

**ANALISIS KERJA SAMA DALAM PERSPEKTIF COLLABORATIVE
GOVERNANCE PADA PROGRAM LINK AND MATCH DI SMK KRIAN
2 SIDOARJO PROVINSI JAWA TIMUR**

Windy Eka Adelia

Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya
windyekaadelia33@gmail.com

Radjikan

Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya,
radjikan@untang-sby.ac.id

M. Kendry Widiyanto

Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya,
kenronggo@untag-sby.ac.id

ABSTRAK

Tingginya angka pengangguran lulusan Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) di Indonesia yang mencapai 8 persen dari total Tingkat Pengangguran Terbuka (TPT) pada Februari 2025 menunjukkan masih adanya kesenjangan kompetensi yang serius antara lulusan SMK dengan kebutuhan nyata dunia industri. Program link and match yang dioperasionalkan melalui formula 8+i berdasarkan Peraturan Presiden Nomor 68 Tahun 2022 tentang Revitalisasi Pendidikan Vokasi dan Pelatihan Vokasi hadir sebagai respons kebijakan nasional terhadap persoalan tersebut. Namun sebagian besar kajian tentang link and match masih berfokus pada output formal seperti jumlah MoU tanpa menganalisis bagaimana proses kolaborasi sesungguhnya berjalan di tingkat institusi. Penelitian ini bertujuan menganalisis proses kerja sama dalam perspektif collaborative governance pada program link and match antara SMK Krian 2 Sidoarjo dengan Gamelab.id serta mengidentifikasi faktor pendukung dan penghambatnya. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara mendalam, observasi non-partisipan, dan studi dokumentasi terhadap lima informan kunci yang dipilih menggunakan teknik purposive sampling. Analisis data dilakukan menggunakan model interaktif Miles, Huberman, dan Saldana (2014) dengan kerangka teori Collaborative Governance Ansell dan Gash (2008) yang mencakup empat dimensi yaitu starting conditions, institutional design, facilitative leadership, dan collaborative process. Hasil penelitian menunjukkan bahwa proses collaborative governance berjalan tidak seragam pada setiap dimensi. Dimensi facilitative leadership menjadi yang paling kuat ditandai dengan kepemimpinan enabling kepala sekolah yang memfasilitasi pengadaan 30 unit komputer baru dan pembiayaan penuh program oleh sekolah. Dimensi collaborative process menunjukkan kepercayaan antarlembaga yang terbentuk dengan baik hingga berlanjut ke angkatan kedua program, meskipun keterbatasan interaksi tatap muka langsung dan absennya jalur dialog antara siswa dengan Gamelab.id menjadi kelemahan yang perlu diatasi. Dimensi institutional design menjadi yang paling lemah karena tidak tersedianya mekanisme partisipasi langsung bagi siswa sebagai pemangku kepentingan utama dan asimetri kewenangan dalam perancangan kurikulum yang sepenuhnya berada di tangan Gamelab.id. Faktor pendukung utama meliputi komitmen

kepemimpinan kepala sekolah, regulasi nasional Perpres 68/2022, mekanisme komunikasi multikanal yang responsif, dan integrasi program ke dalam Kartu Kontrol Nilai. Faktor penghambat utama meliputi ketimpangan infrastruktur teknologi, asimetri kewenangan kurikulum, dan minimnya partisipasi siswa dalam proses kolaboratif. Penelitian ini menyarankan agar desain kelembagaan program diperkuat melalui mekanisme umpan balik formal bagi siswa, sesi interaksi langsung antara siswa dan praktisi industri, serta forum kontribusi kurikulum yang lebih setara antara sekolah dan mitra industri.

Kata Kunci: *Collaborative Governance, Link and Match, SMK Krian 2 Sidoarjo, Gamelab.id, Pendidikan Vokasi.*

ABSTRACT

The high unemployment rate of Vocational High School (SMK) graduates in Indonesia, reaching 8 percent of the total Open Unemployment Rate (TPT) in February 2025, reflects a persistent competency gap between SMK graduates and actual industry demands. The link and match program, operationalized through the 8+i formula under Presidential Regulation Number 68 of 2022 on Vocational Education and Training Revitalization, serves as the national policy response to this issue. However, most existing studies on link and match focus on formal outputs such as the number of signed MoUs without examining how the actual collaboration process unfolds at the institutional level. This study aims to analyze the collaborative governance process within the link and match program between SMK Krian 2 Sidoarjo and Gamelab.id and to identify its supporting and inhibiting factors. A descriptive qualitative approach was employed, with data collected through in-depth interviews, non-participant observation, and document analysis involving five key informants selected through purposive sampling. Data were analyzed using the interactive model by Miles, Huberman, and Saldana (2014) within the Collaborative Governance framework of Ansell and Gash (2008), encompassing four dimensions: starting conditions, institutional design, facilitative leadership, and collaborative process. The findings reveal that collaborative governance did not perform uniformly across all dimensions. The facilitative leadership dimension emerged as the strongest, marked by the school principal's enabling leadership style that facilitated the procurement of 30 new computer units and full school-funded program financing. The collaborative process dimension demonstrated well-established inter-institutional trust that sustained the program into its second cohort, although limited face-to-face interaction and the absence of direct dialogue channels between students and Gamelab.id remain critical weaknesses. The institutional design dimension proved to be the weakest, characterized by the absence of formal participation mechanisms for students as primary beneficiaries and an asymmetry of curricular authority concentrated entirely in Gamelab.id's hands. Key supporting factors include the school principal's commitment, the normative backing of Presidential Regulation 68/2022, responsive multi-channel communication, and program integration into the official Student Score Control Card. Key inhibiting factors include technological infrastructure disparities, curricular authority asymmetry,

and minimal student participation in the collaborative process. The study recommends strengthening institutional design through formal student feedback mechanisms, scheduled direct interaction sessions between students and industry practitioners, and more equitable curriculum contribution forums between schools and industry partners.

Keywords: *Collaborative Governance, Link and Match, SMK Krian 2 Sidoarjo, Gamelab.id, Vocational Education.*

A. PENDAHULUAN

Pendidikan vokasi merupakan salah satu pilar strategis dalam sistem pendidikan nasional yang secara eksplisit dirancang untuk menghasilkan lulusan yang kompeten dan siap memasuki dunia kerja. Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) sebagai representasi utama pendidikan vokasi di tingkat menengah menjadi tumpuan harapan besar terhadap kualitas tenaga kerja nasional. Berdasarkan data Dapodik per 31 Desember 2023, jumlah SMK di Indonesia mencapai 14.445 sekolah yang terdiri atas 10.693 SMK swasta dan 3.752 SMK negeri, dengan total 5.040.123 siswa dan 325.747 guru. Besarnya skala sistem SMK ini mencerminkan betapa besar ekspektasi negara terhadap pendidikan kejuruan sebagai motor penggerak kualitas tenaga kerja nasional.

Namun ekspektasi besar tersebut belum sejalan dengan kenyataan di lapangan. Menurut data Badan Pusat Statistik (BPS) Februari 2025, Tingkat Pengangguran Terbuka (TPT) lulusan SMK mencapai 8 persen, lebih tinggi dibandingkan jenjang pendidikan lainnya. Fenomena ini bukan kali pertama terjadi karena data Sakernas Februari 2024 menunjukkan TPT lulusan SMK sebesar 8,62 persen dan pada Februari 2023 sempat mencapai 9,60 persen, yang menandakan bahwa lulusan SMK secara konsisten menjadi penyumbang angka pengangguran tertinggi di Indonesia. Paradoks ini menjadi persoalan yang tidak bisa diabaikan karena SMK justru dirancang untuk mencetak tenaga kerja terampil yang siap pakai.

Akar dari paradoks tersebut terletak pada persoalan yang dikenal sebagai *skill mismatch*, yaitu ketidakselarasan antara kompetensi yang dihasilkan SMK dengan kebutuhan nyata dunia usaha dan dunia industri (DUDI). Beberapa jurusan SMK bahkan memiliki tingkat pengangguran yang jauh di atas rata-rata nasional, seperti jurusan maritim yang mencapai 23,4 persen, energi dan pertambangan 22,4 persen, layanan kesehatan dan sosial 22,2 persen, serta teknologi informasi dan komunikasi sebesar 20,3 persen. Kondisi ini mengonfirmasi bahwa persoalannya bukan semata soal jumlah lulusan, melainkan soal relevansi kompetensi yang diajarkan terhadap kebutuhan aktual industri.

Kondisi serupa juga terjadi di tingkat regional. Berdasarkan data BPS Provinsi Jawa Timur, lulusan SMK memiliki TPT tertinggi di Jawa Timur yaitu sebesar 5,87 persen pada Februari 2025, disusul lulusan universitas sebesar 5,60 persen. Laporan BPS Jawa Timur sendiri menegaskan bahwa isu *link and match* antara kemampuan lulusan dengan ketersediaan lapangan pekerjaan masih menjadi masalah yang perlu terus dikaji dan dicarikan solusinya. Di tengah kondisi ini, Kabupaten Sidoarjo sebagai kawasan industri terbesar di Jawa Timur

seharusnya menjadi peluang nyata bagi SMK-SMK di wilayahnya untuk membangun kemitraan yang lebih substantif dengan DUDI.

Sebagai respons terhadap persoalan struktural tersebut, pemerintah menerbitkan Peraturan Presiden Nomor 68 Tahun 2022 tentang Revitalisasi Pendidikan Vokasi dan Pelatihan Vokasi yang mengoperasionalkan program *link and match* melalui formula 8+i. Formula ini mencakup sinkronisasi kurikulum, kelas industri berbasis *project-based learning*, guru tamu dari industri, praktik kerja lapangan, pelatihan guru, *teaching factory*, sertifikasi kompetensi, *job matching* bagi lulusan, serta pemanfaatan bersama sarana prasarana. Program ini secara inheren bukan sekadar daftar aktivitas, melainkan sebuah kerangka kerja sama yang mensyaratkan komunikasi, koordinasi, dan komitmen yang berkelanjutan antara sekolah dan industri sebagai prasyarat utamanya.

SMK Krian 2 Sidoarjo merupakan salah satu SMK swasta di Kabupaten Sidoarjo yang telah menjalin kemitraan dengan Gamelab.id dalam kerangka program *link and match* tersebut. Kemitraan ini berfokus pada pengembangan kompetensi animasi 3D bagi siswa jurusan Desain Komunikasi Visual (DKV) dan mencakup berbagai elemen formula 8+i mulai dari sinkronisasi kurikulum, kelas industri berbasis platform *Learning Management System* (LMS), pelatihan guru mentor, hingga sertifikasi kompetensi per modul. Namun pertanyaan yang belum terjawab bukan soal apakah kemitraan secara formal sudah ada, melainkan bagaimana kualitas proses kolaborasi itu sesungguhnya berjalan di tingkat institusi.

Sebagian besar kajian tentang *link and match* yang ada selama ini masih berfokus pada output formal seperti jumlah MoU yang ditandatangani atau tingkat keterserapan kerja lulusan, tanpa menggali bagaimana proses kolaborasi antar-aktor sesungguhnya berlangsung. Celah inilah yang menjadikan perspektif *collaborative governance* sangat relevan untuk digunakan. Ansell dan Gash (2008) mendefinisikan *collaborative governance* sebagai pengaturan tata kelola di mana satu atau lebih lembaga publik secara langsung melibatkan pemangku kepentingan non-negara dalam proses pengambilan keputusan kolektif yang bersifat formal, berorientasi konsensus, dan deliberatif. Model ini mencakup empat variabel utama yaitu kondisi awal (*starting conditions*), desain kelembagaan (*institutional design*), kepemimpinan fasilitatif (*facilitative leadership*), dan proses kolaboratif (*collaborative process*) yang masing-masing memberikan lensa analisis yang tajam terhadap dinamika kerja sama antar-aktor dalam program *link and match*.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis proses kerja sama dalam perspektif *collaborative governance* pada program *link and match* antara SMK Krian 2 Sidoarjo dengan Gamelab.id serta mengidentifikasi faktor pendukung dan penghambat dalam pelaksanaannya. Secara teoritis, penelitian ini diharapkan memperkaya aplikasi teori *collaborative governance* dalam domain pendidikan vokasi, khususnya pada SMK swasta yang bermitra dengan platform industri digital. Secara praktis, temuan penelitian ini diharapkan menjadi bahan evaluasi dan rekomendasi bagi SMK Krian 2, Gamelab.id, serta pemerintah daerah dalam memperkuat mekanisme kolaborasi yang lebih substantif dan berdampak nyata bagi kompetensi lulusan.

B. TINJAUAN PUSTAKA

Teori New Public Governance

Perkembangan paradigma administrasi publik tidak berhenti pada dua gelombang besar yang selama ini dikenal, yaitu *Old Public Administration* (OPA) yang menempatkan birokrasi pemerintah sebagai satu-satunya aktor legitimate dalam penyelenggaraan urusan publik, dan *New Public Management* (NPM) yang memasukkan logika pasar dan efisiensi korporasi ke dalam sektor pemerintahan. Stephen P. Osborne melalui karyanya *The New Public Governance: Emerging Perspectives on the Theory and Practice of Public Governance* yang diterbitkan oleh Routledge pada tahun 2010 menawarkan paradigma ketiga yang disebut *New Public Governance* (NPG) sebagai respons terhadap keterbatasan dua paradigma sebelumnya dalam menghadapi kompleksitas persoalan publik kontemporer.

Osborne (2010) membangun NPG di atas dua premis fundamental yang saling menopang. Premis pertama adalah pluralisme kelembagaan, yaitu pengakuan bahwa negara modern terdiri dari berbagai institusi yang saling bergantung satu sama lain sehingga tidak ada satu aktor pun yang memiliki seluruh sumber daya, pengetahuan, dan legitimasi yang dibutuhkan untuk menyelesaikan persoalan publik secara mandiri. Premis kedua adalah pluralisme nilai, yaitu penghargaan terhadap keberagaman nilai dan kepentingan yang dibawa oleh masing-masing aktor sebagai kekayaan yang justru mendorong terciptanya kebijakan yang lebih responsif dan inklusif. Kedua premis ini menjadikan kerja sama lintas aktor bukan sekadar pilihan strategis, melainkan sebuah keharusan struktural dalam tata kelola publik modern.

Dalam pandangan NPG, penyelenggaraan layanan publik yang efektif mensyaratkan pelibatan jaringan aktor yang beragam secara bersamaan dan setara, mulai dari pemerintah, swasta, lembaga pendidikan, komunitas, hingga organisasi nirlaba. Prosedur yang kaku dan hierarkis terbukti menghambat inovasi dan responsivitas sehingga model kolaboratif berbasis jaringan di mana keputusan dihasilkan melalui deliberasi multi-pihak menjadi lebih diutamakan (Osborne, 2010). NPG dengan demikian tidak hanya mendeskripsikan realitas tata kelola yang semakin kompleks, tetapi juga menetapkan standar normatif tentang bagaimana kerja sama antar-aktor seharusnya dijalankan, yaitu secara substantif, partisipatif, dan berorientasi pada hasil nyata bagi publik.

Relevansi NPG sebagai grand theory dalam penelitian ini terletak pada kemampuannya memberikan pembenaran paradigmatis tentang mengapa kerja sama antara SMK Krian 2 Sidoarjo sebagai institusi pendidikan, Gamelab.id sebagai mitra industri, dan pemerintah sebagai regulator merupakan sebuah keniscayaan dalam pengelolaan program *link and match*. Program *link and match* pada hakikatnya adalah manifestasi konkret dari NPG dalam sektor pendidikan vokasi, di mana penyelenggaraan pendidikan kejuruan tidak lagi dapat sepenuhnya dikerjakan oleh pemerintah sendiri melainkan membutuhkan keterlibatan aktor-aktor non-pemerintah dalam proses perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasinya secara bersama-sama.

Collaborative Governance Ansell dan Gash (2008) Theory

Berangkat dari fondasi paradigmatis NPG, penelitian ini menggunakan *collaborative governance* sebagai middle theory yang memberikan kerangka

analisis operasional yang lebih konkret dan terukur. Ansell dan Gash (2008) dalam artikel ilmiah mereka yang berjudul "Collaborative Governance in Theory and Practice" yang diterbitkan dalam *Journal of Public Administration Research and Theory* Volume 18 Nomor 4 halaman 543-571 mendefinisikan *collaborative governance* sebagai pengaturan tata kelola di mana satu atau lebih lembaga publik secara langsung melibatkan pemangku kepentingan non-negara dalam proses pengambilan keputusan kolektif yang bersifat formal, berorientasi konsensus, dan deliberatif, serta bertujuan membuat atau melaksanakan kebijakan publik maupun mengelola program dan aset publik.

Teori ini lahir dari meta-analisis terhadap 137 kasus *collaborative governance* dari berbagai sektor kebijakan di seluruh dunia, sehingga kredibilitasnya sebagai kerangka analisis telah teruji secara empiris pada konteks yang sangat beragam. Ansell dan Gash (2008) merumuskan model *collaborative governance* yang terdiri dari empat variabel utama yang saling memengaruhi secara dinamis.

Variabel pertama adalah kondisi awal (*starting conditions*) yang merujuk pada kondisi-kondisi yang melatarbelakangi terbentuknya kolaborasi, mencakup sejarah kerja sama atau konflik di antara para aktor sebelumnya, ketimpangan sumber daya dan kekuasaan di antara pihak yang terlibat, serta insentif atau hambatan bagi masing-masing aktor untuk berpartisipasi. Ansell dan Gash (2008) menekankan bahwa kondisi-kondisi awal ini sangat menentukan apakah proses kolaboratif dapat berjalan dengan produktif atau justru terganjal sejak awal karena ketidakseimbangan relasi antar-aktor.

Variabel kedua adalah desain kelembagaan (*institutional design*) yang mengacu pada arsitektur formal yang mengatur jalannya proses kolaborasi, mencakup inklusivitas forum partisipasi, aturan-aturan dasar yang disepakati bersama, dan transparansi proses. Proses kolaborasi yang legitimate mensyaratkan semua aktor yang relevan memiliki akses yang setara terhadap forum pengambilan keputusan sehingga desain kelembagaan yang inklusif menjadi prasyarat bagi berlangsungnya kolaborasi yang adil dan produktif.

Variabel ketiga adalah kepemimpinan fasilitatif (*facilitative leadership*) yang oleh Ansell dan Gash (2008) ditempatkan sebagai salah satu elemen terpenting yang menentukan apakah proses kolaborasi dapat berjalan secara produktif dan berkelanjutan. Kepemimpinan fasilitatif bukan kepemimpinan yang mendominasi atau mengarahkan secara hierarkis, melainkan kepemimpinan yang bekerja dengan cara menjembatani perbedaan kepentingan antar-aktor, memastikan semua suara didengar, dan menciptakan kondisi yang kondusif bagi berlangsungnya kolaborasi yang setara.

Variabel keempat adalah proses kolaboratif (*collaborative process*) yang merupakan inti dari seluruh model dan mendeskripsikan siklus dinamis interaksi antar-aktor. Ansell dan Gash (2008) mengidentifikasi empat sub-elemen dalam proses kolaboratif ini yang bekerja secara simultan dan iteratif. Pertama adalah dialog tatap muka (*face-to-face dialogue*) sebagai wahana komunikasi langsung yang memungkinkan pertukaran perspektif secara mendalam. Kedua adalah pembangunan kepercayaan (*trust building*) sebagai proses akumulatif yang memerlukan waktu dan konsistensi dari semua pihak yang terlibat. Ketiga adalah

komitmen terhadap proses (*commitment to process*) yang menegaskan bahwa kolaborasi bukan sekadar kesepakatan sekali jadi melainkan proses yang berkelanjutan. Keempat adalah pemahaman bersama (*shared understanding*) tentang tujuan, permasalahan, dan nilai-nilai yang hendak dicapai bersama.

Ansell dan Gash (2008) juga menemukan bahwa siklus kolaborasi yang produktif cenderung berkembang ketika forum kolaboratif berfokus pada capaian-capaian kecil yang nyata (*small wins*) karena pencapaian konkret tersebut memperdalam kepercayaan, memperkuat komitmen, dan mempertegas pemahaman bersama secara sekaligus. Model ini dipilih sebagai middle theory karena telah digunakan secara luas dalam berbagai penelitian tentang kerja sama multi-aktor di Indonesia dan kompatibilitasnya dengan konteks penelitian di Indonesia sudah terbukti melalui berbagai kajian sebelumnya.

Program Link and Match

Sebagai applied theory yang menjadi objek empiris dalam penelitian ini, konsep *link and match* pendidikan vokasi perlu dipahami secara historis dan kontekstual. Konsep *link and match* pertama kali diperkenalkan di Indonesia pada era 1990-an oleh Wardiman Djojonegoro selaku Menteri Pendidikan dan Kebudayaan sebagai respons terhadap meluasnya kesenjangan antara kompetensi lulusan pendidikan kejuruan dengan standar yang sesungguhnya dibutuhkan oleh dunia kerja. Dalam konteks kontemporer, *link and match* dimaknai sebagai upaya menghubungkan dunia pendidikan vokasi dengan dunia industri sehingga terdapat relevansi dan kesinambungan antara kompetensi yang diajarkan di sekolah dengan kompetensi yang benar-benar dibutuhkan oleh pasar kerja.

Pemerintah kemudian memberikan landasan hukum yang kuat untuk konsep ini melalui penerbitan Peraturan Presiden Nomor 68 Tahun 2022 tentang Revitalisasi Pendidikan Vokasi dan Pelatihan Vokasi. Peraturan Presiden ini secara eksplisit mengamanatkan penyelenggaraan pendidikan SMK berbasis kompetensi dan *link and match* sebagai salah satu dari enam ruang lingkup revitalisasi vokasi nasional. Tujuan yang ingin dicapai adalah terwujudnya sumber daya manusia vokasi yang kompeten, dibutuhkan pasar kerja, dan mampu berwirausaha melalui transformasi paradigma pendidikan dari yang sebelumnya bersifat *supply-oriented* menjadi *demand-oriented*.

Secara operasional, program *link and match* dijalankan melalui formula 8+i yang dikembangkan oleh Direktorat Jenderal Pendidikan Vokasi Kemendikbudristek. Formula ini mencakup delapan elemen pokok yaitu sinkronisasi kurikulum dengan standar industri, kelas industri berbasis *project-based learning*, guru tamu dari praktisi industri, praktik kerja lapangan atau magang siswa selama tiga hingga enam bulan, pelatihan dan magang guru di industri, *teaching factory*, sertifikasi kompetensi, dan *job matching* untuk lulusan. Adapun huruf "i" merujuk pada berbagai inisiatif kolaborasi tambahan antara sekolah dan dunia kerja seperti beasiswa ikatan dinas, donasi peralatan, dan bentuk-bentuk kemitraan inovatif lainnya. Setiap elemen dalam formula ini bukan aktivitas yang berdiri sendiri melainkan sebuah rangkaian terpadu yang mensyaratkan dialog, koordinasi, dan komitmen yang berkelanjutan antara pihak sekolah dan pihak industri.

Relevansi konsep *link and match* sebagai applied theory dalam penelitian ini

terletak pada posisinya sebagai lensa kontekstual yang menerjemahkan variabel-variabel teoritis dalam model Ansell dan Gash (2008) ke dalam dimensi yang konkret dan dapat diteliti. Kemitraan antara SMK Krian 2 Sidoarjo dan Gamelab.id merupakan aktualisasi dari program *link and match* dalam konteks SMK swasta yang bermitra dengan platform industri digital, dan pelaksanaannya mencakup berbagai elemen formula 8+i mulai dari sinkronisasi kurikulum animasi 3D, kelas industri berbasis LMS, hingga sertifikasi kompetensi per modul. Dengan demikian, *link and match* bukan sekadar konteks latar belakang penelitian ini melainkan menjadi wadah empiris di mana seluruh proses *collaborative governance* yang hendak dianalisis sesungguhnya berlangsung.

C. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Pilihan pendekatan ini bukan sekadar konvensi akademis melainkan keputusan metodologis yang lahir dari sifat persoalan yang diteliti. Persoalan utama dalam penelitian ini adalah bagaimana proses *collaborative governance* sesungguhnya berjalan dalam program *link and match* antara SMK Krian 2 Sidoarjo dan Gamelab.id, sebuah persoalan yang bersifat proses-oriented, kontekstual, dan sangat bergantung pada dinamika relasi antar-aktor yang tidak bisa ditangkap secara memadai melalui angka atau statistik. Menurut Creswell (2014), penelitian kualitatif adalah pendekatan yang digunakan untuk mengeksplorasi dan memahami makna yang dilekatkan oleh individu atau kelompok terhadap masalah sosial atau manusiawi. Sementara itu, jenis penelitian deskriptif digunakan karena tujuan penelitian ini adalah mendeskripsikan dan menganalisis secara mendalam fenomena *collaborative governance* yang terjadi, bukan menguji hipotesis atau mengukur hubungan kausalitas (Sugiyono, 2022).

Lokasi penelitian ini dilaksanakan di SMK Krian 2 yang berlokasi di Kecamatan Krian, Kabupaten Sidoarjo, Provinsi Jawa Timur. Pemilihan lokasi ini didasarkan pada pertimbangan substantif bahwa SMK Krian 2 adalah sekolah menengah kejuruan swasta yang telah menjalin kemitraan nyata dengan Gamelab.id dalam kerangka program *link and match*, menjadikannya kasus yang paling relevan untuk menganalisis proses *collaborative governance* antara institusi pendidikan swasta dengan platform industri digital. Selain itu, kajian *collaborative governance* dalam konteks SMK swasta di Kabupaten Sidoarjo secara spesifik belum pernah dilakukan sebelumnya sehingga penelitian ini memiliki nilai kebaruan yang jelas.

Sumber data dalam penelitian ini terbagi menjadi dua jenis yang saling melengkapi. Data primer diperoleh melalui wawancara mendalam dan observasi langsung terhadap lima informan kunci yang dipilih menggunakan teknik *purposive sampling*, yaitu pemilihan informan berdasarkan pertimbangan bahwa mereka memiliki pengetahuan, pengalaman, dan keterlibatan langsung dengan fenomena yang diteliti (Sugiyono, 2022). Kelima informan tersebut adalah Ibu Rahayu Pratiwi, S.Kom. selaku Guru Produktif DKV, Ibu Ika Hesti Pratiwi, S.S. selaku Wakil Kepala Sekolah Bidang Hubungan Industri, Ribut Kurnia Wijie Lestari, S.Kom. selaku Perwakilan Pihak Gamelab.id, serta Jessicha Olivia Agustin dan Dia Afifah selaku siswa jurusan DKV yang merupakan peserta

program. Data sekunder diperoleh dari dokumen kelembagaan SMK Krian 2, dokumen kemitraan termasuk MoU dengan Gamelab.id, regulasi terkait khususnya Peraturan Presiden Nomor 68 Tahun 2022, serta penelitian-penelitian terdahulu yang relevan.

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan tiga cara yang saling melengkapi. Pertama, wawancara mendalam semi-terstruktur yang menjadi teknik utama karena proses *collaborative governance* pada hakikatnya adalah pengalaman yang dialami oleh manusia dan hanya bisa dipahami melalui interaksi langsung dengan orang-orang yang menjalaninya (Moleong, 2018). Kedua, observasi non-partisipan yang dilakukan terhadap kondisi infrastruktur teknologi, interaksi guru mentor dengan siswa selama program berlangsung, serta mekanisme komunikasi antara pihak sekolah dengan Gamelab.id. Ketiga, studi dokumentasi terhadap MoU kemitraan, modul pembelajaran program kelas industri, laporan evaluasi program, dan Kartu Kontrol Nilai (KKN) yang digunakan sebagai bukti integrasi program ke dalam sistem penilaian resmi sekolah.

Teknik analisis data menggunakan model analisis interaktif yang dikembangkan oleh Miles, Huberman, dan Saldana (2014) dalam *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*. Model ini terdiri dari empat komponen yang berlangsung secara simultan dan berkelanjutan sepanjang proses penelitian. Pertama, pengumpulan data melalui tiga teknik yang telah disebutkan. Kedua, reduksi data yaitu proses penyederhanaan dan pemfokusan data mentah dari transkrip wawancara, catatan lapangan, dan dokumen dengan cara mengidentifikasi tema-tema dan pola-pola yang relevan dengan empat dimensi model Ansell dan Gash (2008). Ketiga, penyajian data secara naratif deskriptif yang mengikuti struktur empat dimensi *collaborative governance* yaitu *starting conditions*, *institutional design*, *facilitative leadership*, dan *collaborative process*. Keempat, penarikan kesimpulan dan verifikasi yang dilakukan melalui triangulasi sumber dan triangulasi teknik untuk memastikan bahwa interpretasi yang dihasilkan akurat dan tidak mendistorsi perspektif informan.

D. HASIL DAN PEMBAHASAN

Gambaran Umum Objek Penelitian di SMK Krian 2 Sidoarjo

SMK Krian 2 Sidoarjo merupakan sekolah menengah kejuruan swasta yang bernaung di bawah yayasan dan berlokasi di Kecamatan Krian, Kabupaten Sidoarjo, Provinsi Jawa Timur. Salah satu program keahlian unggulan sekolah ini adalah Desain Komunikasi Visual (DKV) yang lahir dari pemekaran jurusan multimedia seiring diberlakukannya Kurikulum Merdeka. Visi sekolah yang berfokus pada lulusan kompeten dan berdaya saing global mendorong pihak manajemen untuk secara aktif menjajaki kemitraan dengan dunia industri, salah satunya dengan menjalin kerja sama dengan Gamelab Indonesia dalam kerangka program link and match formula 8+i.

Gamelab Indonesia merupakan lembaga pelatihan kerja yang dikembangkan oleh PT Educa Sisfomedia Indonesia yang berkedudukan di Kota Salatiga, Jawa Tengah, dengan izin operasional bernomor 503/NAKER/IMLPK/001/411/XII/2020. Platform ini telah bekerja sama dengan

lebih dari 500 SMK di seluruh Indonesia dan secara resmi menandatangani Perjanjian Kerja Sama dengan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan melalui Direktorat Jenderal Pendidikan Vokasi pada 20 Mei 2022. Program SMK Binaan Gamelab yang dijalankan bersama SMK Krian 2 mencakup sinkronisasi kurikulum animasi 3D berstandar industri, kelas industri berbasis platform LMS Gamified dengan jadwal satu sesi per minggu selama satu semester, pelatihan guru mentor, dan sertifikasi kompetensi per modul. Program ini diikuti oleh sekitar 30 siswa per angkatan yang dipilih melalui seleksi dan pada saat penelitian ini dilakukan telah memasuki angkatan kedua.

Analisis Collaborative Governance Berdasarkan Dimensi Ansell dan Gash (2008)

1. Starting Conditions (Kondisi Awal)

Dimensi starting conditions mencakup kondisi yang melatarbelakangi terbentuknya kolaborasi, termasuk ketidakseimbangan sumber daya antarpihak, insentif partisipasi, dan riwayat kerja sama sebelumnya. Temuan lapangan menunjukkan bahwa kondisi awal kolaborasi antara SMK Krian 2 dan Gamelab.id diwarnai oleh asymmetry sumber daya yang nyata namun berhasil dikelola dengan cepat. Gamelab.id sebagai entitas industri membawa modal berupa kurikulum terstandar, platform digital, dan legitimasi industri, sementara SMK Krian 2 menghadapi hambatan konkret berupa ketidakcukupan spesifikasi komputer laboratorium untuk menjalankan perangkat lunak animasi 3D. Ribut Kurnia Wijie Lestari, S.Kom. selaku perwakilan Gamelab.id menjelaskan: "Hambatan paling awal itu ada di kesiapan infrastruktur. Waktu kita sudah deal untuk mulai program, kita mengecek spesifikasi komputer di lab mereka dan ternyata belum memenuhi spesifikasi minimum yang kita butuhkan untuk software animasi 3D." (Wawancara, 9 Mei 2026)

Respons sekolah terhadap hambatan tersebut berlangsung dengan cepat melalui pengajuan pengadaan 30 unit PC baru kepada yayasan. Kecepatan respons ini dalam perspektif collaborative governance bukan hal sepele, karena dalam banyak kasus kemitraan SMK-DUDI, permintaan penyesuaian infrastruktur justru menjadi titik awal munculnya ketegangan atau bahkan kemandekan kerja sama. Penelitian Maulina dan Yoenanto (2022) dalam Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan Volume 10 Nomor 1 menegaskan bahwa responsivitas sekolah di tahap awal merupakan salah satu prediktor paling kuat bagi keberhasilan program link and match, karena tanpanya kerja sama hanya berhenti pada formalitas MOU tanpa implementasi yang substantif.

Inisiatif pembentukan kerja sama juga lahir secara proaktif dari pihak sekolah melalui proses studi tiru ke sekolah lain sebelum menghubungi Gamelab.id secara langsung. Pola ini mencerminkan bahwa motivasi partisipasi sekolah bersifat strategis-institusional dan bukan sekadar respons pasif terhadap tawaran pihak luar. Sementara dari sisi siswa, motivasi partisipasi lebih bersifat personal dan berbasis insentif yang terukur, terutama ketertarikan pada sertifikat industri sebagaimana diakui oleh Dia Afifah selaku siswa angkatan pertama: "Saya milih daftar karena teman-teman saya banyak yang daftar dan katanya ada sertifikatnya." (Wawancara, 13 Mei 2026). Hal ini memperkuat argumentasi Ansell dan Gash (2008) bahwa insentif yang relevan bagi setiap pemangku

kepentingan merupakan prasyarat bagi munculnya keterlibatan yang tulus, meskipun kedalaman pemahaman tentang substansi program belum terbentuk sempurna di awal.

2. Institutional Design (Desain Kelembagaan)

Dimensi institutional design berkenaan dengan arsitektur formal yang mengatur jalannya proses kolaborasi, mencakup inklusivitas forum partisipasi, kejelasan aturan proses, dan transparansi informasi. Temuan lapangan menunjukkan bahwa desain kelembagaan program ini memiliki kekuatan yang menonjol pada aspek kejelasan struktur formal namun mengandung dua kelemahan struktural yang saling berkaitan.

Kekuatan desain kelembagaan yang paling signifikan ditemukan dalam mekanisme integrasi program Gamelab ke dalam Kartu Kontrol Nilai (KKN). Ibu Rahayu Pratiwi, S.Kom. selaku guru produktif DKV menjelaskan: "Kalau game labnya nggak selesai, nomernya akan saya tahan. Jadi anak game lab itu pasti ternyata ikut ngeneku yuk, pengaruh sama KKN saya." (Wawancara, 13 Mei 2026). Mekanisme ini mengubah status program dari kegiatan tambahan menjadi bagian integral dari sistem penilaian resmi sekolah, yang secara efektif mendorong konsistensi partisipasi siswa. Temuan ini sejalan dengan argumen Zuhairah dan Pattinasarany (2021) dalam JISIP Volume 5 Nomor 3 bahwa kemitraan SMK-DUDI yang tidak diintegrasikan ke dalam struktur kelembagaan sekolah secara formal cenderung berakhir sebagai aktivitas sampingan yang tidak berkelanjutan.

Namun demikian, desain kelembagaan yang ada masih memiliki celah signifikan pada aspek inklusivitas. Pertama, tidak tersedianya mekanisme masukan langsung dari siswa kepada Gamelab.id. Jessicha Olivia Agustin selaku siswa angkatan kedua menggambarkan kondisi ini: "Kalau secara formal, kayak dikasih formulir atau disuruh nulis saran gitu, kurang tau Mbak. Tapi biasanya kalau ada kesulitan, kita ngomong ke bu guru. Jadi lebih ke jalur guru, bukan langsung ke Gamelabnya." (Wawancara, 13 Mei 2026). Kedua, kurikulum program sepenuhnya ditentukan oleh Gamelab.id tanpa mekanisme kontribusi konten yang formal dari pihak sekolah, sehingga shared decision-making dalam ranah paling substansif program belum terpenuhi. Dalam kerangka collaborative governance, kondisi ini dikategorikan sebagai asimetri kewenangan yang, meskipun tidak menimbulkan konflik terbuka, bertentangan dengan prinsip kesetaraan partisipasi yang menjadi ciri khas collaborative governance yang ideal menurut Ansell dan Gash (2008). Soleh et al. (2023) dalam JIPTEK Volume 16 Nomor 2 juga mengonfirmasi bahwa kemitraan SMK-DUDI di Indonesia secara umum masih belum memiliki mekanisme partisipasi yang terintegrasi bagi seluruh pemangku kepentingan.

3. Facilitative Leadership (Kepemimpinan Fasilitatif)

Kepemimpinan fasilitatif dalam model Ansell dan Gash (2008) merujuk pada pemimpin yang tidak sekadar mengatur secara hierarkis, melainkan aktif memfasilitasi proses, menjembatani kepentingan berbagai pihak, dan menciptakan kondisi yang memungkinkan kolaborasi berjalan secara produktif. Temuan penelitian menunjukkan bahwa dimensi ini merupakan yang paling kuat dalam keseluruhan proses collaborative governance yang berjalan, beroperasi pada dua

level yang berbeda namun saling melengkapi.

Pada level institusional, kepala sekolah Pak Indra menunjukkan pola kepemimpinan enabling yang sangat determinan. Ribut Kurnia Wijie Lestari, S.Kom. selaku perwakilan Gamelab.id memberikan penilaian dari posisi mitra eksternal: "Kepala sekolah SMK Krian 2, Pak Indra, itu sangat supportif. Beliau menyetujui anggaran pembelian 30 unit PC baru untuk memenuhi spesifikasi minimum program kami. Itu bukan investasi kecil. Beliau juga menyetujui agar biaya program ini ditanggung sepenuhnya oleh sekolah dan yayasan, sehingga siswa tidak perlu membayar. Kepala sekolah yang seperti itu sangat memudahkan kerja sama kami karena tidak ada hambatan birokrasi yang berarti di tingkat institusi." (Wawancara, 9 Mei 2026). Keputusan menanggung seluruh biaya program memiliki implikasi penting bagi aksesibilitas karena menghilangkan hambatan finansial sebagai faktor seleksi yang tidak berhubungan dengan kemampuan akademis siswa. Temuan ini konsisten dengan argumen Yahya dan Maydattulla (2023) dalam *Southeast Asian Journal of Islamic Education Management* Volume 4 Nomor 2 bahwa kualitas kepemimpinan kepala sekolah merupakan salah satu prediktor paling kuat bagi keberhasilan kemitraan SMK-DUDI.

Pada level operasional, kepemimpinan fasilitatif dijalankan oleh guru mentor yang berinteraksi langsung dengan siswa. Ketersediaan guru mentor memberikan waktu tambahan di luar sesi resmi bagi siswa yang tertinggal mencerminkan apa yang dalam literatur kepemimpinan pendidikan disebut sebagai *distributed facilitative leadership*, di mana tanggung jawab kepemimpinan tidak terpusat pada satu figur melainkan terdistribusi di antara beberapa aktor sesuai kapasitas masing-masing. Dia Afifah selaku siswa angkatan pertama mengonfirmasi: "Bu Meli itu yang paling sering mendampingi. Pernah ada teman saya yang hampir nyerah karena tertinggal banyak modul, dan Bu Meli yang mendorong dia untuk tetap semangat, bahkan kasih waktu tambahan di luar jam Gamelab untuk mengejar ketertinggalan." (Wawancara, 13 Mei 2026). Arsyah et al. (2025) dalam *Evaluasi: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* juga mengidentifikasi kepemimpinan transformasional dan komunikasi intensif sebagai faktor kunci keberhasilan implementasi program kerja sama SMK dengan DUDI.

4. Collaborative Process (Proses Kolaboratif)

Dimensi collaborative process merupakan inti dari model Ansell dan Gash (2008) yang mencakup empat sub-elemen yang bekerja secara simultan dan iteratif, yaitu *face-to-face dialogue*, *trust building*, *commitment to process*, dan *shared understanding*, serta sub-elemen kelima berupa *intermediate outcomes*.

Pada sub-elemen *face-to-face dialogue*, temuan lapangan mengungkap bahwa komunikasi antara SMK Krian 2 dan Gamelab.id berlangsung secara intensif namun hampir seluruhnya melalui medium daring. Mekanisme komunikasi yang dibangun mencakup WhatsApp Group untuk koordinasi rutin harian, Zoom Meeting untuk isu yang bersifat urgent atau menjelang evaluasi semesteran, dan laporan progres bulanan tertulis. Satu kali kunjungan fisik Gamelab ke sekolah menjadi satu-satunya interaksi tatap muka yang tercatat. Meskipun intensitas komunikasi terbilang tinggi, keterbatasan tatap muka langsung berimplikasi pada berkurangnya kedalaman relasi interpersonal yang

menurut Ansell dan Gash (2008) menjadi faktor pembeda antara kolaborasi yang bersifat teknis-administratif dengan kolaborasi yang benar-benar transformatif.

Celah yang lebih kritis ditemukan pada sisi siswa. Jessicha Olivia Agustin mengungkap: "Langsung sih belum pernah Mbak. Yang ada dari platform Gamelab-nya, itu ada feedback dari mereka per modul yang kita kerjain. Jadi ada interaksi, cuma lewat platform, bukan tatap muka. Kalau bisa ada sesi di mana kita bisa ngobrol atau tanya jawab langsung sama orang Gamelab." (Wawancara, 13 Mei 2026). Ketiadaan jalur interaksi langsung antara siswa dan Gamelab.id merupakan kelemahan desain yang mengurangi inklusivitas proses kolaboratif secara mendasar.

Pada sub-elemen trust building, kepercayaan dibangun melalui tiga mekanisme yang saling memperkuat: responsivitas sekolah terhadap permintaan perbaikan infrastruktur, konsistensi pemenuhan komitmen program, dan proaktivitas komunikasi guru mentor. Keberlanjutan kerja sama ke angkatan kedua merupakan indikator kepercayaan yang paling sah, karena perpanjangan kolaborasi hanya terjadi ketika semua pihak menilai manfaat kerja sama secara konsisten melampaui biaya yang harus ditanggung. Pada sub-elemen shared understanding, terdapat kesamaan visi yang solid antara sekolah dan Gamelab tentang tujuan program. Sekolah memandang Gamelab sebagai jembatan menuju pengakuan di ekosistem industri kreatif digital, sementara Gamelab memandang SMK Krian 2 sebagai perpanjangan jangkauan ke Jawa Timur. Keduanya memiliki kepentingan yang berbeda namun tidak bertentangan, sehingga kolaborasi berjalan tanpa konflik tujuan yang berarti. Temuan ini memperkuat argumen Liu dan Shahid Khan (2024) dalam *Journal of Infrastructure, Policy and Development* Volume 8 Nomor 10 bahwa collaborative governance yang efektif mensyaratkan keselarasan visi antar-aktor sebagai fondasi yang tidak dapat digantikan oleh kecanggihan mekanisme formal semata.

Pada sub-elemen intermediate outcomes, capaian konkret yang paling signifikan adalah keberhasilan seorang siswa angkatan pertama menembus Lomba Kompetensi Siswa bidang 3D Art di tingkat Provinsi Jawa Timur. Pencapaian ini tidak hanya menjadi bukti validasi eksternal terhadap standar kompetensi yang dibangun melalui kolaborasi, tetapi juga bersirkulasi secara organik di antara komunitas siswa dan memotivasi partisipasi angkatan berikutnya. Jessicha Olivia Agustin mengakui: "Saya tau ada kakak kelas yang dari program ini terus bisa ikut LKS. Itu yang bikin saya juga mau coba ikut. Kayak ada buktinya gitu kalau programnya emang bermanfaat." (Wawancara, 13 Mei 2026). Fenomena ini sejalan dengan temuan Emerson, Nabatchi, dan Balogh (2012) dalam *Journal of Public Administration Research and Theory* bahwa capaian yang dapat didemonstrasikan secara publik merupakan salah satu kondisi yang paling konsisten ditemukan pada kolaborasi antarlembaga yang berhasil melanjutkan dirinya ke fase konsolidasi.

Faktor Pendukung dan Penghambat Collaborative Governance

Berdasarkan keseluruhan temuan lapangan, dapat diidentifikasi faktor-faktor yang secara signifikan mempengaruhi jalannya collaborative governance dalam program ini.

Tabel 1. Faktor Pendukung dan Penghambat Collaborative Governance

Faktor Pendukung	Faktor Penghambat
Komitmen kepemimpinan kepala sekolah: pengadaan 30 unit PC baru dan pembiayaan program sepenuhnya oleh sekolah	Ketimpangan infrastruktur teknologi yang bersifat residual seiring pembaruan perangkat lunak
Regulasi nasional Perpres No. 68 Tahun 2022 sebagai legitimasi kelembagaan program	Ketidakstabilan koneksi internet yang bersifat struktural karena program sepenuhnya berbasis daring
Mekanisme komunikasi multikanal yang responsif melalui WhatsApp Group, Zoom, dan laporan bulanan	Minimnya jalur interaksi langsung antara siswa dengan perwakilan Gamelab.id
Integrasi program ke dalam Kartu Kontrol Nilai (KKN) sebagai komitmen kelembagaan resmi	Asimetri kewenangan dalam domain kurikulum yang sepenuhnya berada di tangan Gamelab.id

Sumber: Diolah dari data wawancara lapangan (2026)

Faktor pendukung yang paling determinan adalah kepemimpinan kepala sekolah yang bersifat enabling. Keputusan konkret berupa pengadaan 30 unit PC dan pembiayaan penuh program oleh sekolah mampu mengonversi hambatan teknis yang berpotensi menggagalkan program sejak awal menjadi fondasi kepercayaan awal bagi pihak Gamelab.id. Crosby dan Bryson (2010) menegaskan bahwa kepemimpinan kolaboratif yang efektif bukan hanya tentang fasilitasi komunikasi, tetapi juga tentang kemampuan memobilisasi sumber daya secara konkret demi keberlangsungan kolaborasi. Keberadaan Perpres No. 68 Tahun 2022 juga berkontribusi sebagai faktor pendukung dengan menciptakan tekanan normatif yang mendorong formalisasi MOU dan memperjelas ekspektasi antar pihak sejak awal. Integrasi program ke dalam KKN mencerminkan apa yang oleh Provan dan Kenis (2008) dalam *Journal of Public Administration Research and Theory* disebut sebagai kondisi efektivitas governance jaringan, di mana jaringan kolaborasi yang bertahan adalah yang berhasil mengintegrasikan mekanisme koordinasinya ke dalam struktur kelembagaan yang sudah mapan.

Di sisi penghambat, asimetri kewenangan dalam perancangan kurikulum menjadi hambatan struktural yang paling serius dari perspektif teoritis. Ansell dan Gash (2008) secara eksplisit menegaskan bahwa asimetri kekuasaan yang tidak dikelola dengan baik merupakan salah satu ancaman paling serius terhadap kualitas collaborative governance karena dapat mengubah kolaborasi menjadi relasi kontraktual satu arah yang kehilangan elemen deliberasi dan kesetaraan. Minimnya partisipasi siswa sebagai pemangku kepentingan langsung juga menjadi hambatan yang berdampak pada inklusivitas dan legitimasi jangka panjang program, karena dalam konteks pendidikan vokasi, siswa bukan sekadar objek program melainkan aktor yang memiliki perspektif unik tentang relevansi pembelajaran yang diterimanya.

E. PENUTUP

Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah diuraikan, dapat ditarik kesimpulan bahwa proses kerja sama dalam perspektif collaborative governance pada program link and match antara SMK Krian 2 Sidoarjo dan Gamelab.id secara umum telah memenuhi karakteristik collaborative governance sebagaimana didefinisikan oleh Ansell dan Gash (2008), yaitu melibatkan aktor non-negara secara formal, berorientasi pada implementasi kebijakan publik, dan bersifat deliberatif. Namun kualitas collaborative governance yang berjalan tidak seragam di semua dimensi.

Pada dimensi starting conditions, kondisi awal kerja sama diwarnai oleh asymmetry sumber daya yang nyata berupa ketidakcukupan spesifikasi komputer laboratorium SMK Krian 2. Hambatan ini berhasil diatasi melalui respons cepat kepala sekolah dalam bentuk pengadaan 30 unit PC baru yang sekaligus menjadi sinyal awal kepercayaan bagi Gamelab.id. Motivasi partisipasi dari semua pihak cukup kuat meskipun dengan kedalaman yang berbeda, di mana sekolah didorong oleh pertimbangan strategis institusional sementara siswa lebih termotivasi oleh insentif sertifikat industri yang terukur.

Pada dimensi institutional design, kekuatan desain kelembagaan terlihat pada kejelasan pembagian peran antar pihak dan inovasi mekanisme integrasi program ke dalam Kartu Kontrol Nilai yang berhasil menjadikan kelas industri sebagai bagian resmi dari sistem penilaian sekolah. Namun dimensi ini menjadi yang paling lemah dari keempat dimensi karena dua persoalan struktural yang belum terpecahkan, yaitu tidak tersedianya jalur masukan langsung dari siswa kepada Gamelab.id dan kurikulum yang sepenuhnya ditentukan oleh Gamelab.id tanpa mekanisme kontribusi konten yang formal dari pihak sekolah.

Pada dimensi facilitative leadership, dimensi ini menjadi yang paling kuat dalam keseluruhan proses collaborative governance yang berjalan. Kepemimpinan kepala sekolah yang bersifat enabling terwujud dalam keputusan anggaran nyata dan pemberian keleluasaan bagi guru untuk mengikuti pelatihan dari Gamelab. Pada level operasional, guru mentor menjalankan kepemimpinan fasilitatif yang melampaui kewajiban formal melalui pendampingan personal dan waktu tambahan bagi siswa yang tertinggal.

Pada dimensi collaborative process, mekanisme komunikasi yang dibangun bersifat intensif melalui WhatsApp Group, Zoom Meeting, dan laporan progres bulanan. Kepercayaan antar pihak terbentuk secara bertahap melalui responsivitas dan konsistensi yang berujung pada keberlanjutan kerja sama ke angkatan kedua. Shared understanding tentang tujuan program telah terbentuk dengan baik di antara pihak sekolah dan Gamelab.id. Namun keterbatasan tatap muka langsung yang hanya berlangsung satu kali selama program berjalan dan tidak adanya jalur interaksi langsung antara siswa dengan Gamelab.id menjadi kelemahan yang mengurangi kedalaman dan inklusivitas proses kolaboratif.

Faktor pendukung utama yang ditemukan meliputi komitmen kepemimpinan kepala sekolah yang bersifat enabling, regulasi nasional Perpres No. 68 Tahun 2022 sebagai legitimasi kelembagaan, mekanisme komunikasi multikanal yang responsif, dan integrasi program ke dalam Kartu Kontrol Nilai

sebagai komitmen kelembagaan resmi. Faktor penghambat utama meliputi ketimpangan infrastruktur teknologi yang bersifat residual, ketidakstabilan koneksi internet yang struktural, minimnya jalur interaksi langsung antara siswa dengan Gamelab.id, dan asimetri kewenangan dalam domain kurikulum yang sepenuhnya berada di tangan Gamelab.id.

Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas, diajukan beberapa saran strategis sebagai berikut.

Pertama, SMK Krian 2 Sidoarjo perlu membangun mekanisme umpan balik resmi yang memberikan siswa jalur untuk menyampaikan masukan secara langsung kepada Gamelab.id, misalnya dalam bentuk formulir evaluasi per modul yang hasilnya disampaikan kepada Gamelab tanpa harus seluruhnya dimediasi oleh guru. Langkah ini penting karena siswa adalah penerima manfaat langsung program dan pengalaman belajar mereka merupakan data yang paling relevan untuk perbaikan kualitas program secara berkelanjutan.

Kedua, SMK Krian 2 disarankan untuk mengadvokasikan kepada Gamelab.id agar dijadwalkan minimal satu sesi interaksi langsung antara siswa dengan praktisi industri per semester, baik secara luring maupun daring melalui sesi tanya jawab live. Interaksi ini akan memberikan pengalaman industri yang lebih autentik kepada siswa sekaligus memperkuat kedalaman relasi antarpihak.

Ketiga, Gamelab.id disarankan untuk membuka ruang kontribusi konten yang lebih formal dari pihak sekolah dalam proses penyusunan atau revisi modul pembelajaran, misalnya melalui sesi diskusi kurikulum tahunan yang melibatkan kepala jurusan DKV dari sekolah-sekolah mitra. Partisipasi sekolah dalam perancangan kurikulum meskipun bersifat konsultatif akan memperkuat prinsip *shared decision-making* yang merupakan elemen fundamental *collaborative governance*.

Keempat, pemerintah melalui Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Timur perlu memperkuat program pelatihan kepemimpinan kolaboratif bagi kepala SMK swasta yang berkaitan dengan manajemen kemitraan industri, negosiasi MOU, dan pengelolaan program kelas industri. Selain itu, pemerintah perlu menyediakan skema subsidi atau insentif fiskal bagi SMK swasta yang aktif menjalankan program *link and match* untuk mendukung pembaruan infrastruktur teknologi secara berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- Ansell, C., dan Gash, A. (2008). Collaborative Governance in Theory and Practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 543-571.
- Arsya, M., Sari, D. P., dan Maulida, R. (2025). Manajemen Kerja Sama SMK dengan DUDIKA dalam Mengembangkan Keterampilan Kerja Siswa: A Systematic Literature Reviews 2020-2024. *Evaluasi: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 9(1).
- Maulina, D., dan Yoenanto, N. H. (2022). Optimalisasi Link and Match sebagai Upaya Relevansi SMK dengan Dunia Usaha dan Dunia Industri (DUDI). *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 10(1), 28-37.

- Moleong, L. J. (2018). *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Edisi Revisi). Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Peraturan Presiden Nomor 68 Tahun 2022 tentang Revitalisasi Pendidikan Vokasi dan Pelatihan Vokasi.
- Soleh, A., Hidayat, R., dan Wibawa, B. (2023). Tinjauan Pustaka Sistematis: Model Kemitraan antara SMK dengan Dunia Usaha dan Dunia Industri. *JIPTEK: Jurnal Ilmiah Pendidikan Teknik dan Kejuruan*, 16(2).
- Sugiyono. (2022). *Metode Penelitian Kualitatif* (Edisi Ketiga). Bandung: Alfabeta.
- Wijaya, A., Sa'ban, L. M. A., dan Nastia. (2024). Opportunities and Challenges of Collaborative Governance in Local Government Tourism Public Policy. *Jurnal Administrasi Negara*, 29(3), 214.
- Yahya, M., dan Maydatullaela. (2023). Peningkatan Mutu Lulusan Melalui Jaringan Kemitraan Dengan Dunia Usaha Dan Dunia Industri di SMK PGRI 2 Ponorogo. *Southeast Asian Journal of Islamic Education Management*, 4(2), 185-200.
- Zuhairoh, F., dan Pattinasarany, D. (2021). Kemitraan Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Dengan Dunia Usaha/Dunia Industri (DU/DI) Sebagai Implementasi Revitalisasi SMK. *JISIP: Jurnal Ilmu Sosial dan Pendidikan*, 5(3), 48-56.