

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

Peneliti telah melakukan penelitian selama satu bulan lebih didapatkan hasil data dari wawancara, observasi, dan studi dokumentasi. PT. Sumber Alfaria Trijaya, Tbk yang dikenal dengan Alfamart menjadi perusahaan yang memiliki program CSR di bidang pendidikan bernama Alfamart Class. Alfamart telah menjalin kerja sama dengan instansi pendidikan di jenjang SMK jurusan bisnis dan pemasaran di banyak SMK mitra di seluruh Indonesia. Peneliti mengambil sampel 2 sekolah yaitu SMKN 1 Bandung dan SMKN 4 Kabupaten Tangerang sebagai lokasi penelitian.

4.1 Gambaran Umum Lokasi Penelitian

4.1.1 PT. Sumber Alfaria Trijaya, Tbk

A. Profil Perusahaan

Nama perusahaan	: PT. Sumber Alfaria Trijaya, Tbk
Tahun berdiri	: 1998
Pendiri	: Djoko Susanto
Presiden Komisaris	: Fenny Djoko Susanto
Komisari	: Budiyanto Djoko Susanto
Komisaris Independen:	Komjen Pol.(Purn) Dr. Styo Wasisto, Budi Setiadi
Presiden Direktur	: Anggara Hans Prawira
Bidang usaha	: Bisnis ritel
Alamat perusahaan	
a. Jalan	: Jl. Jalur Sutera Barat Kav.9
b. Kelurahan	: Panunggan Utara
c. Kecamatan	: Pinang
d. Kota	: Tangerang
e. Provinsi	: Banten

B. Visi, Misi, dan Budaya Kerja

a. Visi

“Menjadi jaringan distribusi ritel terkemuka yang dimiliki oleh masyarakat luas, berorientasi kepada pemberdayaan pengusaha kecil, pemenuhan kebutuhan dan harapan konsumen, serta mampu bersaing secara global”.

b. Misi

- Memberikan kepuasan kepada pelanggan/konsumen dengan berfokus pada produk dan pelayanan yang berkualitas unggul.
- Selalu menjadi terbaik dalam segala hal yang dilakukan dan selalu menegakkan tingkah laku/etika bisnis yang tinggi.
- Ikut berpartisipasi dalam membangun negara dengan menumbuhkembangkan jiwa wiraswasta dan kemitraan usaha.
- Memangun organisasi global yang terpercaya, sehat dan terus bertumbuh dan bermanfaat bagi pelanggan, pemasok, karyawan, pemegang saham dan masyarakat pada umumnya.

c. Budaya Kerja

Alfamart memiliki budaya kerja yang dikenal dengan sebutan 2i3k. dimana 2i3k adalah:

- Integritas yang tinggi
- Inovasi kemajuan yang lebih baik
- Kualitas dan produktivitas yang tinggi
- Kerja sama tim
- Kepuasan pelanggan melalui standar pelayanan yang terbaik

C. Struktur Organisasi

Berikut adalah gambaran struktur organisai di PT. Sumber Alfaria Trijaya, Tbk.



4.1.2 SMKN 1 Bandung

A. Profil Sekolah

- 1) Kode Registrasi (NSS) : 34.1.02.60.08.005
- 2) NPSN : 20219178
- 3) Nama Resmi Sekolah : SMK Negeri 1 Bandung
- 4) SK Pendirian
 - a. Nomor SK : 6206/B
 - b. Tanggal SK : 09/08/1950

Gambar 4..1 Struktur Organisasi PT. Sumber Alfaria Trijaya, Tbk

- 5) Alamat Lengkap Sekolah
 - a. Jalan : Wastukencana No.3 RT.03 RW.07
 - b. Desa/Kelurahan : Kelurahan Babakan Ciamis
 - c. Kecamatan : Sumur Bandung
 - d. Kabupaten/Kota : Kota Bandung

- e. Propinsi : Jawa Barat
 - f. Nomor Telepon/Fax : (022) 4204514
 - g. Faximile : (022) 4209105
 - h. Email : smkn1_bdg@yahoo.com
 - i. Website : www.smknegeri1bandung.sch.id
- 6) Identitas Kepala Sekolah
- a. Nama Lengkap : Yuyun Syarifuddin, S.Pd., M.Pd.
 - b. Tempat & Tanggal Lahir : Sumedang, 31 Januari 1972
 - c. Alamat Lengkap : Perummas Jatihurip Blok 8 No. 167, Sumedang
 - d. No. SK Pengangkatan : 821.2/Kep.16-BKD/2023
 - e. Tanggal SK : 20 Januari 2023
- 7) Komite Sekolah
- a. Nama Ketua Komite : Dhany Indra Gunawan, S.T., M.Kom
 - b. Nomor SK Pengangkatan : 1406/PK.02.01 SMKN.01/KCD2023
 - c. Tanggal SK Pengangkatan : 19 September 2023
 - d. Jumlah Anggota : 12 Orang

B. Visi, Misi, dan Tujuan Sekolah

- 1) Visi: “Menciptakan Insan Terampil yang TERUJI TERPUJI”
- TERUJI : Lulusan memiliki kemampuan akademis dan keterampilan yang teruji
- TERPUJI : Lulusan memiliki akhlak yang terpuji
- 2) Misi:
- a. Membentuk insan yang beriman dan bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa
 - b. Membentuk Lulusan menjadi Profil Pelajar Pancasila sebagai pelajar sepanjang hayat yang memiliki kompetensi global dan berperilaku sesuai dengan nilai-nilai Pancasila.
 - c. Menghasilkan lulusan yang menguasai perkembangan teknologi Informasi dan memiliki kemampuan berbahasa asing yang baik serta menjadi *entrepreneur* yang mandiri.

d. Mempersiapkan tenaga kerja menengah yang tangguh, kompetitif dan profesional.

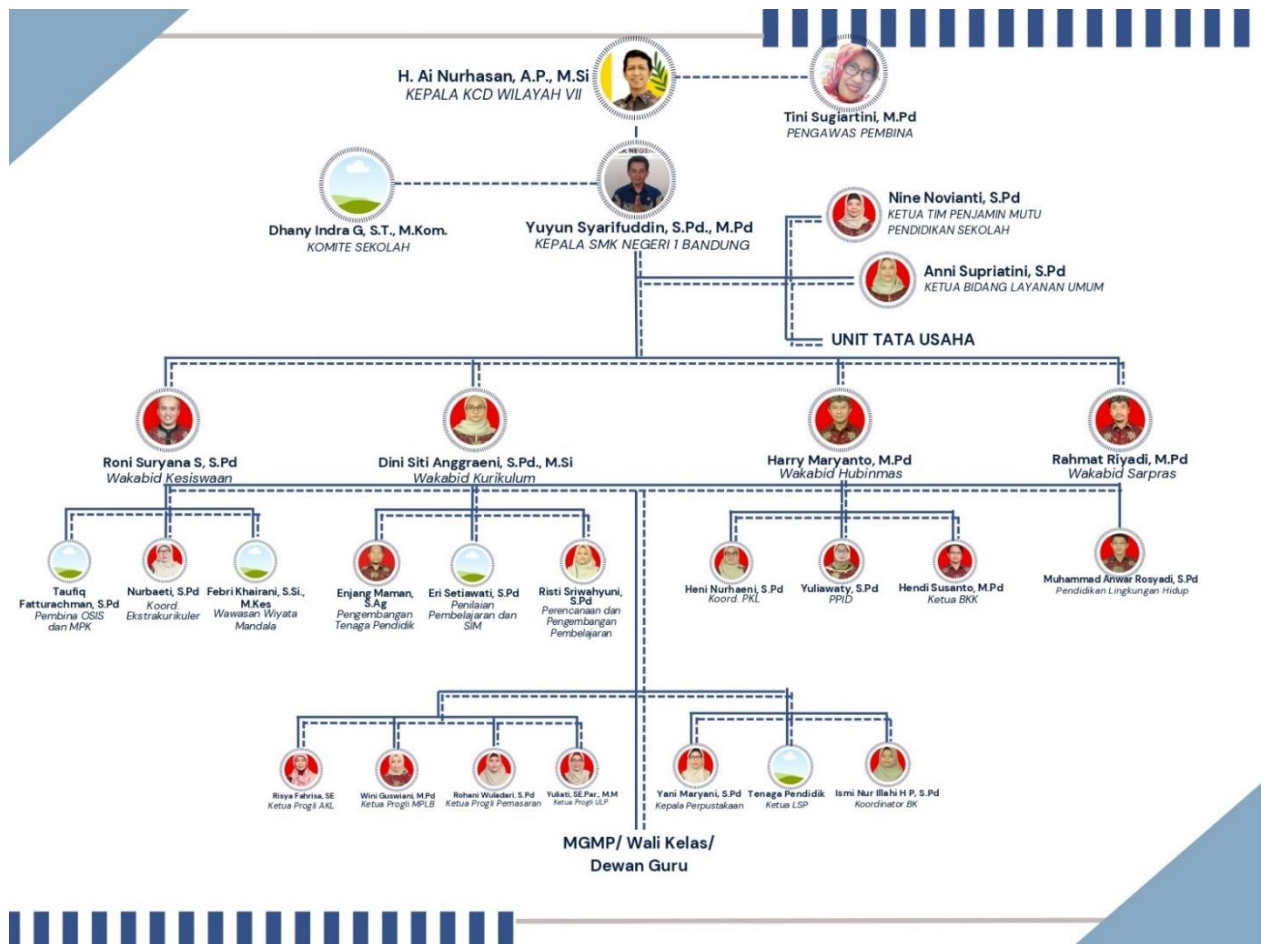
3) Tujuan Sekolah

SMK Negeri 1 Bandung merupakan salah satu Sekolah Menengah Kejuruan Bidang Keahlian Bisnis Manajemen dan Pariwisata mempunyai tujuan :

- a. Menyiapkan siswa agar menjadi insan yang beriman dan bertaqwa;
- b. Menyiapkan siswa agar menjadi insan yang teguh terhadap keyakinan dan ajaran agamanya;
- c. Menyiapkan siswa agar mampu menerapkan nilai-nilai Pancasila dalam kehidupan sehari-hari;
- d. Menyiapkan siswa agar menjadi insan yang peduli terhadap lingkungannya:
- e. Menyiapkan siswa yang cerdas untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi;
- f. Menyiapkan siswa agar mampu memilih karier, mengembangkan diri, dan memiliki daya saing;
- g. Menyiapkan siswa menjadi *entrepreneur* dengan mengembangkan bakat wirausaha;
- h. Menyiapkan siswa agar mampu mengembangkan sikap profesional untuk menjadi tenaga kerja tingkat menengah yang mandiri dalam mengisi kebutuhan dunia kerja.

C. Struktur Organisasi Sekolah

Struktur organisasi sekolah yang ada di SMKN 1 Bandung adalah sebagai berikut.



Gambar 4. 2 Struktur Organisasi SMKN 1 Bandung

4.1.3 SMKN 4 Kabupaten Tangerang

A. Profil Sekolah

- 1) Nama Sekolah : SMKN 4 Kabupaten Tangerang
- 2) NPSN : 20613439
- 3) Kepala Sekolah : Ir. Suharni, M.Pd.
- 4) Akreditasi : B
- 5) Luas Tanah : 15.875 M²
- 6) SK Pendirian : 420/Kep.362-HUK/2003
- 7) Tanggal SK Pendirian : 01 Januari 2003
- 8) SK Operasional : 420/Kep.284-HUK/2009
- 9) Tanggal SK Operasional : 09 Juni 2009
- 10) Alamat
 - a. Jalan : Jl. Lingkar Pasar Pinang
 - b. Kelurahan : Tigaraksa
 - c. Kecamatan : Tigaraksa
 - d. Kota/Kabupaten : Kabupaten Tangerang
 - e. Provinsi : Banten
- 11) Website : <http://smkn4kabtangerang.sch.id>
- 12) Email : smkn4kabtangerang@gmail.com

B. Visi, Misi, dan Tujuan Sekolah

- 1) Visi

“Menjadikan Sekolah Menengah Kejuruan yang menghasilkan insan bertaqwa, berkompeten, berwawasan lingkungan, dapat diterima di dunia usaha dan mampu berwirausaha hingga tahun 2024”.
- 2) Misi
 - a. Melaksanakan pendampingan untuk meningkatkan ketaqwaan;
 - b. Menyelenggarakan proses pembelajaran yang berbasis teknologi;
 - c. Melakukan penyesuaian kurikulum pembelajaran dan penilaian sesuai dengan kebutuhan dunia usaha dan industri;
 - d. Melaksanakan sertifikasi kompetensi siswa;

- e. Melaksanakan kegiatan ekstrakurikuler dalam rangka meningkatkan kecakapan hidup siswa;
- f. Meningkatkan kualitas serta kompetensi tenaga pendidik dan kependidikan;
- g. Meningkatkan sarana dan prasarana pembelajaran sesuai standar nasional pendidikan;
- h. Menciptakan sekolah yang aman, tertib, dan rapi;
- i. Menerapkan budaya kerja industri di sekolah;
- j. Melaksanakan unit produksi sekolah (*Teaching Factory*).

3) Tujuan

Berdasarkan uraian di atas, maka tujuan SMK Negeri 4 Kabupaten Tangerang adalah “Peningkatan mutu, akses luas dan besar, efektif sebagai penjamin mutu yang berkemajuan dan berkelanjutan”.

C. Struktur Organisasi Sekolah

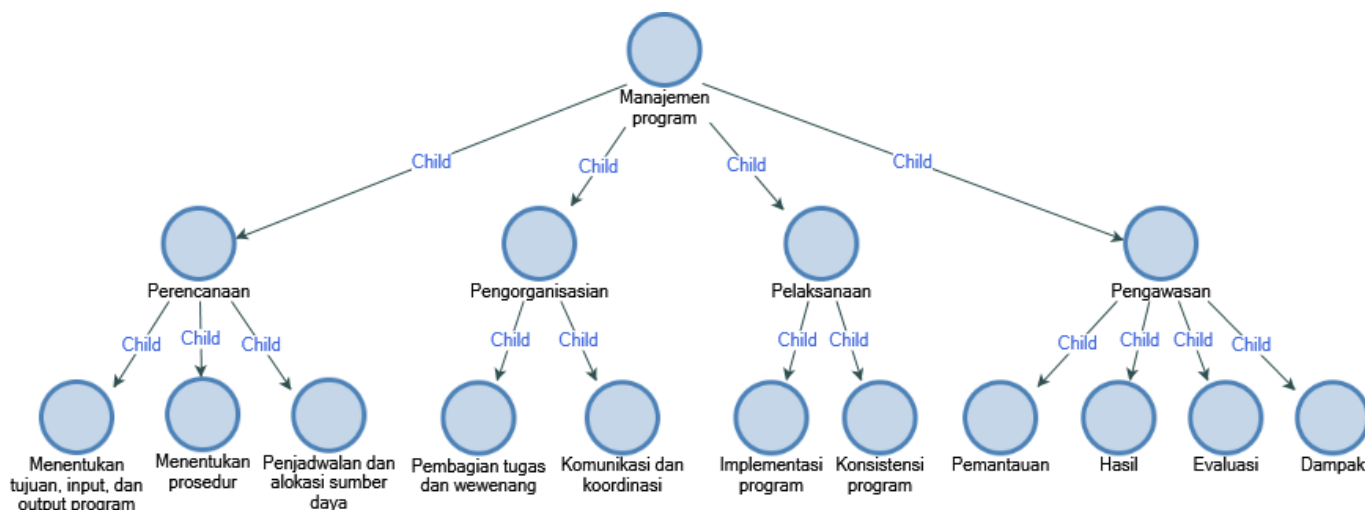
Struktur organisasi SMK Negeri 4 Kabupaten Tangerang adalah sebagai berikut.



Gambar 4. 3 Struktur Organisasi SMKN 1 Bandung

4.2 Temuan Penelitian

Dari hasil penelitian yang telah dilakukan selama satu bulan lebih, peneliti mendapatkan berbagai informasi dan temuan dari penelitian tersebut. Seperti yang sudah dipaparkan di bab-bab sebelumnya, peneliti akan membahas secara umum mengenai gambaran manajemen program Alfamart Class di PT. Sumber Alfaria Trijaya, Tbk. Berikut adalah gambaran temuan yang akan dibahas oleh peneliti dengan menggunakan bantuan *software* Nvivo 12.



Gambar 4. 4 Project Map Manajemen Program

4.2.1. PT. Sumber Alfaria Trijaya, Tbk

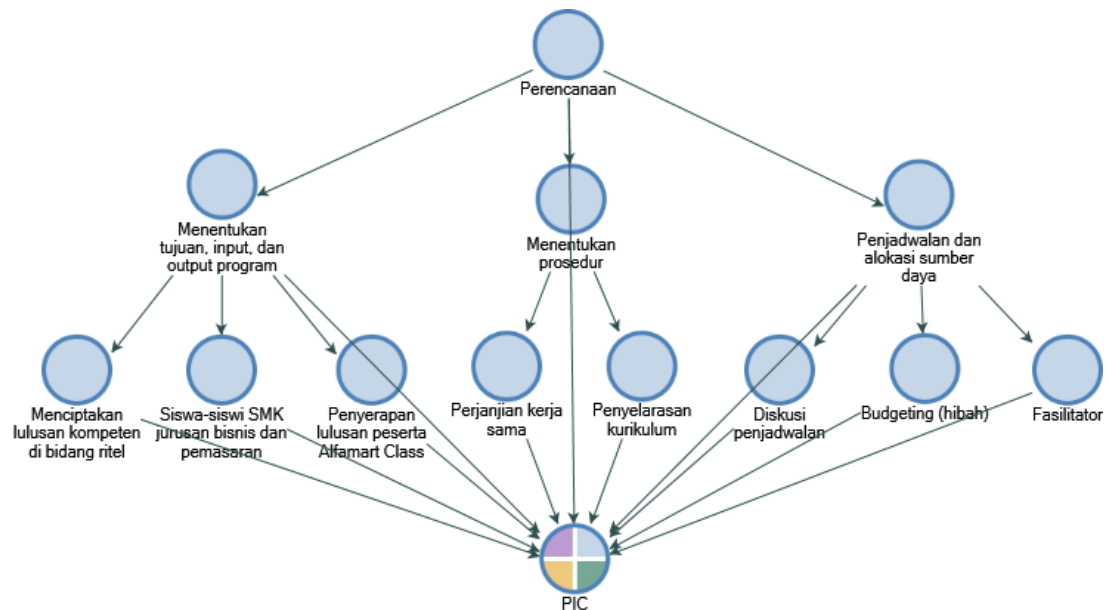
4.2.1.1 Manajemen Program Alfamart Class

Peneliti telah melaksanakan penelitian di perusahaan yang mempunyai inovasi mengenai program Alfamart Class yaitu di PT. Sumber Alfaria Trijaya, Tbk atau yang dikenal dengan Alfamart bersama dengan PIC Alfamart Class yang berada di Head Office.

Berikut peneliti uraikan mengenai manajemen program Alfamart Class secara umum.

1. Perencanaan

Perencanaan menjadi sebuah langkah awal dalam menjalankan suatu program. Dalam perencanaan terdapat hal-hal yang perlu dibahas hingga rinci guna mencapai tujuan program tersebut dengan memanfaatkan sumber daya secara optimal. Setelah wawancara didapat hasil data yang digambarkan melalui *project map* berikut dengan menggunakan nvivo 12.



Gambar 4. 5 Project Map Perencanaan PT. SAT

Dari data di atas dijelaskan bahwa perencanaan ini terdiri dari berbagai macam hal yang harus dibahas untuk menjalankan program Alfamart Class. Berikut peneliti uraikan data di atas sebagai berikut.

a) Menentukan tujuan, input dan output program

Tujuan dibentuknya alfamart class ini adalah dengan adanya rujukan Inpres No.9 Tahun 2016 tentang Revitalisasi SMK dalam rangka peningkatan kualitas dan SDM di Inonesia. Setelah adanya rujukan tersebut maka program Alfamart class ini menjadi berkembang setiap tahunnya di seluruh Indonesia yang sampai saat ini sudah memiliki sebanyak 170 SMK mitra Alfamart Class. Alfamart merupakan sebuah industri yang bergerak di bidang ritel maka input dari program ini adalah siswa-siswa SMK jurusan pemasaran atau bisnis ritel dan outputnya itu adalah penyerapan lulusan dari program alfamart class itu. Dan untuk kriteria SMK-nya adalah minimal berakreditasi B. Hal ini berdasarkan penuturan dari hasil wawancara bersama informan sebagaimana berikut.

Jadi alfamart class ini adalah program kerja sama antara PT. Sumber Alfaria Trijaya, Tbk atau Alfamart dengan instansi pendidikan ya khususnya SMK. Dimana tujuan program Alfamart class ini yaitu untuk menciptakan lulusan SMK yang kompeten khususnya di bidang ritel. Untuk rujukan

diadakannya program Alfamart Class ini yaitu berdasarkan Inpres No. 9 Tahun 2016 itu yang membahas mengenai revitalisasi SMK dalam rangka peningkatan kualitas dan SDM di Indonesia. Jadi kita mengacu kepada peraturan tersebut. Program alfamart class ini di dalamnya ada beberapa program yang dijalankan nantinya oleh SMK-SMK terlibat yang kerja sama. Kalau untuk input dan outputnya ya itu tadi siswa-siswi SMK jurusan pemasaran atau bisnis ritel yang dimana nanti outputnya itu adalah serapan dari program alfamart class. Untuk SMK-nya itu minimal akreditasinya B.(PIC)

Kemudian informan juga menambahkan pernyataannya sebagai berikut.

Sebetulnya program Alfamart Class ini merupakan proyek yang awalnya diadakan pada tahun 2013 dan hanya di Malang. itu juga hanya 2-3 sekolah yang terlibat. Nah setelah itu lalu berkembanglah karena dianggap Alfamart Class ini memiliki nilai yang bagus. Merujuk juga kepada Revitalisasi SMK yaitu Inpres No.9 Tahun 2016 maka Alfamart Class berkembang setelah adanya rujukan tersebut. Jadi ya bisa dibilang tahun 2016. Hingga sekarang SMK-SMK yang terlibat dalam program Alfamart class ini sudah tersebar di seluruh Indonesia dengan jumlah 170 SMK mitra Alfamart Class.(PIC)

Jadi, tujuan dibentuk program alfamart Class ini adalah untuk menciptakan lulusan yang siap kompeten di bidang ritel. Dengan adanya program ini nantinya para peserta alfamart class dapat diserap langsung oleh alfamart ketika mereka sudah lulus.

b) Menentukan prosedur

Hal penting dalam sebuah perencanaan adalah menentukan prosedur. Untuk menentukan prosedur ini tentunya melibatkan berbagai pihak di antara pihak yang memiliki keterlibatan selama tahap perencanaan ini seperti yang dikatakan oleh informan di antaranya adalah "HO (Head Office) itu ada Human Capital Development (HCD) khususnya tim Learning Operation, lalu ada Legal Department sebagai departemen yang mengurus perizinan, perjanjian kerja sama dan sebagainya. Lalu ke cabang ada Branch Manager (BM) ya sebagai kepala cabang, PDM atau People Development Manager, ada tim Buliding Maintenance, General Service/Asset, IT cabang, Marketing,

dan juga Warehouse”.

1) Perjanjian kerja sama

Perjanjian kerja sama dilakukan oleh pihak alfamart dengan Dinas Pendidikan Provinsi setempat maupun dengan sekolah secara langsung. Dalam perjanjian kerja sama ini mereka membahas secara keseluruhan mengenai program Alfamart Class ini mulai dari tujuan, prosedur, perizinan, dan sebagainya. Hal tersebut disampaikan oleh informan melalui hasil wawancara berikut.

Lalu kita menjalin kerja sama dengan dinas pendidikan atau dengan sekolahnya langsung. Sebelum itu tentunya ada pembuatan perizinan, dan lain sebagainya.(PIC)

Setiap daerah atau sekolah memiliki kebijakan masing-masing jadi untuk perjanjian kerja sama ini menyesuaikan dengan beberapa kebijakan yang ada.

2) Penyelarasan kurikulum

Selanjutnya proses yang ada dalam perencanaan program adalah penyelarasan kurikulum. Dimana sinkronisasi kurikulum diperlukan untuk keberlangsungan pembelajaran peserta didik alfamart class. Dengan adanya penyelarsan kurikulum ini dapat membantu untuk berjalannya beberapa program yang akan dijalankan dari alfamart class. Hal tersebut berdasarkan apa yang dikatakan oleh informan berikut.

Setiap jenjang kelas akan mendapatkan materi dengan tema yang berbeda, tentunya sudah disesuaikan dengan kurikulum yang disinkronisasi.(PIC)

c) Penjadwalan dan alokasi sumber daya

Untuk menentukan jadwal pelaksanaan program itu sudah ditentukan oleh pihak Alfamart kemudian didiskusikan dengan sekolah terkait. Jadi erlu adanya penyesuaian dan kesepakatan antara kedua pihak. Hal ini didukung dengan pernyataan dari informan sebagai berikut.

Untuk penjadwalan itu kita melalui diskusi atau kesepakatan antara pihak alfamart denga instansi pendidikan terkait.(PIC)

Kemudian alokasi sumber daya itu dengan menghibahkan business center untuk setiap sekolah mitra yang terlibat dalam program Alfamart Class. Selain itu adanya trainer dari alfamart yang turun langsung ke sekolah dalam memberikan materi kepada peserta alfamart class. Berikut pernyataan dari nforman mengenai hal tersebut.

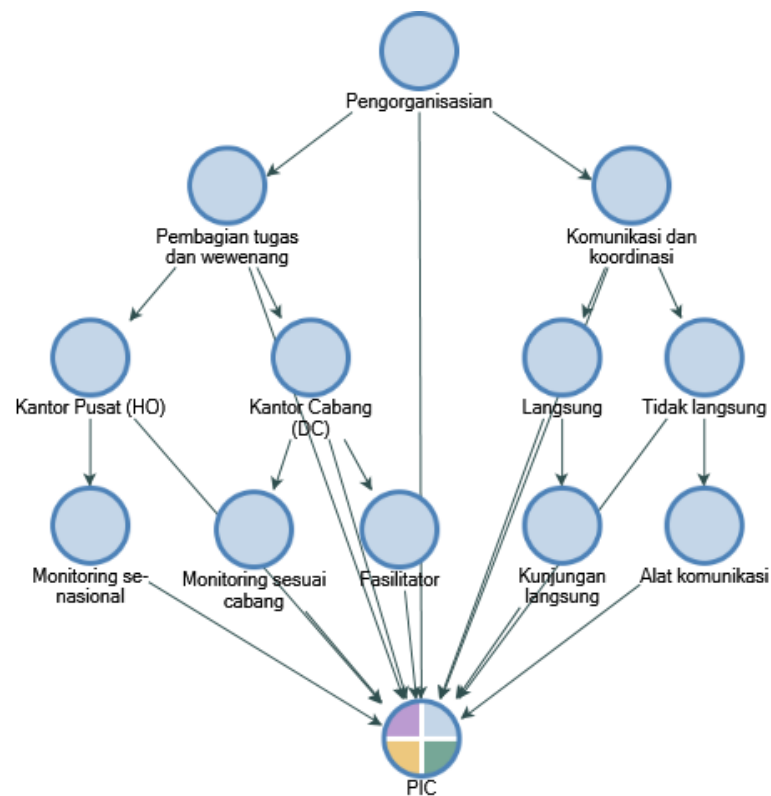
Untuk alokasi sumber daya ya itu sih paling dari Alfamart adanya fasilitas yang dihibahkan berupa business center, kemudian dengan adanya trainer yang langsung berkunjung ke sekolah untuk pemberian materi.(PIC)

Selain itu dalam perencanaan program Alfamart Class ini perlu adanya budgeting atau anggaran. Dikarenakan dalam memberikan hibah berupa business center kepada tiap sekolah memerlukan biaya. Hal ini sesuai dengan yang dikatakan informan sebagai berikut.

Kemudian penentuan budget untuk business center yang akan dihibahkan kepada sekolah. Nah makanya untuk menambah atau jika cabang ada yang mengusulkan untuk menambah sekolah itu perlu didiskusikan terlebih dahulu karena apa? Karena perlu adanya budgeting itu maka biasanya setelah ada diskusi tersebut dan persiapan lainnya barulah dibentuk dan ditentukan untuk kerja sama dengan SMK-SMK mitra yang baru.(PIC)

2. Pengorganisasian

Dalam proses manajemen program terdapat tahap pengorganisasian. Dalam tahap ini biasanya diahas mengenai pembagian tugas dan wewenang serta bentuk komunikasi dan koordinasi yang dilakukan antar berbagai pihak. Gambarannya adalah sebagai berikut.



Gambar 4. 6 *Project Map* Pengorganisasian PT.SAT

a) Pembagian tugas dan wewenang

Pembagian tugas dan wewenang menjadi salah satu hal penting dalam membentuk sebuah program dimana di dalamnya terlibat siapa saja yang termasuk ke dalam bagian program dan tugasnya seperti apa. Informan menuturkan bahwa pembagian tugas dan wewenang adalah sesuai dengan bidangnya dan itu ada alurnya. Mulai dari kantor pusat, ke cabang, barulah ke sekolah. Hal ini dijelaskan dari hasil wawancara berikut.

Di HO kita memonitor pelaksanaan program keseluruhan atau se-nasional. Mulai dari perencanaannya itu kan tugas dari HO ya. Kemudian cabang-cabang akan memonitor dan melaksanakan sesuai cabangnya masing-masing. Lalu nanti di sekolah pun mereka ada pengorganisasian mulai dari perencanaan hingga pelaksanaannya. Kalau di cabang itu People Development sebagai PIC Alfamart Class. Nah nanti dibantu oleh tim L&D atau Learning dan

Design sebagai fasilitatornya. Jadi yang turun langsung itu dari cabang ke sekolah. Mereka yang terjun langsung ke lapangan atau ke sekolah. Memonitor segala hal mengenai pelaksanaan alfamart class ini bagaimana si di setiap sekolah.(PIC)

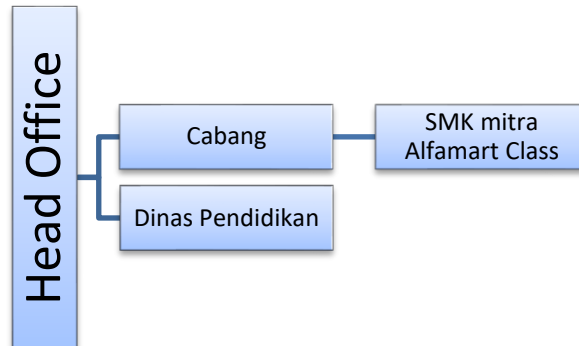
Jadi untuk pembagian tugas dan wewenang ini dimulai dari kantor pusat yang kemudian diserahkan kepada cabang untuk mengatur dan memonitor pelaksanaan sesuai dengan cabang masing-masing. Untuk di kantor pusat akan memantau secara nasional atau keseluruhan dari semua SMK yang menjadi mitra Alfamart Class.

b) Komunikasi dan koordinasi

Sama halnya dengan pembagian tugas dan wewenang, bentuk komunikasi dan koordinasi juga dilakukan dengan adanya perantara antara kantor pusat dengan sekolah adalah melalui cabang masing-masing. Kalau untuk komunikasi dan koordinasi dengan Dinas Pendidikan barulah kantor pusat berkoordinasi secara langsung. Hal ini disampaikan oleh informan sebagai berikut.

Kalau untuk komunikasi dan koordinasi kita dari HO ke cabang baru dari yang langsung dengan sekolah. Jadi kami dari HO mantau lewat cabang. Komunikasi kita dengan cabang. Cabang sebagai fasilitator atau jembatan antara HO dengan sekolah. Lalu untuk ke dinas pendidikan provinsi kita langsung koordinasi juga. Karena ada beberapa sekolah yang kerja samanya melalui dinas pendidikan provinsi setempat.(PIC)

Jika diilustrasikan mengenai alur komunikasi dan koordinasi Alfamart Class adalah sebagai berikut.



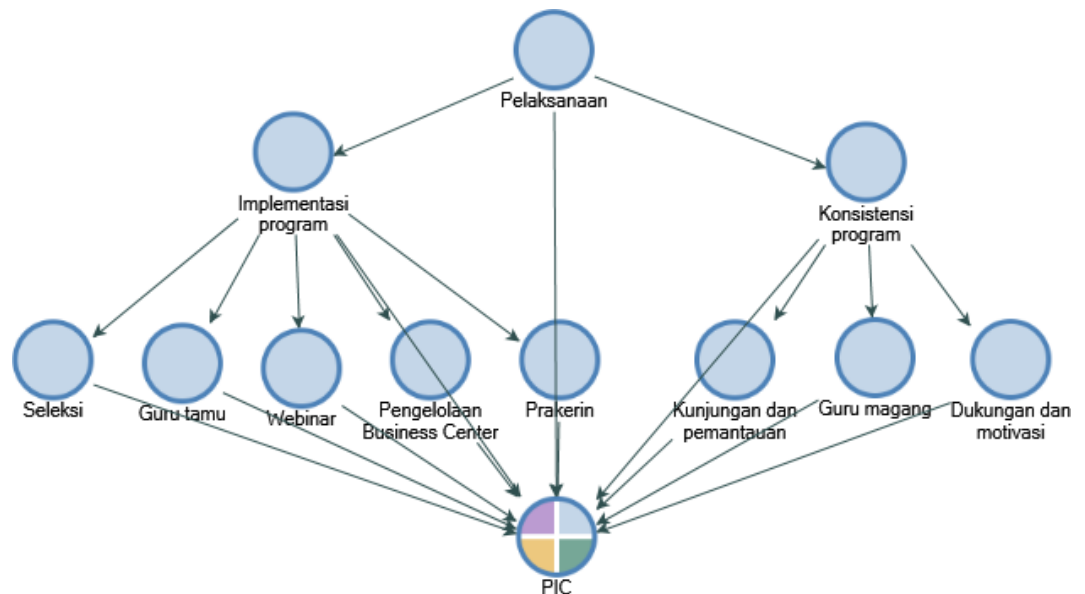
Gambar 4. 7 Alur Komunikasi dan Koordinasi PT.SAT

3. Pelaksanaan

Pelaksanaan program menjadi hal utama dalam manajemen program. Karena dengan adanya pelaksanaan berarti program yang telah direncanakan dan disusun sedemikian rupa dapat diketahui bahwa program tersebut terealisasi atau tidak. Berdasarkan data yang didapat peneliti dari kantor pusat, secara keseluruhan program Alfamart Class yang ada di semua sekolah itu sama. Hanya saja pelaksanaannya dapat menyesuaikan dengan keadaan di lapangan. Untuk pelaksanaannya pun secara umum berjalan dengan baik. Hal ini berdasarkan hasil wawancara yang didapat dari informan sebagai berikut.

Untuk implemetasi program alfamart class itu di setiap sekolah memiliki program yang sama. Namun untuk jadwal kegiatannya itu dapat menyesuaikan dengan kesepakatan dua pihak antara sekolah dengan pihak alfamart. Bisa dibilang situasional atau kondisional ya. Sejauh ini program-program yang ada di alfamart class ini cukup berjalan baik. Karena kita juga punya timeline dan target untuk setiap programnya.(PIC)

Adapun gambaran pelaksanaan manajemen program alfamart class dengan mnggunakan *project map* dari nvivo 12 adalah sebagai berikut.



Gambar 4. 8 *Project Map* Pelaksanaan PT.SAT

Penjelasan mengenai data di atas dapat diuraikan sebagai berikut.

a) Implementasi program

1) Seleksi

Seleksi merupakan tahap awal dalam implemtasi program alfamart class. Karena peserta yang dapat mengikuti program Alfamar class adalah mereka yang telah lolos seleksi di awal yaitu mulai dari kelas 10. Pihak alfamart melakukan seleksi langsung di sekolah untuk menyeleksi peserta alfamart class. Hal ini berdasarkan penuturan dari informan sebagai berikut.

Seleksi itu dilakukan di sekolah langsung oleh tim rekrutmen. Mereka para calon peserta alfamart class itu diseleksinya dari awal masuk SMK yaitu di kelas 10. Maka mereka akan mengikuti seluruh program yang ada pada program Alfamart Class dari kelas 10 hingga lulus di SMK tersebut.(PIC)

Jadi, pelaksanaan seleksi ini ada di awal ketika peserta didik baru masuk ke sekolah atau berada di kelas 10. Mereka akan mengikuti progra m alfamart class dari kelas 10 hingga mereka lulus.

2) Guru tamu

Guru tamu ini merupakan salah satu program yang dilakukan untuk pemberian materi secara langsung oleh pihak alfamart, biasanya oleh tim trainer cabang masing-masing. Penjelasan mengenai guru tamu berdasarkan hasil wawancara adalah sebagai berikut.

Yang pertama itu ada guru tamu ya yaitu kegiatan yang dilakukan oleh cabang alfamart agar siswa mendapatkan pengetahuan tambahan mengenai alfamart. Biasanya akan ada kunjungan langsung ke sekolah oleh trainer atau people development. Setiap jenjang kelas akan mendapatkan materi dengan tema yang berbeda, tentunya sudah disesuaikan dengan kurikulum yang disinkronisasi. Pelaksanaannya itu biasanya satu tahun tiga kali.(PIC)

Berdasarkan pernyataan di atas pelaksanaan guru tamu dilaksanakan sebanyak 3 kali dalam setahun. Artinya setiap jenjang kelas, mulai dari kelas 10, 11, dan 12 mendapatkan program guru tamu dengan tema materi yang berbeda berdasarkan kurikulum yang sudah disinkronisasi.

3) Webinar

Program selanjutnya adalah webinar yang merupakan salah satu program untuk transfer knowledge kepada seluruh peserta alfamart class. Dilaksanakan biasanya dalam setahun dua kali. Penjelasan tersebut berdasarkan hasil wawancara bersama informan sebagai berikut.

Webinar itu merupakan salah satu aktivitas transfer knowledge dari Alfamart untuk semua siswa alfamart class dan sebagai upaya meningkatkan engagement antara pihak alfamart dengan sekolah yang terlibat, khususnya ya untuk siswa alfamart class. Nah untuk pelaksanaannya itu 1 tahun 2 kali biasanya.(PIC)

Berdasarkan pernyataan di atas, webinar ini

dilakukan sebagai salah satu *engagement* antara pihak alfamart dengan pihak sekolah.

4) Pengelolaan business center

Pengelolaan business center ini menjadi tanggung jawab setiap sekolah mitra alfamart class. Karena pihak alfamart sudah menghibahkan fasilitas tersebut kepada seluruh sekolah mitra. Jadi untuk pengelolaan dan kepengurusannya itu menjadi tanggung jawab sekolah sendiri. Tetapi pihak alfamart juga tidak lepas tangan, tetap ada pemantauan terkait berjalannya business center tersebut. Penghibahan business center ini diungkapkan langsung oleh informan.

Untuk fasilitas yang kami berikan kepada sekolah itu kita ada hibah ya seperti yang tadi disebutkan berupa Business Center. Kami menghibahkan pembangunan Business Center beserta peralatannya seperti mesin kasir, rak display, suply produk di awal.(PIC)

5) Prakerin

Program selanjutnya yang ada pada alfamart class adalah prakerin (praktik kerja industri). Dimana para peserta alfamart class akan mengimplementasikan hasil pembelajarannya secara langsung di dunia kerja. Untuk pelaksanaan prakerin ini mereka akan melaksanakan magang di toko alfamart yang berada di cabang masing-masing. Mereka yang mengikuti prakerin adalah yang berada di kelas 12 atau semester 5 dengan lama prakerin selama 4-6 bulan. Penjelasan mengenai prakerin ini disampaikan informan melalui hasil wawancara berikut.

Untuk pelaksanaan prakerin ini atau PKL ya magang biasanya dilaksanakan selama 4-6 bulan oleh siswa alfamart class yang berada di semester 5 atau kelas 12 awal. Mereka akan disebar di store sesuai dengan cabangnya masing-masing.(PIC)

b) Konsistensi program

Dalam menjaga konsistensi program tentunya harus ada hal-hal dilakukan. Di antara hal-hal tersebut yang dapat dilakukan antara lain:

- 1) Kunjungan secara rutin
- 2) Guru magang
- 3) Dukungan dan motivasi

Hal-hal di atas dipaparkan secara langsung oleh informan sebagaimana pernyataannya seagai berikut.

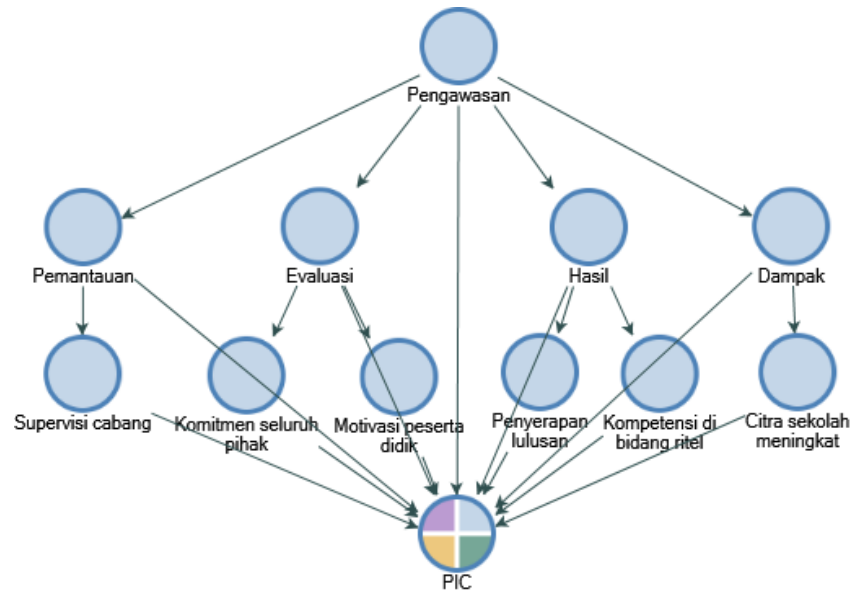
Untuk menjaga konsistensi pelaksanaan tentunya perlu ada pemantau serta komitmen antara kedua belah pihak. Kita tidak bisa melepas begitu saja sekolah dalam menjalankan programnya. Dengan adanya kunjungan ke sekolah, sosialisasi mengenai program itu juga bisa menjadi bahan motivasi untuk sekolah maupun siswa-siswi program Alfamart classnya.(PIC)

Selanjutnya informan juga menambahkan pernyataannya mengenai guru magang atau pelatihan yang diberikan kepada guru-guru produktif alfamart. Tetapi belum semua cabang terealisasi untuk melaksanakan program tersebut. Berikut adalah pemaparannya.

Kemudian untuk pelatihan secara khusus itu mungkin baru beberapa cabang saja dengan adaya program magang untuk guru-guru pengajar di alfamar class. Sampai sekarang kita sedang meningkatkan upaya tersebut.(PIC)

4. Pengawasan

Aspek terakhir yang ada pada manajemen program adalah pengawasan. Pengawasan dilakukan untuk mengontrol dan mengevaluasi suatu program. Berikut adalah hasil data yang peneliti dapatkan dengan menggunakan *project map* dari nvivo 12.



Gambar 4. 9 *Project Map* Pengawasan PT. SAT

a) Pemantauan

Salah satu tujuan dari supervisi adalah untuk melakukan pemantauan. Pemantauan dilakukan untuk mengetahui keadaan yang sesungguhnya di sekolah itu bagaimana pelaksanaan dari program Alfamart class ini. Biasanya dilakukan langsung oleh pihak alfamart dengan berkunjung dan melihat secara keseluruhan dengan langsung. Hal ini disampaikan langsung oleh PIC Alfamart Class bahwa pemantauan “merupakan kegiatan yang dilakukan oleh cabang alfamart untuk mengetahui kondisi dan kesesuaian program Alfamart class dengan yang dijalankan oleh sekolah terkait yang bekerja sama. Biasanya dilakukan 1 semester 1 kali”.

b) Evaluasi

Dengan adanya supervisi yang dilaksanakan di setiap sekolah, maka akan muncul hal-hal yang perlu dievaluasi. Dengan adanya evaluasi diharapkan pelaksanaan program menjadi lebih baik dan optimal. Adapun beberapa hal perlu dievaluasi di program Alfamart Class ini di antaranya yaitu mengenai komitmen antarpihak mulai dari perencanaan hingga pelaksanaan program kemudian terkait motivasi peserta didik untuk mengikuti kegiatan program sampai akhir hingga

adanya penyerapan lulusan. Hal ini didapatkan dari hasil wawancara peneliti bersama informan dengan menuturkan hal berikut.

Secara umum hal perlu dievaluasi dari program Alfamart class ini yaitu mengenai komitmen antara kedua belah pihak enah itu terkait perjanjian kerja sama, kemudian jadwal pelaksanaan programnya mulai dari guru tamu, wbinar, PKL/prakerin. Kemudian mengenai motivasi atau kemauan siswa untuk bergabung ke alfamart itu dapat menjadi bahan evaluasi.(PIC)

c) Hasil

1) Penyerapan lulusan

Tujuan dari adanya program Alfamart Class ini adalah untuk mempersiapkan calon tenaga kerja yang memiliki kesiapan bekerja di dunia industri. Maka salah satu dampak atau hasil dari adanya program Alfamart Class ini yaitu adanya penyerapan lulusan, dimana setelah peserta didik mengikuti semua program alfamart class dari awal hingga akhir mereka berhak untuk diserap langsung bekerja di dunia industri, khususnya di alfamart. PIC Alfamart Class menuturkan bahwa “hasil dari pelaksanaan program Alfamart Class ya adanya penyerapan tenaga kerja.. mereka dapat terserap langsung menjadi tenaga kerja tanpa seleksi kembali”.

2) Kompetensi di bidang ritel

Hasil dari adanya program Alfamart Class juga memberikan dampak baik terhadap peserta didik yaitu mereka memiliki kemampuan dan kompetensi di bidang bisnis ritel karena mereka telah diberikan pembekalan berupa materi serta praktik langsung. Hal ini disampaikan oleh informan mengenai hasil dan dampak dari program alfamart class sebagai berikut.

Mereka dari kelas 10 hingga lulus diberikan pembekalan materi maupun praktik langsung dengan alfamart. Banyak dampak positif juga yang telah dierikan melalui testimoni Alfamart class. Diantaranya mereka dapat terserap langsung menjadi tenaga kerja tanpa seleksi kembali, diberikan wadah dan fasilitas dalam meningkatkan kompetensi di bidang ritel.(PIC)

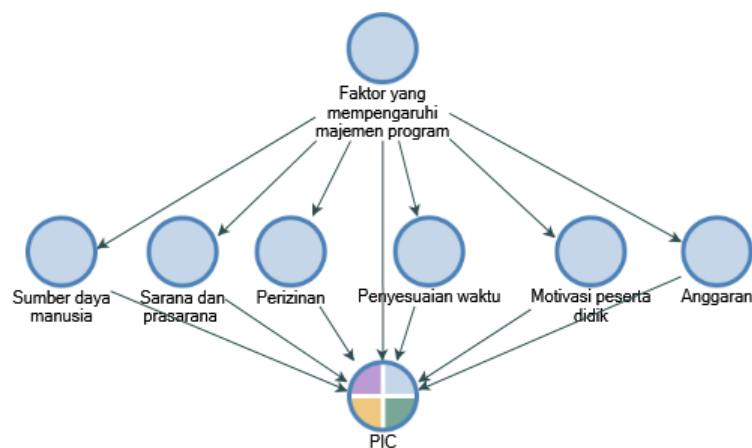
d) Dampak

1) Citra sekolah meningkat

Selain penyerapan dan peningkatan kompetensi, ternyata dari adanya program Alfamart Class ini memberikan dampak baik lainnya yaitu dalam meningkatkan citra sekolah. Berdasarkan hasil testimoni alfamart class banyak sekolah yang menyampaikan bahwa dengan adanya program alfamart class ini membantu meningkatkan citra sekolah di masyarakat umum karena adanya penyerapan lulusan. Hal ini disampaikan oleh PIC Alfamart Class bahwa “Citra sekolah juga menjadi lebih baik dan menambah prestasi siswa-siswi di sekolah. Sekolah merasa terbantu dengan adanya kerja sama dengan industri”.

4.2.1.2 Faktor yang Mempengaruhi Program Alfamart Class

Dalam melaksanakan sebuah manajemen program tidak akan luput dari hal-hal yang mempengaruhi. Itu bisa saja faktor pendukung maupun faktor penghambat program. Begitu juga dengan manajemen program alfamart class. Setelah peneliti melakukan penggalan data mengenai program alfamart class, didapatlah data hasil yang menunjukkan faktor apa saja yang mempengaruhi berjalannya program Alfamart class. Berikut peneliti gambarkan dalam bentuk *project map* menggunakan nvivo 12.

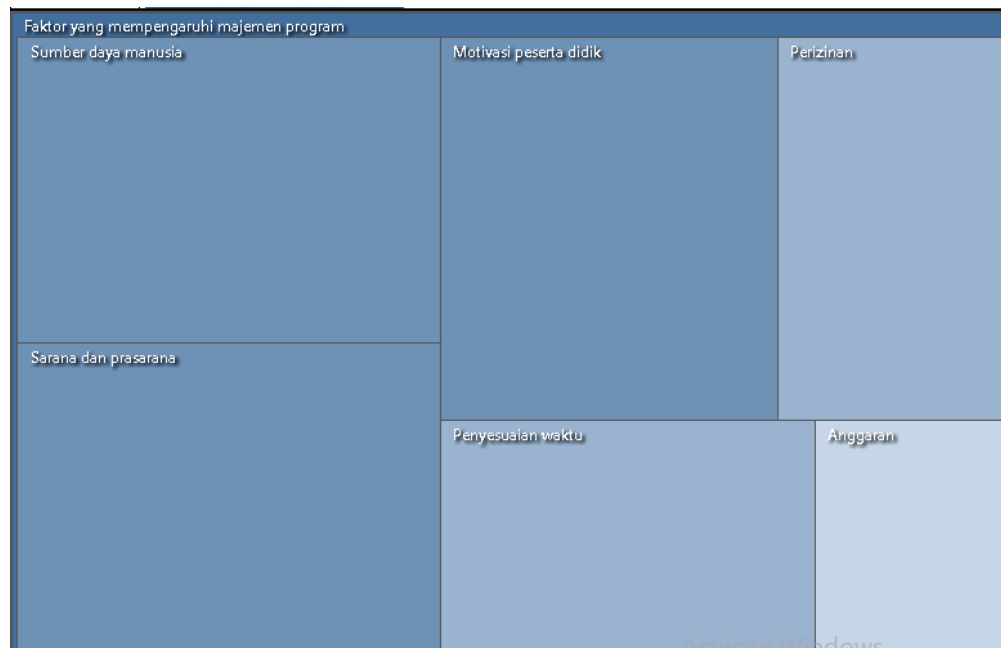


Gambar 4. 10 *Project Map* Faktor yang Mempengaruhi Manajemen Program PT.SAT

Dari data di atas dapat disimpulkan bahwa ada beberapa faktor pendukung maupun penghambat yang dapat mempengaruhi manajemen program Alfamart class di antaranya yaitu:

- a) Sumber daya manusia
- b) Sarana dan prasarana
- c) Perizinan
- d) Penyesuaian waktu
- e) Motivasi peserta didik
- f) Anggaran

Kemudian peneliti membuat hasil analisis data dengan menggunakan fitur Nvivo 12 dengan *hierarchy chart* sebagai berikut untuk mengetahui seberapa besar pengaruh faktor-faktor tersebut.



Gambar 4. 11 Hierarchy Chart Faktor yang Mempengaruhi Manajemen Program PT. SAT

Data di atas sesuai dapat dilihat bahwa sumber daya manusia, sarana dan prasarana, jug amotivasi peserta didik memiliki pengaruh yang cukup besar dalam mempengaruhi manajemen program Alfamart Class. Hal ini sesuai dengan apa yang disampaikan informan dari hasil wawancara sebagai berikut.

Kalau untuk faktor pendukung dan penghambat tentunya dari SDM, budgeting, perizinan, prosedur kerja sama. Karena setiap daerah atau sekolah itu memiliki kebijakan yang berbeda-beda. Selain itu anggaran juga menjadi faktor penting dalam mendukung berjalannya program. Karena perlu adanya hibah untuk business center. Hal tersebut dapat mempengaruhi terhadap perencanaan hingga pelaksanaan program alfamart class itu sendiri.(PIC)

Ketersediaan sumber daya manusia yang berkualitas dapat mendukung pelaksanaan program menjadi optimal. Sebaliknya apabila SDM-nya kurang mumpuni maka akan berpengaruh juga terhadap hasilnya. Begitu juga dengan sarana dan prasarana sebagai fasilitas dan wadah yang dapat mendukung kelancaran program. Jika fasilitasnya lengkap dan tersedia maka akan mendukung program berjalan dengan optimal.

Motivasi peserta didik menjadi hal yang cukup krusial dalam menjalankan program ini, dikarenakan peserta didik menjadi inpt dari program alfamart class. Mereka yang akan mengikuti program secara keseluruhan dari awal hingga akhir. Untuk itu sangat diperlukan untuk selalu menjaga motivasi peserta didik.

Selanjutnya yaitu penyesuaian waktu yang terkadang ada perubahan mengakitbatkan keberlangsungan program yang tidak sesuai timeline. Hal ini dapat mejadi faktor dalam manajemen program Alfamart class karena akan mempengaruhi keberlangsungan program. Kemudian anggaran juga menjadi salah satu faktor yang dapat memepengaruhi keberlangsungan program.

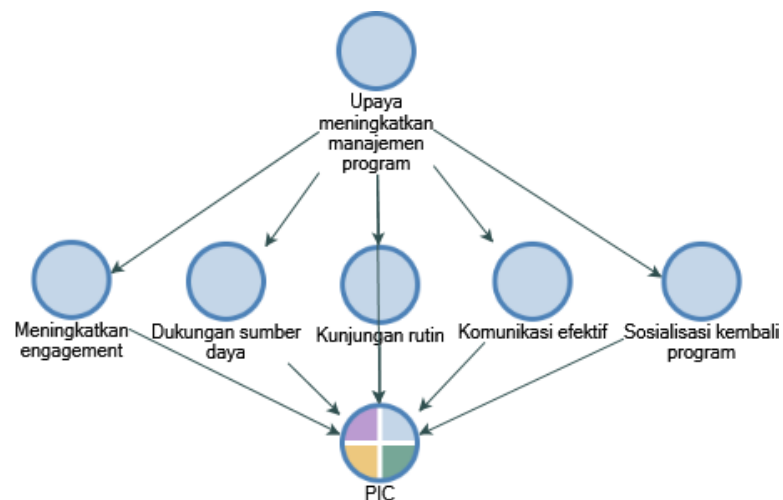
4.2.1.3. Upaya Meningkatkan Manajemen Program Alfamart Class

Pelaksanaan manajemen program tidak selamanya berjalan dengan mulus, oleh karena itu diperlukan upaya dalam meningkatkan manajemen program. Upaya-upaya ini dilakukan agar menjaga kestabilan dalam menjalankan manajemen program juga untuk memperbaiki apa saja yang belum maksimal dalam penyelenggaraan program tersebut. Setelah peneliti melakukan penelitian di PT. Sumber Alfaria Trijaya, Tbk, peneliti mendapatkan data mengenai apa saja upaya-upaya yang perlu dilakukan

untuk meningkatkan manajemen program Alfamart Class. Berikut adalah penyampaian secara langsung dari PIC Alfamart Class mengenai upaya peningkatan manajemen program Alfamart Class adalah sebagai berikut.

Upaya yang kita lakukan di antaranya yaitu meningkatkan engagement dengan pihak-pihak yang terlibat dalam program alfamart class ini yaitu dengan sekolahnya. Komunikasi dan koordinasi yang dilakukan harus terjalin dengan baik. Perlu adanya pemantauan secara lebih lanjut dan rutin agar pelaksanaan alfamart class ini setidaknya dapat memenuhi standar program yang telah direncanakan dengan memanfaatkan sumber daya secara efektif dan efisien. Lalu dapat dilakukan juga sosialisasi kembali mengenai program alfamart class ini kepada SMK mitra yang terlibat. Berkaitan dengan hal dievaluasi tadi maka dengan adanya sosialisasi kembali nantinya sekolah dapat mendorong siswa atau memotivasi untuk berkomitmen secara penuh untuk bergabung di alfamart.(PIC)

Berdasarkan pemaparan di atas peneliti menggambarkan hasil data tersebut dengan *project map* menggunakan nvivo 12.



Gambar 4. 12 *Project Map* Upaya Meningkatkan Manajemen Program PT.SAT

Data di atas dapat diuraikan sebagai berikut.

a) Meningkatkan *engagement*

Engagement antarpihak diperlukan agar terciptanya hubungan yang baik satu dengan lainnya. Hal ini juga dapat dilakukan dalam upaya meningkatkan manajemen program Alfamart Class antara pihak sekolah dengan Alfamart. Dengan meningkatkan *engagement* dengan sekolah

berarti pihak Alfamart dapat menciptakan kerja sama yang baik juga.

b) Dukungan sumber daya

Sumber daya dalam pelaksanaan program menjadi faktor penting dalam mendukung keberlangsungan program. Salah satu upaya untuk meningkatkan manajemen program Alfamart Class adalah dengan mengoptimalkan segala sumber daya mulai dari SDM, fasilitas hingga anggaran.

c) Kunjungan rutin

Dengan adanya kunjungan rutin beserta pemantauan yang berkelanjutan dapat menjadi upaya dalam menjaga kestabilan program juga meningkatkan manajemen program Alfamart Class. Diharapkan dengan adanya kunjungan secara rutin dari pihak Alfamart terhadap sekolah dapat mengefektifkan keberlangsungan program, karena pihak alfamart dapat mengetahui kondisi yang ada di lapangan sambil memperhatikan segala aspek yang harus ditingkatkan maupun diperbaiki.

d) Komunikasi efektif

Komunikasi adalah salah satu hal penting dalam menjalin hubungan kerja sama antarpihak satu dengan yang lainnya. Komunikasi yang efektif dapat menciptakan hubungan yang baik dan ini berpengaruh terhadap pelaksanaan program. Jadi salah satu upaya yang perlu dilakukan untuk meningkatkan manajemen program Alfamart Class adalah dengan menjaga komunikasi yang baik antar pihak. Meskipun secara keseluruhan komunikasi antara perusahaan dengan sekolah dianggap baik, namun perlu adanya pertahanan bahkan peningkatan.

e) Sosialisasi kembali program

Untuk menjaga kestabilan dan meningkatkan program dapat dilakukan kembali sosialisasi oleh pihak Alfamart kepada pihak terlibat terutama sekolah. Dengan adanya sosialisasi kembali mengenai program diharapkan dapat mempertahankan dan memperbaiki pelaksanaan program Alfamart Class. Hal ini juga dapat mendorong sekolah untuk mengevaluasi hal-hal yang perlu diperbaiki maupun ditingkatkan.

4.2.2. SMKN 1 Bandung

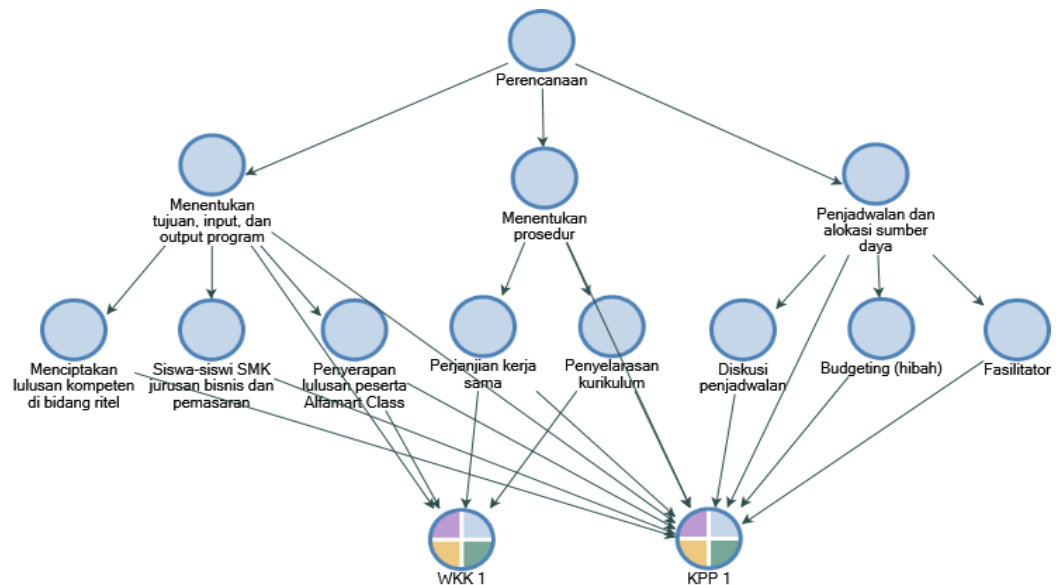
4.2.2.1 Manajemen Program Alfamart Class

Dari hasil penelitian yang dilakukan selama 1 bulan lebih peneliti mendapatkan data berupa gambaran manajemen program Alfamart Class yang dilaksanakan di SMKN 1 Bandung. SMKN 1 Bandung ini telah menjalin kerja sama dengan PT. Sumber Alfaria Trijaya, Tbk (Alfamart) dari tahun 2018 sampai sekarang. Hal tersebut sesuai dengan hasil wawancara terhadap Ketua Program Jurusan Pemasaran yang mengatakan bahwa "...kita mulai kerja sama program alfamart class ini dari tahun 2018 hingga sekarang".

Ada beberapa tahap atau proses yang dilakukan dalam penyelenggaraan program Alfamart Class ini. Adapun beberapa indikator yang dilaksanakan selama pelaksanaan manajemen program sesuai dengan teori George R. Terry mengenai fungsi manajemen yaitu mulai dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan hingga pengawasan dapat diuraikan sebagai berikut.

1. Perencanaan Program

Tahap pertama dalam manajemen program yaitu perencanaan. Ditemukan hasil wawancara bersama informan bahwa tahap perencanaan ini terdiri dari beberapa indikator. Dalam menggambarkan visualisasi data untuk perencanaan program yang ada di SMKN 1 Bandung ini peneliti dibantu dengan menggunakan software Nvivo 12 plus. Adapun gambarannya adalah menggunakan *Project Map* sebagai berikut.



Gambar 4. 13 *Project Map* Perencanaan SMKN 1 Bandung

Analisis dari hasil pengolahan data di atas adalah sebagai berikut.

a) Menentukan tujuan, input, dan output program

Menetapkan tujuan, *input*, dan *output* adalah salah satu aspek dari perencanaan. Sesuai dengan data yang didapatkan dari hasil wawancara bahwa tujuan diadakannya program Alfamart Class ini adalah untuk menyiapkan lulusan yang bisa diserap di dunia industri sebagaimana yang dikatakan oleh informan berikut.

Tujuan Alfamart Class ini untuk menyiapkan siswa-siswi yang bisa langsung diserap oleh dunia industri. Jadi dengan adanya kerja sama dengan dunia industri, mereka masuk nih ke sekolah memberitahu nanti anak-anak akan diberi pembekalan apa saja. Nanti setelah selesai program Alfamart Class mereka akan direkrut kan langsung oleh Alfamart. Untuk input dari program alfamart class ini yaitu siswa-siswi SMKN 1 Bandung jurusan pemasaran ya. Untuk outputnya itu tadi ya lulusan dari kelas alfamart yang siap bekerja di dunia industri.(KPP 1)

Hal tersebut juga didukung dengan adanya penyampaian dari informan sebagai berikut.

Berkaitan dengan tujuan dan rencana strategis program alfamart class ini, jadi alfamart class ini merupakan salah satu duduka yang sudah ada cooperation atau kerja sama dengan SMKN 1 Bandung. Jadi kalo sekolah kejuruan itu memang harus ada engagement dengan pihak industri gitu, bagaimana

kita memberikan pembelajaran kepada anak didik kita sesuai dengan standar industri. Nah salah satunya yaitu kelas industrinya bekerja dengan alfamart class ya. Selain adanya pembelajaran di kelas, besar harapan anak-anak kami itu terserap untuk bisa jadi pegawai di alfamart gitu. (WKK 1)

Jadi tujuan dari program Alfamart Class ini pada umumnya adalah untuk menyiapkan siswa-siswi lulusan pemasaran yang mengikuti program Alfamart Class ini dapat bekerja di dunia industri. Dengan adanya program Alfamart class ini diharapkan bahwa lulusannya dapat diserap langsung untuk bekerja di Alfamart karena sudah ada kerja sama dengan pihak industri, yaitu Alfamart.

b) Menentukan prosedur

Dari hasil data yang didapat bahwa untuk dalam menentukan prosedur ini terdiri dari proses kerja sama dengan adanya perjanjian kerja sama antara sekolah dengan pihak eksternal salah satunya yaitu Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat dan pihak Alfamart. Proses kerja sama ini dimulai dengan adanya pemilihan atau penunjukkan SMK dari Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat yang memilih beberapa SMK yang dapat mengikuti program Alfamart Class. Salah satunya yaitu SMKN 1 Bandung yang berada di Kota Bandung. Dalam proses kerja sama ini diterbitkanlah SK kepada sekolah-sekolah yang telah ditunjuk oleh Dinas Pendidikan setempat kemudian dilakukan pertemuan antara sekolah dengan Dinas Pendidikan untuk membahas kerja sama tersebut. Jadi perantara antara pihak alfamart dengan sekolah sebelumnya adalah melalui Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat. Untuk selanjutnya pihak sekolah berkoordinasi langsung dengan pihak Alfamart. Hal tersebut didukung dengan pernyataan dari informan sebaagi berikut.

Jadi kita tuh ditunjuk oleh dinas pendidikan, bukan kita yang mengajukan. Alfamart tuh punya program pendidikan yang bekerja sama dengan dinas pendidikan provinsi jabar kemudian muncul SMK-SMK yang ada jurusan bisnis atau pemasaran. Jadi MoU-nya dengan disdik kemudian baru dengan sekolah... Untuk pertemuan secara langsung dengan dinas pendidikan ya dulu ada. Kita mulai kerja sama program alfamart class ini dari tahun 2018 hingga sekarang.(KPP 1)

Kemudian setelah dibuat perjanjian kerja sama dan sebagainya, maka dilanjut dengan adanya proses penyelarasan kurikulum atau sinkronisasi kurikulum yang bertujuan untuk menyesuaikan materi antara standar pendidikan dengan yang akan diberikan oleh pihak Alfamart. Hal tersebut sesuai dengan hasil wawancara sebagai berikut.

Biasanya ya ada proses penyelarasan kurikulum atau sinkronisasi. Nanti materi-materi yang dari Alfa itu disesuaikan atau disisipkan dalam pembelajaran sehari-hari nantinya.(KPP 1)

Selain itu pernyataan mengenai proses penyelarasan kurikulum juga didukung dengan apa yang disampaikan informan berikut.

Seperti yang sudah tadi dijelaskan bahwa adanya capaian belajar yang harus memenuhi standar antara dudika dengan kemendikbud. Maka kami lakukan penyelarasan kurikulum untuk apa-apa saja yang akan diasmapaikan dan dipelajari oleh anak didik kita. Nah setelah adanya penyelarasan kurikulum itu barulah kita praktikan dalam pembelajaran sehari-hari dengan memperhatikan capaian-capaian belajar yang sudah diselaraskan itu tadi.(WKK 1)

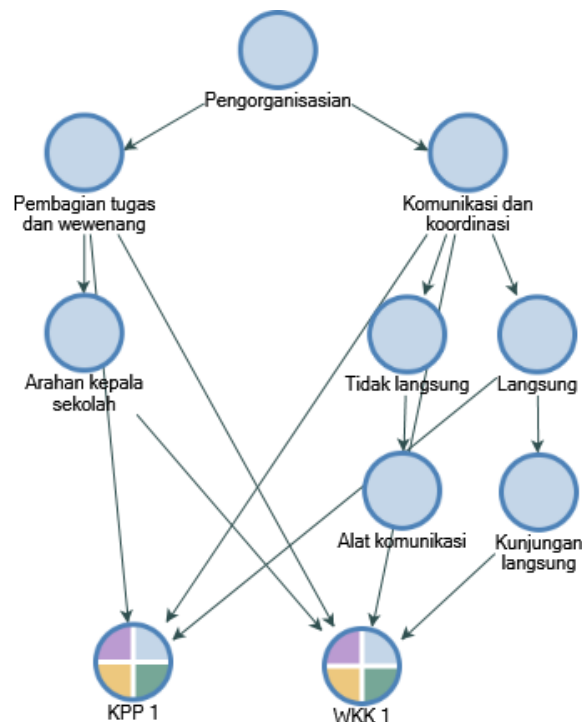
c) Penjadwalan dan alokasi sumber daya

Untuk penjadwalan dan alokasi sumber daya itu dapat menyesuaikan antara kesepakatan dua pihak dengan memperhatikan kondisi dan keadaan yang di sekolah. Untuk penjadwalan program biasanya itu sudah disusun ketika perencanaan, namun implementasinya dapat berubah seketika karena menyesuaikan dengan keadaan yang terjadi. Sesuai dengan apa yang dikatakan informan bahwa “..Untuk penjadwalan itu menyesuaikan ya kesepakatan antara dua pihak yaitu sekolah dengan pihak alfamart”. Kemudian untuk alokasi sumber daya itu berupa fasilitas Business Center yang dihibahkan oleh Alfamart kepada sekolah yang bekerja sama dalam program Alfamart Class dan adanya bantuan langsung dari tim trainer yang memberikan materi, kunjungan, dan sebagainya. Hal tersebut didukung dengan pernyataan sebagai berikut.

Kalau untuk penyaluran sumber daya dari alfamart itu secara langsung ke sekolah dalam bentuk fasilitas business center dan isinya. Kemudian ada trainer yang terlibat langsung untuk berkunjung dan pemberian materi serta adanya pembahasan mengenai sinkronisasi kurikulum.(KPP 1)

2. Pengorganisasian Program

Untuk aspek selanjutnya dalam manajemen program yaitu adanya pengorganisasian. Pengorganisasian dalam sebuah manajemen dapat menyesuaikan dengan organisasi yang bersangkutan. Jadi setiap organisasi dapat memiliki perbedaan dalam hal pengorganisasian program. Pengorganisasian ini berarti mengerahkan seluruh sumber daya yang ada untuk menjalankan tugasnya sesuai dengan porsinya masing-masing. Kemudian menentukan pola hubungan dengan adanya komunikasi dan koordinasi termasuk ke dalam pengorganisasian program. Berdasarkan data yang didapat bahwa gambaran pengorganisasian dari program Alfamart Class di SMKN 1 Bandung adalah sebagai berikut.



Gambar 4. 14 *Project Map* Pengorganisasian SMKN 1 Bandung

Dari gambaran di atas dapat diuraikan mengenai pengorganisasiannya adalah sebagai berikut.

a) Pembagian tugas dan wewenang

Pembagian tugas dan wewenang ini termasuk ke dalam pengorganisasian program. Dimana setiap individu memiliki tanggung jawab dan perannya dalam mendukung keberlangsungan program. Dalam menentukan tugas dan wewenang dalam program Alfamart Class ini adalah berdasarkan arahan dari kepala sekolah yang sudah ditetapkan. Untuk pembagian tugas dan wewenangnya disampaikan bahwa "...kalau untuk tugas dan wewenang tentunya itu sesuai dengan arahan dari kepala sekolah yang melibatkan para bawahan dan stafnya mulai dari wakasek, ketua jurusan, guru-guru produktif juga katif dalam menjalankan program Alfamart Class. Jadi pembagiannya itu sesuai dengan bidangnya masing-masing". Misalnya wakasek kurikulum yang bertugas dalam keterlibatan proses sinkronisasi kurikulum, sebagaimana yang dikatakan oleh informan berikut.

saya terlibat dalam hal penyelarasan kurikulum, dimana saya harus mengetahui bagaimana perencanaan pencapaian kurikulum yang akan dilaksanakan. Dimana nantinya kurikulum tersebut yang akan digunakan untuk pelaksanaan pembelajaran anak didik selama KBM.(WKK 1)

Maka dapat disimpulkan bahwa memang pembagian tugas dan wewenang dalam suatu program itu dapat menyesuaikan dengan organisasi dan individunya masing-masing. Disesuaikan dengan bidang keahliannya masing-masing. Dengan tetap melibatkan seluruh *stakeholder* yang ada di organisasi tersebut. Seperti pembagian tugas dan wewenang yang ada di SMKN 1 Bandung ini yang diarahkan langsung oleh kepala sekolah sebagai pemimpin di sekolah dan melibatkan para stafnya mulai dari wakasek hingga guru-guru produktif yang mengajar.

b) Komunikasi dan koordinasi

Selain adanya pembagian tugas dan wewenang, dalam pengorganisasian juga perlu adanya komunikasi dan koordinasi.

Komunikasi ini dibentuk agar tidak adanya kesalahpahaman dan menghindari sesuatu yang tidak diinginkan terjadi. Berdasarkan hasil wawancara di SMKN 1 Bandung ini bahwa bentuk komunikasi yang dilakukan antar pihak sangatlah baik. Baik itu komunikasi secara langsung ataupun tidak langsung. Pihak sekolah sangat terbuka terhadap bentuk komunikasi apapun dengan pihak Alfamart. Hal tersebut didukung dengan pernyataan informan sebaai berikut.

Ya, tentunya hubungan komunikasi kami sangat baik dengan berbagai pihak. Pihak sekolah sangat terbuka dan juga mereka bisa dengan baik komunikasi dan koordinasi dengan kami.(WKK 1)

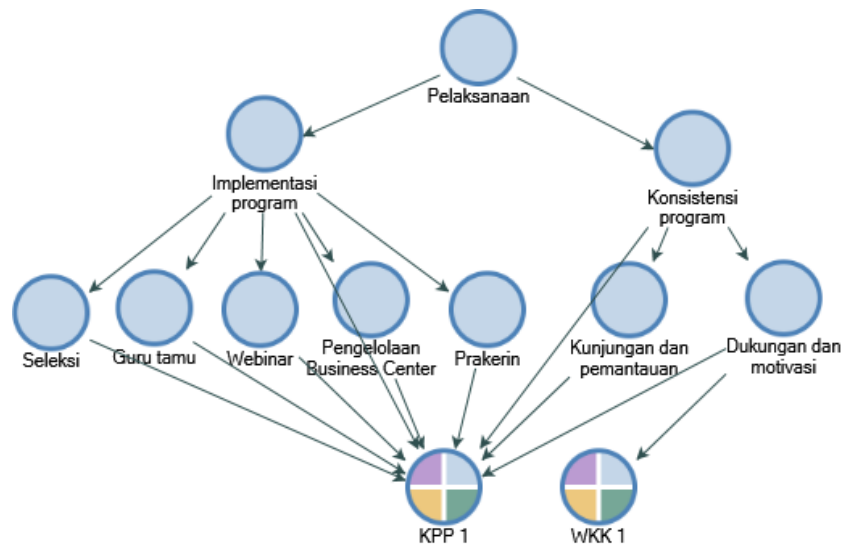
Salah satu bentuk komunikasi dan koordinasi yang dilakukan yaitu dengan adanya pertemuan secara langsung dengan pihak eksternal. Komunikasi tersebut dijalin antara sekolah dengan alfamart maupun Dinas Pendidikan. Pernyataan tersebut sesuai dengan hasil wawancara berikut.

Bentuk komunikasinya tentunya ada sebuah pertemuan dengan pihak-pihak eksternal dari alfamartnya maupun dinas pendidikan. Tapi yang lebih sering berkomunikasi itu dari jurusannya sendiri, mereka yang lebih rutin berkomunikasi maupun berkoordinasi terutama dengan pihak alfamart. Tapi kepala sekolah dengan wakasek juga tentunya melakukan komunikasi dan koordinasi juga terlibat ya seperti tadi mulai dari perencanaan sampai pelaksanaannya.

Jadi, bentuk komunikasi dan koordinasi yang dilakukan antara sekolah dengan pihak eksternal juga melibatkan beberapa pihak di sekolah mulai dari kepala sekolah, wakasek, hingga guru-guru dari awal perencanaan hingga pelaksanaan.

3. Pelaksanaan Program

Pelaksanaan manajemen program merupakan sebuah implementasi dari kesesuaian antara perencanaan dengan yang terjadi di lapangan. Pelaksanaan program Alfamart Class ini terdiri dari implementasi program dan konsistensi menjalankan program tersebut. Berdasarkan data yang didapat maka digambarkan visualisasi datanya sebagai berikut.



Gambar 4. 15 *Project Map* Pelaksanaan SMKN 1 Bandung

Uraian dari data di atas adalah sebagai berikut.

a) Implementasi Program

Dalam implementasi program Alfamart Class di SMKN 1 Bandung ini dapat dikatakan berjalan dengan baik. Semua program terlaksana dengan baik meskipun perlu adanya penyesuaian kembali karena menyesuaikan dengan kondisi dan situasi di sekolah. Seperti yang dikatakan oleh Ketua Program Pemasaran “Ya berjalan baik. Pelaksanaan program berjalan baikm dan baik walaupun harus ada beberapa penyesuaian. Ada beberapa program yang dilaksanakan mulai dari seleksi, kemudian guru tamu, webinar, pengelolaan BC, prakerin”.

Untuk uraian program yang dilaksanakan adaah sebagai berikut.

1) Seleksi

Seleksi dilaksanakan pada saat siswa-siswi masih awal kelas 10. Jadi sebelum mengikuti program Alfamart Class perlu adanya seleksi untuk menjadi peserta Alfamart Class. Yang unik dari SMKN 1 Bandung ini mereka melakukan screening terlebih dahulu oleh sekolah. Jadi dapat memudahkan pihak Alfamart dalam menyaring siswa-siswi yang akan bergabung di program Alfamart Class. Hal ini dikatakan oleh informan sebagai berikut.

Seleksi dilakukan dari awal kelas 10. Kalau di kita sebelum ada seleksi dari pihak alfanya, kita sudah screening terlebih dahulu. Pertama mulai dari tinggi badan, berat badan, peminatan, terus mau kerja atau engga. Kalau yang engga berarti kita skip, kalau yang mau kerja baru kita spesifikasikan lagi, kemudian berminat ga bergabung dengan alfamart, kalau berminat baru lanjut seleksi. Setelah adanya screening dari sekolah kemudian keluarlah daftar nama yang diberikan ke alfa, barulah pihak alfa melakukan seleksi secara langsung seperti halnya perekrutan karyawan. Mulai dari tinggi dan berat badan, psikotes, ujikom, dan lain lain.(KPP1)

Screening ini dilakukan agar tidak memakan banyak waktu ketika penyeleksian oleh Alfamart. Karena sekolah telah menyaring siswa-siswi yang benar-benar berminat untuk bergabung di program Alfamart Class. Seperti yang dikatakan oleh Ketua Program Pemasaran "...iya, karena keterbatasan waktu juga kan. Tidak mungkin pihak Alfa langsung seleksi ratusan siswa. Biar memudahkan juga".

2) Guru Tamu

Guru tamu ini merupakan pemberin materi secara langsung dari pihak Alfamart. Biasanya trainer dari cabang akan langsung berkunjung ke sekolah untuk memberikan materi kepada siswa-siswi Alfamart Class. Guru tamu ini dilaksanakan dalam satu semester tiga kali atau lebih. Penjelasan tersebut didukung oleh informan dari hasil wawancara berikut.

Guru tamu itu biasanya ada trainer datang ke sekolah ngasih materi atau pembekalan secara langsung kepada anak-anak aclass. biasanya 1 semester 3 kali atau lebih. Menyesuikannya.(KPP1)

3) Webinar

Seperti webinar pada umumnya, webinar Alfamart class ini merupakan seminar secara daring yang diikuti oleh seluruh siswa Alfamart class. Untuk pematerinya biasanya dari pihak Alfamart. Penjelasan tersebut berdasarkan hasil wawancara dari informan sebagai berikut.

Kalau webinar bisa 2 kali dalam 1 semester secara online dan biasanya dibarengi dengan seluruh sekolah aclass. Itu juga ada pemberian materi dari alfanya.(KPP1)

4) Pengelolaan Business Center

SMKN 1 Bandung memiliki business center yang dihibahkan dari Alfamart. Business center ini diadakan untuk menunjang praktik siswa-siswi Alfamart Class dan pengelolaannya diatur sendiri oleh sekolah. Ketua program pemasaran mengatakan “..Alfamart memberikan hibah business center yang akan digunakan siswa untuk praktik kelas Alfamart”.

Selain itu pihak sekolah juga selalu berkoordinasi dengan pihak Alfamart mengenai pengelolaan business center ini. Hal ini didukung dari pernyataan informan sebagai berikut.

Iya aktif karena selalu disupervisi tiap tahun dari alfa. Kalau ada kendala juga biasanya kita suka lapor ke pihak alfa dan nanti ada tim dari sana yang maintenance. Misalnya mesin kasirnya yang rusak. Seperti itu.(KPP1)

5) Prakerin

Praktik kerja industri merupakan suatu program magang secara langsung di dunia industri. Begitu jug adengan program Alfamart Class yang memberikan kesempatan kepada peseertanya untuk melaksanakan prakerin secara langsung di toko Alfamart. Pelaksanaan prakerin ini biasanya diikuti oleh siswa-siswi kelas 12 atau semester 5. Mereka akan ditempatkan langsung oleh pihak Alfamart secara menyebar ke toko-toko yang berada di bawah tanggung jawab cabang Bandung 1. Prakerin tersebut dilakukan selama kurang lebih 4-6 bulan. Penjelasan tersebut didapat dari hasil wawancara berikut.

praktik kerja industri ini dilakukan siswa-siswi alfaclass untuk magang selama 6 bulan karena kurikulumnya kita wajib 6 bulan atau setara dengan 720 jam pelajaran. Atau kalau jam kerjanya 8 jam mereka bisa dipadatkan menjadi 4 bulan full. Mereka disebar di toko-toko yang ada di daerah kota Bandung, satu toko satu siswa baisanya.(KPP1)

b) Konsistensi Program

Dalam menjalankan sebuah program perlu adanya konsistensi agar keberlangsungan program tetap berjalan dengan baik. Dalam menjaga konsistensi tersebut ada beberapa hal yang dapat dilakukan di SMKN 1 Bandung berdasarkan hasil dari wawancara sebelumnya. Di antaranya yaitu sebagai berikut.

1) Kunjungan dan pemantauan

Perlu adanya kunjungan secara rutin dan pemantauan terhadap pelaksanaan program secara berkala. Hal ini dapat menjaga konsistensi pelaksanaan program Alfamart Class. Ketua Program Pemasaraan mengatakan “..kalau dari Alfa ya paling dengan adanya kunjungan dan pemantauan itu ya”.

2) Dukungan dan motivasi

Selain dengan adanya kunjungan atau pemantauan, pemberian dukungan dan motivasi juga diperlukan untuk menjaga konsistensi pelaksanaan program. Hal ini berdasarkan pernyataan informan berikut.

Kalau pemberian pelatihan secara khusus tidak ada, tapi tentunya untuk dukungan, motivasi dan sebagainya tentu ada. Kepala sekolah juga sangat mendukung berbagi program yang ada dengan memberikan izin, fasilitas, anggaran, dan sebagainya.(KPP1)

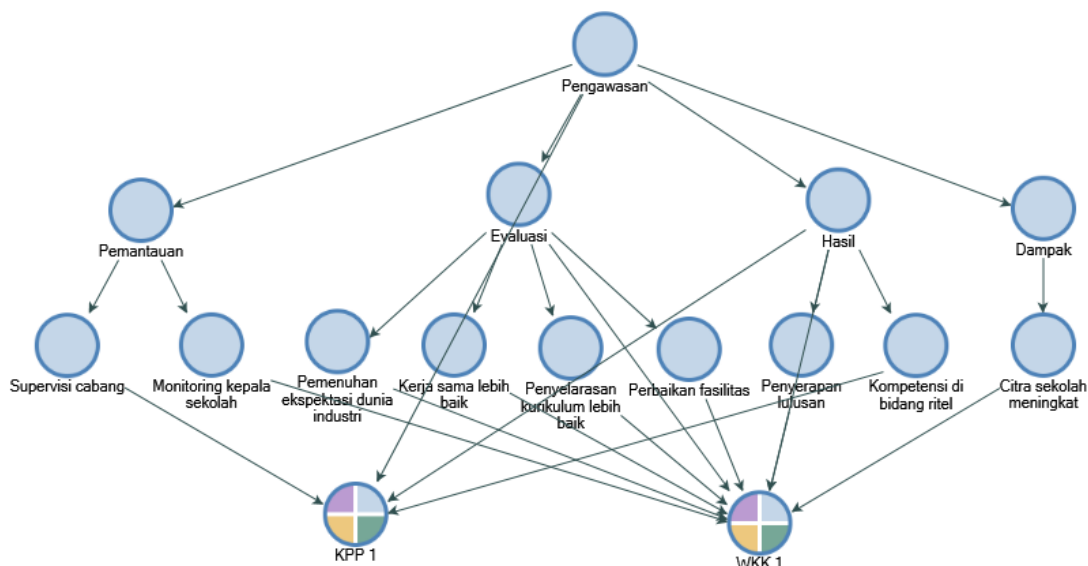
Jadi untuk menjaga konsistensi pelaksanaan program bukan hanya dari pemberian pelatihan secara khusus tetapi dengan adanya dukungan dan motivasi dari pihak terlibat juga sangat berpengaruh terhadap keberlangsungan program. Dukungan ini dapat berupa pemberian izin program, pemberian anggaran, dukungan, dan motivasi. Bukan hanya sekedar ucapan tapi juga dengan tindakannya. Hal ini didukung dari pernyataan informan berikut.

Dukungan itu banyak, bukan hanya motivasi. Tentunya Kepala sekolah juga memberikan banyak dukungan ya bukan hanya motivasi. Bisa dalam bentuk dukungan pemberian izin pelaksanaan program kemudian dalam approve anggaran. Bisa modal, keuangan, sarpras dan kebijakan. Dari kurikulum juga mendukung, contohnya

misalnya banyak program yang menginduk ke kurikulum seperti IHT (In House Training), ujikom dan program lainnya. Jadi ya tidak hanya memberikan motivasi saja tetapi ada real action juga dari kepala sekolah maupun beserta jajarannya termasuk saya sebagai wakasek kurikulum.(WKK1)

4. Pengawasan

Aspek selanjutnya dalam manajemen program adalah pengawasan. Pengawasan diperlukan agar program yang dijalankan dapat dipantau dan mengetahui keadaan yang sesungguhnya di lapangan seperti apa. Dengan adanya pengawasan juga dapat dijadikan sebagai bahan evaluasi untuk diperbaiki atau ditingkatkan dari program tersebut. Adapun gambaran dari pengawasan dengan menggunakan *project map* sebagai berikut.



Gambar 4. 16 *Project Map* Pengawasan SMKN 1 Bandung

Analisis dari data di atas adalah sebagai berikut.

a) Pemantauan

Pemantauan dilakukan untuk mengetahui keadaan yang sesungguhnya terjadi di lapangan. Pemantauan juga diupayakan agar menjaga konsistensi pelaksanaan program seperti yang sudah dibahas sebelumnya. Alfamart melakukan supervisi satu tahun sekali dengan memperhatikan beberapa aspek seperti penggunaan business center, pelaksanaan pembelajaran, prakerin, dan sebagainya. Berikut penjelasan dari informan dari hasil wawancara.

Kalau dari pihak Alfamart dilakukan secara rutin yaitu setiap satu tahun sekali dari HO ya ada supervisi. Kalau dari cabang sering ada kunjungan juga sekaligus pemantauan. Mulai dari penggunaan business center, pelaksanaan pembelajaran, pelaksanaan pakerin, hasil lulusan, dan lain lain.(KPP1)

Selain adanya pemantauan dari Alfamart, kepala sekolah juga turut terlibat dan turun tangan dalam memantau keberlangsungan program seperti yang dikatakan oleh wakasek kurikulum “..adanya monitoring yang dilaksanakan berkala oleh kepala sekolah”.

b) Evaluasi

Salah satu tujuan supervisi adalah untuk melakukan evaluasi program. Apakah ada yang harus diperbaiki atau apakah harus ada yang ditingkatkan. Diantara hal perlu dievaluasi di SMKN 1 Bandung ini di antara lain: 1) pemenuhan ekspektasi dunia industri; 2) kerja sama lebih baik; 3) perbaikan fasilitas; dan 4) penyesuaian kurikulum lebih baik. Hal ini dikatakan langsung oleh wakasek kurikulum sebagaimana berikut.

Untuk evaluasi ini kan adanya monitoring yang dilaksanakan secara berkala oleh kepala sekolah. Kemudian adanya evaluasi diakhir periode. Beberapa hal bisa diperhatikan dan diperbaiki itu mulai dari kitanya yang harus bisa memenuhi ekspektasi dari dunia industri yaitu alfamart. Kemudian kerja sama yang dilakukan oleh sekolah dengan alfamart menjadi lebih baik. Lalu dari fasilitas bisa diperbaiki agar kenyamanan pada saat kelas industri meningkat. Selain itu hal yang harus diperhatikan yaitu lulusannya, dimana harus banyak output atau lulusan dari program ini yang diterima. Kemudian yang terakhir sari segi kurikulum penyesuaian bisa lebih baik lagi ke depannya.(WKK1)

c) Hasil

1) Kompetensi di bidang ritel

Program Alfamart Class memberikan hasil dan dampak positif terhadap SMKN 1 Bandung khususnya siswa-siswi Alfamart Class. Mereka telah diberikan pembekalan dan pengalaman mengenai bisnis ritel. Maka dari itu peserta Alfamart Class tentunya memiliki kemampuan atau kompetensi

di bidang bisnis ritel karena dari awal pembekalan mereka telah diberikan berbagai materi mengenai bisnis ritel dan praktik langsung. Pernyataan tersebut diungkapkan oleh informan sebagai berikut.

Siswa-siswi aclass tentunya punya bekal dan kemampuan di bidang ritel khususnya untuk alfarmart. Karena kurikulum yang digunakan juga sudah disinkronisasi dengan sekolah. Dari hasil pembelajaran selama di kelas juga mereka mengikutinya dengan baik dari awal hingga punya kemampuan dan kompetensi yang mumpuni.(KPP1)

2) Penyerapan lulusan

Seperti yang dijanjikan oleh Alfamart bahwa seluruh peserta Alfamart Class dapat diserap langsung oleh Alfamart untuk langsung bekerja tanpa adanya seleksi kembali. Para peserta didik yang telah lulus sekolah dan mengikuti semua rangkaian program Alfamart Class dapat bergabung langsung untuk jadi bagian dari Alfamart. Namun hal tersebut kembali lagi kepada pesertanya apakah akan lanjut bergabung menjadi tenaga kerja di Alfamart atau tidak. Hal tersebut berdasarkan pernyataan informan sebagai berikut.

Namun tidak semua lulusan aclass itu bergabung atau langsung kerja di alfamart. Bukan karena tidak terpilih akan tetapi mereka (siswa-siswi) punya pilihan sendiri, paling hanya setengahnya atau 50% yang bergabung langsung kerja di Alfamart.(KPP1)

d) Dampak

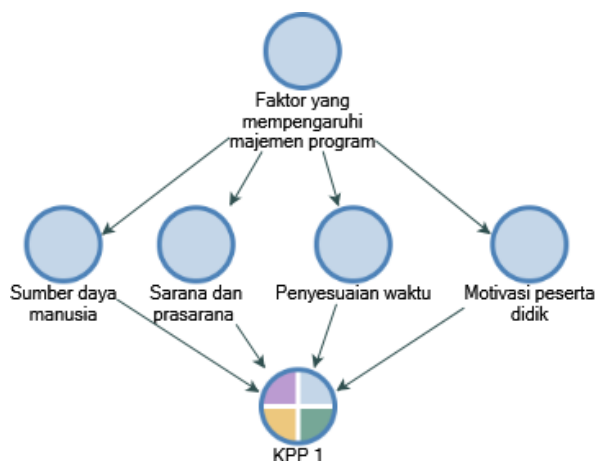
1) Citra sekolah meningkat

Dengan adanya penyerapan lulusan dari Alfamart Class ini membawa dampak baik juga bagi sekolah dalam hal meningkatkan citra dan kualitas sekolah di mata masyarakat. Ini disampaikan langsung oleh wakasek kurikulum bahwa “Salah satu indikator prestasi sekolah itu adalah penyerapan lulusan dari output alfamart class. Dimana hal tersebut dipandang baik oleh warga atau masyarakat yang ada di kota Bandung dan

sekitarnya. Dengan melihat jejak prestasi tersebut maka citra sekolah juga jadi lebih baik dan kualitasnya tentunya tidak diragukan oleh masyarakat. Karena bukan hanya dari program alfamart class saja, banyak prestasi dan pandangan baik terhadap SMKN 1 Bandung ini. Dari dulu memang sudah terkenal baik di kalangan masyarakat. Nah dengan adanya output dari program alfamart class ini bisa menambah citra dan kualitas dari SMKN 1 Bandung juga”.

4.2.2.2 Faktor yang Mempengaruhi Program Alfamart Class

Dalam menjalankan sebuah program tentunya ada faktor yang mempengaruhi pengelolaan suatu progra. Faktor itu dapat berupa faktor pendukung maupun faktor penghambat. Adpaun gambaran dari data yang didapat setelah wawancara adalah sebagai berikut.



Gambar 4. 17 *Project Map* Faktor yang Mempengaruhi Manajemen Program SMKN 1 Bandung

Beberapa faktor yang mempengaruhi berjalannya program itu baik faktor pendukung maupun faktor penghambatnya sesuai yang dikatakan oleh ketua program pemasaran SMKN 1 Bandung ini yaitu sebagai berikut.

Kalau untuk kendala biasanya waktu ya, karena untuk penjadwalan guru tamu biasanya harus cari waktu yang tepat menyesuaikan antara sekolah dengan Alfa. Karena mereka bukan hanya mentrainer siswa alfa class tapi karyawan Alfanya jadi waktu trainernya. Selain itu paling mulai dari proses,

rekrutmen, sama anak anak juga begitu mereka lulus tidak semua bergabung ke alfamart karena beberapa faktor. Seperti penempatan yang jauh, ada yang mau lanjut kuliah, ada yang mau bekerja di tempat lain, dsb.(KPP1)

Jadi dapat dikatakan bahwa penyesuaian waktu antara kedua pihak juga mempengaruhi keberlangsungan program, karena adanya penyesuaian juga dengan situasi dan kondisi yang ada. Kemudian motivasi peserta didik itu mempengaruhi penyerapan lulusan Alfamart Class, dimana terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi mereka untuk bergabung dan tidaknya menjadi bagian dari Alfamart. Selain itu sumber daya manusia dan fasilitas atau sarana dan prasarana itu dapat mempengaruhi berjalannya program Alfamart Class ini. Setiap sumber daya yang ada perlu saling mendukung untuk kelancaran program yang dijalankan. Hal ini berdasarkan pernyataan informan yang mengatakan sebagai berikut.

Kalau untuk penunjang sih paling dari sumber dayanya mulai dari fasilitas hingga fasilitatornya. Untuk sumber daya kan tentunya harus saling mendukung untuk berjalannya program ini.(KPP1)

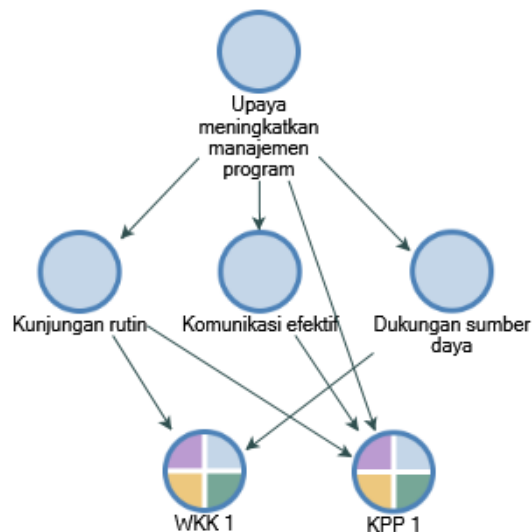
Maka dapat disimpulkan bahwa faktor yang mempengaruhi manajemen program Alfamart Class di SMKN 1 Bandung antara lain sumber daya manusia, sarana dan prasarana, penyesuaian waktu, dan juga motivasi peserta didik dalam bergabung untuk menjadi bagian dari Alfamart.

4.2.2.3 Upaya Meningkatkan Manajemen Program Class

Setelah membahas berbagai proses dalam manajemen program mulai dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, hingga pengawasan dan evaluasi maka dalam menjalankan sebuah program juga diperlukan adanya upaya untuk meningkatkan manajemen program tersebut supaya dapat menjadi lebih baik. Dengan adanya evaluasi maka akan diketahui beberapa hal yang perlu diperbaiki dan diupayakan guna mempertahankan bahkan meningkatkan kualitas program tersebut.

Berdasarkan hasil data yang didapatkan dari SMKN 1 Bandung ini ada

beberapa upaya yang perlu dilakukan dalam meningkatkan manajemen program. Berikut gambaran visualisasi datanya menggunakan *project map* dari nvivo 12.



Gambar 4. 18 *Project Map* Upaya Meningkatkan Manajemen Program SMKN 1 Bandung

Upaya yang dapat dilakukan dalam meningkatkan manajemen program Alfamart Class di SMKN 1 Bandung di antaranya yaitu dengan adanya kunjungan rutin dari pihak Alfamart. Supaya lebih ditingkatkan dan lebih sering ada kunjungan ke sekolah agar sering bertemu dan berinteraksi dengan pihak sekolah khususnya siswa-siswi Alfamart Class. Kemudian komunikasi yang efektif juga menjadi upaya yang terus dilakukan agar meningkatkan manajemen program Alfamart Class supaya tidak ada kesenjangan atau miskomunikasi satu sama lain. Selain itu dukungan berupa sumber daya, fasilitas, dan hal hal yang dapat meningkatkan manajemen program juga perlu ditingkatkan. Hal ini berdasarkan pernyataan dari informan sebagai berikut.

Sebenarnya yang perlu ditingkatkan adalah dari pihak alfanya, dengan lebih sering berkunjung ke sekolah, bertemu dengan siswa-siswinya. Walaupun komunikasinya sudah baik tapi perlu ditingkatkan lagi.(KPP1)

Pernyataan di atas juga didukung dengan apa yang dikatakan oleh wakasek kurikulum sebagaimana berikut.

Sering-sering ada kunjungan ke sekolah dan melibatkan paras siswa aclass. Memberikan dukungan dan fasilitas yang dapat menunjang pembelajaran dan praktik siswa. Kemudian semoga pelaksanaan program ini terus mengalami peningkatan. Karena kami juga berupaya untuk memenuhi ekspektasi dunia industri dengan mencetak lulusan atau output yang mampu diserap dunia industri.(WKK1)

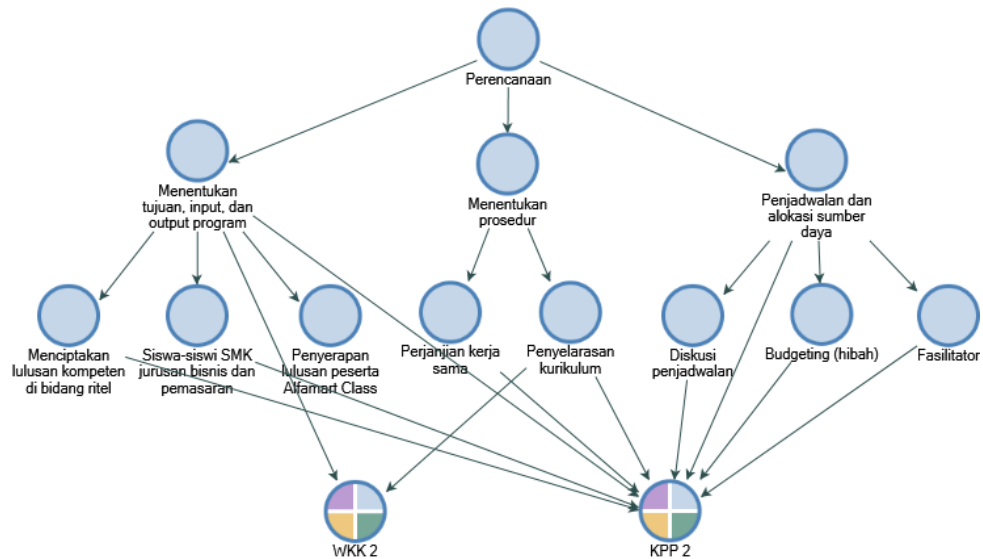
4.2.3 SMKN 4 Kabupaten Bandung

4.2.3.1 Manajemen Program Alfamart Class

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan bahwa program Alfamart Class di SMKN 4 Kabupaten sudah berlangsung semenjak tahun 2018 hingga sekarang. Untuk menjalankan suatu program maka perlu adanya pengelolaan atau yang disebut manajemen. SMKN 4 Kabupaten Tangerang juga tentunya memiliki prosedur atau cara pengelolaan terhadap program Alfamart Class ini. Berikut diuraikan mengenai manajemen program Alfamart Class yang ada di SMKN 4 Kabupaten Tangerang.

1. Perencanaan

Perencanaan merupakan tahap awal dalam menyusun suatu program. Dalam perencanaan terdapat beberapa hal yang perlu dilakukan untuk mencapai suatu tujuan program tersebut. Berdasarkan hasil data yang didapat dari SMKN 4 Kabupaten Tangerang bahwa perencanaan dalam manajemen program Alfamart Class ini dapat digambarkan dengan *project map* dari nvivo 12 sebagai berikut.



Gambar 4. 19 *Project Map* Perencanaan SKMN 4 Kab.Tangerang

Seperti perencanaan pada umumnya bahwa terdapat penentuan tujuan program, penentuan prosedur, juga penjadwalan dan alokasi sumber daya. Berikut penulis uraikan dari gambaran data di atas.

a) Menentukan tujuan, input, dan output

Dalam menyusun rencana program tentunya kita harus mengetahui apa tujuan dari adanya program tersebut. Selain itu input dan output dari program tersebut juga apa. Berikut disampaikan mengenai tujuan, input, dan output dari program Alfamart Class adalah.

Jadi alfamart class ini adalah untuk mempersiapkan lulusan yang siap bekerja. Karena dari alfamartnya sendiri juga sudah punya manajemennya sendiri terhadap program alfamart class ini. Untuk input dari program alfamart class ini yaitu siswa-siswi jurusan bisnis ritel dengan menerapkan tefa atau teaching factory yang bekerja sama dengan alfamart. Kalau outputnya ya itu serapan dari program alfamart class karena mereka saat lulus sudah punya kontrak dengan alfamart untuk direkrut langsung.(KPP2)

b) Menentukan prosedur

Untuk menentapkan sebuah program perlu adanya penentuan prosedur yang akan dilakukan nantinya seperti apa.

1) Perjanjian kerja sama

Perjanjian kerja sama yang dilakukan antara SMKN 4 Kabupaten Tangerang dengan Alfamart dimulai dari tahun 2018 berdasarkan pernyataan kepala program “..dimulai dari tahun 2018. Dan memang punya MoU-nya secara resmi. Sebenarnya dari tahun 2017 tapi baru berjalan di 2018”.

Kemudian perjanjian kerja sama ini dimulai dengan adanya pertemuan antara sekolah dengan pihak alfamart untuk tanda tangan langsung mengenai kerja sama alfamart class ini. Setiap tahun sekolah dan alfamart menjalankan perpanjangan kontrak secara langsung di DC. Hal ini berdasarkan pernyataan dari informan sebagaimana berikut.

Kalau bentuk perencanaannya kita langsung kerja sama dengan pihak alfamart dan tanda tangan langsung dengan mereka. kemudian ada beberapa poin yang kami sampaikan mengenai pembelajaran di kelas yang dimana nantinya akan ada proses sinkronisasi kurikulum atau penyelarasan materi antara sekolah dengan materi yang dari alfamart. Untuk tahun ini kita perpanjangan kontrak langsung dengan DC.(KPP 2)

2) Penyelarasan kurikulum

Dalam menentukan prosedur terdapat proses sinkronisasi atau penyelarasan kurikulum. Hal ini dilakukan supaya adanya penyelarasan materi antara sekolah dengan yang akan diberikan oleh pihak alfamart. Mengenai penyelarasan kurikulum ini disampaikan oleh salah satu informan sebagai berikut.

Untuk tujuan yang berkaitan dengan program alfamart class ini tentunya kami berusaha mewujudkan pembelajaran yang telah disinkronisasi atau diselarskan antara sekolah dengan alfamart. Dimana nantinya materi-materi yang diberikan alfamart dapat disisipkan dalam pembelajaran siswa alfamart class sesuai standar dan dapat meningkatkan pengetahuan dan kemampuan mereka agar nantinya mereka dapat menjadi lulusan yang kompeten di bidang bisnis ritel.(WKK2)

Penyelarasan kurikulum ini perlu menyesuaikan antara sekolah dan alfamart. Dalam proses sinkronisasi atau penyelarasan kurikulum ini tentunya ada beberapa hal yang perlu diperhatikan supaya dapat memenuhi kebutuhan peserta didik dan tidak ditentang oleh pihak alfamart. Berikut pernyataan langsung dari wakasek bidang kurikulum SMKN 4 Tangerang.

Kalau proses sinkronisasi kurikulum itu kami kan ada KOSP atau kurikulum operasional satuan pendidikan. Dimana dalam menyusun kurikulum ini sekolah memiliki wewenang untuk menentukan format dan sistematisa penyusunannya. Lalu kurikulum ini dikembangkan dan dikelola dengan mengacu kepada struktur kurikulum dan standar yang telah ditetapkan pemerintah. Kemudian kita menyelaraskannya dengan kebutuhan peserta didik dan dengan dunia industri. Disitulah terdapat penyelarasan antara kurikulum yang dibentuk sekolah dengan yang diamanahi oleh industri untuk disisipkan dalam pembelajaran. Tentunya yang sesuai dengan standar dan disepakati oleh masing-masing pihak.(WKK 2)

c) Penjadwalan dan alokasi sumber daya

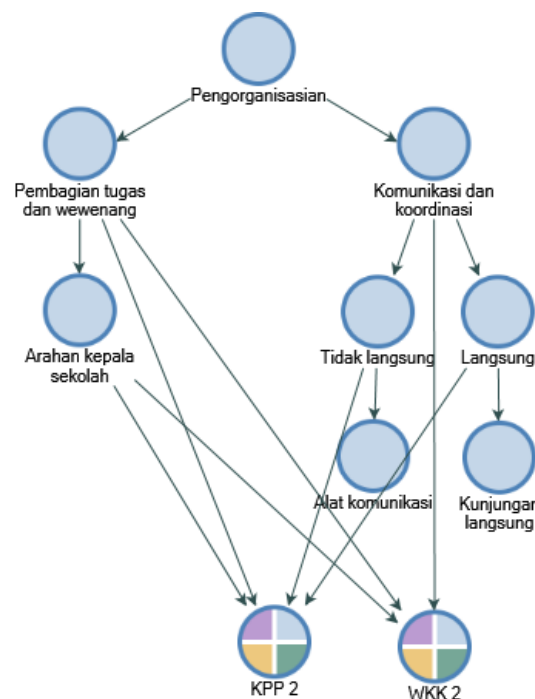
Seperti sekolah pada umumnya, penjadwalan program Alfamart Class di SMKN 4 Kabupaten Tangerang juga perlu adanya penyesuaian antara sekolah dengan pihak Alfamart. Perlu melihat situasi dan kondisi yang terjadi di lapangan. Meskipun sudah ada penjadwalan akan suatu program tetapi jika kondisi yang mengakibatkan perubahan jadwal itu tidak bisa dihindari. Kepala program pemasaran SMKN 4 Kabupaten Tangerang menuturkan bahwa penjadwalan program Alfamart Class ini “disesuaikan dengan kebutuhan sekolah dan jadwal dari pihak alfamart”.

Kemudian untuk pengalokasian sumber daya itu berupa business center yang dihibahkan alfamart pada awal kerja sama. Business center ini dikelola oleh sekolah setiap harinya. Alfamart memberikan fasilitas tersebut beserta isinya untuk menunjang praktik siswa-siswi alfamart class. Pernyataan ini berdasarkan

penuturan kepala program pemasaran bahwa “kalo alokasi anggaran dari pihak Alfamart tidak ada tetapi didukung dengan fasilitas berupa business center dan isinya”.

2. Pengorganisasian

Aspek selanjutnya yang ada dalam manajemen program yaitu pengorganisasian. Dalam menjalankan suatu program tentunya harus ada pengorganisasian untuk mengatur pembagian tugas dan wewenang. Kemudian dalam pengorganisasian juga harus ada komunikasi dan koordinasi antara berbagai pihak.



Gambar 4. 20 *Project Map* Pengorganisasian SMKN 4 Kab.Tangerang

Uraian data di atas dapat diuraikan sebagai berikut.

a) Pembagian tugas dan wewenang

Pembagian tugas dan wewenang perlu dilakukan agar sistem kerja yang dilakukan dalam mengelola program itu jelas. Di SMKN 4 Kabupaten Tangerang semua pihak yang ada di sekolah dilibatkan mulai dari perencanaan, pelaksanaan hingga evaluasi. Pernyataan ini berdasarkan hasil wawancara dari informan sebagai berikut.

Dalam pelaksanaannya ini ada koordinator yang ditunjuk langsung dan diberi SK secara langsung oleh kepala sekolah yaitu ketua program/jurusannya. Untuk wakasek juga terlibat dari mulai perencanaannya hingga pelaksanaan dan evaluasi. Kemudian guru-guru juga dilibatkan dalam pembagian tugas dan wewenang program Alfamart class dengan adanya piket harian bersama anak-anaknya dalam mengelola business center. Karena guru-guru juga tetap memperhatikan pada saat adanya barang masuk, pengelolaan, dan sebagainya.(KPP 2)

Pembagian tugas dan wewenang ini menyesuaikan dengan bidang masing-masing yang merupakan arahan langsung dari kepala sekolah. Selanjutnya pernyataan mengenai pembagian tugas dan wewenang didukung dengan pernyataan berikut.

Kalau untuk pembagian tugas dan wewenang itu disesuaikan dengan bidangnya masing-masing. Itu semua arahan dari kepala sekolah dan didiskusikan dengan semua pihak terlibat. Misalnya saya yang bertanggung jawab mengenai kurikulum, pembelajaran dan sebagainya. Kemudian ketua jurusannya yang ditunjuk sebagai penanggung jawab program. Begitupun seterusnya.(WKK 2)

b) Komunikasi dan koordinasi

Komunikasi dan koordinasi merupakan salah satu hal terpenting dalam manajemen program. Dengan adanya komunikasi dapat memudahkan semua pihak untuk menyampaikan dan mengutarakan sesuatu. Adapun bentuk komunikasi dan koordinasi dapat secara langsung maupun tidak langsung. SMKN 4 kabupaten Tangerang menjalin komunikasi dan koordinasi dengan sangat baik antara sekolah dengan pihak Alfamart. Berikut pernyataan mengenai hal tersebut.

Baik. secara langsung lewat telepon atau whatsapp juga. Kita memang selalu komunikasi dengan cabang secara berkala. Ada trainer dari pihak alfa yang suka berkunjung ke sekolah.(KPP 2)

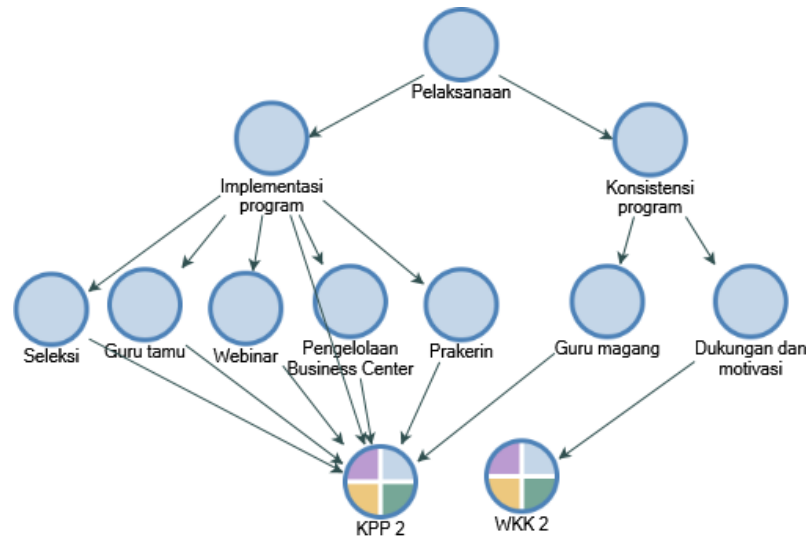
Kemudian wakil kepala sekolah bidang kurikulum menyatakan bahwa beliau juga terlibat dalam komunikasi dan koordinasi bersama pihak Alfamart. Akan tetapi hanya sebagian kecil, yang lebih sering berkomunikasi adalah dengan jurusannya. Namun secara keseluruhan komunikasi antara sekolah dengan Alfamart berjalan dengan baik. Berikut pernyataan yang mendukung hal tersebut.

Untuk komunikasi itu saya hanya sebagian kecil saja atau ketika ada yang berkepentingan saja dengan saya seperti membahas kurikulum. Untuk selebihnya itu yang sering berkomunikasi adalah dengan jurusannya sendiri. Namun secara umum saya juga terlibat komunikasi dan koordinasi dengan Alfamart baik itu secara langsung maupun tidak langsung. Tapi komunikasi sekolah dengan Alfamart sangat baik. Kami selalu terhubung untuk selalu komunikasi atau apapun itu. Intinya hubungannya tidak terputus. Karena banyak juga yang perlu dibahas dan dievaluasi dari program yang dijalankan. Atau mungkin ada case-case yang perlu diselesaikan. (WKK 2)

Maka dapat disimpulkan bahwa komunikasi dan koordinasi antara SMKN 4 Kabupaten Tangerang dengan pihak Alfamart sangat baik.

3. Pelaksanaan

Berikut adalah gambaran visualisasi data menggunakan *project map* dari nvivo 12 mengenai pelaksanaan program yang ada di SMKN 1 Bandung.



Gambar 4. 21 *Project Map* Pelaksanaan SMKN 4 Kab.Tangerang

Uraian dari data di atas dapat dijelaskan sebagai berikut.

a) Implementasi program

Dalam alfamart class terdapat beberapa program yang diadakan selama program berlangsung. Secara umum pelaksanaan program di SMKN 4 Kabupaten Tangerang ini berjalan dengan baik meskipun perlu adanya penyesuaian mengenai jadwal. Ketua program pemasaran mengatakan mengenai implementasi program alfamart class ini bahwa “Ya, baik. Semuanya berjalan dengan efektif. Namun perlu adanya penyesuaian saja karena kadang ada jadwal yang berubah. Tapi itu tidak masalah”. Berikut penjelasan mengenai program yang dijalankan di SMKN 4 Kabupaten Tangerang.

1) Seleksi

Seleksi program Alfamart Class ini dilakukan di awal kelas 10 ketika peserta didik sudah dinyatakan diterima di SMKN 4 Kabupaten Tangerang. Seleksi ini dilakukan secara langsung

oleh pihak Alfamart di sekolah. Seleksi untuk peserta Alfamart Class dilakukan seperti halnya menyeleksi karyawan Alfamart yang terdiri dari wawancara, psikotes, ujikom, dll. Hal ini dinyatakan langsung oleh kepala program pemasaran.

Kita lakukan seleksi di awal ketika para peserta didik sudah dinyatakan diterima di SMKN 4 Tangerang ini. Ya seperti wawancara, psikotes, ujikom, dan sebagainya. Lalu ada tinggi badan dan berat badan. Itu pure yang seleksi dari pihak alfamart bukan dari kita ya atau sekolah.(KPP 2)

Jadi seleksi peserta Alfamart Class ini benar-benar dilakukan di awal yaitu di kelas 10 dan dilakukan secara langsung oleh pihak Alfamart. Mereka yang lulus seleksi maka resmi menjadi peserta didik Alfamart Class yang dimana nantinya dapat diserap langsung menjadi tenaga kerja di Alfamart.

2) Guru tamu

Guru tamu merupakan program kunjungan langsung ke sekolah dengan memberikan materi secara langsung oleh trainer dari alfamart kepada siswa-siswi alfamart class. Guru tamu biasa dilakukan satu kali dalam semester untuk satu jenjang. Artinya kelas 10 satu kali, kelas 11 satu kali, dan kelas 12 satu kali dalam setiap semesternya. Hal ini berdasarkan hasil wawancara dari informan sebagai berikut.

Ada guru tamu itu biasanya ada kunjungan ke sekolah. Trainernya ngasih materi langsung ke anak-anak alfamart class. Biasanya setiap semester minimal 1 kali untuk setiap jenjang. Atau bisa lebih.(KPP 2)

3) Webinar

Webinar dilaksanakan secara bersamaan dengan seluruh SMK mitra Alfamart Class yang dilakukan satu semester sekali. Hal ini berdasarkan yang diucapkan informan bahwa “..webinar ya itu juga satu semester sekali atau lebih, kondisional”.

4) Pengelolaan business center

Pengelolaan business center dilakukan secara langsung oleh sekolah. Business center yang dihibahkan oleh alfamart ini aktif digunakan sehari-hari sebagai fasilitas untuk praktik siswa-siswi dan menjual berbagai keperluan.

5) Prakerin

Prakerin yang dilakukan di siswa-siswi alfamart class adalah mereka yang berada di semester 5 atau awal kelas 12. Pelaksanaan prakerin ini dilakukan selama 6 bulan dengan praktik langsung di toko-toko Alfamart yang ada di cabang Balaraja. Berikut pernyataan dari hasil wawancara yang dituturkan oleh informan.

Ada prakerin atau magang di alfamart ya. Mereka nanti disebar setiap toko satu orang. Kita mulai di semester 5 bulan Juli dan sudah tidak ada pembelajaran di kelas. Kita juga ini sedang melakukan prakerin selama 6 bulan yang disebar di seluruh cabang Balaraja.(KPP 2)

b) Konsistensi program

1) Guru magang

Yang dimaksud dengan guru magang adalah pelatihan secara khusus yang diberikan kepada guru-guru yang mengajar di Alfamart Class. Pelaksanaan guru magang ini dilakukan selama 2 bulan oleh guru-guru terakit di SMKN 4 Kabupaten Tangerang. Mereka praktik secara langsung di toko untuk mengimplementasikan pembelajaran yang diberikan kepada peserta didik Alfamart Class. Dengan adanya pelatihan atau guru magang tersebut diharapkan dapat menjaga konsistensi pelaksanaan program Alfamart Class. Hal ini dituturkan secara langsung oleh informan sebagaimana berikut.

Kita ada magang ya. Jadi guru-guru produktif ini ada yang diikutsertakan dalam program magang selama 2 bulan di toko. Agar para pengajar juga bisa mengetahui proses secara langsung di lapangan. Tapi tidak ada tiap tahun. Kita langsung turun tangan dilibatkan untuk bekerja di Alfamart. (KPP 2)

2) Dukungan dan motivasi

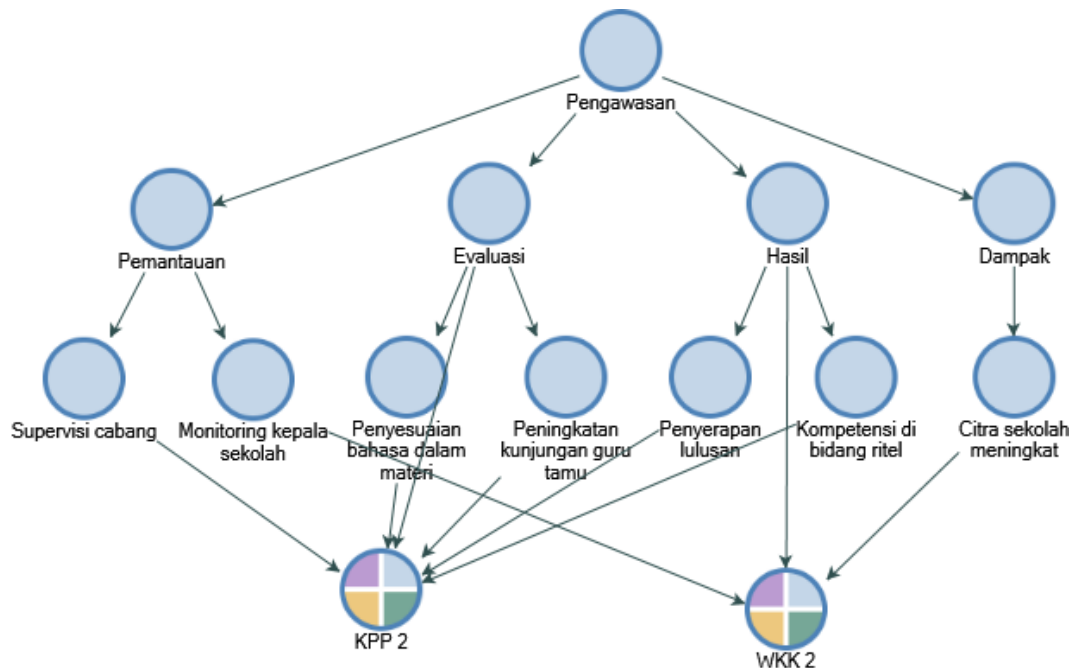
Selain adanya pelaksanaan guru magang, di SMKN 4 Kabupaten Tangerang yang dianggap dapat membantu menjaga konsistensi pelaksanaan program Alfamart Class adalah dengan adanya dukungan dan motivasi yang diberikan. Dari hasil wawancara yang didapat bahwa dukungan dan motivasi itu berpengaruh dalam menjaga konsistensi program adalah sebagai berikut.

Untuk dukungan itu pastinya selalu ada. Karena sekolah juga mengupayakan untuk semua program yang ada di sekolah ini berjalan dengan baik dan lancar dengan memaksimalkan segala sumber daya untuk kelangsungan semua program. Motivasi itu juga bisa berupa ungkapan secara langsung atau juga bisa berupa tindakan dan contoh perilaku. Misalnya guru-guru yang selalu mengingatkan dan mendukung kepada siswanya untuk selalu rajin dalam belajar, mengikuti kegiatan dalam setiap program, ikut terlibat dalam pelaksanaan prakerin, magang, dan kegiatan lainnya. Kemudian ketersediaan tenaga pendidik juga dalam memberikan arahan di dalam maupun di luar kelas itu bisa jadi tindakan dukungan atau motivasi.(WKK 2)

Dari pernyataan di atas membuktikan bahwa dukungan dan motivasi itu tidak hanya berupa ungkapan tapi dapat berupa tindakan juga. Misalnya guru yang memberikan contoh yang baik maka akan mempengaruhi peserta didiknya untuk mencontoh perilaku tersebut.

4. Pengawasan

Pengawasan menjadi salah satu aspek dalam manajemen program. Dengan adanya pengawasan diharapkan dapat mengendalikan dan mengontrol setiap pelaksanaan program yang ada. Berikut gambaran pengawasan yang di SMKN 4 Kabupaten Tangerang menggunakan *Project Map* dari nvivo 12.



Gambar 4. 22 *Project Map* Pengawasan SMKN 4 Ka. Tangerang

Uraian dari gambaran data di atas adalah sebagai berikut.

a) Pemantauan

Pemantauan dilakukan langsung oleh pihak alfamart ke sekolah. Hal ini dilakukan untuk mengetahui keadaan yang terjadi secara langsung di sekolah itu bagaimana apakah program yang dijalankan sesuai atau tidak. Adapun yang dipantau dari pelaksanaan program Alfamart class ini seperti pengelolaan business center, proses pembelajaran, fasilitas dan sebagainya. Pemantauan ini dilakukan oleh cabang satu kali dalam satu semester. Kepala program pemasaran menuturkan mengenai aspek yang diperhatikan dalam pemantauan program alfamart class sebagai berikut.

Misalnya omset penjualan si biasanya. Itu dipantau. Namun karena itu sudah bentuknya hibah jadi ya itu dikembalikan lagi ke sekolah karena kita sendiri yang kelola. Kemudian berjalannya BC, itu biasanya yang dipantau terkait kebersihan tokonya, fasilitas, pembelajaran, dan semuanya juga disupervisi.(KPP 2)

Kemudian wakasek kurikulum juga menambahkan bahwa pemantauan dilakukan juga oleh kepala sekolah sebagaimana

informasinya sebagai berikut.

Untuk pemantauan itu kami selalu memperhatikan keberlangsungan dari program ini. Mulai dari perencanaan, pelaksanaan hingga evaluasi. Kepala sekolah maupun wakasek dapat berkoordinasi langsung dengan ketua program yang mempunyai tanggung jawab dalam melaksanakan program tersebut. Kami juga selalu memperhatikan hal apa saja yang perlu diperbaiki maupun ditingkatkan. Kita pantau kegiatan pembelajarannya, metode belajar, magang, hingga lulusannya.(WKK2)

b) Evaluasi

Dalam setiap pemantauan pasti menghasilkan hal perlu dievaluasi. Menurut kepala program pemasaran dari hasil wawancara menuturkan bahwa “Ya paling kalau kemarin pelaksanaan guru tamunya hanya sekali bisa ditambah lagi. Tapi tentunya itu juga menyesuaikan dengan kondisi atau situasional. Karena materi secara umum dari alfamart juga bisa disampaikan lebih baik oleh pihak alfamart. Walaupun sudah ada penyelarasan tetapi terdapat ada bahasa-bahasa yang berbeda antara yang dipelajari di sekolah dengan yang ada di kenyataannya yaitu di toko alfamart. Itu sebetulnya yang perlu ditingkatkan atau diperbaiki. Secara keseluruhan sudah baik si seperti penyelarasan kurikulum maupun lainnya. Namun itu saja yang perlu diperhatikan terkait bahasa-bahasa yang berbeda penyebutannya takutnya nanti bikin anak didiknya salah paham”

Dari pernyataan di atas dapat disimpulkan bahwa salah satu yang perlu dievaluasi dari program Alfamart class antara lain peningkatan kunjungan guru tamu dan penyesuaian bahasa atau penamaan yang terkadang terdapat perbedaan antara materi yang ada di sekolah dengan yang ada di Alfamart.

c) Hasil

1) Penyerapan lulusan

Salah satu dampak positif dari adanya program alfamart class adalah adanya penyerapan lulusan peserta didik. Mereka yang

telah mengikuti keseluruhan program dari awal hingga akhir dapat diserap langsung menjadi tenaga kerja di Alfamart. Hal ini disampaikan oleh salah satu informan sebagai berikut.

Karena kan sudah ada kesepakatan antara sekolah dengan alfamart bahwa nantinya siswa ini lulusan alfamart class akan diserap langsung, bekerja di alfamart. Intinya kami akan memaksimalkan pembelajaran maupun praktik dalam program alfamart class ini agar dapat meningkatkan pengetahuan dan kemampuan siswa-siswi kami dan terus bekerja sama dengan baik bersama alfamart. Selain itu kami juga mengharapkan agar lulusan kami ini bisa bekerja di DUDIKA sebagian besarnya. Dari beberapa penjelasan yang saya sebutkan barusan bahwa memang membawa dampak sekaligus peningkatan kualitas sekolah. Serapan dari alfamart class juga banyak.(WKK 2)

2) Kompetensi di bidang ritel

Selain adanya penyerapan lulusan, tentunya memberikan dampak yang baik bagi peserta didik dengan meningkatkan komoetensi mereka di bidang bisnis ritel. Salah satu pernyataan tersebt dituturkan oleh informan sebagai berikut.

Materi yang diberikan alfamart dapat disisipkan dalam pembelajaran siswa alfamart class sesuai standar dan dapat meningkatkan pengetahuan dan kemampuan mereka agar nantinya mereka dapat menjadi lulusan yang kompeten di bidang bisnis ritel.(WKK 2)

Jadi pembelajaran dan pratik yang telah diberikan kepada peserta didik Alfamart class dapat mempengaruhi dan meningkatkan kemampuan mereka dalam bisnis ritel.

d) Dampak

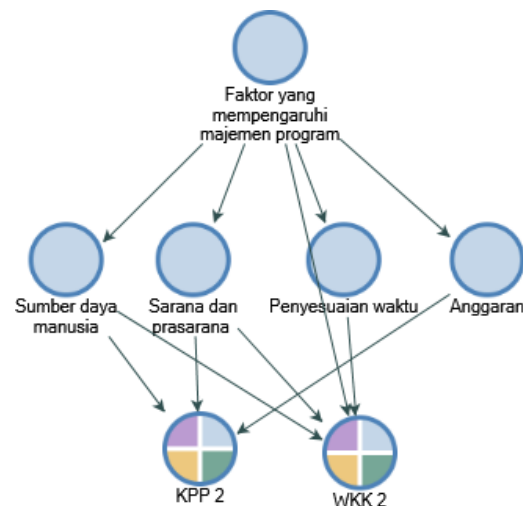
1) Citra sekolah meningkat

Seperti halnya sekolah lain, SMKN 4 Kabupaten Tangerang ini merasakan dampak dari adanya program Alfamart class yaitu citra sekolah meningkat dengan lebih dikenal oleh masyarakat luas. Hal ini dikatakan langsung oleh salah satu informan dari hasil wawancara sebagai berikut.

Sekolah juga menjadi lebih dikenal oleh masyarakat dengan adanya program-program yang ada di sekolah salah satunya yaitu alfamart class. Hal tersebut menjadi salah satu *branding* juga untuk sekolah. Dengan begitu apabila ditanya apakah ada dampak yang baik atau peningkatan citra maupun kualitas sekolah dari adanya program Alfamart class tentu saja ada. Banyak ya.(WKK 2)

4.2.3.2 Faktor yang Mempengaruhi Program Alfamart Class

Terdapat beberapa faktor yang memengaruhi dalam menjalankan manajemen program, baik itu faktor pendukung atau penghambat program tersebut. Berikut adalah gambaran data dari hasil penelitian yang didapat menggunakan *Project Map* dengan nvivo 12.



Gambar 4. 23 *Project Map* Faktor yang Mepengaruhi Manajemen Program SMKN 4

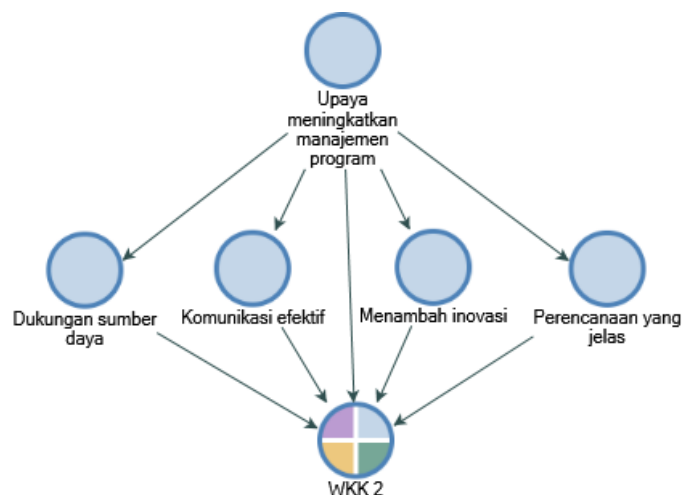
Penjelasan dari gambaran data di atas menggambarkan beberapa hal yang menjadi faktor yang mempengaruhi pelaksanaan manajemen program Alfamart Class di SMKN 4 Kabupaten Tangerang. Di antara hal yang dapat menjadi faktor pendukung dan penghambat itu mulai dari sumber daya manusia, sarana dan prasarana, waktu, dan juga anggaran. Pernyataan ini sesuai dengan yang dikatakan oleh wakasek kurikulum “Tentunya ya dari sumber daya baik itu tenaga pendidik dari sekolah, kemudian trainer dari pihak alfamart, fasilitas, sarana dan prasarana yang menunjang pembelajaran dan praktik siswa di sekolah. Anggaran juga bisa mempengaruhi ya”.

Pernyataan di atas juga didukung oleh penuturan dari kepala program pemasaran yang mengatakan bahwa “ya mulai dari sumber daya, fasilitas, anggaran, tentunya itu jadi faktor pendukung dan penghambat dalam menjalankan program”.

Maka dapat disimpulkan bahwa sumber daya manusia mulai dari tenaga pendidik, tariner itu dapat menjadi faktor yang mempengaruhi keberlangsungan program. Karena mereka perlu menyiapkan dan mengimplementasikan program tersebut secara optimal. Selain itu dengan adanya sarana prasarana yang mendukung, anggaran yang memadai, juga penyesuaian waktu dalam pelaksanaan program dapat mempengaruhi program alfamart class.

4.2.3.3 Upaya Meningkatkan Manajemen Program Alfamart Class

Dalam meningkatkan suatu manajemen program, tentunya perlu ada upaya yang dilakukan agar terciptanya peningkatan atau perbaikan dari program yang dijalankan. Dari hasil penelitian yang dilakukan di SMKN 4 Kabupaten Tangerang didapatkan hasil sebagai berikut yang digambarkan melalui *project map* dengan menggunakan nvivo 12.



Gambar 4. 24 Upaya Meningkatkan Manajemen Program SMKN 4 Kab.Tangerang

Dari data di atas dapat dijelaskan bahwa adanya upaya yang perlu dilakukan oleh sekolah maupun pihak alfamart dalam meningkatkan manajemen program Alfamart Class. Di antaranya yaitu dukungan sumber daya dimana sumber daya manusia ini sangat dibutuhkan dan

sangat penting. Seperti yang dikatakan oleh salah satu informan berikut.

Untuk upaya yang perlu dipertahankan atau kita tingkatkan itu bisa mulai dari pengefektivitasan sumber daya. Kita optimalkan sumber daya yang ada agar menghasilkan output yang berkualitas. Seperti yang tadi dikatakan kita kerahkan tenaga pendidik agar bisa memberikan yang terbaik dalam pembelajaran baik itu mulai dari motivasi maupun dari tindakannya. (WKK 2)

Selain itu komunikasi yang efektif antara kedua pihak perlu dipertahankan bahkan ditingkatkan agar tidak kesalahpahaman maupun miskomunikasi antarpihak. Pernyataan tersebut berdasarkan informan yang mengatakan sebagai berikut.

Kemudian komunikasi yang efektif antara pihak sekolah dengan alfamart mungkin bisa lebih ditingkatkan agar tidak ada miskomunikasi atau kesalahpahaman antara kedua pihak.(WKK 2)

Selanjutnya upaya yang bisa dilakukan untuk meningkatkan manajemen program Alfamart class adalah dengan menambah inovasi dalam pembelajaran. Hal tersebut berdasarkan penuturan informan sebagai berikut.

Mungkin kita juga bisa menambah inovasi pembelajaran agar semakin menarik dan perlu didiskusikan juga dengan beberapa pihak terkait.(WKK 2)

Terakhir yang bisa dilakukan untuk mengupayakan peningkatan manajemen program Alfamart Class adalah menentukan dan menetapkan perencanaan dengan jelas. Maksudnya adalah untuk mempersiapkan dan membuat rencana program yang lebih matang dan terstruktur lagi. Hal ini dapat menjadi upaya dalam meningkatkan manajemen Alfamart class karena dapat mengevaluasi dan mempersiapkan hal yang berkaitan dengan program lebih rinci dan teratur. Hal ini sesuai dengan yang disebutkan oleh informan sebagai berikut.

Kemudian pengaturan perencanaan yang jelas, hal ini perlu diperhatikan agar kita memiliki alur pelaksanaan program yang jelas dan teratur.(WKK 2)

4.3 Pembahasan

4.3.1 Manajemen Program Alfamart Class

Manajemen merupakan sebuah proses mencapai tujuan-tujuan organisasi dengan melakukan kegiatan dari fungsi-fungsi manajemen. Adapun menurut Terry manajemen ialah proses khusus yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan. Dari hasil penelitian yang telah dilakukan, setiap objek telah mengimplementasikan fungsi manajemen tersebut.

1. Perencanaan

Menurut Kristiawan perencanaan sebagai pedoman pelaksanaan dan pengendalian, menentukan strategi pelaksanaan kegiatan, menentukan tujuan atau kerangka tindakan untuk mencapai tujuan tertentu. Berdasarkan hasil penelitian di SMKN 1 Bandung dan SMKN 4 Tangerang diketahui bahwa proses perencanaan program Alfamart Class yang ada pada umumnya sama. Begitu pula hasil dari penelitian di PT. Sumber Alfaria Trijaya, Tbk adalah benar adanya seperti yang didapat di lapangan. Proses perencanaan tersebut dapat dikatakan terstruktur dan mereka juga tentunya melibatkan berbagai pihak yang terikat dengan kerja sama program tersebut. Di antara proses perencanaan yang ada dalam program Alfamart Class adalah menetapkan tujuan program, menentukan prosedur, dan perencanaan alokasi sumber daya.

Program Alfamart Class memiliki tujuan dan rencana strategis yang berkaitan dengan tujuan SMK yaitu untuk mempersiapkan lulusan yang siap bekerja di dunia industri. Program Alfamart Class juga merujuk pada Inpres No.9 Tahun 2016 tentang revitalisasi SMK dalam rangka meningkatkan kompetensi dan sumber daya manusia di Indonesia. Maka dengan adanya program Alfamart Class ini dapat membantu instansi pendidikan dalam mewujudkan peningkatan kompetensi peserta didik untuk siap bekerja di dunia kerja. Program ini menjadi wadah dalam mengimplementasikan *teaching factory* dan kerja sama instansi pendidikan dengan DU/DI.

Dalam menentukan prosedur tentunya harus ada perjanjian kerja sama yang legal antara berbagai pihak. Perjanjian kerja sama ini menjadi dasar dalam merencanakan apa saja yang menjadi tujuan dari program tersebut dan sesuai dengan kebutuhan kedua belah pihak. Untuk itu dibuatlah penyesuaian kurikulum antara yang sudah disesuaikan dengan peraturan kemendikbud mengenai standar pembelajaran dengan materi dari Alfamart yang akan diberikan kepada peserta Alfamart Class. Penyesuaian kurikulum melibatkan beberapa pihak dalam prosesnya hingga pengesahannya. Hal ini agar tidak adanya ketimpangan antara materi yang sudah distandarisasi dengan materi yang disisipkan nantinya, tentunya dengan memperhatikan juga kebutuhan peserta didik.

Kemudian menentukan alokasi sumber daya menjadi bagian dari proses perencanaan manajemen program. Untuk menjalankan sebuah program tentunya harus ada sumber daya yang mendukung, seperti tenaga pendidik dan fasilitator, sarana prasarana, dan anggaran. Begitu juga dengan pihak Alfamart yang membantu mendukung program tersebut dengan memberikan hibah berupa business center beserta isinya (mesin kasir, rak display, lemari pendingin, dan sebagainya). Business Center ini dapat digunakan sekolah untuk sarana praktik peserta didiknya.

Perencanaan memiliki arti penting dalam memberikan arah yang jelas bagi setiap program dan kegiatan, sehingga setiap program dan kegiatan perlu dilakukan dengan usaha yang efektif dan efisien. Maka untuk mencapai sebuah tujuan yang telah ditetapkan, haruslah dibuat perencanaan yang terstruktur dan melibatkan *stakeholder* terkait. Melalui proses perencanaan ini, perlu adanya sebuah komitmen dan tanggung jawab guna mencapai tujuan tersebut yang telah direncanakan.

2. Pengorganisasian

Selanjutnya dalam menjalankan manajemen program alfamart class adalah tahap pengorganisasian. Dimana pada tahap ini terdapat

pembagian tugas dan wewenang dalam menjalankan program tersebut. Menurut Terry “pengorganisasian ialah tindakan mengusahakan hubungan-hubungan kelakuan yang efektif antara orang-orang, sehingga mereka dapat bekerja sama secara efisien, dan memperoleh kepuasan pribadi dalam menjalankan tugas-tugas tertentu, dalam kondisi lingkungan tertentu guna mencapai tujuan atau sasaran tertentu”.

Dari pengertian di atas, dapat diartikan bahwa pengorganisasian itu pada umumnya adalah upaya dalam melengkapi rencana yang telah disusun dengan struktur organisasi pelaksanaannya. Begitu juga dalam manajemen program Alfamart Class yang dilakukan adalah membuat susunan kepengurusan beserta dengan tugas dan wewenangnya. Dalam menentukan pembagian tugas dan wewenang tentunya harus memperhatikan bidang yang sesuai dengan *job descriptionnya*.

Pembagian tugas dan wewenang yang terjadi di sekolah mitra Alfamart class adalah sesuai dengan arahan dan petunjuk dari kepala sekolahnya masing-masing. Kepala sekolah sebagai pemimpin di sekolah memiliki wewenang dalam mengatur pembagian tugasnya berdasarkan bidang masing-masing. Semua pihak yang ada di sekolah turut terlibat dalam pengorganisasian dan pelaksanaan program, mulai dari wakasek, ketua program jurusan, guru-guru produktif hingga staf di sekolah. Jadi semua *stakeholder* yang ada di sekolah dikerahkan untuk terlibat dalam menyukseskan program Alfamart Class.

Adapun untuk pembagian tugas dan wewenang di sisi perusahaannya yaitu melibatkan juga berbagai pihak yang menyesuaikan dengan bidangnya. Pembagian tugas dan wewenangnya itu dimulai dari kantor pusat hingga ke cabang. Ada beberapa divisi yang terlibat untuk mengimplementasikan program Alfamart Class. Pembagian tugas dan wewenangnya sesuai dengan arahan dari kantor pusat hingga ke cabang Alfamart.

Dalam pengorganisasian juga perlu adanya komunikasi dan koordinasi antar pihak terlibat. Hal ini agar tidak ada kesalahpahaman dan miskomunikasi antar pihak. Pada intinya, pengorganisasian dalam manajemen program Alfamart Class adalah langkah mengupayakan pelaksanaan program secara efektif dan efisien dengan mengoptimalkan seluruh sumber daya yang telah diberikan tanggung jawab masing-masing.

3. Pelaksanaan

Dari hasil penelitian yang dilakukan di beberapa tempat, menunjukkan bahwa pelaksanaan program Alfamart Class dilaksanakan dengan lancar dan baik. Hal ini berdasarkan penuturan langsung dari beberapa informan yang menyatakan bahwa implementasi program terlaksana dengan baik, meskipun perlu adanya penyesuaian jadwal dikarenakan beberapa faktor. Namun secara keseluruhan implementasi program ini telah terlaksana dengan cukup baik.

Pada umumnya pelaksanaan ini merupakan aplikasi nyata dari perencanaan yang telah disusun sebelumnya. Semua SMK memiliki program yang sama, hanya saja pengimplementasiannya dapat menyesuaikan dengan kondisi di lapangan. Terdapat beberapa program yang diimplementasikan dalam Alfamart Class ini, di antaranya ada seleksi, guru tamu, webinar, pengelolaan business center, dan prakerin.

a) Seleksi

Seleksi merupakan tahap awal untuk menyaring peserta didik yang akan bergabung dalam program alfamart class. Seleksi ini dilakukan secara langsung di sekolah oleh tim rekrutmen dari Alfamart. Adapun beberapa seleksi yang dilaksanakan adalah wawancara, psikotes, dan tes fisik (tidak buta warna, berat dan tinggi badan). Seleksi ini dilakukan dari awal ketika peserta didik baru kelas 10. Di SMKN 1 Bandung diadakan *screening* terlebih dahulu untuk lebih mengefektifkan penyeleksian, namun di

SMKN 4 Kabupaten Tangerang langsung mengikuti prosedur dari Alfamart.

b) Guru tamu

Guru tamu merupakan program kunjungan langsung dari pihak alfamart dengan memberikan materi langsung kepada peserta didik Alfamart class. Pelaksanaan guru tamu pada umumnya dilakukan 3 kali dalam satu semester, ini dilakukan di setiap jenjang yang berbeda dengan tema materi yang berbeda juga serta sudah disinkronisasi.

c) Webinar

Webinar merupakan aktivitas transfer *knowledge* dan sebagai *engagement* juga antara pihak alfamart dengan pihak sekolah. Webinar dilakukan secara serentak dengan seluruh SMK mitra yang terlibat di program alfamart class. Webinar dilakukan 1-2 kali dalam satu semester.

d) Pengelolaan business center

Alfamart memberikan hibah kepada seluruh SMK mitra alfamart class berupa fasilitas business center beserta isinya. Setelah dihibahkan sekolah berhak untuk mengelola pelaksanaan business center yang dapat dijadikan sebagai sarana praktik peserta didik maupun dalam mengimplementasikan bisnis di sekolah.

e) Prakerin

Prakerin merupakan program magang peserta alfamart class dengan praktik langsung di toko-toko alfamart yang tersebar di setiap cabangnya. Ini merupakan pengimplementasian dari materi dan pembekalan yang sudah diberikan. Pelaksanaan prakerin di setiap sekolah pada umumnya dilaksanakan di awal kelas 12 atau semester 5 selama 4-6 bulan. Begitu pula di SMKN 1 Bandung dan SMKN 4 Tangerang.

Dalam pelaksanaan program diperlukan adanya upaya dalam menjaga konsistensi program. Adapun dari hasil penelitian yang telah dilaksanakan, ada beberapa hal yang dilakukan dalam menjaga konsistensi tersebut adalah sebagai berikut.

a) Kunjungan dan pemantauan secara rutin

Hal ini dilakukan agar pihak Alfamart dengan sekolah tidak putus komunikasi dan dapat memantau kesesuaian program yang sesungguhnya di lapangan. Apakah program berjalan dengan baik atau tidak. Selain itu, dari pihak sekolah juga kepala sekolah turut memantau keberlangsungan program Alfamart Class tersebut.

b) Dukungan dan motivasi

Salah satu upaya dalam menjaga konsistensi program adalah dengan adanya dukungan dan motivasi. Dukungan ini dapat berupa pemberian izin dan fasilitas, dukungan sumber daya, serta tindakan lainnya. Selain itu juga pemberian motivasi dapat menjadi upaya dalam menjaga konsistensi program. Hal ini dikarenakan dukungan moral maupun nonmoral membuat para pelaksana menjadi lebih dihargai dan diapresiasi sehingga berpengaruh terhadap pengoptimalan implementasi program.

c) Pelatihan guru magang

Pelatihan yang diberikan kepada guru-guru produktif menjadi salah satu upaya yang dilakukan Alfamart kepada pihak sekolah. Namun belum semua menerapkan program ini, hal ini masih terus diupayakan oleh pihak Alfamart agar program ini dapat diikuti oleh semua SMK mitra Alfamart Class.

George R. Terry dalam Hasibuan (2004) menyatakan bahwa pelaksanaan ialah untuk membuat semua anggota kelompok agar mau bekerjasama dan bekerja secara ikhlas serta bersemangat untuk mencapai tujuan sesuai dengan perencanaan dan usaha-usaha pengorganisasian. Secara teknis, fungsi pelaksanaan (*actuating*) dapat dilihat sebagai bagian dari fungsi manajemen lainnya, seperti *leading* dan *motivating* yang telah disebutkan beberapa ahli.

4. Pengawasan

Pengawasan dalam manajemen program Alfamart class dilakukan untuk mengetahui kesesuaian program yang terjadi di sekolah. Hal ini untuk dijadikan sebagai bahan evaluasi dan perbaikan program. Apakah implementasi program dilaksanakan sesuai dengan yang direncanakan atau tidak. Kemudian untuk mengetahui apakah tujuan dari program tersebut tercapai atau tidak.

Mocker (Handoko:1995) menyatakan bahwa “pengawasan adalah suatu usaha sistematis untuk menetapkan standar pelaksanaan dengan tujuan-tujuan perencanaan, merancang sistem informasi umpan balik, membandingkan kegiatan nyata dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya, menentukan dan mengukur penyimpangan-penyimpangan, serta mengambil tindakan koreksi yang diperlukan untuk menjamin bahwa semua sumber daya perusahaan dipergunakan dengan cara yang paling efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan-tujuan perusahaan”.

Dari hasil penelitian yang dilakukan bahwa Alfamart melakukan supervisi ke sekolah secara langsung untuk melakukan pemantauan dan evaluasi program. Pemantauan ini dilakukan secara berkala untuk membandingkan antara kenyataan di lapangan dengan standar yang telah direncanakan seta untuk dijadikan sebuah evaluasi.

Hal tersebut sesuai dengan pengertian pengawasan menurut Sarinah (2017) bahwa pengawasan adalah proses yang dilakukan untuk memastikan seluruh rangkaian kegiatan yang telah direncanakan, diorganisasikan dan diimplementasikan dapat berjalan sesuai dengan target yang diharapkan sekalipun berbagai perubahan terjadi dalam lingkungan dunia bisnis yang dihadapi.

Hasil dan dampak dari adanya program Alfamart Class ternyata memberikan dampak baik bagi sekolah dan perusahaan. Dari hasil penelitian mengungkapkan bahwa dengan adanya program Alfamart class ini sekolah dapat mengimplementasikan *teaching*

factory dan kerja sama dengan DU/DI dalam rangka meningkatkan kompetensi peserta didik SMK. Dari hasil pembelajaran, pembekalan, dan praktik kerja memberikan dampak positif bagi peserta didik alfamart class, mereka mempunyai kompetensi yang mumpuni di bidang bisnis ritel. Sesuai dengan tujuannya juga, alfamart melakukan penyerapan lulusan dari peserta yang sudah lulus dari program alfamart class tersebut tanpa adanya seleksi kembali.

4.3.2 Faktor yang Mempengaruhi Program Alfamart Class

Dalam mengimplementasikan sebuah program terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi keberlangsungan program tersebut. Dari hasil penelitian yang dilakukan, peneliti mendapatkan gambaran mengenai hal-hal yang dapat mendukung dan menghambat manajemen program Alfamart class. Faktor-faktor yang muncul ini dapat mempengaruhi keberhasilan dari tujuan program tersebut.

Beberapa faktor yang dapat mempengaruhi manajemen program Alfamart class di antaranya yang pertama adalah sumber daya manusia. Dimana sumber daya manusia ini sangat berpengaruh terhadap manajemen program. Faktor kedua yaitu sarana dan prasarana yang ada. Ketiga adalah faktor anggaran. Dari ketiga faktor tersebut apabila pemberdayaannya optimal mulai dari pelaksana yang kompeten dan profesional, sarana dan prasarana yang memadai, juga anggaran yang cukup maka akan mendukung keberlangsungan program menjadi lebih efektif dan efisien dalam mencapai tujuan program.

Selain itu dalam menyelenggarakan program Alfamart class diperlukan adanya perizinan sebelum melakukan kerja sama dengan sekolah-sekolah mitra yang terlibat. Terkadang proses perizinannya itu juga tidak mudah, karena setiap sekolah maupun pemerintah daerahnya memiliki kebijakan masing-masing. Hal tersebut dapat mempengaruhi terhadap perencanaan dan pelaksanaan manajemen program Alfamart class. Kemudian dalam menjalankan program Alfamart class juga meskipun sudah ada *timeline* atau penjadwalan, kedua pihak perlu saling

memahami terkait keadaan yang terjadi di lapangan, misalnya penyesuaian waktu yang terkadang menghambat terhadap berjalannya program. Hal ini disampaikan oleh seorang informan bahwa terkadang pelaksanaan salah satu program Alfamart class perlu adanya penyesuaian waktu karena adanya kendala internal maupun eksternal.

Motivasi peserta didik alfamart class juga menjadi sebuah tantangan atau faktor yang mempengaruhi program. Tingkat motivasi peserta didik tidak selamanya stabil, akan tetapi dapat terjadi peningkatan maupun penurunan. Kemauan peserta didik untuk diserap menjadi tenaga kerja dan bergabung menjadi bagian alfamart itu terkadang tidak bisa dikendalikan karena terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi mereka.

4.3.3 Upaya Meningkatkan Manejemen Program Alfamart Class

Setelah melakukan analisis dari hasil penelitian di dua SMK mitra dan kantor pusat Alfamart peneliti mendapatkan data berupa gambaran upaya apa saja yang dapat dilakukan dalam meningkatkan manajemen program alfamart class. Dalam menjalankan sebuah program tentunya perlu ada usaha untuk memperbaiki maupun meningkatkan tujuan dan hasil yang ingin dicapai. Begitu halnya dengan manajemen program Alfamart class.

Upaya yang dapat dilakukan untuk meningkatkan manajemen program alfamart class antara lain

a) Meningkatkan *engagement*

Engagement antarpihak diperlukan agar terciptanya hubungan yang baik antara satu dengan lainnya. Hal ini juga dapat dilakukan dalam upaya meningkatkan manajemen program Alfamart Class antara pihak sekolah dengan Alfamart. Dengan meningkatkan *engagement* dengan sekolah berarti pihak Alfamart dapat menciptakan kerja sama yang baik juga.

b) Dukungan sumber daya

Sumber daya dalam pelaksanaan program menjadi faktor penting dalam mendukung keberlangsungan program. Salah satu

upaya untuk meningkatkan manajemen program Alfamart Class adalah dengan mengoptimalkan segala sumber daya mulai dari SDM, fasilitas hingga anggaran.

c) Kunjungan rutin

Dengan adanya kunjungan rutin beserta pemantauan yang berkelanjutan dapat menjadi upaya dalam menjaga kestabilan program juga meningkatkan manajemen program Alfamart Class. Diharapkan dengan adanya kunjungan secara rutin dari pihak Alfamart terhadap sekolah dapat mengefektifkan keberlangsung program, karena pihak alfamart dapat mengetahui kondisi yang ada di lapangan sambil memperhatikan hal-hal apa saja yang perlu diperbaiki dan ditingkatkan.

d) Komunikasi efektif

Komunikasi menjadi salah satu hal penting dalam menjalin hubungan kerja sama antarpihak satu dengan yang lainnya. Komunikasi yang efektif dapat menciptakan hubungan yang baik dan ini berpengaruh terhadap pelaksanaan program. Jadi salah satu upaya yang perlu dilakukan untuk meningkatkan manajemen program Alfamart Class adalah dengan menjaga komunikasi yang baik antar pihak. Meskipun secara keseluruhan komunikasi antara perusahaan dengan sekolah dianggap baik, namun perlu adanya pertahanan bahkan peningkatan.

e) Sosialisasi kembali program

Untuk menjaga kestabilan dan meningkatkan program dapat dilakukan kembali sosialisasi oleh pihak Alfamart kepada pihak terlibat terutama sekolah. Dengan adanya sosialisasi kembali mengenai program diharapkan dapat mempertahankan dan memperbaiki pelaksanaan program Alfamart Class. Hal ini juga dapat mendorong sekolah untuk mengevaluasi hal-hal yang perlu diperbaiki maupun ditingkatkan.

f) Menambah inovasi

Selanjutnya salah satu upaya yang dapat dilakukan adalah dengan menambah inovasi dalam pembelajaran agar peserta didik tidak mudah bosan dan tetap senang mengikuti pembelajaran yang terlaksana di program Alfamart class. Dalam menambah inovasi tersebut diperlukan pembahasan dan diskusi untuk menuangkan berbagai ide dan menyepakatinya dengan seluruh pihak terlibat.

g) Perencanaan yang jelas

Upaya terakhir adalah dengan membuat perencanaan yang jelas. Maksudnya yaitu dengan adanya evaluasi dapat dibuat dan dirancang kembali perencanaan yang lebih terstruktur supaya dapat mengoptimalkan pelaksanaan manajemen program Alfamart class ini. Ini menjadi salah satu upaya dalam meningkatkan manajemen program Alfamart class.