetensi kewirausahaan kepala sekolah. Setelah penulis merasa yakin, maka peneliti langsung menyusun draft penelitian dan kemudian dilanjutkan dengan penyusunan proposal.

Tahap kedua adalah seminar proposal. Seminar proposal dilakukan untuk memperoleh berbagai masukan dan perbaikan proposal dari para promotor dan peserta seminar. Hasil seminar proposal ini akan memberikan validasi dan justifikasi kelayakan penelitian dan judul penelitian disertasi sudah layak untuk dilanjutkan pada tahap berikutnya.

Tahap ketiga adalah tahap kajian pendalaman teori dan acuan pustaka. Kajian dan studi acuan pustaka dikembangkan berdasarkan teori yang relevan dengan fokus penelitian. Kajian studi dan studi acuan pustaka dilakukan untuk memperoleh landasan teori dan relevansi penelitian terdahulu. Tahap

keempat adalah tahap refleksi dan penajaman masalah. Hal dilakukan untuk memperoleh permasalahan dilapangan dan mendapatkan data yang komprehensif sesuai dengan fokus penelitian.

Tahap kelima adalah peneliti melaksanakan penelitian sesuai dengan fokus penelitian dan mengkaji tentang (1) nilai-nilai kewirausahaan kepala sekolah, (2) pengelolaan UP Hotel pendidikan sebagai sumber belajar, (3) pengelolaan UP Hotel pendidikan sebagai sumber pendapatan sekolah. Ketiga data tersebut dianalisis lebih lanjut sesuai dengan pendekatan kualitatif.

Tahap keenam adalah pembahasan hasil temuan penelitian dan kesimpulan. Data yang telah dianalisis menghasilkan kesimpulan akhir penelitian dan kemudian memberikan justifikasi, kesimpulan, implikasi dan rekomendasi penelitian.

BAB V

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini akan disajikan secara berurutan: (a) pemaparan data, (b) temuan hasil penelitian, dan (c) pembahasan.

A. Paparan Data

1. SMKN 3 Malang

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

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 beberapaupaya 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 (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 catnya warna-warni menyolok, profilnya, dan semua itu dikonsultasikan kesaya sebagai praktisi agar hasilnya lebih baik. Alhamdulillah dengan performance yang lebih artistik 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 artistik 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 seperti nya sebuah unit yang berdiri sendiri sekarang langsung dalam koordinasi UP pusat, personeln nya 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.

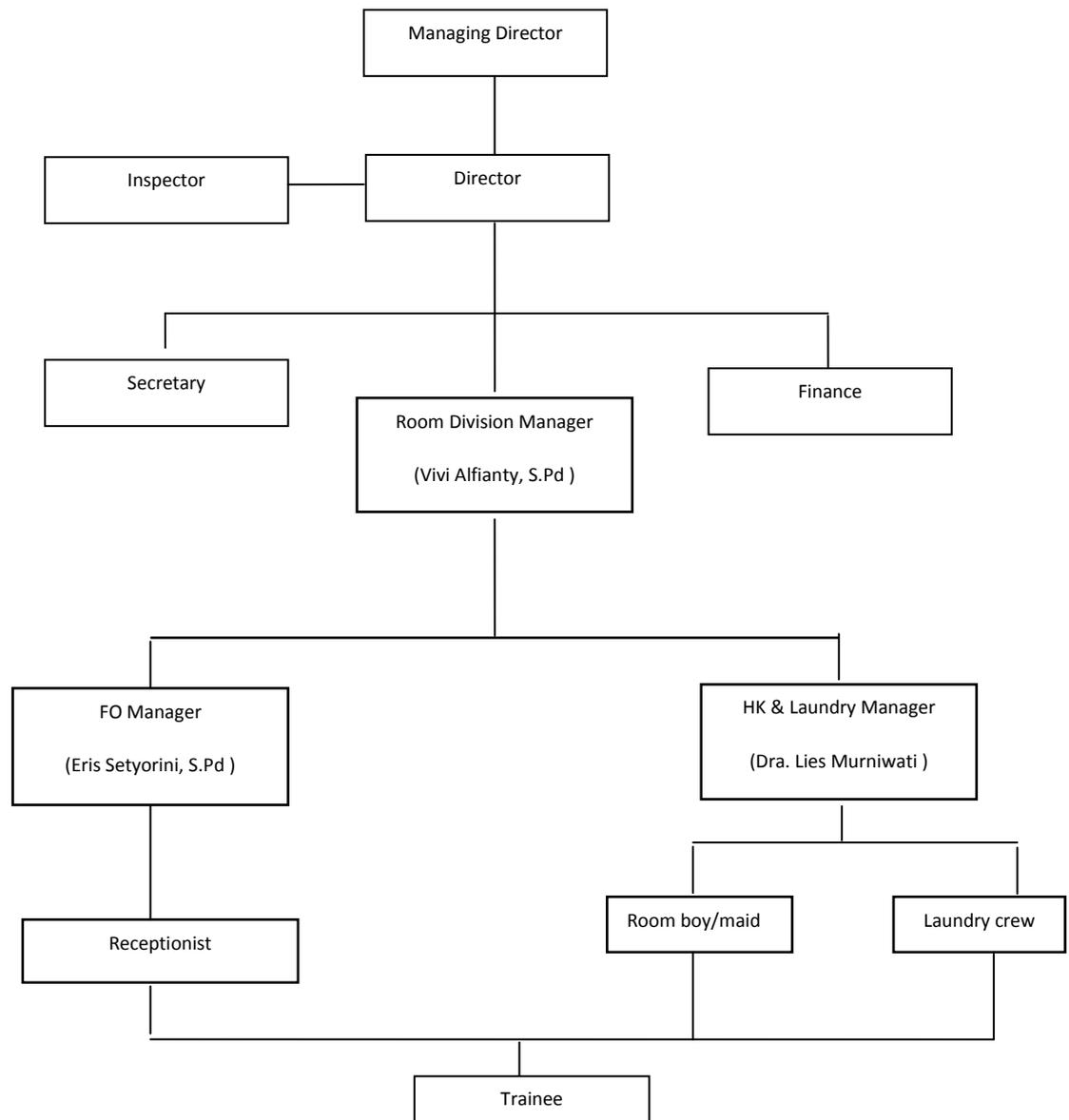
Bu Aksi juga melakukan perubahan pada struktur organisasi dengan merampingkan struktur organisasi UP edotel yang dulunya ada resident manager dihilangkan, demikian juga Luondry dan hotel dulu pisah, pada tahun 2012 ini laundry dan HK disatukan dengan edotel untuk menekan

cost juga, demikian juga dengan bunquetnya dirampingkan (W.edoksl.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.edordm.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 5.1 Struktur Organisasi Edotel SMKN 3 Malang, 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 adaftif , Alhamdulillah pendapatannya lumayan. Upaya ini saya lakukan agar dapat mengurangi kesenjangan antara guru produktif dan adaftif.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 Malang 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 5.1 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. .

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 neonsign 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 booking*. 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.

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 tamatan 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.

b. Keberhasilan Kepala Sekolah dalam Mengelola Unit Produksi Hotel Pendidikan Sebagai 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 perhotelandan 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 ini 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 5.2 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: SMKN 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 5.3 Format Waktu Pembelajaran Program Keahlian Akomodasi Perhotelan
SMKN 3 Malang

Kelas	Semester	Normatif	Adaptif	Produktif	Hotel Training	DU/DI
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 uji kompetensi

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.

c. Keberhasilan Kepala Sekolah dalam Mengelola Unit Produksi Hotel Pendidikan Sebagai 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 5.2 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 5.4 Rekapitulasi Pendapatan dan Hunian Kamar Edotel SMKN 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 Generating 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 5.5.

Tabel 5.5 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	Perbaiki 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 produksi sekolah secara efektif agar pendapatan edotel dapat ditingkatkan. Hasil pendapatan yang diperoleh digunakan untuk mengembangkan edotel baik jangka pendek maupun jangka panjang.

2. 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 chek ini, petugas meminta kedua-duanya, 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. Tambahkan 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 guet 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 cet 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)

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 pekerjaansosial 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 dioperasikan karena belum tersedia peralatan. Awal 2009 ditambah 2 kamar lagi, awal 2010 tambah 8 kamar lagi yang dioperasikan. Awal 2012 tambah 3 kamar lagi sehingga keseluruhan kamar sekarang yang dioperasikan 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 mailing 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 ditematkannya 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. Kesiapan 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 memperolehSertifikasi 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 berdasarkankajian dokumen tentang prestasi siswa program keahlian akomodasi perhotelan SMKN 2 Malang. Prestasi tersebut disajikan pada tabel berikut.

Tabel 5.8 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

Sumber: Waka PSDM SMKN 2 Malang, 2012

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 nginap 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.

b. Keberhasilan Kepala Sekolah dalam Mengelola Unit Produksi Hotel Pendidikan Sebagai Sumber Belajar Siswa

Keberadaan edotel di SMKN 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. Atas dasar distribusi jam pembelajaran tersebut maka waktu pembelajaran diatur sebagai berikut:

Tabel 5.9 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	Casual
XI	3	V	V	V	OJT	OJT
	4	Modul	Modul	-	Praktik	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 piket harian siswa yang telah ditetapkan koordinator edotel SMKN 2 Malang, siswa melaksanakan tugas (piket) di edotel sesuai dengan shift yang telah ditetapkan (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 disifitkan ataupun yang OJT itu yang menilai karyawan edotel karena beliau sebagai supervisor dengan menggunakan format yang telah disediakan. Dampak positifnya menurut saya siswa yang di sifitkan 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 dilakukan 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)

b. Keberhasilan Kepala Sekolah dalam Mengelola Unit Produksi Hotel Pendidikan Sebagai 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 5.4 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 5.10 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 5.11 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 5.13 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

3. 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 launching 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 mensupport 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...)

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 dioperasikan 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 mengantisipasinya 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)

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 disifkan 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)

b. Keberhasilan Kepala Sekolah dalam Mengelola Unit Produksi Hotel Pendidikan Sebagai 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 tehnik 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 5.16 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							
	1. Normatif							896
	1.1. 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		

	2. 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	
	3. 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
	1. <i>Food and Beverages</i>		4					80
	2. Bahasa Jepang	2	2	2	2	2	2	110
	3. Ticketing			2	2			52
	4. Bahasa Mandarin	2	2	2	2	2	2	192
	Pengembangan Diri							192**)
	1. 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. Banyak hal yang kita bisa praktekan 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 digambarkankepala 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 tiga. 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)

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



Gambar 5.7 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 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 konsumsi 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 5.18. 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

B. Temuan Penelitian

1. SMKN 3 Malang

a. Penerapan Nilai-Nilai Kewirausahaan Kepala Sekolah dalam Mengelola Unit Produksi Edotel SMKN 3 Malang

1) Kreatifitas dan inovasi

Dari hasil penelitian tentang kompetensi kewirausahaan kepala sekolah diketahui beberapa nilai (karakter) kewirausahaan yang diimplementasikan dalam mengelola edotel SMKN 3 Malang. Nilai tersebut antara lain kreatif , inovatif, bekerja keras, mencari solusi serta memotivasi. Nilai-nilai ini diimplementasikan untuk memberi contoh, membimbing dan menggerakkan tim manajemen untuk mengelola edotel secara profesional agar memperoleh manfaat yang seluas-luasnya bagi sekolah baik sebagai sumber belajar siswa untuk meningkatkan kompetensinya maupun sebagai salah satu sumber pendapatan di SMKN 3 Malang yang dapat memberikan keuntungan dari segi bisnis jasa layanan hotel.

Walaupun banyak nilai (karakteristik) kewirausahaan yang harus dimiliki kepala sekolah akan tetapi minimal karakter tersebut di atas dimiliki oleh kepala SMK agar dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya sebagai pemimpin selalu memikirkan sesuatu yang lebih baik dari sebelumnya melalui perbaikan, pengembangan, pengayaan, dan pemodifikasian dalam rangka memajukan dan mengembangkan sumber daya sekolah untuk memberikan manfaat yang seluas-luasnya bagi perkembangan sekolah.

Menyadari akan keberadaan edotel SMKN 3 yang sangat strategis lokasinya karena berada di jantung kota namun jauh dari keramaian kota serta berada dalam lingkup lokasi pendidikan, akses yang mudah dijangkau dan dilalui

oleh semua jalur angkutan umum memberikan dampak positif untuk sebuah peluang usaha yang menjanjikan, maka kepala sekolah melakukan berbagai inovasi untuk memberikan hal-hal yang berbeda dengan sekolah lain khususnya dalam pengelolaan unit produksi SMKN 3 Malang, sehingga semua unit produksinya dapat berjalan maksimal dan memberikan pendapatan yang hasilnya dapat membantu kegiatan operasional sekolah. Walaupun kepala sekolah bukan sebagai penggagas awal edotel namun secara umum perkembangan edotel telah menunjukkan peningkatan yang lebih baik dari sebelumnya baik dari segi pendapatan (keuntungan) maupun pencitraan SMKN 3 yang lebih dikenal oleh masyarakat Kota Malang dan luar Kota Malang.

Beberapa inovasi yang telah dilakukan kepala sekolah untuk mengembangkan unit produksi SMKN 3 agar lebih efektif menjalankan kegiatannya dan lebih memberikan pelayanan prima kepada pelanggan, adalah antara lain (1) 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, (2) merampingkan personel edotel untuk meminimalkan biaya operasional edotel, (3) merubah sistem manajemen dari disentralisasi menjadi sentralisasi pengelolaan aktivitas dijadikan satu system (*one gate system*) sehingga aktivitas selama kurun waktu satu tahun menampakkan perkembangan dan mutu pelayanan yang lebih baik sehingga berdampak positif terhadap jumlah tamu yang berkunjung, (4) untuk mewujudkan layanan prima pada pelanggan, edotel memberikan inovasi layanan tambahan yang berbeda dengan edotel lainnya seperti pembagian surat kabar pagi, menyediakan ruangan

khusus internet secara gratis bagi pelanggan edotel, (5) memproduksi air minum hexagonal yang dapat digunakan tamu edotel dan seluruh warga sekolah yang dikelola guru non produktif, sehingga guru non produktif juga terlibat dalam pengelolaan unit produksi,

Sejak dilakukan perubahan manajemen unit produksi pada tahun 2009, semua aktivitas sub unit produksi mengalami peningkatan sehingga aktivitasnya selama satu tahun menampakkan hasil yang baik, mutu pelayanan semakin baik sehingga berdampak positif terhadap jumlah kunjungan tamu yang berkunjung ke edotel. Hal ini menuntut kepala sekolah bersama tim baik yang terlibat langsung dalam manajemen edotel maupun yang tidak terlibat langsung dalam pengelolaan edotel untuk lebih bekerja keras mengembangkan edotel secara profesional agar menjadi unit produksi yang unggul di SMKN 3 Malang.

2) Kerja keras dan Mencari Solusi

Kerja keras kepala sekolah bersama tim manajemen edotel SMKN 3 dilakukan dengan berbagai upaya antara lain antara lain: (1) meningkatkan mutu layanan sehingga memperoleh penghargaan dan sertifikat antara lain dari ISO 9001: 2000 oleh TUV Rheinland untuk kategori pelayanan (service) jasa akomodasi perhotelan dan restoran, pembuatan busana dan salon kecantikan. Penghargaan lima edotel terbaik dari lima edotel di seluruh Indonesia pada tahun 2010, dan pada tahun yang sama juga memperoleh penghargaan terbaik satu untuk unit pelayanan ikon/percontohan dari Pemerintah Kota Malang, (2) memperbaiki manajemen unit produksi dengan menggunakan konsultan untuk lebih mengefektifkan dan memaksimalkan operasional semua unit produksi SMKN 3 Malang, (3) mempromosikan edotel baik melalui media cetak,

elektronik, *neonsign*, *mouth to mouth*, kartu nama, membuka WEB Blog UP SMKN 3 Malang, (4) bekerjasama dengan lembaga membuat MOU untuk menggunakan layanan fasilitas edotel SMKN 3 Malang, dan (5) bekerjasama dengan DU-DI dan edotel lainnya untuk saling mempromosikan, dan mengalihkan tamu.

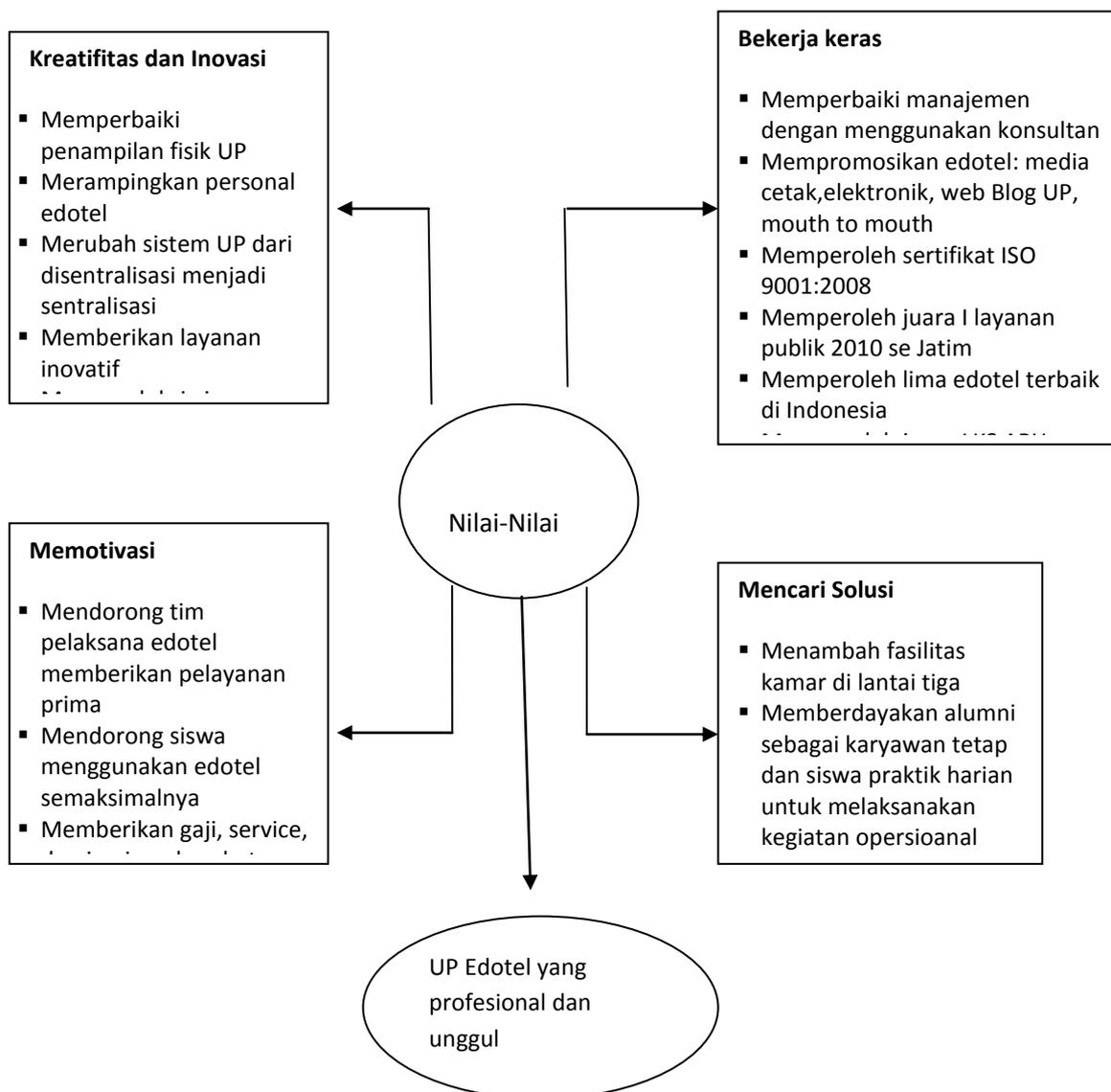
Sedangkan untuk mengatasi berbagai permasalahan di edotel SMKN 3 Malang, kepala sekolah berupaya mencari solusi antara lain (1) menambah fasilitas kamar di lantai tiga bekerjasama dengan Pemkot dan komite sekolah untuk mengatasi permasalahan kekurangan kamar edotel SMKN 3 Malang, (2) memberdayakan alumni sebagai karyawan tetap dan tidak tetap agar operasional edotel dapat berjalan secara maksimal. Upaya ini bertujuan untuk membina alumni memasuki lapangan kerja pada industry perhotelan, dan (3) memberdayakan siswa untuk menjalankan kegiatan operasional edotel agar kompetensi siswa lebih mendalam sehingga kesempatan siswa untuk lebih kompetitif, kreatif dan unggul baik nasional, regional bahkan tingkat internasional.

3) Memotivasi

Agar tujuan edotel dapat tercapai secara maksimal baik sebagai sumber belajar siswa maupun sebagai sumber pendapatan sekolah, maka kepala sekolah berupaya kuat memotivasi diri untuk mencapai kesuksesan dalam kepemimpinannya di SMKN 3 Malang dan juga memotivasi warga terutama tim yang terlibat dalam manajemen unit produksi edotel memacu untuk bekerja keras agar dapat mempertahankan prestasi yang telah dicapai, menjaga standar yang berlaku dan bahkan mengembangkannya agar kepercayaan masyarakat dan

pengguna jasa layanan edotel senantiasa terwujud dengan melakukan upaya antara lain (1) mendorong karyawan dan siswa untuk memberikan layanan terbaik kepada tamu/pelanggan sesuai dengan visi, misi motto dan janji pelayanan edotel SMKN 3 Malang. 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, (2) memotivasi siswa agar menggunakan edotel semaksimal mungkin untuk berlatih memperoleh pengalaman kerja dan memiliki karakter pekerja profesional, (3) memberikan gaji dan service bagi karyawan tetap berdasarkan pendapatan edotel SMKN 3 Malang setiap bulan, (4) memberikan honor dan service kepada tim manajemen edotel SMKN 3 Malang, (5) memberikan honor harian pada casual edotel SMKN 3 Malang, dan (6) memberikan jaminan kesehatan pada karyawan tetap edotel SMKN 3 Malang.

Dari uraian di atas digambarkan nilai-nilai (karakter) wirausaha kepala sekolah yang diimplementasikan dalam mengelola unit produksi edotel SMKN 3 Malang digambarkan dalam diagram konteks sebagai berikut.



Gambar 5.8 Penerapan nilai-nilai kewirausahaan kepala sekolah dalam mengelola edotel SMKN 3 Malang

b. Keberhasilan Kepala Sekolah dalam Mengelola Unit Produksi Hotel Pendidikan Sebagai Sumber Belajar Siswa

Edotel di SMK didirikan sebagai upaya untuk mewujudkan pilar ke dua peningkatan mutu, relevansi, dan daya saing pada bidang 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 harus dimanfaatkan dan dikembangkan semaksimal mungkin oleh kepala sekolah agar edotel sebagai sarana pengembangan pembelajaran sekaligus sebagai bisnis/usaha pada bidang perhotelan yang hasilnya dapat membantu kegiatan operasional sekolah dapat diwujudkan.

Edotel merupakan salah satu sub unit produksi yang ada di SMKN 3 Malang yang merupakan tempat siswa program keahlian perhotelan melaksanakan praktik dan melayani tamu umum. Edotel ini berada pada bagian barat berhimpitan bangunan sekolah. Edotel SMKN 3 Malang mulai di operasionalkan pada awal april 2008, namun belum di kelola secara profesional, karena dulunya semua unit produksi di SMKN 3 Malang berdiri sendiri-sendiri pengelolaannya. Namun pada tahun 2009 dilakukan perbaikan sistem manajemen unit produksi dengan menyatukan semua unit produksi yang ada di SMKN 3 Malang dalam satu koordinasi unit produksi pusat. Dengan demikian pengelolaan edotel sejak tahun 2009 dilakukan secara profesional sebagaimana perusahaan hotel pada umumnya. Sehingga dalam perkembangan edotel hingga sekarang telah menunjukkan keberhasilan dalam pengelolaannya karena edotel SMKN 3 Malang dirancang sebagai sistem pembelajaran (sebagai tempat praktik siswa) yang sekaligus juga sebagai salah satu sumber pendapatan (*income generating unit*) SMKN 3 yang dapat memberikan keuntungan dari segi bisnis jasa layanan hotel. Upaya ini memberikan dampak yang positif karena setiap tahun jumlah kunjungan tamu semakin meningkat, pendapatan semakin meningkat, dan pencitraan sekolah

menjadi lebih baik dan lebih dikenal masyarakat luas baik yang berada di Kota Malang maupun yang berada diluar Kota Malang.

Beberapa keberhasilan yang telah dicapai kepala sekolah dalam mengelola edotel SMKN 3 Malang sebagai sumber belajar siswa adalah antara lain: (1) mengembangkan edotel SMKN 3 Malang sebagai tempat pra OJT yang menyiapkan siswa untuk melaksanakan OJT di tingkat dua, (2) menggunakan Edotel SMKN 3 Malang sebagai wadah pembinaan bagi siswa yang akan mengikuti lomba pada bidang akomodasi perhotelan agar dapat meraih prestasi yang membanggakan sekolah, (3) edotel SMKN 3 Malang digunakan sebagai wadah untuk membina alumni meningkatkan pengetahuan dan keterampilannya sebelum bekerja pada industry perhotelan yang lebih besar karena alumni digunakan sebagai karyawan tetap dan tidak tetap (casual) untuk mengelola edotel, (4) mengembangkan edotel SMKN 3 Malang sebagai tempat uji kompetensi siswa program keahlian akomodasi perhotelan dan uji kompetensi bagi karyawan edotel SMKN 3 Malang, (5) Edotel SMKN 3 Malang digunakan sebagai rujukan dan studi banding sekolah terutama sekolah kejuruan dan lembaga pemerintah, dan (6) mendayagunakan edotel SMKN 3 Malang untuk menumbuhkan dan mengembangkan jiwa wirausaha guru dan siswa.

c. Keberhasilan Kepala Sekolah dalam Mengelola Unit Produksi Hotel Pendidikan Sebagai Sumber Pendapatan Sekolah

Keberadaan edotel SMKN 3 tidak hanya digunakan sebagai tempat praktik siswa, akan tetapi juga melayani masyarakat umum untuk menyiapkan jasa akomodasi penginapan dengan mengenakan biaya sewa kamar seperti hotel pada umumnya, menyiapkan ruang pertemuan, laundry, pastry dan menyiapkan kafe

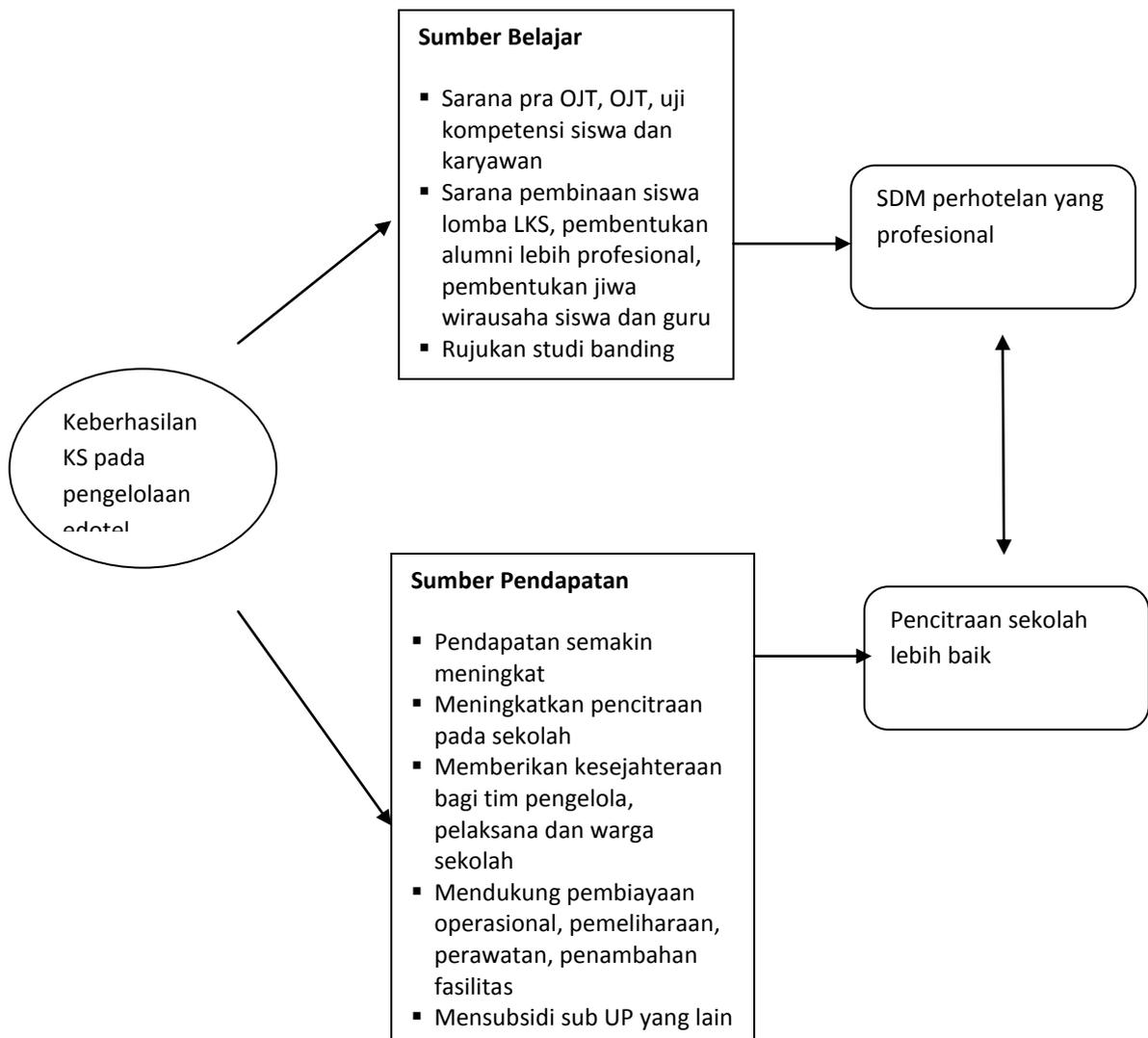
gaul untuk melayani makan dan minum. Beragamnya layanan yang ditawarkan edotel membuat masyarakat luas dapat lebih mengetahui keberadaan dan kegiatan SMKN 3 Malang sebagai lembaga pendidikan yang sudah mengaplikasikan dalam dunia usaha nyata dalam wadah unit produksinya, agar dapat memberikan pelayanan kepada publik. Dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat umum edotel SMKN 3 Malang menggunakan nama “edOTEL Malang. Nama ini diadopsi dari istilah yang digunakan oleh Jaringan Hotel Training Dikmenjur (JHTD).

Edotel SMKN 3 Malang sampai dengan tahun 2012 memiliki sembilan kamar yang terdiri dari 1 kamar *suite*, 4 kamar *deluxe*, dan 4 kamar *standart*, juga dilengkapi *meeting room* dan juga dilengkapi sarana penunjang lainnya seperti laundry, salon kecantikan, butik, pastry & bakery serta kafe yang menyiapkan makanan dan minuman baik untuk tamu hotel maupun melayani masyarakat umum.

Keberhasilan yang dicapai kepala sekolah dalam mengelola edotel sebagai sumber pendapatan sekolah adalah antara lain: (1) pendapatan edotel SMKN 3 Malang setiap tahun mengalami peningkatan karena edotel semakin dikenal oleh masyarakat luas baik yang berada di Malang maupun yang diluar Kota Malang sehingga membangun pencitraan SMK, (2) hasil pendapatan edotel SMKN 3 Malang memberikan kesejahteraan pengelola dan warga SMKN 3 Malang, (3) hasil pendapatan edotel SMKN 3 Malang mendukung untuk pembiayaan operasional, pemeliharaan dan perawatan, serta mensubsidi silang biaya operasional pada sub unit produksi lainnya, dan (4) hasil pendapatan edotel

SMKN 3 Malang dilaporkan secara transparan sehingga memiliki administrasi keuangan yang tertib.

Keberhasilan kepala sekolah dalam mengelola unit produksi edotel SMKN 3 Malang dapat digambarkan sebagai berikut.



Gambar 5.9 Keberhasilan kepala sekolah dalam mengelola edotel SMKN 3 Malang

2. SMKN 2 Malang

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

1) Kreatifitas dan Inovasi

Terselenggaranya *Good Governance* merupakan prasyarat bagi setiap sekolah kejuruan yang memiliki 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 yang dilakukan kepala sekolah 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 untuk mengembangkan edotel sebagai salah satu unit produksi SMKN 2 Malang yang unggul adalah sebagai berikut (1) menampilkan fisik bangunan sekolah dengan warnah-warnah menyolok, dibuat semenarik mungkin (tehnik perusahaan otomotif), (2) 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, (3) menjadikan edotel sebagai trade mark sekolah yang memberikan keuntungan ganda, (4) menonjolkan citra hotel pendidikan dalam bentuk penerimaan tamu secara selektif terutama yang menyangkut status

perkawinan tamu, (5) 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 yang diperuntukkan untuk tamu hotel maupun masyarakat umum, (6) menyediakan layanan informasi dan pengaduan melalui *guest comment form* sebagai umpan balik layanan yang diterima tamu (pelanggan), dan (7) 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) Kerja keras dan Mencari Solusi

Edotel SMKN 2 Malang mulai dibangun pada tahun 2006 untuk tahap pertama, 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) untuk memaksimalkan pemanfaatan edotel agar dapat mencapai tujuan utama penyelenggaraan edotel di SMKN 2 Malang melalui upaya mengembangkan edotel dari yang tidak diminati masyarakat menjadi diminati.

Upaya kerja keras kepala sekolah dalam mengelola unit produksi edotel SMKN 2 Malang adalah sebagai berikut: (1) mengalihkan fungsi hotel dari hotel lansia menjadi hotel umum dengan menggunakan nama "*Edotel Senior Malang*". Penambahan senior untuk menunjukkan ciri khas pelayanan kepada lansia mengingat pada awalnya keberadaan edotel di SMKN 2 Malang diperuntukkan

bagi program keahlian pekerja sosial untuk praktek layanan lansia, (2) mendayagunakan hotel sebagai sumber belajar dan bisnis pada awal tahun 2008 walaupun hanya mengoperasikan sebahagian kamar karena keterbatasan fasilitas kamar yang dimiliki, (3) mempromosikan hotel baik melalui media cetak, elektronik, *maout to mouth*, *maling list* Dikmenjur agar user dari luar dapat mengakses seluruh unit produksi yang ada di SMKN 2 Malang, (4) memperoleh sertifikasi SMM ISO 9001:2008 untuk standarisasi pengelolaan manajemen pengelolaan unit produksi, dan (5) SMKN 2 Malang memperoleh juara I lomba layanan publik tingkat provinsi pada tahun 2011, dan juga memperoleh prestasi baik di tingkat lokal, provinsi, maupun di tingkat nasional pada bidang lomba akomodasi perhotelan.

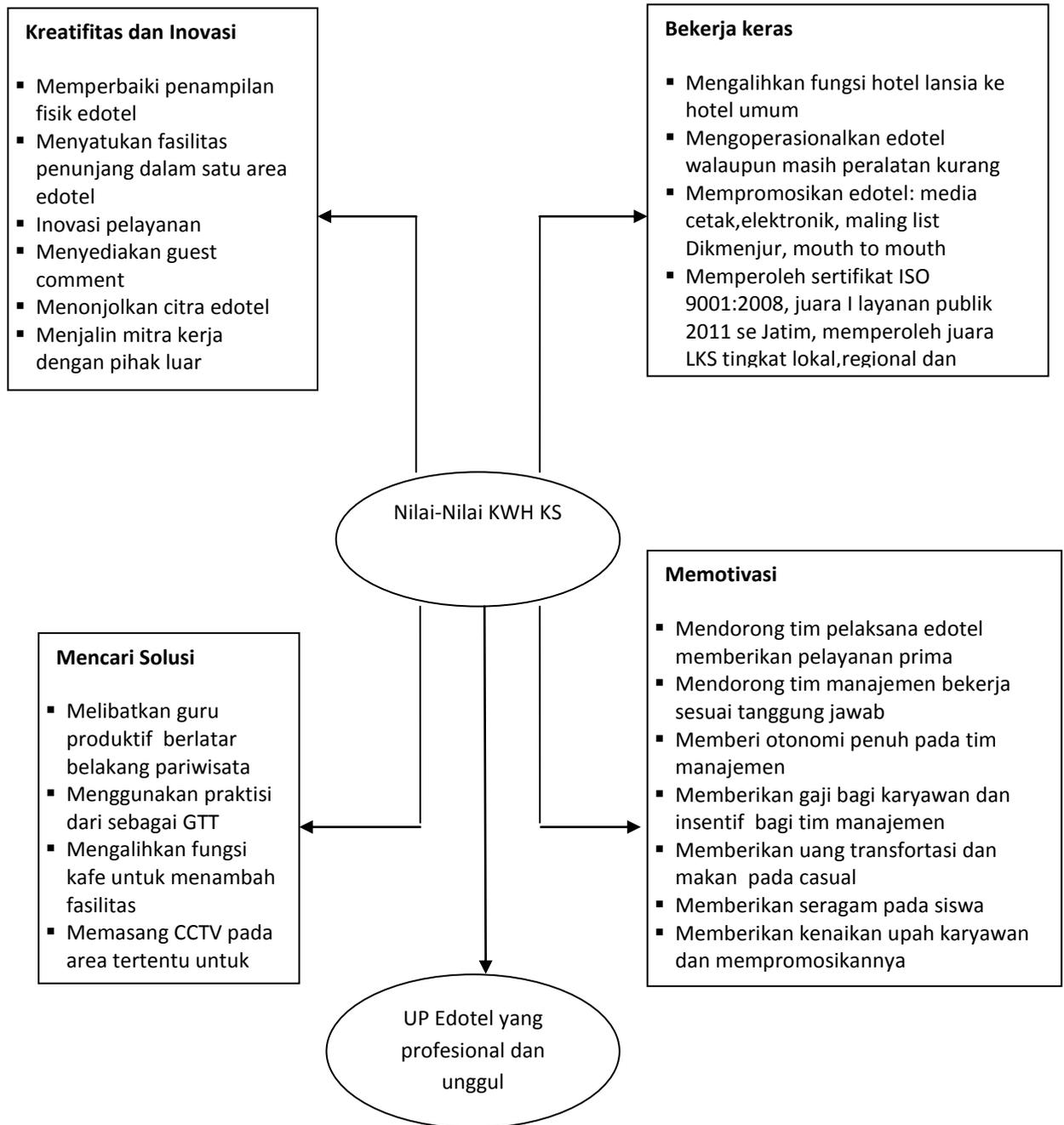
Sedangkan untuk mengatasi masalah dalam pengelolaan edotel SMKN 2 Malang, kepala sekolah melakukan upaya sebagai berikut (1) melibatkan guru yang berlatar belakang pariwisata, siswa, dan alumni sebagai karyawan tetap untuk mengelola edotel agar operasional bisa berjalan maksimal sesuai dengan fungsinya sebagai sumber belajar siswa dan sekaligus sumber pendapatan sekolah, (2) menggunakan praktisi dari industri perhotelan sebagai guru tidak tetap untuk mengatasi kekurangan guru pada program keahlian akomodasi perhotelan, (3) merencanakan mengalihkan fungsi kafe di lantai I menjadi kamar untuk menambah fasilitas kamar agar lebih banyak menampung siswa praktik, lebih banyak mempekerjakan alumni, dan sekaligus meningkatkan pendapatan edotel SMKN 2 Malang, dan (4) memasang full CCTV, control security secara ketat ke dalam dan keluar area untuk meminimalkan kehilangan dan menjaga keamanan tamu edotel SMKN 2.

3) Memotivasi

Untuk menggerakkan tim bekerja sesuai dengan visi, misi, tujuan dan motto edotel SMKN 2 Malang, kepala sekolah berupaya memotivasi pengelola dengan memberikan kewenangan penuh pada tim manajemen untuk mengembangkan edotel agar dikelola secara bisnis dan profesional sehingga dapat memberikan keuntungan dari segi bisnis jasa layanan hotel, walaupun fungsi utama dari edotel adalah sebagai tempat praktik siswa akomodasi perhotelan. Maka kepala sekolah melakukan upaya sebagai berikut (1) memotivasi tim manajemen dan pelaksana operasional edotel bekerja dengan penuh tanggung jawab untuk melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya, (2) memotivasi guru yang berperan sebagai tim manajemen dengan memberikan otonomi penuh untuk mengelola edotel SMKN 2 Malang, (3) memberikan insentif berupa transfor bulanan, THR bagi guru (tim manajemen) dan memberikan gaji sesuai upah minimum Kota Malang bagi karyawan (tim pelaksana), memberikan kenaikan upah karyawan serta mempromosikannya, dan bagi siswa casual diberi uang transportasi dan makan, (4) memberikan seragam edotel kepada siswa sehingga siswa merasa diperlakukan sama dengan karyawan edotel SMKN 2 Malang, (5) memotivasi karyawan dan siswa yang berperan sebagai tim pelaksana utama operasional edotel untuk selalu memberi layanan yang terbaik pada tamu/pelanggan edotel SMKN 2 Malang, dan (6) memfasilitasi siswa yang piket di edotel mengerjakan tugas /ujian semester sehingga walaupun sedang incharge sehingga tidak merasa terganggu jadwal pelajaran di kelas yang sedang berlangsung.

Dari uraian di atas digambarkan nilai-nilai (karakter) wirausaha kepala sekolah yang diimplementasikan dalam mengelola unit produksi edotel SMKN 2

Malang digambarkan dalam diagram konteks sebagai berikut:



Gambar 5.12 Penerapan Nilai-Nilai Kewirausahaan Kepala Sekolah dalam Mengelola Edotel SMKN 2 Malang

b.Keberhasilan Kepala Sekolah dalam Mengelola Unit Produksi Hotel Pendidikan Sebagai Sumber Belajar Siswa

Keberadaan edotel di di SMKN 2 Malang pada dasarnya ditujukan untuk memberikan bekal keterampilan di bidang perhotelan kepada siswa melalui praktik nyata. Edotel sebagai sebuah sarana pembelajaran diharapkan menjadi sarana praktik bagi guru dan siswa yang dapat meningkatkan pengetahuan dan keterampilan siswa sehingga kualitas lulusan yang dihasilkan sesuai dengan tuntutan industry. Untuk memaksimalkan pemanfaatan edotel maka kepala sekolah bersama tim manajemen berupaya mengelola edotel sesuai dengan sistem dan standar prosedur yang berlaku di hotel agar dapat mencapai tujuan di atas.

Keberhasilan kepala sekolah dalam mengelola edotel SMKN 2 Malang sebagai sumber belajar adalah sebagai berikut: (1) memanfaatkan edotel SMKN 2 Malang sebagai tempat praktik harian untuk menyiapkan siswa melaksanakan OJT, (2) memanfaatkan edotel SMKN 2 Malang sebagai tempat OJT bagi siswa akomodasi perhotelan yang tidak mendapatkan lokasi OJT hotel di luar, (3) memanfaatkan Edotel SMKN 2 Malang sebagai tempat pelaksanaan uji kompetensi bagi siswa akomodasi perhotelan, (4) memanfaatkan Edotel SMKN 2 Malang digunakan sebagai wahana untuk menumbuhkan dan mengembangkan jiwa wirausaha siswa dan guru, dan (5) Edotel SMKN 2 Malang dirujuk sebagai tempat studi banding sekolah terutama sekolah kejuruan dan lembaga pemerintah.

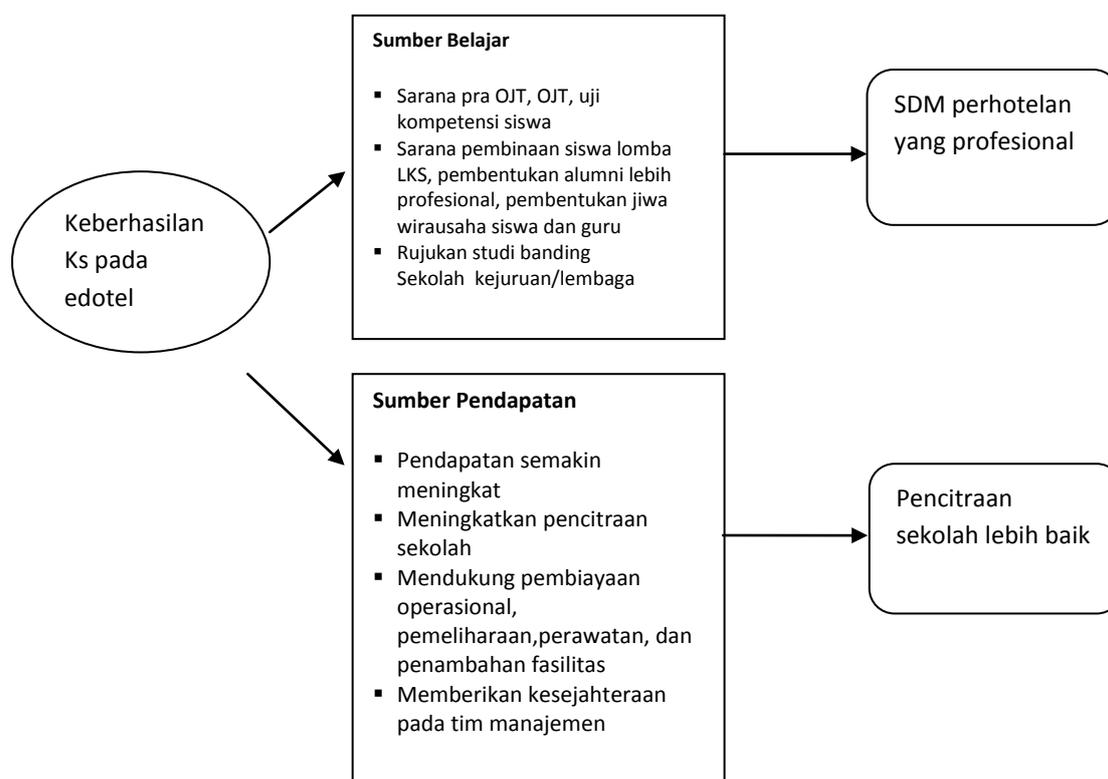
c.Keberhasilan Kepala Sekolah dalam Mengelola Unit Produksi Hotel Pendidikan Sebagai Sumber Pendapatan Sekolah

Walaupun edotel SMKN 2 Malang pada awalnya dioperasikan masih masih mengalami keterbatasan peralatan dan kamar yang dapat dijual namun kepala sekolah bertekad untuk memanfaatkannya sekaligus menyewakan kepada masyarakat umum dengan sewa yang murah tetapi fasilitas yang memadai sehingga siswa dapat melaksanakan praktik secara nyata di samping mendatangkan keuntungan secara finansial. Dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat umum edotel SMKN 2 Malang menggunakan nama “edOTEL Senior Malang. Nama edotel mengadopsi dari istilah yang digunakan oleh Jaringan Hotel Training Dikmenjur (JHTD).

Sambil menjalankan operasional edotel yang serba minim, kepala sekolah bersama tim manajemen edotel berupaya terus mengembangkan fasilitas yang ada di edotel dengan menggunakan sisa hasil usaha, sehingga sampai akhir tahun 2012 edotel SMKN 2 Malang telah dapat mengoperasikan jumlah kamar yang lebih banyak (19 kamar) yang terdiri dari *deluxe* 12 kamar, dan *standart* 4 kamar. 1 *suite room* 1 kamar dan 2 *superior room*. dengan tipe kamar standar, deluxe dan suite. Kamar tersebut didukung fasilitas kamar yang lebih memadai. Edotel juga dilengkapi dengan sarana penunjang seperti travel, VBC yang menjual produk hasil karya siswa SMK se Kota Malang, serta salon kecantikan dan spa. Hal ini menjadikan edotel ramai dikunjungi oleh tamu-tamu dari luar kota Malang bahkan dari luar negeri.

Keberhasilan kepala sekolah memanfaatkan edotel SMKN 2 Malang sebagai sumber pendapatan adalah sebagai berikut (1) Edotel semakin dikenal

masyarakat luas sehingga memberikan citra positif pada sekolah, (2) pendapatan edotel setiap tahun semakin meningkat karena jumlah kunjungan tamu yang tinggi sehingga tingkat hunian kamar (occupancy) juga tinggi, (3) hasil pendapatan edotel SMKN 2 Malang mendukung pembiayaan operasional, pemeliharaan dan perawatan, serta penambahan fasilitas di edotel, dan (4) hasil pendapatan edotel mendukung kesejahteraan terutama pengelola edotel SMKN 2 Malang. Keberhasilan kepala sekolah dalam mengelola unit produksi edotel SMKN 2 Malang dapat digambarkan sebagai berikut.



Gambar 5.13 Keberhasilan kepala sekolah dalam mengelola edotel SMKN 2 Malang

3. SMKN 1 Buduran

a. Penerapan Nilai-Nilai Kewirausahaan Kepala Sekolah Dalam Mengelola Unit Produksi Hotel Pendidikan

1) Kreatifitas dan Keinovasian

Kreativitas dan keinovasian kepala sekolah untuk mengadakan edotel di di SMKN 1 Buduran tampak pada upaya awal kepala sekolah mengajukan proposal dan desain edotel pada tahun 2006. Walaupun pengajuan proposal hanya disusun dalam waktu yang terbatas, tetapi proposal dapat diselesaikan dengan baik. Proposal diajukan ke Direktorat Pembinaan SMK dan disetujui proposalnya, sehingga pada tahun 2007 dilakukan awal pembangunan edotel SMKN 1 Buduran.

Upaya kreatif dan keinovasian kepala sekolah dalam mengelola edotel SMKN 1 Buduran adalah sebagai berikut (1) membuat proposal dilengkapi desain edotel yang menarik untuk meyakinkan reviwer Direktorat SMK untuk memperoleh dana block grant penyelenggaraan edotel di SMKN 1 Buduran, (2) mengembangkan standar pelayanan dan penjaminan mutu melalui sertifikat ISO langsung dari Jerman secara bersamaan pada awal pembangunan edotel SMKN 1 Buduran,(3) dalam pembangunan edotel berupaya menggunakan konsultan hotel agar edotel yang sangat luas lokasinya dan strategis dapat lebih artistik penampilannya dan memenuhi persyaratan hotel yang setara dengan hotel berbintang, dan (4) mengembangkan jaringan bisnis dengan pemerintah dan dunia industri untuk meningkatkan pencitraan sekolah.

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 yang melibatkan konsultan. Pembangunan fisik edotel dibangun oleh pemerintah selama tiga tahap yakni dimulai pada tahun 2007 dan berakhir pada tahun 2009. Agar edotel dapat dioperasionalkan sebagai sarana kegiatan belajar siswa sekaligus melayani tamu, maka pada tahun 2009 kepala sekolah meminjamkan uang sekolah (uang unit produksi pusat) untuk melengkapi perabot dan peralatan hotel sehingga edotel sudah dapat dioperasionalkan secara komersial dan profesional walaupun masih mengalami keterbatasan peralatan.

Upaya kepala sekolah bekerja keras dan mencari solusi dalam mengelola edotel SMKN 1 Buduran adalah sebagai berikut (1) mengawasi secara ketat pembangunan edotel agar desain yang telah dibuat sesuai dengan yang direncanakan sehingga memberikan prospek bisnis yang lebih menguntungkan, (2) berupaya meminjamkan uang sekolah (unit produksi) untuk melengkapi perabotan dan peralatan edotel agar edotel dapat segera difungsikan, (3) memperoleh sertifikat ISO TUV Rheinland ID: 91055040113, (4) melakukan upaya promosi edotel melalui kerjasama, brosur, dan pemasangan neonbox seluruh unit produksi di depan sekolah, (5) melengkapi peralatan edotel secara bertahap dan skala prioritas agar dapat memaksimalkan pelayanan pada tamu, (6) agar kegiatan operasional edotel dapat berjalan maksimal maka semua guru produktif akomodasi perhotelan dilibatkan untuk mengelola edotel karena edotel SMKN 1 Buduran belum mempunyai karyawan tetap, (7) mengatasi masalah

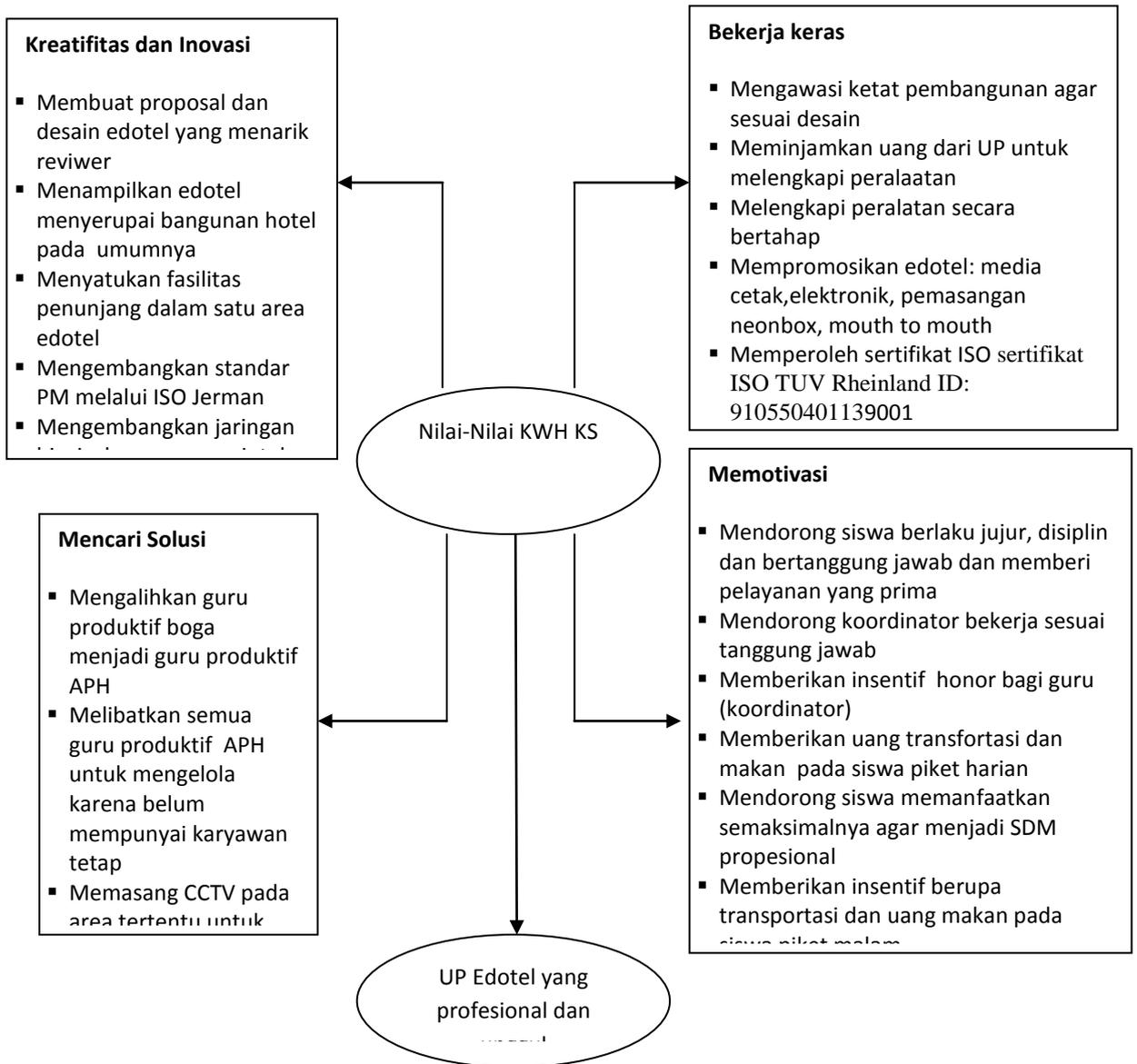
kekurangan SDM dalam pengelolaan edotel, kepala sekolah mengalihkan sebagian guru produktif tata boga untuk menjadi guru produktif keahlian akomodasi perhotelan, dan (8) memasang CCTV pada area tertentu untuk meningkatkan kenyamanan dan keamanan pelanggan

3) Memotivasi

Kepala sekolah dituntut untuk mendorong guru menjalankan fungsinya dan melaksanakan tugas pokok maupun tugas tambahan yang diberikan kepala sekolah. Kepala sekolah berupaya memotivasi guru produktif akomodasi perhotelan yang diberi tugas tambahan untuk mengelola edotel dengan baik.

Upaya kepala sekolah memotivasi guru dalam mengelola edotel SMKN 1 Buduran adalah sebagai berikut (1) memberikan motivasi dengan cara memberikan insentif setiap bulan kepada guru yang mengelola edotel, (2) memberikan fasilitas di hall yang memadai untuk dapat digunakan guru produktif perhotelan untuk melaksanakan pembelajaran bila tidak sedang digunakan tamu, (3) memberikan motivasi kepada siswanya untuk memanfaatkan fasilitas edotel dengan sebaik-baiknya dan juga mendorong siswa untuk selalu berperilaku jujur, disiplin, bertanggung jawab, dan berupaya memberikan layanan yang baik kepada tamu, (4) melibatkan siswa terutama yang tidak mampu dalam pengelolaan edotel dan memberikan insentif kepada mereka untuk memenuhi kebutuhan biaya pendidikannya, (5) memotivasi guru dengan jalan mengundang praktisi industri perhotelan untuk menumbuhkan kewirausahaan guru dan juga melakukan pembinaan kewirausahaan guru secara berkelanjutan.

Implementasi nilai-nilai kewirausahaan kepala sekolah dalam mengelola edotel SMKN 1 Buduran digambarkan sebagai berikut.



Gambar 5.16 Penerapan nilai-nilai kewirausahaan kepala sekolah dalam Mengelola edotel SMKN 1 Buduran

b. Keberhasilan Kepala Sekolah Dalam Mengelola Unit Produksi Hotel Pendidikan Sebagai Sumber Belajar Siswa

Program edotel di sekolah kejuruan merupakan salah satu upaya Direktorat Pembinaan SMK untuk mewujudkan pilar ke dua yakni peningkatan mutu, relevansi, daya saing SMK pada bidang perhotelan. Edotel sebagai sarana pembelajaran dan pelatihan sangat strategis untuk menghasilkan kualitas lulusan program keahlian akomodasi perhotelan yang sesuai dengan tuntutan industri. Keberadaan edotel SMKN 1 Buduran sejak tahun 2007 sebagai salah satu sarana praktik telah dapat meningkatkan pengetahuan dan keterampilan siswa dibidang perhotelan karena siswa didayagunakan secara full dalam kegiatan operasional edotel. Sebagai tempat praktik siswa secara langsung melayani tamu, edotel diharapkan kepala sekolah dapat meningkatkan sistem pembelajaran sekaligus juga sebagai salah satu sumber pendapatan dengan tetap mendukung penerapan kurikulum KTSP yang berlaku.

Keberhasilan kepala sekolah dalam mengelola edotel SMKN 1 Buduran sebagai sumber belajar adalah sebagai berikut (1) edotel digunakan sebagai tempat praktik harian siswa untuk mempersiapkan siswa OJT (pra OJT), (2) edotel digunakan sebagai tempat pelaksanaan uji kompetensi program keahlian akomodasi perhotelan, (3) edotel digunakan sebagai outlet yang menyiapkan siswa prakerin luar negeri, dan (4) edotel sebagai sarana untuk berlatih siswa dan guru untuk menumbuhkan dan mengembangkan jiwa wirausaha karena terlibat langsung dalam pengelolaannya.

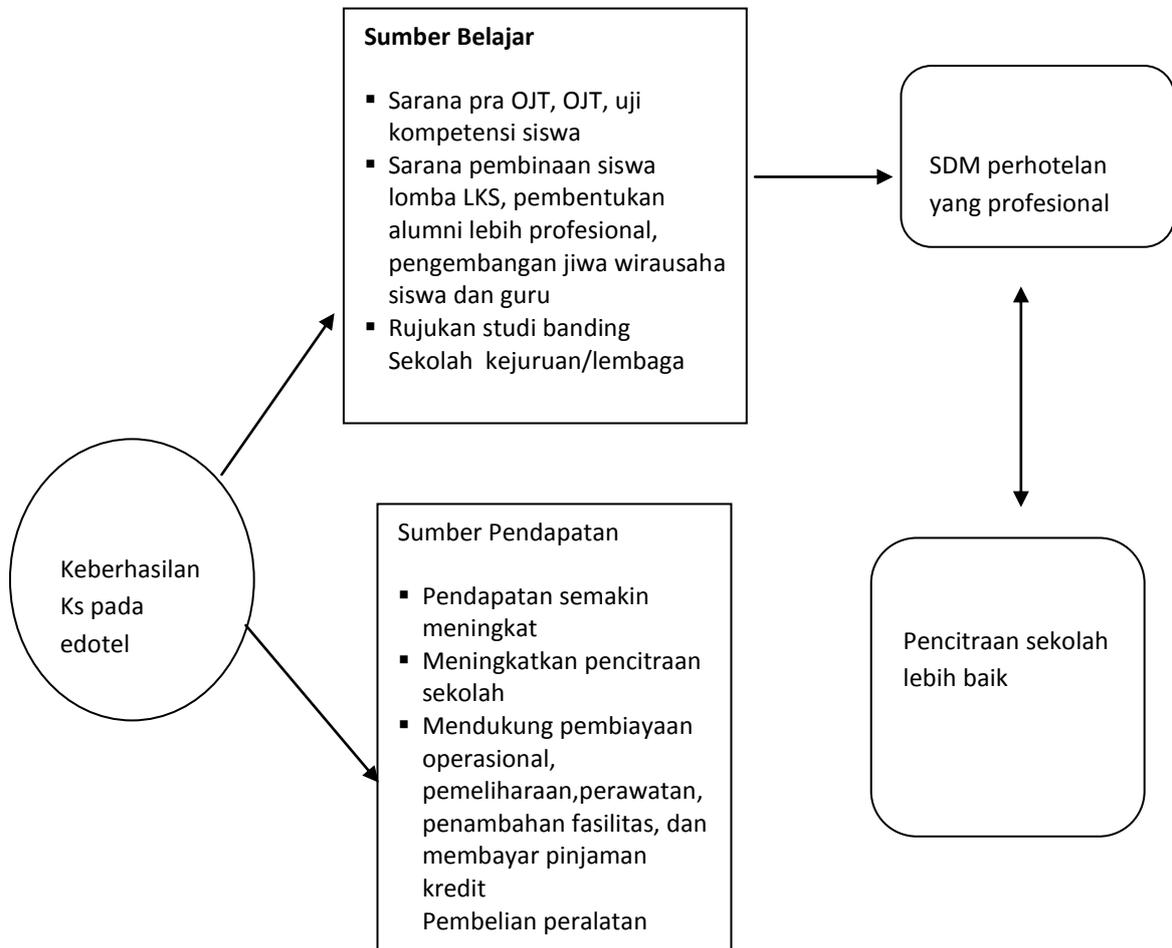
c. Keberhasilan Kepala Sekolah dalam Mengelola Unit Produksi Hotel Pendidikan Sebagai Sumber Pendapatan Sekolah

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 sekolah berupaya untuk memanfaatkan edotel tidak hanya dipakai sebagai tempat praktik siswa, akan tetapi juga melayani masyarakat umum dengan mengenakan biaya sewa kamar seperti hotel pada umumnya, tetapi lebih murah bila dibandingkan sewa hotel lainnya. Dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat umum tersebut edotel SMKN 1 Buduran menggunakan nama “edOTEL” SMKN 1 Buduran Sidoarjo.

Edotel SMKN 1 Buduran sampai dengan akhir tahun 2012 memiliki lima belas kamar yang terdiri dari *superior room* 7 kamar, *deluxe room* 7 kamar, dan *suite room* 1 kamar, juga dilengkapi *meeting room* dengan kapasitas 30 orang, dan *hall* berkapasitas 200 orang. Dalam kurung waktu Maret 2010 sampai dengan Agustus 2012 telah memberikan pendapatan sebesar Rp 603.737.000 dengan pendapatan rata-rata setiap bulan berkisar antara Rp 40.000.000 sampai dengan Rp 50.000.000 sejak dioperasionalkannya hall edotel pada bulan oktober 2011.

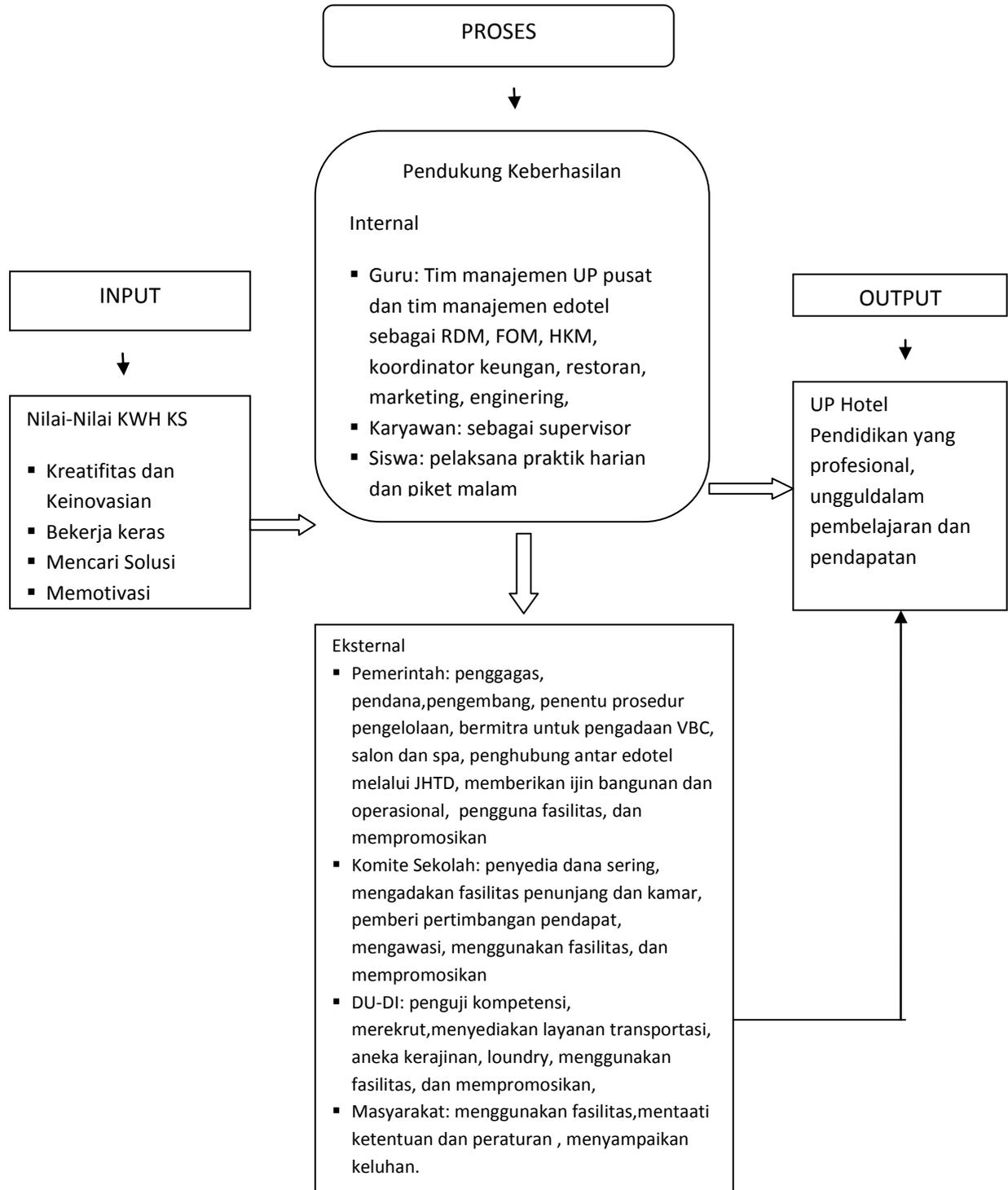
Keberhasilan kepala sekolah dalam mengelola edotel sebagai sumber pendapatan adalah sebagai berikut (1) pendapatan edotel SMKN 1 Buduran semakin meningkat karena jumlah kunjungan tamu meningkat sehingga memiliki tingkat hunian kamar yang tinggi di samping itu penggunaan hall banyak digunakan tamu group, baik dari instansi pemerintah maupun perusahaan, (2) hasil pendapatan edotel SMKN 1 Buduran mendukung pembiayaan praktikum

siswa, operasional, pemeliharaan peralatan, penambahan fasilitas, dan membayar kredit pinjaman pembelian peralatan kamar pada UP, (3)memberi kesejahteraan pada tim (koordinator), (4) hasil pendapatan edotel dilaporkan berdasarkan standar pengelolaan usaha (alokasi pembagian prosentase yang sesuai sistim industri), (5) keuntungan edotel diharapkan dapat mendukung terutama siswa yang tidak mampu untuk memperoleh beasiswa pendidikan, dan (6) edotel SMKN 1 Buduran semakin dikenal luas oleh masyarakat sehingga membangun pencitraan sekolah.



Gambar 5.17 Keberhasilan kepala sekolah dalam mengelola edotel SMKN 1 Buduran

Secara keseluruhan kompetensi kewirausahaan kepala sekolah dalam mengelola unit produksi hotel pendidikan di SMKN digambarkan sebagai berikut.



Gambar 3.20 Diagram Konteks Kompetensi Kewirausahaan Kepala Sekolah dalam Mengelola Unit Produksi Hotel Pendidikan

C. Pembahasan

Pembahasan disajikan secara berurutan berdasarkan rumusan penelitian, yaitu (1) bagaimana aktualisasi nilai-nilai kewirausahaan kepala sekolah dalam mengelola unit produksi hotel pendidikan yang terdiri dari (a) kreatifitas dan keinovasian, (b) bekerja keras dan mencari solusi, dan (c) memotivasi, (2) bagaimana keberhasilan kepala sekolah dalam mengelola unit produksi hotel pendidikan sebagai sumber belajar siswa, dan (3) bagaimana keberhasilan kepala sekolah dalam mengelola unit produksi hotel pendidikan sebagai sumber pendapatan sekolah.

1. Aktualisasi 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 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 berkreatifitas, berinovasi, memecahkan masalah, berpikir kritis dan bernaluri kewirausahaan maka kepala 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 bekerja keras 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 agar masyarakat lebih mengenal edotel dan seluruh unit produksi yang menunjang edotel sehingga dapat meningkatkan pendapatan sekolah, (4) mengembangkan kerjasama dan kemitraan dengan pihak pemerintah, 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) kecenderungan 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.

2. Keberhasilan Kepala Sekolah dalam Mengelola Unit Produksi Hotel Pendidikan 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 selayaknya 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 penyediaan 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.

3. Keberhasilan Kepala Sekolah dalam Mengelola Hotel Pendidikan 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 menjadikanedotel sebagi 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.

BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

1. Aktualisasi nilai-nilai kewirausahaan kepala sekolah dalam mengelola unit produksi hotel pendidikan adalah sebagai berikut:
 - a. Kreatifitas dan keinovasian dilakukan melalui upaya antara lain :
menampilkan fisik edotel yang lebih menarik untuk lebih mudah diingat publik, menyatukan edotel dengan fasilitas penunjang baik dalam satu area edotel maupun dalam satu area unit produksi, merubah sistem manajemen edotel dari disentralisasi ke sentralisasi, merampingkan personal edotel untuk menekan cost, memberikan layanan inovatif untuk mewujudkan pelayanan prima dengan tetap menonjolkan layanan bercitra hotel pendidikan, menyediakan *guest comment* sebagai umpan balik dari layanan yang diterima tamu, melakukan kerjasama dengan pihak luar mengembangkan edotel menjadi *business center* sekolah kejuruan Kota Malang, untuk meningkatkan pencitraan sekolah serta memproduksi air hexagonal untuk digunakan tamu edotel dan seluruh warga sekolah.
 - b. Bekerja keras dan mencari solusi dilakukan melalui upaya antara lain:
menambah fasilitas kamar di lantai tiga bekerjasama dengan Pemkot dan komite sekolah, dan mengalihkan fungsi kafe untuk penambahan kamar, memberdayakan guru, alumni sebagai karyawan tetap dan siswa untuk menjalankan kegiatan oprasional edotel, menggunakan praktisi dari hotel untuk menjadi guru tidak tetap pada program keahlian APH, mengalihkan guru produktif boga menjadi guru produktif APH dan melibatkannya dalam

- pengelolaan edotel, memasang CCTV pada area tertentu untuk menjaga keamanan dan kenyamanan tamu.
- c. Memotivasi dilakukan melalui upaya antara lain: mendorong tim pengelola dan pelaksana memberikan layanan terbaik sesuai visi, misi, motto dan janji edotel, memberikan imbalan kepada tim pengelola dan pelaksana baik berupa gaji, service, insentif transportasi dan uang makan, memberikan kenaikan upah karyawan serta mempromosikan, mendorong siswa memanfaatkan edotel sebaik-baiknya agar dapat menjadi SDM profesional, memberikan seragam edotel kepada siswa APH sehingga siswa merasa diperlakukan sama dengan karyawan edotel, serta memfasilitasi siswa piket mengerjakan tugas /ujian semester agar tetap mendorong siswa melaksanakan piket di edotel.
2. Keberhasilan kepala sekolah dalam mengelola hotel pendidikan sebagai sumber belajar siswa adalah antara lain: mengembangkan edotel sebagai sarana pra OJT, OJT, dan uji kompetensi siswa dan karyawan, wadah untuk membentuk karakter pekerja profesional, menumbuhkan dan mengembangkan jiwa wirausaha siswa dan guru, sebagai rujukan dan studi banding sekolah terutama sekolah kejuruan dan lembaga pemerintah, dan edotel digunakan sebagai outlet yang menyiapkan siswa prakerin luar negeri.
 3. Keberhasilan kepala sekolah dalam mengelola hotel pendidikan sebagai sumber pendapatan sekolah antara lain: pendapatan edotel setiap tahun meningkat dan memberikan pencitraan yang positif pada sekolah, hasil pendapatan edotel mendukung pembiayaan operasional, pemeliharaan dan perawatan edotel, melunasi pinjaman pembelian peralatan serta mensubsidi silang biaya operasional pada sub unit produksi lainnya, memberikesejahteraan

tim pengelola dan pelaksana, warga sekolah serta membantu biaya pendidikan siswa terutama yang tidak mampu. Hasil pendapatan dilaporkan secara transparan sehingga memiliki pembukuan yang tertib.

B. Saran-Saran

Berdasarkan simpulan penelitian disarankan:

1. Bagi SMKN 3 Malang, SMKN 2 Malang, dan SMKN 1 Buduran perlu lebih mengoptimalkan pemanfaatan edotel sebagai sumber belajar sekaligus sebagai sumber pendapatan. Namun pemanfaatan edotel sebagai sumber belajar harus lebih diutamakan agar dapat membentuk SDM perhotelan yang profesional.
2. Bagi Dinas Pendidikan Kota Malang dan Kabupaten Sidoarjo harus senantiasa memberikan dukungan, pembinaan dan pengawasan dalam bentuk pemberian dana pendamping untuk pengembangan fasilitas edotel yang lebih memadai sehingga lebih meningkatkan pendapatan edotel dan lebih banyak siswa yang melaksanakan praktik dan alumni yang dipekerjakan di edotel juga lebih banyak.
3. Bagi SMK penyelenggara edotel disarankan untuk lebih mengembangkan edotel secara profesional agar terjadi percepatan dalam pengembangannya dengan meningkatkan kerjasama melalui JHTD. Di samping itu sekolah penyelenggara edotel saling berkomunikasi melalui internet untuk memberikan informasi tentang perkembangan edotel. Bagi edotel yang belum maju dapat menggunakan edotel yang sudah berkembang sebagai rujukan dalam pengembangan edotel.
4. Bagi Direktorat Pengembangan SMK sebagai pencetus ide dan pembina edotel di seluruh Indonesia, disarankan untuk menindak lanjuti pengembangan

fisik edotel di SMK dengan melakukan monitoring secara berkala guna melakukan verifikasi terhadap keberhasilan-keberhasilan yang telah dicapai dalam pengelolaan edotel kemudian dari keunggulan-keunggulan yang dimiliki dapat menerbitkan “*best practice*” sebagai panduan dalam mengelola edotel untuk dijadikan sumber inspirasi dan proses pengembangan edotel di seluruh Indonesia.

5. Bagi Direktorat BPMT dan Pengembangan SDM diharapkan hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam pengangkatan calon kepala SMK karena unit produksi SMK akan dapat berkembang apabila dipimpin seorang kepala SMK yang berjiwa wirausaha seperti yang dipersyaratkan dalam Permen Diknas Nomor 13 tahun 2007 tentang salah satu kompetensi yaitu kewirausahaan yang meliputi lima dimensi yakni kreatif dan inovatif, bekerja keras, memotivasi, pantang menyerah dan selalu menacari solusi, serta memiliki naluri kewirausahaan.
6. Bagi peneliti berikutnya, penelitian ini masih perlu dilanjutkan karena belum mengkaji beberapa kompetensi kepala sekolah yang lainnya seperti kompetensi personal, manajerial, dan sosial yang juga berkaitan dengan keberhasilan kepala sekolah dalam mengelola edotel baik melalui pendekatan kuantitatif maupun pendekatan kualitatif. Di samping itu juga perlu dilakukan kajian mendalam melalui pendekatan eksperimen yang mengkaji model pengembangan pendidikan perhotelan untuk menyiapkan SDM perhotelan yang lebih profesional.

DAFTAR PUSTAKA

- Agusnawar. 2004. *Resepsionis Hotel*. Jakarta: PT. GramediaPustakaUtama.
- 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, Profitts*. 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*. Jogyakarta: Pusataka 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.
- DirektoratPembinaan SMK. 2006. *PengembanganUnit 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 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.
- Dressler, G. 2003. *Human Resources Management*. Nith Edition. New Jersey: Prentice Hall.
- Ducker, P. F. 1985. *Inovasi dan 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. *Entrepreneurship*. 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 Penelitian dan 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 Usefullness 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.* Genewa: 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*, Itsn, 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: 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 Manufaktur 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. 2000. *Alternatif Penyempurnaan Pembaharuan Penyelenggaraan Pendidikan di Sekolah Menengah Kejuruan*. Makalah disajikan pada studi tentang Pengkajian Pendidikan Kejuruan dan Teknologi, Pusat Penelitian Kebijakan Jakarta: Depdiknas.
- Sonhadji, A. 2002. *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.
- 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 Cemas 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. Jakarta: Departemen Pendidikan Nasional.
- 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.

Lampiran 1. Instrumen Penelitian

TRANSKRIP WAWANCARA DENGAN KEPALA SEKOLAH SMKN 3 MALANG

Pertanyaan	Isi Wawancara	Kode	Tema
Nilai-nilai KWH yang diterapkan ibu sebagai KS dalam mengelola edotel SMKN 3 Malang?	<p>Nilai-nilai yang terutama adalah kerja keras. Apa yang kami sudah peroleh ini berkat kerja keras dan dukungan teman-teman untuk mengembangkan edotel. Untuk itu kami harus lebih bekerja keras mempertahankan prestasi yang sudah di raih bahkan lebih meningkatkannya, karena tamu adalah segala-galanya bagi kami untuk bisa menjalankan operasional edotel. 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 mengecek edotel sebelum ke kantor.</p> <p>Beberapa waktu lalu memang kami pernah diundang ke Jakarta untuk mempresentasikan edotel ini. Kami menjelaskan perkembangannya, kemajuannya serta hasil yang telah dicapai, dan Alhamdulillah edotel SMKN 3 termasuk dari 5 dari edotel di Indonesia yang terbaik, ini berkat kerja keras, bersama dengan teman-teman yang telah mendukung edotel sehingga bisa mencapai prestasi yang menggembirakan.</p>	W.ks.st 1.f 1b.p...	Kerja keras
Bagaimana capaian prestasi Sekolah?	Alhamdulillah untuk prestasi di sekolah ini cukup banyak, tahun 2010 memperoleh juara 1 lomba perilaku budi pekerti tingkat SMA/SMK se Propinsi Jawa Timur. Tahun 2010 juga memperoleh juara 1 pelayanan publik 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 dan menargetkan harus memperoleh juara/prestasi, dan itu kami programkan dengan baik	W.ks.st 1.f 1b.p...	Prestasi edotel pada layanan publik 2010
Bagaimana upaya ibu memperkenalkan edotel pada publik	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 iven penting di SMKN 3. Kalau ada rapat di Diknas juga saya memasarkan produk-produk di sekolah saya. Alhamdulillah ada <i>feedback</i> dari Diknas untuk menggunakan layanan hotel kami	W.ks.st 1.f 1b.p...	Kerja keras mempromosikan edotel
Apakah ada prestasi yang lain khususnya yang berkaitan dengan inovasi ibu yang dilakukan di SMKN 3 Malang	Khusus untuk pendidikan karakter, tahun 2011 saya mengikuti lomba di Jakarta tentang inovasi dan kreativitas dalam pengembangan sekolah, yang final 36 sekolah, dan terakhir saya termasuk tiga besar dalam lomba tersebut. Ini juga tidak terlepas dari kerja keras dan kerja sama dari teman-teman untuk menindak lanjuti kebijakan pemerintah tentang pendidikan karakter.	W.ks.st 1.f 1a.p...	Pendidikan karakter
Upaya apa yang dilakukan ibu pada waktu mengawali tugas di SMKN 3 Malang yang	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,	W.ks.st 1.f 1a.p...	Upaya awal kepala sekolah dalam mengelola UP

<p>berhubungan dengan unit produksi sekolah secara umum dan upaya yang lebih khusus di edotel</p>	<p>serta warna cat-nya cerah dan mencolok, sangat menonjol akan membedakan diantara seluruh bangunan yang ada dikawasan lokasi. Dan itu ide dari saya, kemudian saya mengkonsultasikan kepada pak Herman sebagai konsultan pada UP sekolah</p> <p>Inovasi yang saya lakukan juga dalam pengelolaan edotel perampingan personel, sehingga seluruh kegiatan dikelola oleh guru-guru SMKN 3 Malang dengan hanya melibatkan beberapa praktisi sebagai management konsultanUP maupun sebagai manager café. Keputusan perampingan ini sebagai bentuk pembaharuan dalam pengelolaan UP. Khusus untuk edotel yang terlibat secara langsung sekarang dalam kegiatan operasional edotel sebanyak tiga guru orang guru dan dibantu oleh lima orang karyawan</p>	<p>W.ks.st 1.f 1a.p...</p>	<p>Upaya merampingkan personel edotel</p>
<p>Bagaimana dengan penerapan nilai-nilai kreatifitas dan inovasi yg diterapkan di hotel</p>	<p>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</p>	<p>W.ks.st 1.f 1a.p...</p>	<p>Inovasi layanan edotel</p>
<p>Bagaimana dengan penerapan nilai-nilai kreatifitas dan inovasi yg diterapkan di hotel</p>	<p>Kreatifitas dan inovasi yang juga dilakukan, kami memproduksi air mineral, air ini di gunakan di hotel sebagai minuman tamu, juga digunakan siswa, dan juga dijual kepada publik, pengelolanya tersendiri, Alhamdulillah pendapatannya lumayan</p>	<p>W.ks.st 1.f 1a.p...</p>	<p>Penerapan nilai-nilai kreatifitas dan inovasi pada edotel</p>
<p>Bagaimana pendapat ibu tentang pendidikan karakter, dan bagaimana hubungannya dengan pengelolaan edotel?</p>	<p>Untuk menindak lanjuti kebijakan pendidikan karakter yang telah dicanangkan SBY pada peringatan hardiknas 2 Mei 2011, saya melakukan validasi dengan UM sebelum mengikuti lomba inovasi dan kreatifitas di Jakarta. Upaya ini saya lakukan dalam rangka lebih mengefektifkan penerapan pendidikan karakter pada siswa secara menyeluruh, dan Alhamdulillah hasilnya memang lebih baik</p> <p>Ya, sangat baik. Karena kalau tidak karakternya dalam pelayanan tidak bagus, tamunya kan tidak mau nginap, dan hotelnya tidak laku. Dan kebetulan kalau melihat kunjungan tamu hotel bagus, rata-rata bisa 70% sampai 80% occupancy ke atas perbulannya. Mudah-mudahan bisa semakin meningkat presentasinya.</p>	<p>W.ks.st 1.f 1b.p</p>	<p>Pendidikan karakter</p>
<p>Bagaimana upaya ibu menerapkan nilai-nilai motivasi pada pengelolaan edotel?</p>	<p>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 dalam menjalankan tugasnya sebaik-baiknya sehingga tamu merasa puas dengan layanan yang diberikan.</p>	<p>W.ks.st 1.f 1c.p...</p>	<p>Penerapan motivasi dalam pengelolaan edotel</p>

<p>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 siswa yang casual, karyawan dan pada pengelola 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.</p> <p>Edotel SMKN 3 menjadi anggota PHRI sehingga setiap bulan koordinator dapat mengikuti kegiatannya, ini juga untuk memotivasi koordinator. Ada juga dari Dikmenjur memberikan pengarahan kepada koordinator edotel untuk memotivasi dalam mengembangkan edotel ke arah yang lebih baik</p> <p>Saya juga selalu memotivasi siswa untuk dapat menerapkan nilai-nilai dalam pendidikan karakter karena ini juga sangat sesuai dengan perhotelan misalnya keramahmataman, kejujuran, kedisiplinan, tanggung jawab, mencari solusi, dan saya kira banyak lagi nilai-nilai lainnya yang sesuai dengan perhotelan. Upaya ini saya lakukan baik pada saat pembinaan di upacara bendera hari senin, pada saat pembekalan parakerin, orientasi siswa baru, pada saat memonitoring piket siswa di edotel, dan yang terbaru saya lakukan adalah dengan membuat tulisan-tulisan yang berisi nilai-nilai karakter bangsa dan menempelkannya pada tempat yang strategis misalnya pada tiang-tiang gedung di depan kelas, di tangga, dinding, dengan harapan setiap kali siswa lewat dapat membacanya, berulang-ulang, dan kami berharap mudah-mudahan bisa meresap kedalam hatinya, ini juga bagian dari upaya kami untuk memotivasi siswa agar dapat berperilaku seperti yang diharapkan pada pendidikan karakter bangsa, semoga upaya ini bisa memberikan hasil yang signifikan terhadap perbaikan karakter anak-anak kami secara menyeluruh</p>	<p>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 siswa yang casual, karyawan dan pada pengelola 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.</p> <p>Edotel SMKN 3 menjadi anggota PHRI sehingga setiap bulan koordinator dapat mengikuti kegiatannya, ini juga untuk memotivasi koordinator. Ada juga dari Dikmenjur memberikan pengarahan kepada koordinator edotel untuk memotivasi dalam mengembangkan edotel ke arah yang lebih baik</p> <p>Saya juga selalu memotivasi siswa untuk dapat menerapkan nilai-nilai dalam pendidikan karakter karena ini juga sangat sesuai dengan perhotelan misalnya keramahmataman, kejujuran, kedisiplinan, tanggung jawab, mencari solusi, dan saya kira banyak lagi nilai-nilai lainnya yang sesuai dengan perhotelan. Upaya ini saya lakukan baik pada saat pembinaan di upacara bendera hari senin, pada saat pembekalan parakerin, orientasi siswa baru, pada saat memonitoring piket siswa di edotel, dan yang terbaru saya lakukan adalah dengan membuat tulisan-tulisan yang berisi nilai-nilai karakter bangsa dan menempelkannya pada tempat yang strategis misalnya pada tiang-tiang gedung di depan kelas, di tangga, dinding, dengan harapan setiap kali siswa lewat dapat membacanya, berulang-ulang, dan kami berharap mudah-mudahan bisa meresap kedalam hatinya, ini juga bagian dari upaya kami untuk memotivasi siswa agar dapat berperilaku seperti yang diharapkan pada pendidikan karakter bangsa, semoga upaya ini bisa memberikan hasil yang signifikan terhadap perbaikan karakter anak-anak kami secara menyeluruh</p>	<p>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 siswa yang casual, karyawan dan pada pengelola 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.</p> <p>Edotel SMKN 3 menjadi anggota PHRI sehingga setiap bulan koordinator dapat mengikuti kegiatannya, ini juga untuk memotivasi koordinator. Ada juga dari Dikmenjur memberikan pengarahan kepada koordinator edotel untuk memotivasi dalam mengembangkan edotel ke arah yang lebih baik</p> <p>Saya juga selalu memotivasi siswa untuk dapat menerapkan nilai-nilai dalam pendidikan karakter karena ini juga sangat sesuai dengan perhotelan misalnya keramahmataman, kejujuran, kedisiplinan, tanggung jawab, mencari solusi, dan saya kira banyak lagi nilai-nilai lainnya yang sesuai dengan perhotelan. Upaya ini saya lakukan baik pada saat pembinaan di upacara bendera hari senin, pada saat pembekalan parakerin, orientasi siswa baru, pada saat memonitoring piket siswa di edotel, dan yang terbaru saya lakukan adalah dengan membuat tulisan-tulisan yang berisi nilai-nilai karakter bangsa dan menempelkannya pada tempat yang strategis misalnya pada tiang-tiang gedung di depan kelas, di tangga, dinding, dengan harapan setiap kali siswa lewat dapat membacanya, berulang-ulang, dan kami berharap mudah-mudahan bisa meresap kedalam hatinya, ini juga bagian dari upaya kami untuk memotivasi siswa agar dapat berperilaku seperti yang diharapkan pada pendidikan karakter bangsa, semoga upaya ini bisa memberikan hasil yang signifikan terhadap perbaikan karakter anak-anak kami secara menyeluruh</p>	<p>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 siswa yang casual, karyawan dan pada pengelola 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.</p> <p>Edotel SMKN 3 menjadi anggota PHRI sehingga setiap bulan koordinator dapat mengikuti kegiatannya, ini juga untuk memotivasi koordinator. Ada juga dari Dikmenjur memberikan pengarahan kepada koordinator edotel untuk memotivasi dalam mengembangkan edotel ke arah yang lebih baik</p> <p>Saya juga selalu memotivasi siswa untuk dapat menerapkan nilai-nilai dalam pendidikan karakter karena ini juga sangat sesuai dengan perhotelan misalnya keramahmataman, kejujuran, kedisiplinan, tanggung jawab, mencari solusi, dan saya kira banyak lagi nilai-nilai lainnya yang sesuai dengan perhotelan. Upaya ini saya lakukan baik pada saat pembinaan di upacara bendera hari senin, pada saat pembekalan parakerin, orientasi siswa baru, pada saat memonitoring piket siswa di edotel, dan yang terbaru saya lakukan adalah dengan membuat tulisan-tulisan yang berisi nilai-nilai karakter bangsa dan menempelkannya pada tempat yang strategis misalnya pada tiang-tiang gedung di depan kelas, di tangga, dinding, dengan harapan setiap kali siswa lewat dapat membacanya, berulang-ulang, dan kami berharap mudah-mudahan bisa meresap kedalam hatinya, ini juga bagian dari upaya kami untuk memotivasi siswa agar dapat berperilaku seperti yang diharapkan pada pendidikan karakter bangsa, semoga upaya ini bisa memberikan hasil yang signifikan terhadap perbaikan karakter anak-anak kami secara menyeluruh</p>
<p>Selama ini, adakah faktor penghambat dalam mengelola edotel?</p>	<p>Faktor penghambat dalam mengelola edotel hampir tidak ada. Bagi kami uang tidak menjadi penghambat, karena edotel bisa membiayai operasionalnya sendiri.</p>	<p>W.ks.st 1.f 1b.p...</p>	<p>Faktor penghambat</p>
<p>Kalau saya melihat perkembangan tamu sangat signifikan peningkatannya, bahkan hampir setiap saya ke edotel untuk reservasi kamar selalu full, apa upaya ibu untuk melihat peluang bisnis ini?</p>	<p>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. Upaya yang akan saya lakukan adalah mengembangkan hotel dengan menambah jumlah kamar pada lantai 3 sekitar 10 kamar, dan juga tanah yang di samping sudah diberikan PEMDA sebagai bantuan, sehingga kami merencanakan edotel SMKN 3 memiliki 40 kamar. Alhamdulillah PEMDA sangat mendukung pengembangan edotel SMKN 3. Mudah-mudahan ini sebagai solusi untuk mengatasi penolakan tamu disebabkan kekurangan kamar.</p>	<p>W.ks.st 1.f 2b.p...</p>	<p>Perkembangan edotel pada aspek pendapatan</p>
<p>Bagaimana upaya ibu untuk meminimalkan</p>	<p>Untuk manajemen setiap dari UP disini ada penanggung jawabnya pada setiap UP. Untuk edotel Bu Vivi sebagai Room Division Managernya, dan Pak Herman sebagai</p>	<p>W.ks.st 1.f 1b.p...</p>	<p>Solusi dpengelolaan edotel</p>

hambatan pada pengelolaan edotel?	managemen konsultan dan audit internalnya. Ini juga merupakan solusi untuk meminimalkan hambatan dalam pengelolaan UP		
Bagaimana upaya ibu menjadikan edotel sebagai sumber belajar siswa?	<p>Hotel yang ada di sekolah ini bernuansa pendidikan jadi bukan untuk bisnis murni. Edotel merupakan lab siswa perhotelan, oleh karena itu kami menjadwalkan siswa untuk membantu operasional hotel. Di samping siswa belajar juga berlatih melayani tamu benaran. Jadi hotel ini bukan hanya khusus untuk berbisnis, tetapi juga pendidikannya lebih ditonjolkan. Harapan kami melalui edotel ini dapat memberi pengalaman pra OJT atau membentuk kompetensi siswa APH lebih tajam sehingga lebih siap memasuki dunia usaha/industry khususnya perhotelan</p>	W.ks.st 1.f 2a.p...	Edotel sebagai sumber belajar
	<p>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 dengan demikian anak-anak tidak canggung lagi berhadapan dengan pekerjaan di hotel atau berhadapan dengan tamu karena sudah terbiasa di sekolah melayani tamu benran misalnya ketika anak-anak bertugas di FO, dan juga sudah terbiasa mengerjakan pekerjaan di hotel yang berdasarkan SOP hotel</p>	W.ks.st 1.f 2a.p...	Edotel sebagai sumber belajar untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan
	<p>Seperti saya nyatakan sebelumnya, bahwa disini masing-masing jurusan/kompetensi keahlian mempunyai UP sendiri-sendiri. Untuk APH punya hotel, mayoritas yang ngurus adalah alumni dan siswa yang sedang belajar. Hotel ini memang dua fungsinya, tetapi lebih fokus pada pembelajaran. Jadi anak-anak sebelum prakerin, anak-anak dipiketkan mulai dari kelas 10 dan 11 sebagai pra OJT, tujuannya untuk memperdalam kompetensi di bidang perhotelan.</p>	W.ks.st 1.f 3b.p...	
Bagaimana sistem jadwal piket siswa di edotel?	<p>Untuk penjadwalan siswa mengikuti shift di industry, jadi ada yang sift pagi, dan sift siang. Jadwal 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.</p>	W.ks.st 1.f 3b.p...	Tehnis pembelajaran di edotel
Bagaimana upaya ibu menanamkan nilai-nilai KWH pada siswa?	<p>Tidak ada yang secara khusus selain di diklat kewirausahaan di kelas, namun secara umum mereka mendapatkan pendidikan karakter karena guru wajib mengimplementasikan nilai-nilai pendidikan karakter bangsa ke rencana pembelajarannya. Di samping itu juga kami memprogramkan piket siswa setiap hari, mulai kelas 10,11, dan 12. Piket ini menggunakan jas, tugasnya untuk memantau pelaksanaan pendidikan karakter misalnya pembentukan disiplin, tanggung jawab, kejujuran, dan lain-lain, ini mungkin efisien, dan laporannya ada juga, semua itu ide dari saya dan teman-teman mendukung pelaksanaanya dengan baik.</p> <p>Menurut saya nilai-nilai pokok yang ada di pendidikan karakter memiliki persamaan dengan nilai-nilai yang dikembangkan dalam pendidikan KWH seperti mandiri, disiplin, kreatif, inovatif, ulet, kerja keras, tanggung jawab, motivasi, berani mengambil resiko. Nilai-nilai yang</p>	W.ks.st 1.f 2a.p...	Aplikasi pendidikan karakter pada siswa di edotel

<p>Bagaimana upaya ibu membentuk karakter terutama yang berhubungan dengan nilai-nilai KWH siswa di edotel?</p>	<p>dikembangkan dalam pendidikan karakter adalah juga pengembangan nilai-nilai dari ciri seorang wirausaha</p> <p>Kalau pembentukan karakter KWH harus dari saya dulu menjadi contoh, kemudian saya memperbaiki dari gurunya dulu dibentuk karakternya, kemudian siswa, dan minta dukungan orang tua siswa. Kalau yang hubungannya dengan siswa perhotelan mungkin lebih aktual lagi, karena nilai-nilai KWH harus di implementasikan baik dalam menjalankan operasional hotel ataupun pada saat melayani tamu</p>	<p>W.ks.st 1.f 2a.p...</p>	<p>Teknis implementasi pendidikan karakter</p>
<p>Siapa-siapa saja yang terlibat dalam tim manajemen edotel?</p>	<p>Edotel merupakan salah satu sumber pendapatan dari UP SMKN 3 Malang, oleh karena itu pengelolanya masuk dalam struktur UP sekolah, timnya mulai dari ketua, bendahara, sekretaris, penanggung jawab setiap unit, nanti ibu bisa meminjam dokumen yang diperlukan.</p> <p>Pengaturan keuangan dilakukan oleh tim saja, atas dasar masukan dari seluruh warga sekolah, manfaatnya mau diapakan, posisi saya hanya sebagai pengambil keputusan. Dokumen keuangan dan pemanfaatannya juga bisa diminta sama pak Herman atau ibu Erna.</p>	<p>W.ks.st 1.f 3a.p...</p>	<p>Dukungan personal internal pada pengelolaan edotel</p>
<p>Bagaimana upaya ibu untuk menjaga standar layanan di edotel?</p>	<p>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</p>	<p>W.ks.st 1.f 1a.p...</p>	<p>Pelayanan prima</p>
<p>Bagaimana pandangan ibu terhadap pelibatan siswa dalam kegiatan edotel?</p>	<p>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</p>	<p>W.ks.I.f 2a.p...</p>	<p>Pelibatan siswa dalam kegiatan operasional edotel</p>
<p>Apa saja keunggulan dari edotel SMKN 3 Malang?</p>	<p>Keberadaan edotel SMKN 3 Malang telah dijadikan sebagai tempat uji kompetensi siswa dan karyawan, karena telah memenuhi syarat tempat uji kompetensi yang dikeluarkan oleh LSP. Untuk ujikompetensi siswa itu memang beberapa sekolahan, 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 Jogyakarta, 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</p>	<p>W.ks.I.f2a.p...</p>	<p>Keunggulan edotel</p>

<p>Bagaimana pandangan ibu tentang edotel sebagai sumber pendapatan sekolah?</p>	<p>ikut di observasi seperti kafe, busana, kecantikan, pastry, karena UP SMKN 3 sudah masuk yang terbaik di seluruh Indonesia</p> <p>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)</p>	<p>W.ks.I.f 2b.p...</p>	<p>Edotel sebagai fungsi utama pembelajaran</p>
<p>Bagaimana pandangan ibu tentang tanggapan masyarakat terhadap keberadaan edotel di SMKN 3 Malang</p>	<p>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</p>	<p>W.ks.I.f 2b.p...</p>	<p>Pendapatan edotel</p>
<p>Bagaimana dukungan guru dalam pengelolaan UP khususnya di edotel?</p>	<p>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</p>	<p>W.ks.I.f3a.p...</p>	<p>Dukungan guru</p>
<p>Bagaimana dukungan pemerintah dalam penyelenggaraan dan pengembangan edotel di SMKN 3 Malang?</p>	<p>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</p>	<p>W.ks.st 1.f 1a.p...</p>	<p>Produk air hexagonal</p>
<p>Bagaimana dukungan pemerintah dalam penyelenggaraan dan pengembangan edotel di SMKN 3 Malang?</p>	<p>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</p> <p>Khusus untuk Pemkot mendukung untuk penambahan kamar,</p>	<p>W.ks.I.f 3c.p...</p>	<p>Dukungan pemerintah Pada penyelenggaraan dan pengembangan edotel</p>

<p>Bagaimana dukungan komite pada edotel?</p>	<p>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.</p> <p>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 menginap dan menggunakan hallnya serta juga menggunakan kamarnya</p>	<p>W.ks.I.f3c.p...</p> <p>W.ks.I.f3d.p...</p>	<p>Dukungan Pemkot Pada pengembangan edotel</p> <p>Dukungan komite</p>
<p>Bagaimanan dukungan DU-DI pada edotel?</p>	<p>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 patner sekolah dalam mentraining siswa, 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</p>	<p>W.ks.I.f3e.p...</p>	<p>Dukungan DU-DI</p>

**CONTOH TRANSKRIP WAWANCARA DENGAN TIM MANAJEMEN
EDOTEL SMKN 3 MALANG**

Pertanyaan	Isi Wawancara	Kode	Tema
<p>Bagaimana upaya ks untuk menerapkan kreatifitas dan inovasi pada pengelolaan edotel SMKN 3 Malang</p>	<p>...kami juga memproduksi air mineral hexagonal, dan sudah digunakan sebagai air minum tamu di kamar, ini juga salah satu upaya kepala sekolah untuk menekan cost di edotel sekaligus pembaharuan dalam mengelola edotel. Ide ini juga dari bu Aksi</p> <p>Memberikan layanan tambahan seperti bintang 3 antara lain: layanan Koran setiap pagi, pree hotspot, fest and roden control setiap dua minggu sekali untuk memberantas serangga dan nyamuk</p> <p>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 atau belanja opsional hotel lebih mudah di kontrol</p>	<p>W.rdm.st 1.f 1a.</p> <p>W.rdm.st 1.f 1a.</p> <p>W.rdm.st 1.f 1a.</p>	
<p>Apa keunggulan dari sistem sentralisasi</p>	<p>Keunggulan dari sistem sentralisasi memudahkan untuk mengaudit, manajemennya lebih terbuka, administrasinya bagus, rapi, laporan keuangan terkontrol karena pembelian sistem order</p>	<p>W.kons.st 1.f 1a.</p>	
<p>Bagaimana pandangan bapak terhadap upaya ks menggunakan konsultan di UP?</p>	<p>Menurut saya selama menjadi konsultan disini ada beberapa keunggulan yang dimiliki UP SMKN 3 Malang antara lain: (1) operasional bisa berjalan maksimal walaupun guru-guru penanggung jawab punya beban mengajar yang tinggi, (2) edotel SMKN 3 sudah masuk anggota PHRI, ini berarti edotelnya udah diperhitungkan sebagai kompetitor, (3) tranparansi keuangan UP, (4) tertib administrasi sehingga menjadi edotel yang terbaik administrasinya, (5) hasil pendapatan UP saling mensubsidi sehingga pemberian insentif dan kesejahteraan merata, (6) seluruh UP dipaksa untuk mengembangkan unit-unitnya sehingga tidak saling bergantung pada unit yang lain, dan (7) tahun 2010 SMKN 3 juara I layanan public tingkat propinsi, pesaingnya bukan dari lembaga pendidikan, tetapi dari perusahaan-perusahaan</p>	<p>W.kons.st 1.f 1b.</p>	

CONTOH CATATAN LAPANGAN HASIL OBSERVASI SMKN 1 BUDURAN

Jenis Obyek : Dukungan guru, pelaksanaan praktik harian, uji kompetensi siswa, dan dukungan pihak luar

Koding	Data/ Hasil Pengamatan
O.edo FO.III	<p>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</p>
O.edo room.III	<p>Peneliti menginap di kamar 102 edotel SMKN 1 Buduran pada tanggal 18 September 2012. Sekitar pukul 10 pagi, dua orang <i>roomaid</i> 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</p>
O.edo uk.III	<p>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.</p>
O.edo mtroom.III	<p>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</p>
O.edo room.III	<p>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 bloundry, 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.</p>

O.edo mtroom.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 di laksanakan oleh salah satu <i>in house training brainmax</i> . 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 fo.III	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 edotel SMKN 1 Buduran.

CONTOH CATATAN LAPANGAN HASIL STUDI DOKUMENTASI SMKN 2 MALANG

Dokumen : Kreatifitas dan keinovasian kepala sekolah dalam pengelolaan UP Hotel Pendidikan	
Diringkas : 15 Agustus 2012	
Koding :	Isi Ringkasan Data
D.edo publik.II	<p>Kreatifitas dan inovasi yang telah dilakukan kepala sekolah dalam pengelolaan unit produksi edotel senior SMKN 2 Malang dalam meningkatkan kualitas layanannya kepada masyarakat, antara lain :</p> <p>i. 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 SMKN 2 Malang.</p> <p>j. Layanan <i>free hot spot area edotel</i> , 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</p> <p>k. Kerjasama dengan pihak luar dari unit produksi edotel Senior SMKN 2 Malang, karena adanya keterbatasan anggaran yang ada maka</p>

	<p>diperlukan adanya bentuk-bentuk kerjasama dengan pihak-pihak yang memiliki kepedulian dan komitmen terhadap keberadaan dan kemajuan.</p> <p>l. 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.</p> <p>m. 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.</p> <p>n. 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.</p> <p>o. Untuk memaksimalkan pelayanan edotel SMKN 2 Malang memberikan layanan inovatif antara lain: adanya koran pagi, <i>delivery order</i>, layanan magang bagi siswa maupun mahasiswa, layanan pengantaran barang-barang tamu ke kamar, dan layanan pemanggilan taxi.</p> <p>p. Menyediakan layanan informasi dan pengaduan melalui guet comment form sebagai umpanbalik layanan yang diterima tamu (pelanggan)</p> <p>Komentar peneliti: Dalam dokumen kreatifitas dan keinovasian kepala sekolah terdapat beberapa upaya yang telah dilakukan untuk mengembangkan edotel yang lebih profesional dalam melayani pelanggan (tamu) antara lain: menampilkan fisik edotel yang lebih menyolok dibandingkan dengan bangunan lainnya, memasang CCTV pada area tertentu, menyediakan layanan <i>free hot spot area edotel</i>, layanan inovatif seperti menyiapkan koran pagi, <i>delivery order</i>, layanan transportasi, layanan barang-barang tamu ke kamar, <i>guest comment</i>, menambah fasilitas kamar agar dapat menampung tamu yang lebih banyak dan menampung siswa praktik yang lebih banyak, serta menjalin kerja sama dengan pihak luar untuk menyediakan area VBC dalam satu lokasi edotel SMKN 2 Malang. Melalui upaya inovasi ini, 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.</p>
--	---

Lampiran 2. Format Biodata Peneliti

A. Identitas Diri

1	Nama Lengkap (dengan gelar)	P
2	Jabatan Fungsional	Lektor Kepala
3	Jabatan Struktural	-
4	NIP/ NIDN	1966040719932005 / 0007046603
5	Tempat dan Tanggal Lahir	Bulukumba/ 7 April 1966
6	Alamat Rumah	Jalan Palu I A No 32 Kel Liluwo kota Gorontalo
7	Nomor HP	085234123050
8	Alamat Kantor	Jalan Jend. Sudirman No.6 Kota Gorontalo
9	Nomor Telepon/Fax	0435-821125 / 0435-821752
10	Alamat Email	strosmas@yahoo.co.id

B. Pendidikan Formal

	S-1	S-2	S-3
Nama Perguruan Tinggi	Universitas Negeri Makassar	Universitas Negeri Malang	Universitas Negeri Malang
Bidang Ilmu	Tata Boga	Manajemen Pendidikan	Manajemen Pendidikan
Tahun masuk/Lulus	1984-1989	2007-2009	2010-2013

Judul Skripsi/Tesis/Disertasi	Usaha Penerapan Teknologi Makanan pada Buah Pisang dalam Meningkatkan Kesejahteraan Keluarga di Desa Tritiro Kecamatan Bontotiro Kabupaten Bulukumba	Pengelolaan Penjaminan Mutu Pendidikan Madrasah Aliyah (Studi Kasus Pada MAN Insan Cendekia Gorontalo	Kompetensi Kewirausahaan Kepala Sekolah dalam Mengelola Unit Produksi Hotel pendidikan (Studi Multi Kasus Pada SMKN 2 Malang, SMKN 3 Malang, dan SMKN 1 Buduran)
Nama pembimbing/Promotor	Dra. Hj. Nies Djuarni	Dr. Kusmintardjo, M.Pd	Prof. Ahmad Sonhadji, M.A., Ph. D

C. Pengalaman Penelitian dalam 5 Tahun Terakhir

No	Tahun	Judul Penelitian	Pendanaan	
			Sumber	Jumlah (juta RP)
1	2007	Pemberdayaan petani dan kelembagaan agribisnis jagung dalam perspektif gender (Studi kasus di Kecamatan anggrek Kabupaten Gorontalo Utara)	DP2M DIKTI	10.000.000
2	2008	Pelaksanaan Bauran Promosi Pada Penjualan Makanan dan Minuman di Restoran Hotel Quality Gorontalo	DIPA UNG	2.500.000
3	2009	Perencanaan obyek wisata pulau Saronde sebagai tujuan wisata di Kabupaten Gorontalo Utara	DIPA UNG	2.500.000

4	2009	Pengaruh kompetensi personal dan profesional guru terhadap motivasi belajar siswa di SMKN 2 Kota Gorontalo	DIPA UNG	2.500.000
5	2009	Pengelolaan Penjaminan Mutu Pendidikan Madrasah Aliyah (Studi Kasus Pada MAN Insan Cendekia Gorontalo)	Mandiri	-
6	2011	Pengembangan Pendidikan Kewirausahaan pada Sumber Daya Manusia Universitas Negeri Gorontalo	Mandiri	-
7	2013	Kompetensi Kewirausahaan Kepala Sekolah Dalam Mengelola Unit Produksi Hotel Pendidikan (Studi Multi Kasus Pada SMKN 3 Malang, SMKN 2 Malang, dan SMKN 1 Buduran	DIPA UNG	32.500.000

D. Pengalaman Pengabdian Kepada masyarakat dalam 5 tahun Terakhir

No	Tahun	Judul Pengabdian kepada masyarakat	Pendanaan	
			Sumber	Jumlah (juta Rp)
1	2007	Sisi Pelayanan Pariwisata	PNBP UNG	1 juta
2	2007	Pelatihan membuat kue	DWP UNG	1 juta
3	2007	Pelatihan membuat emping jagung	DP2M DIKTI	5 juta
4	2008	Motivasi belajar	PNBP UNG	1 juta
5	2009	Kompetensi kewirausahaan siswa bidang patiseri SMKN 2 Gorontalo	DIPA SMK	1 juta
6	2011	Pembinaan pendidikan karakter di SMKN 4 Gorontalo	Mandiri	-
7	2011	Pembinaan pendidikan karakter di SMKN 2 Gorontalo	Mandiri	-
8	2012	Pembinaan pendidikan karakter di SMKN 2 Gorontalo	Mandiri	-

E. Pengalaman Penulisan artikel Ilmiah dalam Jurnal dalam 5 Tahun

Terakhir

No	Judul Artikel Ilmiah	Volume/ Nomor/Tahun	Nama Jurnal
1	Penerapan manajemen kepuasan pelanggan pada PT Karsa Utama Lestari Gorontalo	4/2/2007	Inovasi
2	Penerapan etika pelayanan pada tamu di Hotel Mega Zanur Gorontalo	4/3/2007	Inovasi
3	Pelatihan membuat emping dari jagung pada anak panti asuhan Marhamah Kota Gorontalo	3/1/2007	Buletin Sibermas “ Sinergi Pemberdayaan Masyarakat”
4	Pelatihan pembuatan kue dari agar-agar	2/2/2008	Buletin Sibermas “ Sinergi Pemberdayaan Masyarakat”
5	Profesionalitas guru dalam peningkatan kualitas pembelajaran	5/2/2008	Inovasi
6	Kepemimpinan yang efektif	5/4/2008	Inovasi
7	Perencanaan obyek wisata pulau Saronde sebagai tujuan wisata di Kabupaten Gorontalo Utara	6/4/2009	Inovasi
8	Proses pengambilan keputusan stratejik pada lembaga pendidikan	7/3/2010	Inovasi
9	Peranan supervisi kepala sekolah terhadap peningkatan kualitas pembelajaran	1/1/2010	Manajemen Pendidikan UNG
10	Implementasi kompetensi kepribadian guru dalam pengembangan pendidikan karakter pada peserta didik	2/1/2010	Manajemen Pendidikan UNG
11	Partisipasi Orang tua terhadap penyelenggaraan pendidikan	23/3/2011	Manajemen Pendidikan UM
12	Hubungan Kompetensi Personal dan	1)ktober 2012	Pendidikan dan

Profesional Guru dengan Motivasi Belajar Siswa di SMKN 2 Kota Gorontalo		Pembelajaran UM
---	--	-----------------

F. Pengalaman Penyampaian makalah secara Oral pada Pertemuan/Seminar

Ilmiah dalam 5 tahun Terakhir

No	Nama Pertemuan Ilmiah/Seminar	Judul Artikel Ilmiah	Waktu dan Tempat
1	Seminar Nasional Pendidikan UNG “Sertifikasi Pengawas, Kepala Sekolah, dan Guru Bagi Peningkatan Profesionalisme Guru”	Peranan supervisi akademik kepala sekolah dalam meningkatkan kualitas pembelajaran guru	Pebruari 2009, Gorontalo
2	Pemilihan dosen berprestasi tingkat fakultas	Pembuatan kerupuk dari ikan nike	April 2010, Gorontalo
3	<i>International Conference Educational Management, Administration, and leadership</i>	Urgensi kompetensi kepribadian kepala sekolah dalam kepemimpinan sekolah yang efektif	April 2011, Gorontalo

G. Penghargaan Yang Pernah Diraih dalam 10 Tahun Terakhir

(dari pemerintah, assosiasi atau institusi lainnya)

No	Jenis Penghargaan	Institusi Pemberi Penghargaan	Tahun
1	Tanda Kehormatan Satya Lencana Karya Satya 10 Tahun	Presiden R.I	2008

Lampiran 3. Draft Artikel

KOMPETENSI KEWIRAUSAHAAN KEPALA SEKOLAH DALAM MENGELOLA UNIT PRODUKSI HOTEL PENDIDIKAN DI SMK

Sitti Roskina Mas

Email: strosmas@yahoo.co.id

Universitas Negeri Gorontalo

Jalan Jenderal Sudirman No 6 Kota Gorontalo

Abstract: A head master is a strategic leader and main key person in developing school innovation. One of main competences of headmaster is required to have entrepreneurship competence. Entrepreneurship competence is a transformation process, organize, and collaborate human resources to develop business or new programs to develop school unit production as learning resources. Production unit is incorporated- entrepreneur in vocational schools. Vocational schools are required to have production units that have function as incorporated-entrepreneurship that need professional management. Therefore, the school headmasters are required to have characters that indicate innovative, work hard, strong motivation, committed, creative, find and give the best solution in managing production units as sources of income and learning resources for students.

Based on the research context above, the research focus were formulated as follows: (1) the application of entrepreneurship value of school head master in managing production unit of education hotel that consist of creativity, innovation, work hard, find solution, and motivate, (2) the success of school head master in managing education hotel, (3) supporting success of school head master in managing education hotel (edotel).

This research used a qualitative approach with multi case design that conducted at SMKN 3 Malang, SMKN 2 Malang, and SMKN 1 Buduran. Technique of data collection were interview, observation, and documents. Data were analyzed by using constant comparative method. For qualitative data validity in data interpretation were used credibility, dependability, and confirmability.

The results of research have found that (1) the application of head master entrepreneurship values in managing production unit of education hotel that consists of creativity and innovation, work hard, find solution, and motivate. (a) creativity and innovation were done through interested physical appearance, collaborate other supported facilities with edotel, change edotel management system to decentralization to be centralization, minimized edotel personal, giving innovative service, doing a cooperation with other institution for developing edotel to become vocational school business center in Malang, and developed promotion and produced hexagonal water, (b) work hard by developing production unit management with the consultant, move "lansia hotel" to become general hotel, develop supporting facilities and promoting. Therefore, ISO 900:2008 oleh TUV Rheinland, sertificate icon/modelling of 2010 and 2011 in East Java Province, The best five edotel Indonesia and the winner of hotel and accomodation in Province and national; (c) to find solution by adding room

facilities at the second floor, moving cafe function, ask teachers, alumny and students to participate in edotel activities, and move productive teacher of boga to becaome productive teachers in hotel and acomodaton (d) motivation is done by motivating team work to give the best quality services according to vision, mission, motto, and edotel declaration, giving compensation (salary, services, and insentive) to the team, uniform for students of acamodation and hotel, (2) the success of head master in managing edodation hotel as source of learning for the students were: developing edotel as facilitation of students' pra OJT, OJT, competence test of students and hotel staff, reference and comparative study to other vocational schools and as an overseas outlet of industrial training, and (3) the success of head master to manage education hotel as source of financial were; every year financial and product raised so that it can support operational budgeting, maintanance, buy facilities, and paying loans, giving insentive to the team, staff, and poor students.

Keywords: school head master, entrepreneurship competence, production unit, education hotel.

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.

Keppmendiknas 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).

Istilahwirausaha 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 realistik. 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.

SMK merupakan satuan pendidikan yang diselenggarakan pada jalur pendidikan formal, untuk jenjang pendidikan menengah dan berada pada kelompok kejuruan. SMK memberikan bekal kepada peserta didik untuk terjun kemasyarakat sebagai tenaga kerja dan wirausaha pada level menengah sesuai dengan karakteristik kompetensi yang diminati. Lulusan SMK didorong untuk siap kerja, memiliki kecerdasan serta siap bersaing. Dengan demikian SMK diharapkan menjadi alternatif solusi dalam mengurangi pengangguran terdidik tingkat menengah.

Persaingan yang dialami oleh tamatan SMK dalam memenangkan kesempatan kerja semakin hari semakin ketat. Hanya mereka yang kompetenlah akan mampu memenangkan persaingan tersebut. Lagi pula, dalam menghadapi pasar global, di mana tenaga kerja dari negara manapun akan bebas bersaing di negara kita. Seiring dengan kenyataan tersebut maka konsukuensinya tamatan SMK harus mampu bersaing secara terbuka dengan tenaga kerja asing, seperti Malaysia, Piliphina, Bangladesh, dan India (Suderajat, 2002).

Sejalan dengan kondisi tersebut, SMK harus semakin siap dalam memberikan bekal kompetensi kepada para siswa, sehingga kelak mereka tamat benar-benar mampu bersaing dan siap memenangkannya. Untuk itu SMK harus mampu memberi pengalaman belajar untuk menguasai kompetensi produktif

secara tajam dan mendalam, dan menguasai kompetensi-kompetensi lainnya agar mereka mampu menghadapi persaingan yang tangguh. Hal ini sejalan dengan pernyataan Ahman dan Disman (2007) bahwa pendekatan kompetensi tidak semata-mata menyiapkan siswa SMK yang mampu melaksanakan tugas (pekerjaan) secara teknis tetapi juga menyangkut kemampuan-kemampuan mendasar untuk mengembangkan aspek-aspek kehidupan yang lebih luas seperti kemampuan siswa untuk 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.

Beberapa upaya yang telah dilakukan oleh pihak SMK untuk dapat menyiapkan lulusannya agar sesuai dengan tujuan pendidikan di SMK antara lain: (1) menerapkan sistem *competency based curriculum* yaitu Kurikulum Berbasis Kompetensi (KBK), dengan kurikulum ini setiap peserta didik diharuskan memiliki kompetensi yang sesuai dengan Standar Kompetensi Nasional Indonesia (SKNI), (2) pihak sekolah selalu berupaya meningkatkan kompetensi peserta didiknya sesuai dengan tuntutan standar kompetensi lulusan, (3) menyediakan fasilitas praktek yang memadai sesuai dengan standar prasarana praktikum yang telah ditetapkan, (4) seiring dengan diterapkannya KBK maka pada tahun 2008 dilengkapi fasilitas praktek hotel pendidikan, tujuannya untuk meningkatkan mutu lulusan dan mendapatkan keuntungan dari bisnis hotel.

Sejalan dengan upaya tersebut Direktorat Pembinaan SMK telah mengembangkan pula rencana strategis SMK melalui program antara lain: (1) peningkatan jumlah siswa SMK hingga mencapai 70% dan 30% siswa SMA pada tahun 2015, (2) perintisan SMK bertaraf internasional yang pada akhir tahun 2010 direncanakan mencapai 441 SMK, (3) revitalisasi peralatan pendidikan di SMK, (4) pengembangan program kewirausahaan bagi siswa SMK, dan (5) pengembangan hotel pendidikan dan program-program strategis lainnya (Suyitno, 2010).

Berkaitan dengan penyiapan tenaga kerja SMK, secara eksplisit pula disebutkan dalam Peraturan pemerintah Nomor 29 tahun 1990 pada pasal 29 ayat 2, bahwa: "*untuk mempersiapkan siswa SMK menjadi tenaga kerja, pada SMK dapat didirikan unit produksi yang beroperasi secara profesional*". Untuk itu, SMK harus mampu memberi pengalaman belajar kepada siswanya agar mampu menguasai kompetensi produktif secara profesional. Di samping itu, siswa juga harus diajari kewirausahaan sehingga SMK tidak hanya memfokuskan pada penyiapan tenaga untuk mengisi lapangan kerja pada sektor informal tetapi disiapkan pula untuk mandiri menjadi wirausaha yang mampu menciptakan

lapangan kerja bagi dirinya maupun orang lain. Tilaar (2001) menyatakan seorang yang mempunyai tingkah laku *entrepreneurship* yang telah berkembang akan dapat hidup di dalam berbagai situasi dan kondisi serta tidak mungkin menjadi seorang penganggur.

Kompetensi kewirausahaan tersebut dapat diperoleh melalui pembelajaran di unit produksi sekolah. Untuk mewujudkan upaya ini diperlukan pengelolaan secara akademik dan profesional oleh kepala sekolah dan dukungan seluruh sumber daya penyelenggara pendidikan di SMK, sehingga unit produksi SMK dapat dioptimalkan pemanfaatannya baik sebagai sumber belajar maupun sebagai sumber pendanaan pendidikan di SMK. Hal ini sejalan dengan pernyataan Direktorat Pembinaan SMK (2006) idealnya unit produksi SMK dapat menjadi wadah dimana siswa tidak hanya mempertajam kompetensinya, tetapi juga belajar tentang mengembangkan kemampuan berwirausaha. Karena melalui unit produksi para siswa belajar berbagai pengalaman mengoperasikan usaha, melayani pelanggan, memasarkan usaha, dan berbagai kegiatan lain yang dapat dilakukan siswa untuk menumbuhkan jiwa kewirausahaan.

Direktorat Pembinaan SMK (2006) menyatakan fungsi unit produksi di SMK adalah (1) sebagai sub sistem dalam sistem sekolah yang melaksanakan peningkatan keterampilan, kreativitas, serta profesionalitas guru dan mutu tammatan, (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.

Untuk mencapai fungsi 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.

Sehubungan dengan itu, Depdiknas (2007) menyatakan untuk menjadi kepala sekolah yang berjiwa wirausaha terdapat tujuh hal yang harus diterapkan pada pengelolaan unit produksi sekolah sebagai berikut (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.

Salah satu bentuk unit produksi yang diselenggarakan SMK adalah hotel pendidikan (edotel). Edotel merupakan fasilitas fisik bangunan hotel sebagai tempat praktik siswa secara langsung dengan menerapkan kurikulum SMK semaksimal mungkin dengan tidak mengabaikan *service excellence*. Edotel digulirkan oleh Dikmenjur (sekarang Direktorat Pembinaan SMK) guna menyiapkan tempat praktik kerja siswa untuk memberdayakan SMK sebagai tempat pengembangan dan pelatihan bidang perhotelan dan restoran. Dalam pelaksanaannya, program itu melibatkan berbagai unsur, yaitu Direktorat Pembinaan SMK, Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi/Kabupaten/Kota, SMK, dan komite sekolah.

Menurut Suwithi (2007) tujuan program edotel di SMK yang menyelenggarakan kompetensi keahlian akomodasi perhotelan adalah (1) pemenuhan fasilitas pembelajaran pada SMK, (2) menyediakan sarana praktik perhotelan bagi SMK, yang dikelola sesuai dengan sistem dan SOP yang berlaku di hotel, (3) mendorong terwujudnya *business plan* perhotelan yang menguntungkan secara bisnis, dan (4) menyediakan fasilitas pendidikan dan pelatihan bagi SMK lain yang akan melaksanakan praktek kerja industri bidang perhotelan di luar negeri. Sejalan dengan fungsi edotel sebagai laboratorium

Sonhadji (2002) menyatakan laboratorium harus berfungsi memberikan keterampilan dan pengalaman spesifik sesuai dengan kurikulum yang diterapkan.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan rancangan studi multikasus pada tiga SMK Negeri yang memiliki edotel di Provinsi Jawa Timur, yakni SMKN 3 Malang, SMKN 2 Malang, dan SMKN 1 Buduran Sidoarjo. Metode pengumpulan data dilakukan dengan: (1) wawancara mendalam, (2) observasi partisipan, dan (3) studi dokumentasi. Informan dalam penelitian ini meliputi kepala sekolah, wakil Kepala Sekolah, koordinator Edotel, konsultan, karyawan, siswa, dan masyarakat. Analisis data dilakukan dengan metode komparatif konstan. Untuk mencegah pembiasan penafsiran data saat pelaksanaan penelitian dilakukan pengujian kredibilitas, dependabilitas dan konfirmabilitas.

HASIL DAN PEMBAHASAN

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. 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.

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. Sedangkan 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) berpikiran 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. Sedangkan 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.

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 DU-DI 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 berkreatifitas, berinovasi, memecahkan masalah, berpikir kritis dan bernaluri kewirausahaan maka kepala 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 agar masyarakat lebih mengenal edotel dan seluruh unit produksi yang menunjang edotel sehingga dapat meningkatkan pendapatan sekolah, (4) mengembangkan kerjasama dan kemitraan dengan pihak pemerintah, industri dan sesama edotel, dan (6) menjaga pencitraan edotel yang bercitra hotel pendidikan.

Dari upaya kerja keras di atas maka ketiga kepala 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.

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 kamar, (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 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.

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.

Secara 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.

Keberhasilan Kepala Sekolah dalam Mengelola Unit Produksi Hotel Pendidikan 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 selayaknya 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 partner 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 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 keberhasilan ketiga 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, Malang, dan lain-lain.

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 prakerin 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 antara lain 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) 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, ((6) untuk setiap pekerjaan terdapat kompetensi minimal yang harus dimiliki oleh individu agar bisa menjabat pekerjaan itu, (7) pendidikan kejuruan harus mengenal kondisi kerja dan harapan pasar, (8) pendidikan kejuruan akan dirasakan akan efisien sebagai penyiapan pelayanan bagi masyarakat untuk kebutuhan tertentu pada waktu tertentu, dan (9) pendidikan kejuruan akan bermanfaat secara sosial jika hubungan manusiawinya diperhatikan.

Keberhasilan Kepala Sekolah dalam Mengelola Unit Produksi Hotel Pendidikan 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, dan 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 dikumpulkan koordinator edotel. Siswa yang dilibatkan terutama siswa yang tidak mampu sehingga dapat membantu biaya sekolah..

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.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

1. Nilai-nilai kewirausahaan kepala sekolah yang diimplementasikan dalam mengelola unit produksi hotel pendidikan adalah sebagai berikut:
 - a. Kreatifitas dan keinovasian dilakukan melalui upaya antara lain : menampilkan fisik edotel yang lebih menarik untuk lebih mudah diingat publik, menyatukan edotel dengan fasilitas penunjang baik dalam satu area edotel maupun dalam satu area unit produksi, merubah sistem manajemen edotel dari disentralisasi ke sentralisasi, merampingkan personal edotel, memberikan layanan inovatif yang menonjolkan layanan bercitra hotel pendidikan, melakukan kerjasama dengan pihak luar mengembangkan edotel menjadi *business center* sekolah kejuruan Kota Malang, untuk meningkatkan pencitraan sekolah serta memproduksi air hexagonal
 - b. Bekerja keras dan mencari solusi dilakukan melalui upaya antara lain: menambah fasilitas kamar di lantai tiga bekerjasama dengan Pemkot dan komite sekolah, dan mengalihkan fungsi kafe untuk penambahan kamar, memberdayakan guru, alumni sebagai karyawan tetap dan siswa untuk menjalankan kegiatan oprasional edotel, menggunakan praktisi dari hotel untuk menjadi guru tidak tetap pada program keahlian APH, mengalihkan guru produktif boga menjadi guru produktif APH dan melibatkannya dalam pengelolaan edotel, memasang CCTV pada area tertentu untuk menjaga keamanan tamu.
 - c. Memotivasi dilakukan melalui upaya antara lain: mendorong tim pengelola dan pelaksana memberikan layanan terbaik sesuai visi, misi, motto dan janji edotel, memberikan imbalan kepada tim pengelola dan pelaksana baik berupa gaji, service, insentif transportasi dan uang makan, memberikan kenaikan upah karyawan serta mempromosikan, mendorong siswa memanfaatkan edotel sebaik-baiknya agar dapat menjadi SDM profesional, memberikan seragam edotel kepada siswa APH sehingga siswa merasa diperlakukan sama dengan karyawan edotel, serta memfasilitasi siswa piket mengerjakan tugas /ujian semester agar tetap mendorong siswa melaksanakan piket di edotel.
2. Keberhasilan kepala sekolah dalam mengelola hotel pendidikan sebagai sumber belajar siswa adalah antara lain: mengembangkan edotel sebagai sarana

pra OJT, OJT, dan uji kompetensi siswa dan karyawan, wadah untuk membentuk karakter pekerja profesional, menumbuhkan dan mengembangkan jiwa wirausaha siswa dan guru, sebagai rujukan dan studi banding sekolah terutama sekolah kejuruan dan lembaga pemerintah, di samping itu edotel digunakan sebagai outlet yang menyiapkan siswa prakerin luar negeri.

3. Keberhasilan kepala sekolah dalam mengelola edotel sebagai sumber pendapatan sekolah antara lain: pendapatan edotel setiap tahun meningkat dan memberikan pencitraan yang positif pada sekolah, hasil pendapatan edotel mendukung pembiayaan operasional, pemeliharaan dan perawatan edotel, melunasi pinjaman pembelian peralatan serta mensubsidi silang biaya operasional pada sub unit produksi lainnya, memberi kesejahteraan tim pengelola dan pelaksana, warga sekolah serta membantu biaya pendidikan siswa terutama yang tidak mampu. Hasil pendapatan dilaporkan secara transparan sehingga memiliki pembukuan yang tertib.

Saran

- a. Bagi SMKN 3 Malang, SMKN 2 Malang, dan SMKN 1 Buduran perlu lebih mengoptimalkan pemanfaatan edotel sebagai sumber belajar sekaligus sebagai sumber pendapatan. Namun pemanfaatan edotel sebagai sumber belajar harus lebih diutamakan agar dapat membentuk SDM perhotelan yang profesional.
- b. Bagi Dinas Pendidikan Kota Malang dan Kabupaten Sidoarjo harus senantiasa memberikan dukungan, pembinaan dan pengawasan dalam bentuk pemberian dana pendamping untuk pengembangan fasilitas edotel yang lebih memadai sehingga lebih meningkatkan pendapatan edotel dan lebih banyak siswa yang melaksanakan praktik dan alumni yang dipekerjakan di edotel juga lebih banyak.
- c. Bagi SMK penyelenggara edotel disarankan untuk lebih mengembangkan edotel secara profesional agar terjadi percepatan dalam pengembangannya dengan meningkatkan kerjasama melalui JHTD. Di samping itu sekolah penyelenggara edotel saling berkomunikasi melalui internet untuk memberikan informasi tentang perkembangan edotel. Bagi edotel yang belum maju dapat menggunakan edotel yang sudah berkembang sebagai rujukan dalam pengembangan edotel.
- d. Bagi Direktorat Pengembangan SMK sebagai pencetus ide dan pembina edotel di seluruh Indonesia, disarankan untuk menindak lanjuti pengembangan fisik edotel di SMK dengan melakukan monitoring secara berkala guna melakukan verifikasi terhadap keberhasilan-keberhasilan yang telah dicapai

dalam pengelolaan edotel kemudian dari keunggulan-keunggulan yang dimiliki dapat menerbitkan “*best practice*” sebagai panduan dalam mengelola edotel untuk dijadikan sumber inspirasi dan proses pengembangan edotel di seluruh Indonesia.

- e. Bagi Direktorat BPMT dan Pengembangan SDM diharapkan hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam pengangkatan calon kepala SMK karena unit produksi SMK akan dapat berkembang apabila dipimpin seorang kepala SMK yang berjiwa wirausaha seperti yang dipersyaratkan dalam Permen Diknas Nomor 13 tahun 2007 tentang salah satu kompetensi kepala sekolah yaitu kompetensi kewirausahaan.
- f. Bagi peneliti berikutnya, penelitian ini masih perlu dilanjutkan karena belum mengkaji beberapa kompetensi kepala sekolah yang lainnya seperti kompetensi personal, manajerial, dan sosial yang juga berkaitan dengan keberhasilan kepala sekolah dalam mengelola edotel. Di samping itu juga perlu dilakukan kajian mendalam melalui pendekatan eksperimen yang mengkaji model pengembangan pendidikan perhotelan untuk menyiapkan SDM perhotelan yang lebih profesional.

DAFTAR RUJUKAN

- Alma, B. 2008. *Kewirausahaan Untuk Mahasiswa dan Umum*. Bandung: Alfabeta.
- Anonim 1.2005. *Apakah Usaha dan Kewirausahaan Itu?* Turin, Italiy: International Training Centre, ILO.
- Depdiknas. 2002. *Memiliki dan Melaksanakan Kreativitas dan Jiwa Kewirausahaan*. Jakarta: Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah. Direktorat Pendidikan Lanjutan Tingkat Pertama.
- 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.
- Edotel. 2007. *Pembangunan Hotel Training*. Jakarta: Edotel.
- Jazfar, F. 2012. *Sembilan Kunci Keberhasilan Bisnis Jasa. SDM, Inovasi, dan Kepuasan Pelanggan*. Jakarta: Salemba Empat.
- 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.
- Kementerian Pendidikan Nasional. 2010. *Badan Pelatihan Penguatan Metodologi Pembelajaran Berdasarkan Nilai-Nilai Budaya Untuk Membentuk Daya Saing Bangsa dan Karakter Bangsa. Pengembangan Pendidikan Kewirausahaan. Badan Penelitian dan Pengembangan Pusat Kurikulum*. Jakarta.
- Kementerian Pendidikan Nasional. 2011. *Kewirausahaan. Suplemen Materi Pelatihan Penguatan Kemampuan Kepala Sekolah*. Pusat Pengembangan Tenaga Kependidikan dan 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.
- Masya, I, dkk. 1980. *Manajemen*. Jakarta: Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, Bagian Proyek Pengadaan Buku Sekolah Ekonomi.
- Meredith, G. 2005. *The Practice of Entrepreneurship*. Genewa: International Labor Organization.
- Miles, M.B. & Huberman, A.M. 1992. *Analisis Data Kualitatif*. Terjemahan Rohidi, T.R. Jakarta: UI Press.

- Overton, R. 2002. *Are You An: Enterpreneur?* Singapore: Wharton Books, Pte. Ltd.
- 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.
- Purnobasuki, H. 2010. *Kepemimpinan Berwawasan Kewirausahaan.* Surabaya: Airlangga University Press.
- 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.
- Sagala, J. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori ke Praktek.* Jakarta: Rajawali Press
- Simamora, H. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Jogjakarta: Bagian Penerbitan STIE YKPN.
- 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.
- Suderajat, H. 2002. *Pendidikan Berbasis Luas (BBE) Yang Berorientasi Pada Kecakapan Hidup (Life Skill).* Bandung: CitaCekas Grafika.
- Suryana, Y & Bayu, K. 2010. *Kewirausahaan Pendekatan Karakteristik Wirausaha Sukses.* Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- 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.

Tilaar, H.A.R. 2002. *Membenahi Pendidikan Nasional*. Jakarta: Rineka Cipta.

Wardiman, J. 1999. *Pengembangan Sumber Daya Manusia Melalui Sekolah Menengah Kejuruan*. Jakarta: BalaiPustaka.