
**STRATEGI *COLLABORATIVE GOVERNANCE* DALAM
IMPLEMENTASI KEBIJAKAN *LINK AND MATCH* JENJANG
SEKOLAH MENENGAH KEJURUAN DENGAN DUNIA USAHA/DUNIA
INDUSTRI DI KOTA BANDUNG (STUDI KASUS DI SMK PASUNDAN
1 BANDUNG)**

Collaborative Governance Strategy in The Implementation of Link and Match Policies at The Vocational Secondary School Level With The Business World/Industrial World in The City of Bandung (Case Study At Smk Pasundan 1 Bandung)

¹ Novie Permatasari, ² Edah Jubaedah

^{1,2} Politeknik STIA LAN Bandung

¹noviepermatasari76@gmail.com, ²e_jubaedah@yahoo.com

**INFORMASI
ARTIKEL**

ABSTRAK

Article history :

Dikirim :

27-09-2025

Revisi Pertama :

07-06-2026

Diterima :

28-06-2026

Kata Kunci :

Tata Kelola Kolaboratif,
Kebijakan *Link and Match*,
Sekolah Menengah
Kejuruan, Dunia
Usaha/Dunia Industri
(DU/DI).

Keywords :

*Collaborative Governance,
Link and Match Policy,
Vocational High School,
Business World/Industrial
World (DU/DI).*

Sekolah Menengah Kejuruan memiliki tujuan untuk mempersiapkan tenaga kerja yang siap untuk bekerja serta terampil. Namun hal ini masih menjadi tantangan karena dilihat dari aspek kondisi awal, desain institusional, kepemimpinan fasilitatif, proses kolaborasi yang mencakup dialog tatap muka, membangun kepercayaan, serta pemahaman bersama yang belum secara optimal dilaksanakan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis implementasi kebijakan *Link and Match* dengan Dunia Usaha/Dunia Industri (DU/DI) di SMK Pasundan 1 Bandung, mengidentifikasi hambatan yang dihadapi serta merumuskan strategi dalam pelaksanaan tata kelola kolaboratif. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Pengumpulan data melalui wawancara, dokumentasi dan observasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelaksanaan kebijakan *Link and Match* antara sekolah dengan DU/DI masih terhambat oleh ketidakselarasan persepsi dalam memahami kebijakan yang diterapkan di SMK, kemudian sinkronisasi antara kurikulum sekolah dan DU/DI, selanjutnya enggan secara formal terikat dengan sekolah, kompetensi yang dimiliki oleh peserta didik serta partisipasi aktif dari para pemangku kepentingan dalam perumusan kurikulum SMK belum sepenuhnya optimal. Diperlukan strategi berupa pemanfaatan dukungan kepala sekolah bersama dengan tim manajemen serta guru dalam membentuk tenaga kerja yang terampil, menyelaraskan kurikulum yang sudah disinkronkan serta meningkatkan serta menjaga komitmen kolaborasi dari pihak

sekolah dalam mendukung pelaksanaan kebijakan *link and match* dengan DU/DI.

Abstract

Vocational High School has the goal of preparing a workforce that is ready to work as well as skilled. However, this is still a challenge because it is seen from the aspects of initial conditions, institutional design, facilitative leadership, collaboration processes that include face-to-face dialogue, building trust, and mutual understanding that have not been optimally implemented. This study aims to analyze the implementation of the Link and Match policy with the Business World/Industrial World (DU/DI) at SMK Pasundan 1 Bandung, identify the obstacles faced and formulate strategies in the implementation of collaborative governance. This study uses a qualitative descriptive method with a case study approach. Data collection through interviews, documentation and observation. The results of the study show that the implementation of the Link and Match policy between schools and DU/DI is still hampered by the misalignment of perceptions in understanding the policies implemented in vocational schools, then the synchronization between the school curriculum and DU/DI, then reluctant to be formally tied to the school, the competencies possessed by students and the active participation of stakeholders in the formulation of the vocational curriculum are not fully optimal. A strategy is needed in the form of utilizing the support of the principal together with the management team and teachers in forming a skilled workforce, harmonizing the synchronized curriculum and improving and maintaining a commitment to collaboration from the school in supporting the implementation of the link and match policy with DU/DI.

A. PENDAHULUAN

Pendidikan merupakan sektor yang sangat penting dalam pembangunan negara, seperti yang tertuang dalam Pembukaan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia tahun 1945 pada Alinea empat yaitu “mencerdaskan kehidupan bangsa”. Tujuan negara ini adalah untuk memastikan semua warga negara Indonesia memperoleh kesempatan mengenyam pendidikan yang berkualitas serta layak. Oleh karena itu upaya untuk terus meningkatkan mutu dan kualitas pendidikan harus terus dilakukan. Indonesia berupaya untuk selalu bertransformasi dalam mendukung pelaksanaan Visi Indonesia Emas 2045 yang bertujuan untuk mewujudkan Indonesia sebagai “Negara Nusantara Berdaulat, Maju, dan Berkelanjutan. Salah satu sasaran utama dalam Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional (RPJPN) tahun 2024 adalah meningkatkan daya saing sumber daya manusia. Salah satu misi transformasi Indonesia adalah meningkatkan transformasi sosial, diantaranya pendidikan berkualitas yang merata.

Namun tingkat pengangguran terbuka yang diperoleh dari Badan Pusat Statistik (BPS) serta Survei Angkatan Kerja Nasional (Sakernas) secara nasional dari tahun 2018 sampai dengan 2024 menunjukkan bahwa tingkat pengangguran terbuka berdasarkan Tingkat Pendidikan pada Sekolah Menengah Kejuruan memiliki persentase tingkat pengangguran terbuka yang paling tinggi dibandingkan dengan Tingkat pendidikan lainnya dengan selisih penurunan sebesar 0,82% pada tahun 2018-2019, lalu mengalami kenaikan karena adanya pandemi Covid-19 dengan selisih sebesar 3,19% pada tahun 2019-2020, selanjutnya mengalami penurunan kembali dengan selisih sebesar 2,42% pada

tahun 2020-2021, selanjutnya mengalami penurunan sebesar 1,71% pada tahun 2021-2022, selanjutnya mengalami penurunan sebesar 0,11% pada tahun 2022-2023, dan terakhir mengalami penurunan kembali sebesar 0,3% pada tahun 2023-2024. Berdasarkan hasil data tersebut, pengangguran terbuka pada tingkat Sekolah Menengah Kejuruan memang mengalami penurunan dalam beberapa tahun terakhir, namun tingkat penurunannya tidak signifikan.

Selain itu fenomena yang masih terlihat dalam implementasi kebijakan *link and match* dari tahun ke tahun di SMK Pasundan 1 Bandung dapat dilihat dari beberapa aspek, diantaranya *starting condition*. Kondisi awal proses kolaborasi antara sekolah dengan DU/DI adalah sekolah sudah menjalankan mitra namun kendala yang dapat ditemui adalah masih kurang selarasnya kebutuhan antara Sekolah dengan DU/DI. Selanjutnya dari aspek desain institutional adalah belum adanya aturan main serta struktur formal yang jelas dalam pelaksanaan proses kolaborasi dikarenakan tidak ada unit kerja secara khusus dalam proses kolaborasi antara sekolah dengan DU/DI, hanya terdapat satu unit yaitu Wakil Kepala Sekolah Bidang Hubin (Hubungan Industri) serta anggota yaitu guru dalam proses kolaborasi di lapangan.

Selain itu dari aspek *facilitative leadership* adalah kepemimpinan sekolah terlihat responsif (mengorganisir kegiatan, memfasilitasi PKL dan *event*), tetapi belum jelas adanya figur/struktur fasilitator kolaboratif yang independen, misalnya koordinator kerjasama yang mengelola proses jangka panjang, mediasi konflik, serta memastikan inklusivitas semua pihak. Selanjutnya dalam aspek *collaborative process* diperlukan dialog tatap muka antara sekolah dengan DU/DI dalam pelaksanaan *collaborative governance*. Namun fenomena yang ditemui adalah dialog tatap muka yang belum dilaksanakan secara rutin sehingga sinkronisasi antara kebutuhan sekolah dengan DU/DI belum sepenuhnya tercapai. Dari aspek membangun kepercayaan adalah adanya peningkatan kepercayaan pada mitra yang proaktif dari tahun ke tahun, misalnya DU/DI yang terus menerima PKL, namun kepercayaan antar semua aktor belum merata serta mitra kecil atau orang tua terkadang kurang dilibatkan. Selanjutnya dari segi pemahaman bersama antara sekolah serta pihak DU/DI adalah telah terlaksananya kegiatan PKL, namun belum cukup terformalisasi menjadi tujuan strategis bersama, misalnya indikator keberhasilan kolaborasi seperti penyerapan kerja lulusan yang belum merata serta tidak sesuai dengan kompetensi keahliannya.

Masalah yang dihadapi dalam implementasi kebijakan *link and match* antara sekolah dengan DU/DI ini masih belum optimal dalam segi proses *collaborative governance*. Oleh karena itu penting bagi para pemangku kepentingan untuk dapat secara aktif serta partisipatif mewujudkan implementasi kebijakan *link and match* yang sesuai dengan tujuan yang dirumuskan serta *match* dengan output yang dihasilkan. Penulis tertarik untuk meneliti lebih lanjut mengenai strategi *collaborative governance* dalam Implementasi Kebijakan *Link And Match* Jenjang Sekolah Menengah Kejuruan Dengan Dunia Usaha/Dunia Industri (DU/DI) di Kota Bandung (Studi Kasus di SMK Pasundan 1 Bandung) ini untuk mengevaluasi serta merumuskan solusi pada hambatan/kendala yang muncul di lapangan.

B. METODE

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif untuk menjelaskan bagaimana *collaborative governance* antara pihak sekolah dengan dunia usaha/dunia industri secara mendalam. Data primer dikumpulkan melalui wawancara dan observasi lapangan. Sedangkan untuk data sekunder diperoleh melalui dokumen resmi, peraturan perundang-undangan, serta literatur yang relevan dengan topik penelitian. Data yang terkumpul kemudian divalidasi melalui teknik triangulasi sumber dan teori yaitu dengan membandingkan informasi yang diperoleh dari beragam sumber untuk memastikan kebenaran data. Penelitian ini dilakukan di lingkungan alami partisipan, menggunakan analisis data yang dilakukan secara induktif dari data spesifik menuju tema secara umum, dan menghasilkan

deskripsi naratif yang kaya (John & Creswell David, 2014). Selanjutnya data dianalisis dengan model analisis data Miles dan Huberman (1994) yang terdiri dari reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Data disajikan secara deskriptif dengan pendekatan kualitatif, yaitu data-data yang didapat dinarasikan secara sistematis menggunakan uraian kalimat yang ditarik sebagai kesimpulan.

Untuk memperkuat metode penelitian kualitatif tersebut, penelitian ini juga dilakukan dengan menggunakan analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) sebagaimana dikembangkan oleh Rangkuti (2008) disertai Perhitungan *Internal Factors Analysis Summary* (IFAS) dan *External Factors Analysis Summary* (EFAS), Matriks Posisi atau *Space Matrix*, dan Matriks SWOT. Analisis SWOT merupakan metode untuk mengevaluasi berbagai aspek kebijakan dengan mempertimbangkan kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang mungkin mempengaruhi keberhasilan kebijakan. Perhitungan dari IFAS dan EFAS ini digunakan untuk menentukan posisi strategis para pemangku kebijakan sebagai strategi *collaborative governance* dalam implementasi link and match antara SMK Pasundan 1 Bandung dengan DU/DI serta mempertimbangkan faktor internal dan faktor eksternal yang mempengaruhi pada pelaksanaan kebijakan.

C. HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini dianalisis dengan menggunakan teori *collaborative governance* yang dikemukakan oleh Ansell dan Gash (2008). *Collaborative governance* ini dilaksanakan dengan melakukan tahapan-tahapan kegiatan yang diperlukan untuk mewujudkan kolaborasi yang efektif diantaranya *starting condition, institutional design, facilitative leadership, collaborative process* yang meliputi dialog tatap muka, membangun kepercayaan, komitmen dalam proses, berbagi pemahaman serta hasil atau keluaran sementara di SMK Pasundan 1 Bandung.

1) *Starting Condition* (Kondisi Awal)

Tahapan awal dalam proses *collaborative governance* adalah dengan melihat latar belakang kolaborasi dan hubungan antar aktor. Awal mula inisiatif kolaborasi antara SMK dan DU/DI dilakukan adalah karena adanya regulasi atau kebijakan yang tertuang dalam kurikulum dan harus dilaksanakan oleh Seluruh SMK, salah satunya di SMK Pasundan 1 Bandung. Pada mulanya peraturan mengenai kebijakan Sekolah Menengah Kejuruan tertuang dalam Permendikbud Nomor 50 Tahun 2020 tentang Praktik Kerja Lapangan bagi Peserta Didik. Kebijakan ini bertujuan untuk:

1. Menumbuhkembangkan karakter dan budaya kerja yang profesional pada Peserta Didik;
2. Meningkatkan kompetensi Peserta Didik sesuai kurikulum dan kebutuhan dunia kerja, dan
3. Menyiapkan kemandirian Peserta Didik untuk bekerja dan/atau berwirausaha.

Collaborative governance antara Sekolah Menengah Kejuruan dengan Dunia Usaha/Dunia Industri, maupun dengan pemerintah perlu dibina serta dijaga keberlanjutannya untuk kolaborasi jangka panjang. Tentunya dalam menjaga hubungan kemitraan ini diperlukan adanya suatu strategi dalam rangka membangun *Collaborative Governance* antara pemerintah, sekolah maupun dengan Industri. Strategi awal yang dilakukan oleh para *stakeholder* diantaranya:

1. Pihak sekolah mengirimkan surat ke setiap DU/DI yang sudah bermitra untuk secara bersama-sama berdialog dan sekaligus bertanya mengenai ketersediaan pihak DU/DI dalam berkolaborasi.
2. Beberapa instansi yang sudah mengetahui mengenai kebijakan bahwa sekolah harus melaksanakan praktik kerja lapangan karena tertuang dalam kurikulum, biasanya menawarkan kepada sekolah untuk bekerja di tempat DU/DI mereka.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa *starting condition* dalam proses kolaborasi serta hubungannya dengan para aktor pada tahap awal antara SMK Pasundan 1 Bandung dengan DU/DI sudah dilaksanakan sejak Sekolah Menengah Kejuruan berdiri dan sudah menjalankan kolaborasi yang cukup baik dengan pihak DU/DI di setiap tahunnya. Selain itu terdapat sinergi yang cukup baik antara pihak sekolah dan DU/DI, namun dalam menjaga *collaborative governance* ini diperlukan adanya pembinaan dan pengawasan secara rutin dari para pemangku kepentingan agar terjalin kolaborasi yang baik serta berkelanjutan.

2) Desain Institusional (*Institutional Design*)

Dalam *collaborative governance* antara pihak sekolah dengan DU/DI diperlukan strategi untuk menjaga komunikasi antar aktor agar kebijakan *link and match* ini dapat diimplementasikan dengan baik. Oleh karena itu desain institusional merupakan salah satu indikator penting. Dalam desain institusional ini mencakup inklusivitas partisipatif, eksklusivitas forum, aturan main yang jelas, serta transparansi proses. Salah satu strategi untuk menjaga komunikasi antar *stakeholder* dalam proses kolaborasi adalah dalam bentuk forum.

Selain itu koordinasi yang dilakukan oleh SMK Pasundan 1 Bandung juga tidak terlepas dari dukungan serta sinergi kolaborasi dengan berbagai pihak, misalnya dari pihak DU/DI karena sebagian besar instansi sudah mengetahui serta memahami secara penuh bahwa SMK harus melaksanakan praktik kerja sebagai bagian dalam kurikulum sekolah, serta peran pemerintah dalam memberikan informasi kepada pihak DU/DI terutama instansi pemerintahan, contohnya seperti Direktorat Jenderal Pajak, Perusahaan Listrik Negara (PLN) dan lainnya yang sudah bersedia menerima peserta didik yang akan melaksanakan PKL dari SMK.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa desain institusional di SMK Pasundan 1 Bandung dalam menjalankan kolaborasi dengan pihak DU/DI sudah terdapat forum BKK yang secara resmi dikelola oleh sekolah dan pemerintah namun forum ini belum dioptimalkan pada segi praktiknya. Selain itu dalam mengelola kolaborasi antara pihak sekolah dan DU/DI tidak ada unit kerja khusus yang menangani pelaksanaan proses kolaborasi, koordinasi dilakukan oleh Wakil Kepala Sekolah bidang Hubin (Hubungan Industri) dan guru sebagai anggota. Namun SMK Pasundan 1 Bandung sendiri memiliki grup Hubin (Hubungan Industri) yang dikelola oleh staff Hubin. Sehingga sekolah mendapatkan informasi secara personal yang berasal dari grup tersebut mengenai DU/DI mana saja yang bisa dijadikan tempat untuk melaksanakan kegiatan PKL.

3) Kepemimpinan Fasilitatif (*Facilitative Leadership*)

Dalam setiap komunikasi/dialog di setiap proses kolaborasi yang baik diperlukan peran dari pemimpin/fasilitator di dalam menjaga keberlanjutan kolaborasi. Seperti yang sudah di jabarkan sebelumnya bahwa dalam kolaborasi sehubungan dengan implementasi kebijakan *link and match* ini prosedur yang dilakukan pertama kali adalah dengan berkirim surat kepada pihak DU/DI atas nama sekolah, sehingga kepemimpinan tertinggi berada pada Kepala Sekolah serta yang menjalankannya adalah bagian Staf Humas (Hubungan Masyarakat).

Sehingga dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan fasilitatif antara sekolah dengan pihak DU/DI, dapat terlihat bahwa pembagian peran antar aktor sudah terjalin dengan cukup baik sesuai dengan perannya masing-masing. Dinas Pendidikan sebagai pihak yang memberikan sosialisasi mengenai kebijakan yang harus diimplementasikan oleh SMK, Kepala sekolah sebagai aktor yang melakukan monitoring atau pengawasan dalam pelaksanaan kolaborasi, staf Hubin yang menjalankan kebijakan yang tertuang dalam kurikulum, didukung pula oleh Wakasek (Wakil Kepala Sekolah) serta Ketua Program dari masing-masing program keahlian dalam pelaksanaannya.

4) Proses Kolaborasi (*Collaborative Process*)

Collaborative Process atau proses kolaborasi merupakan indikator inti serta penting yang harus dibina serta dijaga untuk keberlangsungan kolaborasi kedepannya. Proses kolaborasi ini dilaksanakan dengan melakukan dialog tatap muka antar aktor dan sebaiknya dilaksanakan secara rutin yang bertujuan untuk membangun kepercayaan, komitmen terhadap proses, serta pemahaman bersama antar pemangku kepentingan yang terlibat.

a) Dialog tatap muka (*face to face dialogue*)

Dalam membangun tata kelola kolaboratif harus berdasarkan dialog tatap muka antar pemangku kepentingan (*stakeholders*). Dialog tatap muka berarti keterlibatan semua pihak dalam proses dialog secara langsung dan ikut serta berperan aktif dalam setiap pembuatan keputusan yang berkaitan dengan kepentingan bersama.

Dalam kolaborasi Praktik Kerja Lapangan peserta didik dengan pihak DU/DI, sekolah memilih perwakilan dari guru yang akan diberikan tanggung jawab sebagai pembimbing yang nantinya akan melaksanakan komunikasi dengan pembimbing lapangan di DU/DI. Komunikasi ini mulai dilaksanakan pada saat pengiriman surat, pada saat monitoring peserta didik, serta dengan kemudahan akses di era digital saat ini dapat dilakukan melalui media sosial.

Sekolah juga berkomunikasi dengan pihak DU/DI, meskipun tidak dilaksanakan secara rutin karena waktu PKL yang terbatas. Untuk waktu pembimbing melaksanakan monitor/bimbingan ke Perusahaan dalam sebulan minimal dilaksanakan dua kali dengan jadwal keberangkatan siswa dibagi kedalam dua periode, tiga bulan di kelas XI (Sebelas) dan dilanjutkan tiga bulan lagi pada kelas XII (Dua Belas).

b) Membangun kepercayaan (*trust building*)

Lebih lanjut mengenai tahap membangun kepercayaan, pada saat pelaksanaan di lapangan, semua hal tersebut tergantung kepada setiap individu, tingkat kepercayaan dapat berubah jika saat peserta didik melaksanakan PKL dengan tidak baik hari ini, kepercayaan dari pihak DU/DI pada pelaksanaan PKL berikutnya dapat memberikan pengaruh.

Selain itu tingkat kepercayaan DUDI terhadap sekolah didukung juga oleh bagaimana komunikasi *personnel* sekolah baik melalui Hubin maupun guru pembimbing kepada pihak DU/DI, seperti bagaimana guru pembimbing mampu melakukan komunikasi dengan baik, misalnya jika terdapat masalah dapat segera ditangani serta diselesaikan. Hal ini juga dapat memberikan dampak terhadap tingkat kepercayaan DU/DI. Sehingga dapat disimpulkan bahwa secara umum, *trust building* atau tingkat kepercayaan DU/DI terhadap SMK Pasundan 1 Bandung sudah terjalin dengan baik.

Sehingga dalam membangun kepercayaan sebagai bagian dari proses *collaborative governance* antara SMK Pasundan 1 Bandung dengan DU/DI, menunjukkan bahwa tingkat kepercayaannya sudah terjalin dengan baik karena kolaborasi ini sudah terjalin dari awal mula Sekolah Menengah Kejuruan didirikan dan selalu menyusun strategi dalam menjaga kepercayaan DU/DI kepada sekolah.

c) Komitmen terhadap proses (*commitment to process*)

Komitmen memiliki hubungan yang kuat dengan proses kolaborasi. Komitmen ini merupakan motivasi untuk terlibat atau berpartisipasi dalam *collaborative governance*. Adanya kebijakan serta kesepakatan maka kemungkinan besar komitmen tetap terjaga dengan baik. Komitmen ini merupakan tanggung jawab bagi para *stakeholders* dalam memandang relasi yang dilakukan sebagai hal yang baru dan tanggungjawab tersebut perlu dikuatkan serta dijaga.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa komitmen terhadap proses yang dilakukan oleh SMK Pasundan 1 Bandung dalam menjaga proses kolaborasi dengan DU/DI salah satunya adalah dengan selalu mempertahankan tingkat kepercayaan. Salah satunya adalah dengan adanya Praktik Kerja Lapangan yang sudah tercantum dalam penyusunan kurikulum.

d) Pemahaman bersama (*shared understanding*)

Dalam membangun kolaborasi, setiap *stakeholders* harus mengembangkan pemahaman bersama untuk mencapai tujuan bersama. Pemahaman bersama juga merupakan kesepakatan mengenai pengetahuan untuk mengatasi permasalahan. Para aktor menyetujui tujuan yang disepakati bersama yang akan menimbulkan partisipasi aktif dari para *stakeholders*. SMK Pasundan 1 Bandung juga membangun pemahaman bersama dengan pihak DU/DI pada tahap awal dalam berkolaborasi. Pemahaman bersama ini dilakukan dengan menyamakan persepsi antara keinginan sekolah dan keinginan DU/DI.

Pemahaman bersama antara SMK Pasundan 1 Bandung dengan Dunia Usaha/Dunia Industri (DU/DI) telah mulai terbentuk melalui penyelenggaraan Praktik Kerja Lapangan (PKL), penyaluran kurikulum, serta komunikasi rutin dalam penempatan peserta didik. Namun demikian, pemahaman tersebut belum sepenuhnya seragam pada seluruh mitra. Sebagian DU/DI telah memahami tujuan kebijakan Link and Match sebagai upaya menyelaraskan kompetensi lulusan dengan kebutuhan industri, sedangkan sebagian lainnya masih memandang kerja sama sebatas penyediaan tempat praktik kerja. Oleh karena itu, tingkat pemahaman bersama dapat dikatakan telah berkembang, tetapi belum mencapai kesepahaman yang komprehensif di antara seluruh pemangku kepentingan.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa upaya dalam rangka membangun pemahaman bersama antara sekolah dan pihak DU/DI adalah dengan penerimaan peserta didik untuk melaksanakan kegiatan PKL di DU/DI. Hal ini menunjukkan bahwa pihak DU/DI mengetahui kebijakan yang diimplementasikan di SMK, meskipun mungkin terdapat beberapa DU/DI yang belum memahami secara penuh mengenai kebijakan yang diterapkan.

e) Hasil antara/sementara (*intermediate outcome*)

Setelah proses kolaborasi dilaksanakan, maka harapan dari hasil kolaborasi tersebut tidak hanya *output* (keluaran) saja, namun *outcome* (hasil dan berdampak). Peserta didik juga diharapkan lebih siap kerja setelah kolaborasi ini berjalan karena peserta didik sudah diberikan pendekatan terhadap pengalaman praktik, meskipun sistem kerja antara instansi pemerintahan dengan perusahaan swasta akan berbeda, namun budaya kerja akan tetap didapatkan oleh peserta didik pada saat melaksanakan PKL, sehingga hal ini dapat mendorong dalam peningkatan kompetensi peserta didik dan akan berdampak pada penyaluran kerja setelah peserta didik lulus dari SMK Pasundan 1 Bandung.

Peningkatan jumlah lulusan SMK yang direkrut oleh DU/DI mitra tentunya juga mengalami peningkatan, karena ada peserta didik yang sudah direkrut dan bekerja sebelum ia lulus, namun semua ini kembali kepada tingkat kepercayaan. Jika ada peserta didik yang menunjukkan kinerja baik dalam pekerjaannya, maka peluang untuk direkrut oleh DU/DI tersebut juga semakin besar. Misalnya ada salah satu peserta didik dari Konsentrasi Keahlian Akuntansi yang direkrut oleh DU/DI sebelum ia lulus sekolah, atau DU/DI meminta alumni dari SMK Pasundan 1 Bandung untuk bekerja di tempat peserta didik tersebut sebelumnya melaksanakan PKL. Selain itu lulusan yang telah direkrut pun mampu memenuhi ekspektasi industri. Hal ini terlihat dari tahun – tahun sebelumnya yang menunjukkan bahwa sejauh ini para lulusan khususnya dari SMK Pasundan 1 Bandung mampu memenuhi ekspektasi industri. Hal tersebut didukung oleh pihak DU/DI yang terlibat secara langsung dalam proses rekrutmen lulusan SMK yang dibuktikan dengan DU/DI hadir ke sekolah pada saat mengadakan kegiatan Bursa Kerja ataupun pihak DU/DI yang secara langsung mengadakan *test*

recruitment di SMK Pasundan 1 Bandung. Hal ini penting untuk dihadiri oleh pihak DU/DI karena mereka turut ikut serta dalam pengembangan kurikulum atau pembelajaran berbasis proyek dalam memberikan masukan pada saat penyusunan kurikulum di level pemerintahan. Setelah itu pada saat praktik, pihak DU/DI memberikan kompetensi kepada peserta didik.

2. Strategi *Collaborative Governance* dalam Implementasi Kebijakan *Link And Match* dengan Dunia Usaha/Dunia Industri (DU/DI) pada Jenjang Sekolah Menengah Kejuruan Pasundan 1 Bandung

Penentuan Strategi *Collaborative Governance* dalam Implementasi Kebijakan *Link And Match* Jenjang Sekolah Menengah Kejuruan Dengan Dunia Usaha/Dunia Industri (DU/DI) di Kota Bandung (Studi Kasus di SMK Pasundan 1 Bandung) dilakukan dengan menggunakan pendekatan analisis SWOT yang dianalisis dengan *perhitungan Internal Factors Analysis Summary (IFAS)*, *External Factors Analysis Summary (EFAS)* posisi strategi melalui Matriks Posisi (*Space Matrix*) dan Matriks SWOT. Pendekatan ini bertujuan untuk merumuskan alternatif strategi berdasarkan kekuatan (*strengths*), kelemahan (*weaknesses*), peluang (*opportunities*), dan ancaman (*threats*) yang mempengaruhi implementasi kebijakan di lapangan.

Untuk menyusun strategi dan menentukan posisi dalam matriks SWOT, dilakukan penyusunan matriks IFAS yakni matriks yang menyusun faktor-faktor dari lingkungan internal implementasi kebijakan *link and match* yang menganalisis faktor kekuatan dan kelemahan. Lalu, matriks EFAS yakni matriks yang menyusun faktor-faktor dari lingkungan eksternal implementasi kebijakan *link and match* yang menganalisis peluang dan ancaman. Kedua matriks ini yang akan mendukung penyusunan strategi implementasi kebijakan *link and match* antara SMK Pasundan 1 Bandung dengan DU/DI. Pada penyusunan matriks IFAS dan EFAS, perhitungan bobot dan rating berfungsi sebagai landasan dalam menentukan strategi implementasi kebijakan *link and match* yang tepat. Bobot tersebut ditentukan berdasarkan skala kepentingan faktor SWOT dalam mempengaruhi keberhasilan implementasi kebijakan *link and match*, yang diberi bobot dari 0,0 (tidak penting) sampai dengan 1,0 (sangat penting). Faktor yang dianggap penting diberi bobot yang tertinggi, dan jumlah semua bobot faktor kekuatan dan kelemahan sama dengan 1,00. Sementara, rating ditentukan dari dampak faktor SWOT terhadap implementasi kebijakan *link and match*, yang dilihat skala 1 (*minor weakness*), 2 (*major weakness*), 3 (*minor strength*), hingga 4 (*major strength*).

Tabel 1. Internal Factors Analysis Summary (IFAS)

Faktor Internal		Bobot	Rating	Skor
Kekuatan atau <i>Strengths</i> (S)				
1.	Kepala sekolah bersama dengan tim manajemen serta guru terbuka terhadap kolaborasi dan mendukung implementasi kebijakan <i>link and match</i> dengan DU/DI	0,2	4	0,8
2.	Ketersediaan serta keselarasan kurikulum yang sudah disinkronkan agar menyesuaikan dengan kebutuhan industri.	0,15	4	0,6
3.	Komitmen dari pihak sekolah dalam mendukung pelaksanaan kebijakan <i>link and match</i> dengan DU/DI	0,2	4	0,8
Subtotal		0,55		2,2
Kelemahan atau <i>Weaknesses</i> (W)				
1.	Kurangnya SDM yang secara khusus menangani hubungan kemitraan dengan industri.	0,15	2	0,3

2.	Belum semua DU/DI memiliki persepsi yang sama terhadap peran serta kebijakan dalam implementasi kebijakan <i>link and match</i>	0,10	2	0,2
3.	Belum optimalnya koordinasi secara internal antara konsentrasi keahlian (jurusan) dan manajemen sekolah dalam mengelola kolaborasi	0,10	2	0,2
4.	Belum maksimalnya pelatihan guru berbasis industri	0,05	2	0,1
5.	Belum optimalnya MoU kerja sama formal dengan beberapa DU/DI	0,05	1	0,1
Subtotal		0,45		0,9
Total Kekuatan + Kelemahan		1,00		3,1

Sumber: Diolah oleh peneliti

Berdasarkan hasil perhitungan Matriks IFAS tersebut menunjukkan bahwa kekuatan (*Strength*) memperoleh skor total sebesar 2,2 dengan dua faktor utama yang memberikan skor tertinggi sebesar 0,8 adalah adanya dukungan dari kepala sekolah bersama dengan tim manajemen serta guru terbuka terhadap kolaborasi dan mendukung implementasi kebijakan *link and match* dengan DU/DI serta komitmen dari pihak sekolah dalam mendukung pelaksanaan kebijakan *link and match* dengan DU/DI.

Selain itu, kelemahan (*Weakness*) menunjukkan skor total sebesar 0,9 dimana faktor penyumbang kelemahan paling tinggi adalah kurangnya SDM yang secara khusus menangani hubungan kemitraan dengan industri. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kekuatan yang dimiliki oleh para pemangku kepentingan di SMK Pasundan 1 dalam proses kolaborasi dengan DU/DI (Dunia Usaha/Dunia Industri) dalam implementasi kebijakan *link and match* lebih kuat dibandingkan dengan kelemahan yang sudah teridentifikasi.

Tabel 2. External Factors Analysis Summary (EFAS)

Faktor Eksternal		Bobot	Rating	Skor
Peluang atau Opportunities (O)				
1.	Terdapat dukungan dari DU/DI yang membutuhkan tenaga kerja yang terampil	0,20	4	0,8
2.	Adanya dukungan kebijakan dari Pemerintah (Permendikbud No. 9 Tahun 2016 mengenai revitalisasi SMK serta Permendikbud Nomor 50 Tahun 2020 mengenai Praktik Kerja Lapangan)	0,10	3	0,3
3.	Adanya peluang dalam pengembangan <i>Teaching Factory</i> atau kelas industri	0,15	3	0,45
4.	Program CSR dari DU/DI yang bertujuan untuk peningkatan kapasitas siswa maupun guru	0,05	3	0,15
Subtotal		0,5		1,7
Ancaman atau Threats (T)				
1.	Masih adanya ketimpangan antara kebutuhan industri dengan kompetensi lulusan	0,20	2	0,4
2.	Persaingan antar SMK dalam menjalin mitra dengan DU/DI	0,15	2	0,3
3.	Dinamika dari DU/DI yang cepat mengalami perubahan (tren kerja serta teknologi)	0,15	2	0,3
Subtotal		0,5		1
Total Peluang + Ancaman		1,00		2,7

Sumber: Diolah oleh peneliti

Berdasarkan hasil perhitungan Matriks EFAS tersebut menunjukkan bahwa peluang (*Opportunity*) memiliki skor total sebesar 1,7 dengan perincian skor peluang tertinggi sebesar 0,8 adalah adanya dukungan dari DU/DI yang membutuhkan tenaga kerja yang terampil. Sementara itu ancaman memperoleh skor total sebesar 1 dimana faktor penyumbang ancaman paling tinggi adalah masih adanya ketimpangan antara kebutuhan industri dengan kompetensi lulusan.

Berdasarkan perhitungan bobot tersebut dapat disimpulkan bahwa peluang eksternal yang dimiliki para pemangku kepentingan di SMK Pasundan 1 dalam proses kolaborasi dengan DU/DI (Dunia Usaha/Dunia Industri) dalam implementasi kebijakan *link and match* lebih kuat dibandingkan dengan ancaman yang sudah teridentifikasi. Sehingga para pemangku kepentingan dapat memanfaatkan peluang eksternal ini dengan lebih strategis dan optimal.

Tabel 3. Matriks Strategi Analisis SWOT

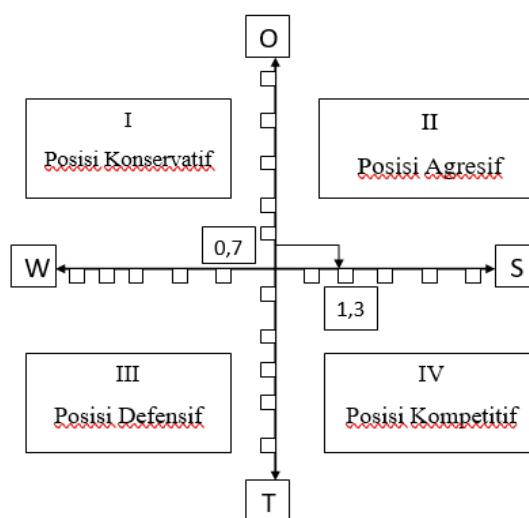
<p style="text-align: center;">IFAS</p> <p style="text-align: center;">EFAS</p>	<p style="text-align: center;">Strength (S)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kepala sekolah bersama dengan tim manajemen serta guru terbuka terhadap kolaborasi dan mendukung implementasi kebijakan <i>link and match</i> dengan DU/DI 2. Ketersediaan serta keselarasan kurikulum yang sudah disinkronkan agar menyesuaikan dengan kebutuhan industri. 3. Komitmen dari pihak sekolah dalam mendukung pelaksanaan kebijakan <i>link and match</i> dengan DU/DI 	<p style="text-align: center;">Weaknesses (W)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kurangnya SDM yang secara khusus menangani hubungan kemitraan dengan industri. 2. Belum semua DU/DI memiliki persepsi yang sama terhadap peran serta kebijakan dalam implementasi kebijakan <i>link and match</i> 3. Belum optimalnya koordinasi secara internal antara konsentrasi keahlian (jurusan) dan manajemen sekolah dalam mengelola kolaborasi 4. Belum maksimalnya pelatihan guru berbasis industri 5. Belum optimalnya MoU kerja sama formal dengan beberapa DU/DI
<p style="text-align: center;">OPPORTUNITIES (PELUANG)</p>	<p style="text-align: center;">S-O</p>	<p style="text-align: center;">W-O</p>

<ol style="list-style-type: none"> 1. Terdapat dukungan dari DU/DI yang membutuhkan tenaga kerja yang terampil 2. Adanya dukungan kebijakan dari Pemerintah (Permendikbud No. 9 Tahun 2016 mengenai revitalisasi SMK serta Permendikbud Nomor 50 Tahun 2020 mengenai Praktik Kerja Lapangan) 3. Adanya peluang dalam pengembangan <i>Teaching Factory</i> atau kelas industry 4. Program CSR dari DU/DI yang bertujuan untuk peningkatan kapasitas siswa maupun guru 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dengan memanfaatkan dukungan kepala sekolah bersama dengan tim manajemen serta guru dalam membentuk tenaga kerja yang terampil 2. Menyelaraskan kurikulum yang sudah disinkronkan agar menyesuaikan dengan kebutuhan industri. 3. Meningkatkan serta menjaga komitmen kolaborasi dari pihak sekolah dalam mendukung pelaksanaan kebijakan <i>link and match</i> dengan DU/DI. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatkan kapasitas SDM melalui pelatihan dari pihak DU/DI (Magang Guru). 2. Mengembangkan forum komunikasi yang dilaksanakan secara rutin antara sekolah dan DU/DI untuk menyamakan persepsi. 3. Membangun sistem manajemen hubungan mitra (<i>partnership management</i>) untuk memperkuat koordinasi dan keberlanjutan.
THREATS (ANCAMAN)	S-T	W-T
<ol style="list-style-type: none"> 1. Masih adanya ketimpangan antara kebutuhan industri dengan kompetensi lulusan 2. Persaingan antar SMK dalam menjalin mitra dengan DU/DI 3. Dinamika dari DU/DI yang cepat mengalami perubahan (tren kerja serta teknologi) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Membangun serta mengoptimalkan <i>teaching factory</i> yang berbasis kolaboratif sebagai solusi keberlanjutan jangka panjang. 2. Memperkuat posisi sekolah sebagai mitra yang strategis dengan menawarkan lulusan yang adaptif terhadap perubahan industri. 3. Menjaga kepercayaan dalam kolaborasi antara pihak sekolah dengan DU/DI dalam mendukung pelaksanaan kebijakan <i>link and match</i>. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Melakukan evaluasi berkala mengenai efektivitas kerja sama serta pembentukan sistem pemantauan (monitoring). 2. Melakukan <i>benchmarking</i> atau studi banding ke SMK lain (unggulan) yang sudah berhasil membangun kolaborasi yang kuat dengan mitra DU/DI dalam implementasi kebijakan <i>link and match</i>. 3. Menyesuaikan penyusunan kurikulum serta pembekalan kompetensi berdasarkan perkembangan teknologi serta tren kerja yang berkembang saat ini.

Sumber : dioalah oleh peneliti

Langkah selanjutnya adalah merumuskan serta menentukan strategi tata kelola kolaborasi dalam implementasi kebijakan *link and match* jenjang Sekolah Menengah Kejuruan dengan DU/DI (Dunia Usaha/ Dunia Industri) di SMK Pasundan 1 Bandung. Penentuan strategi dilakukan dengan membuat diagram matriks posisi. Diagram posisi ini menjadi parameter yang menunjukkan strategi yang tepat seperti strategi agresif, konservatif, defensif, atau kompetitif. Penentuan nilai koordinat pada sumbu *space matrix* ini dihitung dengan melakukan selisih pada masing-masing faktor internal

dan faktor eksternal. Pada sumbu horizontal (X), sub total kekuatan dikurangi sub total kelemahan. Maka diketahui $2,2 - 0,9 = 1,3$. Selanjutnya, pada sumbu vertikal (Y), sub total peluang dikurangi sub total ancaman. Maka diketahui $1,7 - 1 = 0,7$.



Gambar 1. Posisi Analisis SWOT (Space Matrix of SWOT Analysis)

Sumber: Dioalah oleh peneliti

Berdasarkan hasil analisis posisi dan strategi, diketahui bahwa secara internal, selisih kekuatan lebih besar/ dominan (1,3) daripada kelemahan. Selanjutnya secara eksternal, selisih peluang lebih dominan (0,7) daripada ancaman. Nilai ini menunjukkan bahwa posisi strategi berada pada kuadran agresif, artinya strategi yang tepat adalah dengan memanfaatkan kekuatan serta peluang yang tersedia. Maka strategi utama yang difokuskan oleh para pemangku kepentingan dalam strategi *collaborative governance* pada implementasi kebijakan *link and match* jenjang Sekolah Menengah Kejuruan dengan DU/DI (Dunia Usaha / Dunia Industri) di SMK Pasundan 1 Bandung adalah dengan menggunakan strategi *Strength-Opportunities* (SO).

Beberapa strategi yang dapat dilakukan Adalah dengan membentuk forum koordinasi rutin antara sekolah dan DU/DI, melakukan sinkronisasi kurikulum secara berkala, memperluas jejaring kemitraan dengan DU/DI yang sesuai kompetensi keahlian, meningkatkan kapasitas guru produktif melalui magang industry, menyusun mekanisme monitoring dan evaluasi pelaksanaan PKL secara periodik.

Strategi tersebut dipilih karena merupakan hasil sintesis antara kondisi empiris yang ditemukan di lapangan dengan analisis faktor internal dan eksternal organisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa hambatan utama bukan terletak pada kurangnya kemitraan, melainkan pada kualitas koordinasi, penyelarasan kurikulum, serta komitmen kolaboratif antar pemangku kepentingan. Oleh sebab itu, strategi yang berorientasi pada penguatan koordinasi, peningkatan komunikasi, dan sinkronisasi kebutuhan sekolah dengan DU/DI dinilai sebagai alternatif yang paling relevan dalam mendukung implementasi kebijakan *Link and Match*.

D. KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

Kesimpulan

Collaborative Governance dalam implementasi kebijakan *link and match* dengan Dunia Usaha/Dunia Industri jenjang Sekolah Menengah Kejuruan di SMK Pasundan 1 Bandung dengan DU/DI dilakukan melalui beberapa aspek diantaranya dilihat dari *starting condition* dalam proses kolaborasi serta hubungannya dengan para aktor pada tahap awal antara SMK Pasundan 1 Bandung dengan DU/DI sudah dilaksanakan sejak Sekolah Menengah Kejuruan berdiri dan sudah menjalankan kolaborasi yang cukup baik dengan pihak DU/DI di setiap tahunnya. Selain itu terdapat sinergi yang cukup baik antara pihak sekolah dan DU/DI, namun dalam menjaga *collaborative governance* ini diperlukan adanya pembinaan dan pengawasan secara rutin dari para pemangku kepentingan agar terjalin kolaborasi yang baik serta berkelanjutan. Hal ini berhubungan pula dengan aspek kepemimpinan fasilitatif yang dipimpin oleh Kepala Sekolah. Namun dalam mengelola kolaborasi antara pihak sekolah dan DU/DI tidak ada unit kerja khusus yang menangani pelaksanaan proses kolaborasi, sehingga koordinasi hanya dilakukan oleh Wakil Kepala Sekolah bidang Hubin (Hubungan Industri) dan guru sebagai anggota.

Selanjutnya dari aspek desain institusional, SMK Pasundan 1 Bandung sudah memiliki forum BKK yang secara resmi dikelola oleh sekolah dan pemerintah namun forum ini belum dioptimalkan pada segi praktiknya. Dalam aspek proses kolaborasi yang dilihat dari dialog tatap muka yang belum secara rutin dilaksanakan, membangun kepercayaan, komitmen terhadap proses, pemahaman bersama serta output masih perlu dioptimalkan dalam segi pelaksanaannya.

Berdasarkan hasil analisis matriks IFAS dan EFAS, implementasi kebijakan *link and match* antara Sekolah dengan DU/DI menunjukkan bahwa secara internal, selisih kekuatan lebih besar/dominan (1,3) daripada kelemahan. Faktor kekuatan (*Strength*) dengan dua faktor utama yang memberikan skor tertinggi adalah adanya dukungan dari kepala sekolah bersama dengan tim manajemen serta guru terbuka terhadap kolaborasi dan mendukung implementasi kebijakan *link and match* dengan DU/DI serta komitmen dari pihak sekolah dalam mendukung pelaksanaan kebijakan *link and match* dengan DU/DI. Selain itu, faktor kelemahan (*Weakness*) paling tinggi adalah kurangnya SDM yang secara khusus menangani hubungan kemitraan dengan industri. Selanjutnya secara eksternal, selisih peluang lebih dominan (0,7) daripada ancaman. Faktor peluang (*Opportunity*) paling tinggi adalah adanya dukungan dari DU/DI yang membutuhkan tenaga kerja yang terampil. Sementara itu faktor ancaman (*Threats*) paling tinggi adalah masih adanya ketimpangan antara kebutuhan industri dengan kompetensi lulusan. Nilai ini menunjukkan bahwa posisi strategi berada pada kuadran agresif, artinya strategi yang tepat adalah dengan memanfaatkan kekuatan serta peluang yang tersedia. Maka strategi utama yang difokuskan oleh para pemangku kepentingan dalam strategi *collaborative governance* pada implementasi kebijakan *link and match* jenjang Sekolah Menengah Kejuruan dengan DU/DI (Dunia Usaha / Dunia Industri) di SMK Pasundan 1 Bandung adalah dengan menggunakan strategi *Strength-Opportunities* (SO).

Rekomendasi

Berdasarkan hasil penelitian mengenai strategi *Collaborative Governance* Dalam Implementasi Kebijakan *Link And Match* Jenjang Sekolah Menengah Kejuruan Dengan Dunia Usaha/Dunia Industri (DU/DI) di Kota Bandung (Studi Kasus di SMK Pasundan 1 Bandung), rekomendasi yang dapat para pemangku kebijakan ambil untuk optimalisasi strategi *collaborative governance* dalam Implementasi Kebijakan *Link And Match* antara sekolah dengan Dunia Usaha/Dunia Industri (DU/DI) adalah sebagai berikut:

1. Sebagai upaya dalam meningkatkan serta menjaga komitmen antara pemangku kepentingan yang terlibat, tingkat kepercayaan yang dibangun oleh sekolah dengan DU/DI yang bermitra

pun harus tetap terjalin dengan baik. Salah satunya dengan cara pembinaan kepada peserta didik mengenai pentingnya serta besar pengaruhnya tingkat kemitraan yang dijalani bagi semua pihak yang terlibat. Selain itu perlu juga adanya peningkatan kompetensi yang selaras dengan perkembangan DU/DI saat ini.

2. Untuk menjaga sinergi kolaborasi antara sekolah dengan pihak DU/DI, diharapkan DU/DI yang bermitra dapat lebih proaktif dalam menjalin komunikasi dengan sekolah, termasuk memberikan masukan dalam perencanaan kurikulum, penilaian pada saat praktik kerja serta hasil dari praktik kerja peserta didik.
3. Koordinasi dengan pemerintah juga perlu dibina karena tidak hanya sekadar memberikan sosialisasi yang harus dilaksanakan oleh Sekolah Menengah Kejuruan, namun perlu adanya *monitoring* atau pengawasan dalam proses kolaborasi yang dijalankan.

REFERENSI

- Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 543–571. <https://doi.org/10.1093/jopart/mum032>
- Creswell, J. W. (2018). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (5th ed.). SAGE Publications.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook* (2nd ed.). Sage Publications, Inc.
- Rangkuti, Freddy. (2013). *Teknik Membedah Kasus Bisnis Analisis SWOT Cara, Perhitungan Bobot, Rating dan OCAI*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 50 Tahun 2020 tentang Praktik Kerja Lapangan bagi Peserta Didik. 2020. Diakses 14 Juni 2025 dari (<https://peraturan.bpk.go.id/Details/163849/permendikbud-no-50-tahun-2020>)
- Departemen Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia. 1993. Link & Match.