



Efektivitas Manajemen Teaching Factory Terhadap Peningkatan Mutu Lulusan Jurusan Administrasi Bisnis Politeknik Negeri Manado

Juliet Makinggung¹, Jemmry Winokan², Rolyke Tulangouw³, Kevin Pangemanan⁴

¹²³⁴Jurusan Administrasi Bisnis, Politeknik Negeri Manado, Manado

E-mail: julietmakinggung22@gmail.com

Abstrak

Teaching Factory (TEFA) merupakan model pembelajaran berbasis industri yang dirancang untuk menjembatani kesenjangan antara pendidikan vokasi dan kebutuhan dunia kerja. Penelitian ini bertujuan menganalisis efektivitas manajemen TEFA di Jurusan Administrasi Bisnis Politeknik Negeri Manado (Polimdo) dan pengaruhnya terhadap peningkatan mutu lulusan. Mutu lulusan dalam konteks ini mencakup dimensi kompetensi teknis, karakter kerja, serta kesiapan menghadapi dunia usaha dan industri secara menyeluruh. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif studi kasus dengan pengumpulan data melalui observasi, wawancara mendalam terhadap lima informan, dan telaah dokumen. Hasil penelitian mengungkap empat permasalahan struktural utama: (1) belum terbentuknya Tim TEFA yang definitif disertai tugas dan fungsi yang jelas; (2) belum teridentifikasinya standar industri dan prosedur kerja yang diadopsi sebagai acuan TEFA; (3) minimnya sosialisasi TEFA kepada pihak internal maupun eksternal; serta (4) keterlibatan mitra industri yang masih sangat terbatas. Meskipun demikian, Polimdo telah memiliki infrastruktur TEFA yang memadai meliputi Galeri Investasi Bisnis, Galeri Investasi Pasar Modal, TEFA Polimart, dan TEFA Polimdo Salon. Penelitian ini merekomendasikan pembentukan Tim TEFA yang terstruktur, identifikasi dan adopsi standar kerja industri, intensifikasi sosialisasi multi-pihak, serta penguatan kerjasama dengan UMKM di sekitar kampus. Implementasi rekomendasi ini diharapkan dapat meningkatkan efektivitas manajemen TEFA secara signifikan dan pada akhirnya menghasilkan lulusan yang bermutu, berkarakter, serta mampu bersaing di pasar kerja nasional maupun global.

Kata kunci— administrasi bisnis, efektivitas manajemen, mutu lulusan, pendidikan vokasi, teaching factory

1. PENDAHULUAN

Pendidikan vokasi di Indonesia menghadapi tantangan struktural yang bersifat persisten, yakni kesenjangan antara kompetensi yang diajarkan di bangku kuliah dengan kompetensi aktual yang dibutuhkan oleh dunia usaha dan dunia industri (DUDI) (Pambayun et al., 2023). Kesenjangan ini berdampak langsung pada tingkat penyerapan tenaga kerja lulusan perguruan tinggi vokasi, di mana lulusan sering kali mengalami mismatch antara keahlian yang dimiliki dan kebutuhan industri (Kemdiktisaintek, 2023). Kondisi ini mendorong institusi pendidikan vokasi untuk mencari model pembelajaran yang lebih kontekstual dan berbasis produksi nyata.

Teaching Factory (TEFA) hadir sebagai respons terhadap tantangan tersebut. TEFA merupakan model pembelajaran yang memadukan pencapaian kompetensi kurikulum dengan proses

produksi nyata sesuai standar dan prosedur kerja industri (Kemdiktisaintek, 2023). Melalui TEFA, mahasiswa tidak hanya memperoleh pengetahuan teoretis, tetapi juga mendapatkan pengalaman kerja langsung dalam lingkungan yang menyerupai industri sesungguhnya. Model ini diyakini mampu membentuk karakter kerja, soft skills, dan hard skills mahasiswa secara simultan (Mourtzis et al., 2023; Imran et al., 2024; Jaedun et al., 2024).

Politeknik Negeri Manado (Polimdo) sebagai salah satu penyelenggara pendidikan vokasi di Sulawesi Utara telah mengembangkan TEFA di Jurusan Administrasi Bisnis sejak tahun 2022. TEFA yang ada meliputi Galeri Investasi Bisnis, Galeri Investasi Pasar Modal, TEFA Polimart, dan TEFA Polimdo Salon, yang semuanya terhubung dengan program mata kuliah di ketiga program studi dalam jurusan tersebut. Keberadaan infrastruktur TEFA ini merupakan modal penting dalam mewujudkan pembelajaran berbasis industri yang berkualitas.

Namun demikian, setelah empat tahun beroperasi, terdapat indikasi bahwa pengelolaan TEFA belum berjalan secara optimal. Beberapa penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa efektivitas TEFA sangat bergantung pada kualitas manajemen, keterlibatan industri, dan kesiapan sumber daya manusia pengelola (Wahjusaputri et al., 2024; Imran et al., 2024; Suhartini et al., 2024). Ketika aspek-aspek manajerial tersebut lemah, TEFA cenderung menjadi formalitas belaka tanpa memberikan dampak signifikan terhadap peningkatan mutu lulusan.

Penelitian ini bertujuan untuk: (1) mengidentifikasi kondisi aktual manajemen TEFA di Jurusan Administrasi Bisnis Polimdo; (2) menganalisis faktor-faktor yang memengaruhi efektivitas manajemen TEFA terhadap mutu lulusan; dan (3) merumuskan rekomendasi kebijakan guna meningkatkan mutu lulusan melalui pengelolaan TEFA yang lebih efektif. Hasil penelitian diharapkan dapat menjadi acuan bagi institusi vokasi lainnya dalam mengembangkan dan mengelola TEFA secara lebih terstruktur dan berdampak nyata.

2. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus tunggal (single-case study). Pendekatan ini dipilih karena penelitian bermaksud memahami secara mendalam fenomena pengelolaan TEFA dalam konteks nyata di Jurusan Administrasi Bisnis Polimdo, sebagaimana direkomendasikan oleh Creswell dan Creswell (2023) untuk penelitian yang bertujuan memahami fenomena dalam konteks nyata secara mendalam.

Pengumpulan data dilakukan melalui tiga teknik, yaitu: (1) observasi langsung terhadap kondisi fisik dan aktivitas TEFA; (2) wawancara mendalam (in-depth interview) dengan lima informan kunci yang terdiri dari Koordinator Program, Kepala Laboratorium, dua dosen pengelola TEFA, dan satu mahasiswa aktif; serta (3) telaah dokumen meliputi Surat Keputusan Tim TEFA, Format Penilaian TEFA, dan Panduan Teaching Factory dari Kemdiktisaintek tahun 2023.

Analisis data dilakukan secara induktif mengikuti model interaktif Miles et al. (2014) yang meliputi tahapan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Validitas data dijamin melalui triangulasi sumber dan triangulasi metode (Creswell dan Creswell, 2023). Kerangka analisis penelitian merujuk pada Panduan Teaching Factory yang diterbitkan oleh Direktorat Sekolah Menengah Kejuruan dan Direktorat Jenderal Pendidikan Vokasi

Kemdiktisaintek tahun 2023, yang mencakup aspek perencanaan, pelaksanaan, serta evaluasi dan pengembangan TEFA.

Fokus penelitian diarahkan pada TEFA Galeri Investasi Bisnis yang telah beroperasi selama empat tahun, dengan pertimbangan bahwa unit ini merupakan TEFA pertama dan terbesar yang dikelola oleh Jurusan Administrasi Bisnis Polimdo. Aspek yang diteliti mencakup: pembentukan dan fungsi Tim TEFA, identifikasi standar industri, sosialisasi program, serta keterlibatan mitra industri dalam proses pembelajaran.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil wawancara mendalam (*in-depth interview*) terhadap 5 informan di lapangan. Peneliti menyajikan hasil wawancara dari para informan untuk memperkuat temuan dan memberikan gambaran empiris terhadap faktor-faktor yang memengaruhi efektivitas manajemen TEFA terhadap mutu lulusan.

3.1 Kondisi TEFA di Jurusan Administrasi Bisnis Polimdo

Politeknik Negeri Manado telah memiliki landasan hukum yang kuat dalam penyelenggaraan TEFA. Keberadaan TEFA diamanatkan oleh Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional dan dijabarkan lebih lanjut dalam Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2015 tentang Pengembangan Sumber Daya Manusia Industri, yang mensyaratkan pendidikan vokasi berbasis kompetensi untuk dilengkapi dengan Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP), Tempat Uji Kompetensi (TUK) di kampus. Penelitian terkini juga menekankan pentingnya tata kelola yang baik dalam implementasi TEFA, dimana sistem governance yang terstruktur menjadi kunci dalam meningkatkan keterampilan kerja yang siap pakai bagi lulusan vokasi (Wahjusaputri et al., 2024).

Polimdo telah memenuhi persyaratan tersebut dengan memiliki LSP P1, dan setiap jurusan termasuk Jurusan Administrasi Bisnis telah memiliki TUK. Unit TEFA yang ada di Jurusan Administrasi Bisnis terdiri dari empat unit: (1) Galeri Investasi Bisnis yang terintegrasi dengan pembelajaran manajemen investasi; (2) Galeri Investasi Pasar Modal yang menghubungkan mahasiswa langsung dengan aktivitas bursa efek; (3) TEFA Polimart sebagai laboratorium ritel dan pemasaran; dan (4) TEFA Polimdo Salon sebagai unit layanan kecantikan yang melatih jiwa wirausaha mahasiswa. Keempat unit ini secara konseptual terhubung dengan berbagai mata kuliah di tiga program studi dalam jurusan tersebut.

“Kita punya empat unit TEFA yang secara fisik sudah berjalan. Galeri Investasi sudah ada mahasiswa yang praktek, Polimart juga aktif. Tapi yang jadi persoalan, belum ada koordinasi yang resmi dan sistematis antarunit. Setiap unit masih jalan sendiri-sendiri sesuai inisiatif dosen masing-masing.” (Informan C, Kepala Laboratorium

3.2 Permasalahan Struktural Manajemen TEFA

Meskipun infrastruktur TEFA tergolong memadai, penelitian ini menemukan empat permasalahan struktural yang menghambat efektivitas manajemen TEFA, sebagaimana diuraikan berikut ini.

Pertama, belum terbentuknya Tim TEFA yang definitif. Hingga saat penelitian dilakukan, Jurusan Administrasi Bisnis belum memiliki Tim TEFA yang dibentuk secara formal melalui Surat Keputusan. Pengelolaan TEFA selama ini dilakukan secara *ad hoc* oleh pihak-pihak yang

terlibat secara struktural seperti Ketua Jurusan, Koordinator Program, Kepala Laboratorium, dan dosen yang diberi tugas tambahan. Kondisi ini sejalan dengan temuan Wahjusaputri et al. (2024) yang menyatakan bahwa keberhasilan TEFA sangat bergantung pada kejelasan peran dan tanggung jawab masing-masing anggota tim. Tanpa tim yang definitif, akuntabilitas pengelolaan menjadi kabur dan pengambilan keputusan menjadi lamban.

“Selama ini TEFA berjalan karena ada yang inisiatif saja, tidak ada tim resmi yang bertanggung jawab secara formal. Jadi kalau ada masalah, tidak jelas siapa yang harus mengambil keputusan.” (Informan A, Koordinator Program)

Hal yang sama juga disampaikan

“Kadang saya bingung juga, kalau ada keputusan tentang TEFA harus melapor ke siapa, ke Ketua Jurusan langsung atau ke Koordinator Program? Tidak ada jalur yang jelas karena Tim TEFA memang belum pernah dibentuk secara resmi melalui Surat Keputusan.” (Informan C, Kepala Laboratorium)

Kedua, belum teridentifikasinya standar industri dan prosedur kerja. Temuan penelitian menunjukkan bahwa TEFA di Jurusan Administrasi Bisnis belum mengadopsi standar industri dan prosedur kerja yang tertulis dan terstandarisasi sebagai acuan pelaksanaan pembelajaran. Kondisi ini menyebabkan tujuan utama TEFA, yakni meminimalkan kesenjangan antara metode pembelajaran perguruan tinggi dengan kebutuhan industri, belum tercapai secara optimal. Kemdiktisaintek (2023) menegaskan bahwa TEFA yang efektif mensyaratkan adopsi standar dan prosedur kerja industri secara tertulis sebagai acuan pembelajaran, agar mahasiswa benar-benar memperoleh pengalaman yang mencerminkan praktik kerja nyata sesuai kebutuhan DUDI.

“Kami tahu TEFA harus mengikuti standar industri, tetapi sampai sekarang belum ada dokumen resmi yang menetapkan standar mana yang harus dipakai sebagai acuan. Pembelajaran masih berjalan berdasarkan kebiasaan dosen masing-masing.” (Informan B, Dosen TEFA)

Ketiga, minimnya sosialisasi TEFA. Informasi mengenai TEFA hanya tersampaikan melalui rapat-rapat manajemen jurusan dan belum menjangkau seluruh elemen institusi. Dosen dan mahasiswa yang tidak terlibat langsung dalam pengelolaan TEFA memiliki pemahaman yang terbatas tentang konsep, tujuan, dan manfaat TEFA. Sosialisasi kepada pihak eksternal seperti industri maupun UMKM sekitar hanya dilakukan secara insidental ketika ada tamu yang berkunjung. Kondisi ini menghambat terbentuknya persepsi bersama dan komitmen kolektif yang diperlukan untuk mengembangkan TEFA secara berkelanjutan.

“Saya tahu ada tempat yang namanya Galeri Investasi dan Polimart, tapi saya tidak pernah mendapat penjelasan resmi bahwa itu bagian dari program TEFA. Tidak ada sosialisasi khusus untuk mahasiswa, jadi kami tidak benar-benar paham fungsi dan manfaatnya untuk pembelajaran kami.” (Informan E, Mahasiswa Aktif Program D-IV Manajemen Bisnis)

Hal tersebut didukung oleh pernyataan

“Informasi tentang TEFA hanya beredar di kalangan yang terlibat langsung saja. Dosen-dosen yang mata kuliahnya tidak terhubung langsung dengan unit TEFA hampir tidak tahu perkembangan program ini. Tidak ada mekanisme sosialisasi yang rutin, tidak ada rapat khusus untuk seluruh dosen.” (Informan D, Dosen TEFA)

Keempat, keterlibatan mitra industri yang sangat terbatas. Penelitian ini menemukan bahwa kolaborasi antara Jurusan Administrasi Bisnis dengan mitra industri masih berada pada tahap awal dan bersifat sporadis. Padahal, menurut Wahjusaputri et al. (2024), keterlibatan aktif mitra industri merupakan komponen kritis dalam implementasi TEFA, karena melalui kolaborasi inilah standar produksi dan layanan industri dapat ditransfer secara efektif ke dalam lingkungan pembelajaran vokasi. Minimnya keterlibatan industri menyebabkan produk dan layanan yang dihasilkan TEFA belum sepenuhnya mencerminkan standar dan kualitas yang diharapkan pasar.

“Kami sudah punya beberapa mitra, tapi kerjasamanya masih sebatas kunjungan atau seminar insidental. Belum ada yang rutin, terstruktur dalam standar kerja yang belum jelas. Ini memang yang kami akui masih sangat perlu diperkuat.”
(Informan A, Koordinator Program, wawancara mendalam, Maret 2026)

3.3 Efektivitas Manajemen TEFA terhadap Peningkatan Mutu Lulusan

Efektivitas manajemen TEFA terhadap peningkatan mutu lulusan dapat diukur melalui empat indikator utama yang diadaptasi dari Yoto et al. (2024) dan Suhartini et al. (2024). Mutu lulusan di sini dipahami secara holistik, mencakup penguasaan kompetensi teknis bidang administrasi bisnis, pembentukan karakter kerja yang profesional, serta kesiapan mahasiswa untuk bersaing dan berkontribusi di dunia usaha dan dunia industri.

Ketepatan sasaran program TEFA di Jurusan Administrasi Bisnis secara konseptual sudah tepat, karena menargetkan seluruh elemen Polimdo sebagai perguruan tinggi vokasi beserta pemangku kepentingan yang terlibat di dalamnya. Namun, dalam implementasinya, ketepatan sasaran ini belum sepenuhnya tercapai karena tidak semua mahasiswa dan dosen mendapatkan manfaat optimal dari keberadaan TEFA.

“Saya pernah ikut praktek di Polimart satu semester dan itu sangat membantu, ada pengalaman langsung melayani pelanggan, membuat laporan penjualan, dan kerja tim yang nyata. Tapi teman-teman yang tidak mendapat giliran tidak merasakan hal yang sama. Sepertinya tidak semua mahasiswa bisa terlibat secara merata.”
(Informan E, Mahasiswa Aktif Program D-III Manajemen Pemasaran)

Sosialisasi program merupakan aspek yang paling lemah dalam pengelolaan TEFA saat ini. Kurangnya sosialisasi berdampak pada rendahnya kesadaran dan keterlibatan seluruh civitas akademika terhadap TEFA. Untuk itu, institusi perlu merancang program sosialisasi yang terstruktur dan berkesinambungan, baik kepada pihak internal maupun eksternal. Sosialisasi yang efektif akan membangun persepsi bersama dan menumbuhkan komitmen kolektif dalam mengembangkan TEFA.

“Komitmen untuk mengembangkan TEFA itu penting, tetapi sulit dibangun kalau tidak semua civitas akademika paham apa itu TEFA dan apa tujuannya. Banyak rekan dosen yang melihat TEFA hanya sebagai kegiatan di ruangan tertentu, bukan sebagai bagian integral dari proses pembelajaran yang mereka ampu di kelas.” (Informan D, Dosen TEFA)

Kesesuaian tujuan program menunjukkan bahwa secara umum tujuan TEFA, yaitu memberikan pengalaman kerja, investasi, dan kewirausahaan kepada mahasiswa vokasi, sudah dipahami oleh pengelola. Namun, tanpa identifikasi standar dan prosedur kerja industri yang tertulis, tujuan tersebut sulit dioperasionalkan secara konsisten. Oleh karena itu, penyusunan dokumen standar kerja TEFA yang mengacu pada praktik industri nyata menjadi prioritas yang mendesak.

“Tujuan TEFA itu jelas, mahasiswa harus bisa bekerja seperti di industri sesungguhnya. Tapi karena tidak ada standar kerja tertulis yang disepakati, setiap

dosen menafsirkan sendiri seperti apa standar industri itu. Hasilnya tidak konsisten antar semester, bahkan bisa berbeda antarkelompok dalam semester yang sama.” (Informan B, Dosen TEFA)

Pemantauan program TEFA memerlukan sistem yang terstruktur dengan dokumen monitoring yang berisi instrumen pengukuran pencapaian program. Saat ini, pemantauan dilakukan secara informal tanpa rekam dokumentasi yang sistematis. Hal ini menyebabkan kesulitan dalam mengevaluasi kemajuan TEFA dan mengidentifikasi area yang memerlukan perbaikan. Yoto et al. (2024) menegaskan bahwa evaluasi TEFA yang efektif mensyaratkan adanya instrumen pengukuran yang terstandarisasi dan mekanisme pemantauan berkala yang terdokumentasi secara sistematis. Institusi perlu segera menyusun sistem pemantauan TEFA yang mencakup indikator kinerja yang terukur, mekanisme pelaporan berkala, dan prosedur tindak lanjut yang jelas.

“Tidak ada formulir evaluasi khusus TEFA yang kami isi secara reguler. Yang ada hanya laporan kegiatan biasa kalau ada kunjungan atau event tertentu. Kemajuan TEFA itu selama ini kami ketahui hanya dari obrolan informal antar pengelola, bukan dari data yang tercatat dan terdokumentasi secara sistematis.” (Informan C, Kepala Laboratorium)

4. KESIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa manajemen TEFA di Jurusan Administrasi Bisnis Politeknik Negeri Manado belum berjalan secara efektif meskipun infrastruktur fisik yang dimiliki sudah memadai. Terdapat empat permasalahan struktural utama yang perlu segera diselesaikan: belum adanya Tim TEFA yang definitif, belum teridentifikasinya standar industri dan prosedur kerja yang diadopsi, minimnya sosialisasi kepada pemangku kepentingan internal dan eksternal, serta terbatasnya keterlibatan mitra industri dalam proses pembelajaran.

Berdasarkan temuan tersebut, penelitian ini merekomendasikan empat langkah strategis. Pertama, pembentukan Tim TEFA yang definitif melalui Surat Keputusan formal disertai uraian tugas dan fungsi yang jelas bagi setiap anggota. Kedua, identifikasi dan adopsi standar industri serta prosedur kerja yang dituangkan dalam dokumen tertulis sebagai acuan pelaksanaan TEFA. Ketiga, perancangan dan pelaksanaan program sosialisasi TEFA yang terstruktur dan berkesinambungan kepada seluruh civitas akademika serta pihak eksternal, khususnya UMKM di sekitar kampus. Keempat, pembangunan sistem pemantauan dan evaluasi TEFA yang berbasis dokumen dengan indikator kinerja yang terukur.

Implementasi rekomendasi-rekomendasi ini secara konsisten dan terencana diharapkan dapat meningkatkan efektivitas manajemen TEFA secara signifikan, sehingga mutu lulusan Jurusan Administrasi Bisnis Polimdo terus meningkat, mencerminkan standar industri yang relevan, berkarakter kuat, dan mampu bersaing di pasar kerja nasional maupun global.

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis mengucapkan puji dan syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa atas berkat dan karunia-Nya sehingga penelitian ini dapat diselesaikan. Terima kasih yang sebesar-besarnya kepada seluruh informan penelitian, pimpinan dan civitas akademika Jurusan Administrasi Bisnis Politeknik Negeri Manado, serta semua pihak yang telah berkontribusi dalam penyelesaian penelitian ini.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] J. W. Creswell dan J. D. Creswell, *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*, 6th ed. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 2023.
- [2] I. Imran, M. Marji, H. Suswanto, dan B. P. Adhikari, "The Influence of Teaching Factory (TEFA) Implementation and Work Readiness on Vocational High School Students' Future Job Perspectives," *Jurnal Pendidikan Vokasi*, vol. 14, no. 1, hlm. 86-96, 2024, doi: 10.21831/jpv.v14i1.66796.
- [3] P. Nugroho, M. Utomo, Turijin, Sugiarta, E. S. Rahayu, M. Syah, dan W. Wicaksono, *Panduan Teaching Factory Sekolah Menengah Kejuruan*. Jakarta: Direktorat Sekolah Menengah Kejuruan, Direktorat Jenderal Pendidikan Vokasi, Kemdiktisaintek, 2023.
- [4] D. Mourtzis, N. Panopoulos, dan J. Angelopoulos, "A Hybrid Teaching Factory Model towards Personalized Education 4.0," *International Journal of Computer Integrated Manufacturing*, vol. 36, no. 12, hlm. 1739-1759, 2023, doi: 10.1080/0951192X.2022.2145025.
- [5] A. Jaedun, M. Nurtanto, F. Mutohhari, I. N. Saputro, dan N. Kholifah, "Perceptions of Vocational School Students and Teachers on the Development of Interpersonal Skills towards Industry 5.0," *Cogent Education*, vol. 11, no. 1, hlm. 2375184, 2024, doi: 10.1080/2331186X.2024.2375184.
- [6] N. A. Y. Pambayun, S. Munadi, Z. Arifin, C. Setiawan, dan H. Retnawati, "Industrial Work Culture Education in Indonesian Vocational High Schools: Teachers' Perceptions and Practices," *Issues in Educational Research*, vol. 33, no. 2, hlm. 713-732, 2023.
- [7] R. Rosidah dan S. Sutirman, "Added Value of Teaching Factory Learning in Services Production Unit to Prepare Graduate Work Readiness," *Jurnal Cakrawala Pendidikan*, vol. 42, no. 3, hlm. 695-704, 2023, doi: 10.21831/cp.v42i3.49137.
- [8] R. Suhartini, B. Y. A. Ramadhani, dan U. Wahyuningsih, "Improving Teaching Factory Performance by Work Culture in Vocational Learning," *Eurasian Journal of Educational Research*, vol. 2024, no. 109, hlm. 236-249, 2024, doi: 10.14689/ejer.2024.109.014.
- [9] S. Wahjusaputri, T. I. Nastiti, dan Y. Liu, "Development of a Hybrid Teaching Factory Model Based on School Governance in Improving Employability Skills of Vocational Students," *Jurnal Pendidikan Vokasi*, vol. 14, no. 1, hlm. 53-62, 2024, doi: 10.21831/jpv.v14i1.65108.
- [10] Y. Yoto, M. Marsono, A. Qolik, dan A. Romadin, "Evaluation of Teaching Factory Using CIPP (Context, Input, Process, Product) Model to Improve Vocational High School Students' Skills," *Jurnal Pendidikan Vokasi*, vol. 14, no. 1, hlm. 12-28, 2024, doi: 10.21831/jpv.v14i1.62573.
- [11] M. B. Miles, A. M. Huberman, dan J. Saldaña, *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*, 3rd ed. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 2014.
