

Pedoman
Pelaksanaan Kemitraan Satuan
Pendidikan Vokasi dengan Dunia Usaha
dan Dunia Industri

Kata Pengantar

Buku Pedoman Kemitraan antara Satuan Pendidikan Vokasi (SPV) dan Dunia Usaha Dunia Industri (DUDI) ini disusun berdasarkan hasil survei kajian kebijakan kemitraan dan penyelarasan pendidikan vokasi tentang kondisi nyata kemitraan SPV dan DUDI pada awal tahun 2023. Oleh karena itu, isi buku pedoman ini merupakan suatu sintesis hasil survei lapangan yang dikombinasikan dengan akumulasi pengalaman penyelenggaraan program Direktorat Kemitraan dan Penyelarasan Pendidikan Vokasi dan DUDI (Ditmitrasdudi). Sintesis tersebut diperkaya dengan hasil rujukan dan tinjauan literasi sains, riset, dan teknologi yang berkembang.

Buku pedoman ini ditujukan untuk digunakan sebagai pegangan baku bagi SPV dalam bermitra dengan para pemangku kepentingan SPV di Indonesia. Fokus buku pedoman kemitraan ini adalah temuan empiris kondisi lapangan pelaksanaan kemitraan awal tahun 2023. Oleh karena itu, dasar pijakan berpikir yang diusung dalam setiap bab berupa gambaran nyata yang dilakukan oleh SMK, perguruan tinggi vokasi, dan pelatihan vokasi, yang telah menjadi sampel kajian kebijakan ini. Meskipun demikian, bahasan yang terurai pada setiap bab diberi ilustrasi berupa kondisi ideal. Ilustrasi tersebut didasarkan kepada analisis berbasis rujukan literatur, termasuk hasil penelitian yang diperoleh selama studi kebijakan ini dilaksanakan.

Jakarta, Maret 2023
Ttd

Dr. Uuf Brajawidagda
Plt. Direktur Kemitraan dan Penyelarasan
Dunia Usaha dan Dunia Industri

Daftar Isi

Kata Pengantar	i
Daftar Isi	ii
Daftar Istilah	iii
Ringkasan Eksekutif	iv
Pendahuluan	Error! Bookmark not defined.
A. Maksud dan Tujuan	2
B. Kondisi Kemitraan Saat Ini	2
C. Aspek Legal Kemitraan	7
Teori dan Konsep Kemitraan	10
A. Tipe Kemitraan	11
B. Contoh Model Penahapan Kemitraan	14
B.1. Contoh Model Kemitraan Berbasis Tingkat Komitmen	15
B.2. Contoh Model Tingkat Kematangan Kemitraan Berbasis Pertumbuhan	16
B.3. Contoh Model Kapabilitas Kematangan Kemitraan (Berdasarkan Kapabilitas Proses)	17
Model Kemitraan Mitra DUDI	19
A. Rubrik Kelompok Kemitraan SPV	21
B. Tahapan Pelaksanaan Kemitraan	25
C. Faktor Penentu Keberlanjutan Kemitraan	27
D. Kapabilitas yang Dibutuhkan dalam Bermitra	29
E. Potensi Kegagalan Bermitra	30
F. Analisis Strategi Peningkatan Kualitas Kemitraan	31
Sistem Penjaminan Mutu Kemitraan	33
Lampiran	35
I. Praktik Baik Kemitraan SPV-DUDI dari Negara Tetangga	35
II. Prktik Baik Kemitraan SPV-DUDI di Indonesia	35
III. Bentuk Kemitraan dengan Balai Latihan Kerja atau BBPPMPV	39
IV. Contoh SOP Kemitraan	43

Daftar Istilah

BLU	Badan Layanan Umum
BLUD	Badan Layanan Umum Daerah
BMW	Bekerja, Melanjutkan Sekolah, Wirausaha
BPJS	Badan Penyelenggara Jaminan Sosial
BPOM	Badan Pengawas Obat dan Makanan
BRIN	Badan Riset dan Inovasi Nasional
BUMDes	Badan Usaha Milik Desa
CMM	<i>Capability Maturity Model</i>
CPL	Capaian Pembelajaran Lulusan
CSR	<i>Corporate Social Responsibility</i>
DUDI	Dunia Usaha dan Dunia Industri
FGD	<i>Focus Group Discussion</i>
HaKI	Hak atas Kekayaan Intelektual
HRD	<i>Human Resource Department</i>
IKN	Ibu Kota Nusantara
IT	<i>Information Technology</i>
ITE	<i>Institute of Technical Education</i>
JKK	Jaminan Kecelakaan Kerja
Juknis	Petunjuk Teknis
K/L	Kementerian Negara/Lembaga
LPK	Lembaga Pelatihan Kerja
MoA	<i>Memorandum of Agreement</i>
MoU	<i>Memorandum of Understanding</i>
NDA	<i>Non Disclosure Agreement</i>
NDTS	<i>National Dual Training Systems</i>
NFP	<i>Not For Profit</i>
OKP	Organisasi Kemasyarakatan dan Pemuda
PDAM	Perusahaan Daerah Air minum
PKL	Praktik Kerja Lapangan
PKS	Perjanjian Kerja Sama
PMM	<i>Partnership Maturity Model</i>
PO	<i>Purchase Order</i>
Prakerin	Praktik Kerja Industri
PTV	Perguruan Tinggi Vokasi
PVPV	Pendidikan Vokasi dan Pelatihan Vokasi
RBV	<i>Resource-base View</i>
RENOP	Rencana Operasional
Renstra	Rencana Strategis
RKAT	Rencana Kerja dan Anggaran Tahunan
RPL	Rekognisi Pembelajaran Lampau
SDM	Sumber Daya Manusia
SEI	<i>Software Engineering Institute</i>
SKKNI	Standar Kompetensi Kerja Nasional Indonesia
SMK	Sekolah Menengah Kejuruan
SOTK	Susunan Organisasi dan Tata Kerja
SOP	<i>Standard Operating Procedure</i>
SPV	Satuan Pendidikan Vokasi
TEFA	<i>Teaching Factory</i>
UKM	Usaha Kecil dan Menengah
UMKM	Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah
WBL	<i>Work Based Learning</i>

Ringkasan Eksekutif

Kemitraan antara SPV dengan Dunia Usaha dan Dunia Industri (DUDI) telah terbukti memberikan banyak manfaat antara lain dalam meningkatkan kualitas pendidikan, memastikan kesesuaian kurikulum dengan kebutuhan DUDI, mempersiapkan peserta didik untuk bekerja atau berwirausaha, serta meningkatkan kualitas pengajar, sarana, dan prasarana. Selain itu, kemitraan juga dapat menyinergikan riset dan inovasi serta meningkatkan operasional dan reputasi bisnis DUDI. Oleh karena itu, secara tidak langsung, kemitraan dapat berperan dalam peningkatan perekonomian, baik lokal maupun nasional.

Meskipun demikian, terdapat beberapa permasalahan dalam kemitraan yang dihadapi SPV.

- Tidak terjadinya komunikasi yang efektif antara SPV dan DUDI sehingga ada kesulitan dalam menyesuaikan kebutuhan SPV dengan DUDI.
- Keterbatasan dukungan keuangan dari pemerintah atau DUDI terutama dalam menyediakan sarana dan prasarana yang diperlukan untuk meningkatkan kualitas SPV.
- Ketidaksesuaian kompetensi peserta didik dengan pengalaman praktik dan magang yang diberikan DUDI.
- Keterbatasan dukungan dari dosen, pengajar, maupun tenaga kependidikan yang memiliki pengalaman di DUDI.
- Keterbatasan jaringan kemitraan antara SPV dengan industri, terutama di daerah.
- Kurangnya kesadaran DUDI tentang manfaat kemitraan SPV dengan DUDI baik dalam peningkatan kualitas tenaga kerja, pendidikan, maupun pembangunan ekonomi.

Guna memberikan solusi terhadap permasalahan-permasalahan yang ada, pemerintah melalui Dit Mitras DUDI Kemendikbudristek melakukan penyusunan *Pedoman Pelaksanaan Kemitraan SPV dengan DUDI*. Pedoman ini disusun berdasarkan hasil studi lapangan yang melibatkan perwakilan dari SPV, pemerintah, dan DUDI. Secara khusus, pedoman ini dibuat dengan tujuan: 1) memberikan acuan dalam mengevaluasi kemitraan yang sudah dilaksanakan ataupun membuat/memilih model kemitraan SPV dengan DUDI, dan 2) memberikan bahan pelaksanaan pemantauan, evaluasi, dan penjaminan mutu serta keberlanjutan kemitraan.

Kemitraan atau *partnership* adalah proses bekerja sama antara dua pihak atau lebih dalam mengelola dan mengoperasikan kegiatan bersama baik bersifat profit maupun nonprofit. Kerja sama tersebut atas dasar kesepakatan melalui perjanjian hukum yang kuat dan rasa saling membutuhkan dalam rangka meningkatkan kapasitas dan kapabilitas di suatu bidang tertentu atau tujuan tertentu sehingga dapat memperoleh hasil yang lebih baik demi mencapai tujuan.

Model kemitraan yang dibahas dalam pedoman ini adalah model kemitraan berbasis tingkat komitmen; model kemitraan berbasis pertumbuhan; model kemitraan berbasis proses, dan model kemitraan Mitras DUDI yang disintesis dari berbagai praktik baik kemitraan yang telah dilaksanakan oleh SPV. Kriteria penilaian kemitraan juga disusun berdasarkan model-model yang telah dipetakan secara umum serta tingkat pertumbuhan atau status kemitraan yang ada. SPV yang telah memiliki mitra dapat melakukan evaluasi diri dan mengukur kategori kemitraannya termasuk ke dalam 4 kategori. SPV yang belum memiliki mitra dapat memulai membangun kemitraannya dengan tahapan: 1) inisiasi kemitraan; 2) komunikasi dan audiensi; 3) penyusunan kesepakatan kemitraan; 4) penyusunan rencana aksi; 5) pengimplementasian perencanaan; 6) pemeliharaan kemitraan; 7) pemantauan dan evaluasi; serta 8) peningkatan mutu dan perluasan aktivitas kemitraan.

Pendahuluan

Indonesia memiliki lebih dari 16.000 Satuan Pendidikan Vokasi (SPV) (2.152 PTV dan 14.385 SMK)¹ yang tersebar di seluruh Nusantara. Sistem pendidikan vokasi di Indonesia dihadapkan dengan berbagai tantangan besar yang memerlukan perhatian dan upaya dari berbagai pihak yang terlibat, seperti kualitas *input* peserta didik, proses pembelajaran, kemutakhiran fasilitas, dan penyerapan lulusan. Selain pemerintah dan lembaga pendidikan vokasi, Dunia Usaha dan Dunia Industri (DUDI) merupakan salah satu pihak yang memiliki kepentingan besar pada pendidikan vokasi. Kepentingan tersebut dapat dimulai dari perolehan tenaga kerja yang andal dan sesuai dengan kebutuhan hingga ke kolaborasi dalam peningkatan kualitas produk/jasa DUDI. Oleh karenanya, hubungan mutualis antara SPV dengan DUDI penting dalam menentukan arah dan keberhasilan sistem pendidikan vokasi.

Kemitraan antara SPV dan DUDI bertujuan untuk menciptakan hubungan yang saling menguntungkan. Pada tahap awal, kemitraan acap kali ditujukan untuk memenuhi kebutuhan tertentu, seperti memberikan pengalaman kerja bagi peserta didik ataupun untuk penyerapan lulusan. Namun melalui perencanaan yang cermat, kemitraan dapat berkembang menjadi struktur kolaboratif yang luas dan fleksibel untuk memanfaatkan sumber daya yang ada di masing-masing pihak sehingga dapat memenuhi berbagai kebutuhan. Capaian yang terbaik adalah manfaat optimal dari kemitraan kedua belah pihak. Bagi SPV dapat berfungsi sebagai cara untuk meningkatkan apa yang mereka lakukan di bidang pendidikan. Bagi DUDI, selain memberikan kesempatan kontribusi signifikan bagi pendidikan juga meningkatkan nilai tambah bagi bisnis. Kebermanfaatannya bagi semua pihak adalah untuk berkontribusi secara langsung dalam meningkatkan perekonomian dan kualitas hidup di masyarakat.

Manfaat kemitraan bagi SPV dan kualitas pendidikan pada umumnya adalah meningkatnya relevansi kurikulum dan program pendidikan dengan kebutuhan DUDI. SPV dapat mengumpulkan informasi tentang kebutuhan standar kompetensi DUDI terkini dan menyesuaikan kurikulum dan program pendidikan sesuai dengan kebutuhan tersebut. Selain itu, kemitraan ini juga dapat meningkatkan kualitas pengajaran dengan menyediakan akses bagi peserta didik dan dosen/pengajar untuk belajar dari praktisi DUDI. Kegiatan seperti kuliah tamu dan magang dapat memberikan pengalaman langsung bagi peserta didik dan dosen/pengajar tentang kondisi dan perkembangan di DUDI serta memberikan kesempatan untuk belajar dari praktisi yang berpengalaman. Kemitraan ini juga dapat membantu SPV dalam meningkatkan kualitas sarana dan prasarana yang digunakan dalam pendidikan melalui fasilitasi dari DUDI. Kemitraan yang direncanakan dan diimplementasikan dengan baik juga akan memberikan manfaat bagi DUDI, di antaranya memberikan pemahaman yang lebih baik terkait produk, jasa, dan kebijakan perusahaan; meningkatkan citra baik atau reputasi perusahaan; membantu memberikan solusi bagi permasalahan bisnis seperti pelatihan kerja memberikan kesempatan kerja secara adil, dan memenuhi kebutuhan kualifikasi karyawan di tingkat awal; serta memberikan kesempatan pada pemimpin dan karyawan perusahaan untuk berkontribusi nyata pada pendidikan di komunitas mereka.

Kemitraan yang sukses membutuhkan komitmen waktu, SDM, dan sumber daya dari individu dan organisasi yang terlibat untuk terus membangun pemahaman, kepercayaan, dan komitmen secara berkelanjutan. Dengan begitu, kemitraan yang terjalin tidak hanya bermanfaat untuk kedua pihak, melainkan dapat pula meningkatkan daya saing bangsa yang secara langsung meningkatkan pertumbuhan ekonomi baik lokal, regional, ataupun nasional.

Faktanya, masih banyak SPV yang mengalami kesulitan dalam bermitra dengan DUDI. Keterbatasan jumlah DUDI di daerah tertentu, kurangnya komitmen dalam bermitra, keterbatasan kompetensi pengelola kemitraan, hingga kurangnya dukungan finansial menyebabkan sulitnya SPV untuk melakukan kemitraan dengan DUDI. Selain itu, keterbatasan dukungan SDM di dalam SPV serta fasilitas sarana dan prasarana yang kurang memadai juga turut memengaruhi kurangnya upaya kemitraan yang dilakukan SPV. Permasalahan tersebut ditambah dengan keterbatasan pengetahuan, kesadaran, dan

¹ Rencana Strategis Direktorat Jenderal Pendidikan Vokasi Tahun 2020-2024

motivasi dari DUDI untuk bermitra dengan SPV. Oleh karenanya, perlu upaya dari berbagai pihak terutama pemerintah untuk membangun ekosistem yang baik bagi bertumbuhnya kemitraan antara SPV dan DUDI.

Berdasarkan hal tersebut, pemerintah melalui Direktorat Kemitraan dan Penyelarasan Dunia Usaha dan Dunia Industri Kemendikbudristek yang secara spesifik menangani perumusan, pelaksanaan, dan penguatan kebijakan di bidang kemitraan dan penyelarasan DUDI, melakukan upaya dengan menyusun *Pedoman Pelaksanaan Kemitraan SPV dengan DUDI*. Pedoman ini disusun berdasarkan hasil studi lapangan yang melibatkan perwakilan dari SPV, pemerintah, dan DUDI sehingga pemerintah dapat mendorong sinergi dan jalinan kemitraan antara kedua sektor tersebut secara lebih formal dan institusional.

A. Maksud dan Tujuan

Pedoman ini dimaksudkan untuk memberikan gambaran tentang berbagai model kemitraan yang dapat dipilih dan dilaksanakan oleh SPV. Adapun pemilihan model yang disajikan tetap dapat disesuaikan dengan kondisi dan karakteristik masing masing SPV. Pedoman ini juga memberikan gambaran makro tentang pola dan karakteristik dari model kemitraan yang hingga saat ini dapat dipetakan dari berbagai *best practices* kemitraan SPV dan DUDI. Pedoman ini menjelaskan pula tentang skema kemitraan dengan memerhatikan bentuk monitor dan evaluasi yang dapat memberikan gambaran tentang pencapaian dari setiap model pilihan secara berkelanjutan.

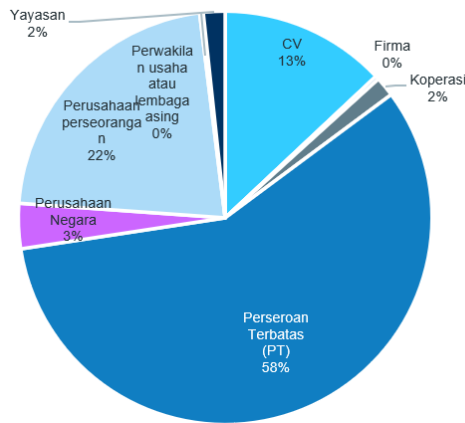
Secara khusus pedoman ini dibuat dengan dua tujuan utama.

- Memberikan acuan dalam membuat/memilih model kemitraan SPV dengan DUDI ataupun mengevaluasi kemitraan yang sudah dilaksanakan.
- Memberikan bahan pelaksanaan pemantauan, evaluasi, dan penjaminan mutu serta keberlanjutan kemitraan.

B. Kondisi Kemitraan Saat Ini

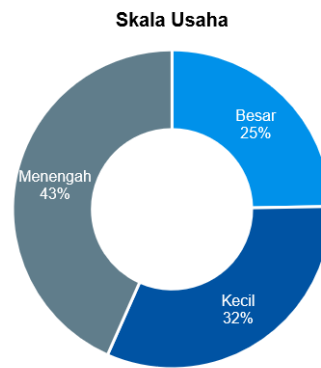
Kemitraan antara SPV dan DUDI bukan sesuatu hal yang baru, tetapi dampak yang dihasilkan belum signifikan, di antaranya SPV belum dapat sepenuhnya menghasilkan lulusan yang memenuhi persyaratan DUDI serta pengembangan bidang keahlian yang belum sejalan dengan kebutuhan pasar. Kemitraan juga belum secara signifikan menumbuhkan dan menghasilkan inovasi yang bermanfaat bagi DUDI sehingga perlu dilakukan upaya perubahan dalam bermitra. Kemitraan antara SPV dan DUDI membutuhkan proses merencanakan, mengidentifikasi kebutuhan prioritas, memilih strategi dan aktivitas, serta menyesuaikan proses dan kegiatan untuk mencapai hasil terbaik. Setiap pihak perlu mempertimbangkan manfaat dan keterbatasan konsep kemitraan. Dengan demikian, kemitraan yang terstruktur dengan baik diharapkan dapat memberikan pendekatan yang sistematis dan menghasilkan perbaikan yang berkelanjutan.

Mitras DUDI telah melakukan survei guna memahami lebih jauh kebutuhan, keinginan, dan persepsi DUDI terhadap kemitraan yang terjalin selama ini dengan SPV. Keseluruhan responden (708 mitra DUDI) adalah perwakilan DUDI yang telah bermitra dengan SPV minimal dalam satu tahun terakhir. Responden tersebar di seluruh Indonesia, terbanyak di Provinsi Jawa Timur, kemudian diikuti oleh Jawa Tengah, dan Jawa Barat. Sebanyak 58% DUDI berbentuk perseroan terbatas dan 22% berbentuk perusahaan perseorangan. Sektor industri penyediaan akomodasi, makan, dan minum serta sektor industri pengolahan adalah dua sektor industri terbanyak dalam survei ini. Skala usaha DUDI terbanyak atau 43% adalah Usaha Menengah, diikuti Usaha Kecil, dan Usaha Besar (**Gambar 1**).



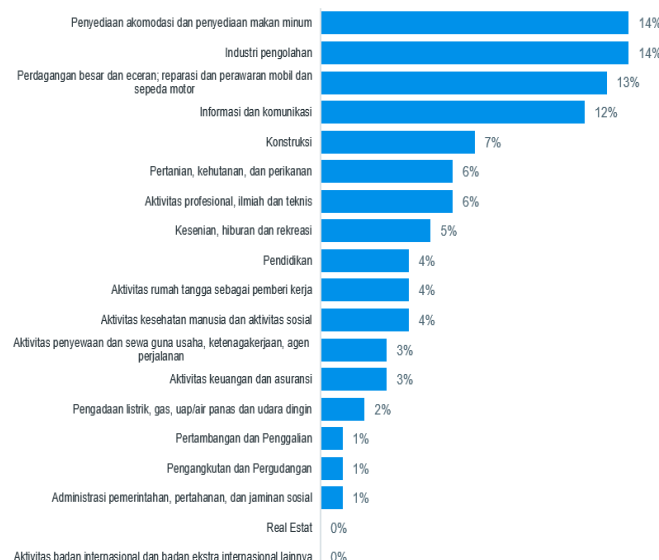
Berdasarkan Bentuk Usaha

- Perseroan Terbatas (58%), dan Perusahaan Perseorangan (22%)
- Terendah: Firma dan lembaga asing (0%)



- Berdasarkan skala usaha, DUDI yang paling banyak bermitra dengan satuan pendidikan vokasi adalah berada di skala menengah (43%)
- Skala Usaha berdasarkan UU Cipta Kerja, dari besaran modal (Kecil: 1 – 5 Milyar; Menengah: 5 – 10 Milyar; Besar: > 10 Milyar)

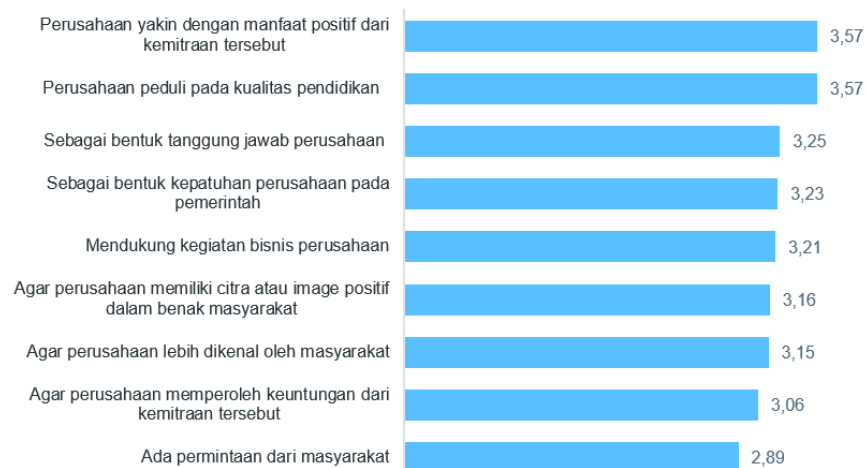
Sektor Industri



- Tertinggi industri pengolahan (14%), dan Industri penyediaan akomodasi, makan minum (14%)
- Sektor industri berdasarkan KBLI (21 industri)
<https://oss.go.id/informasi/kbli-berbasis-risiko>

Gambar 1. Profil Responden dari DUDI

Responden melakukan kemitraan dengan SPV karena yakin dengan manfaat positif dari kemitraan tersebut serta kepedulian responden pada kualitas pendidikan sebagai bentuk tanggung jawab perusahaan dan kepatuhan perusahaan pada pemerintah. Motif yang terkait manfaat bagi usaha belum menjadi motif yang penting bagi DUDI. Pada umumnya, responden cukup puas dengan kemitraan yang terjalin dengan SPV selama ini. Kepuasan tertinggi terletak pada manfaat yang dirasakan dan pada proses kemitraan yang terjalin. Namun responden menyatakan masih belum puas dengan luaran/output dari target kemitraan yang dijalankan serta pada respon SPV terhadap permintaan perusahaan (**Gambar 2**).



**Rerata Skor
Motif: 3,23**

Standar deviasi: 0,81

Rata-Rata Skor Kepuasan DUDI

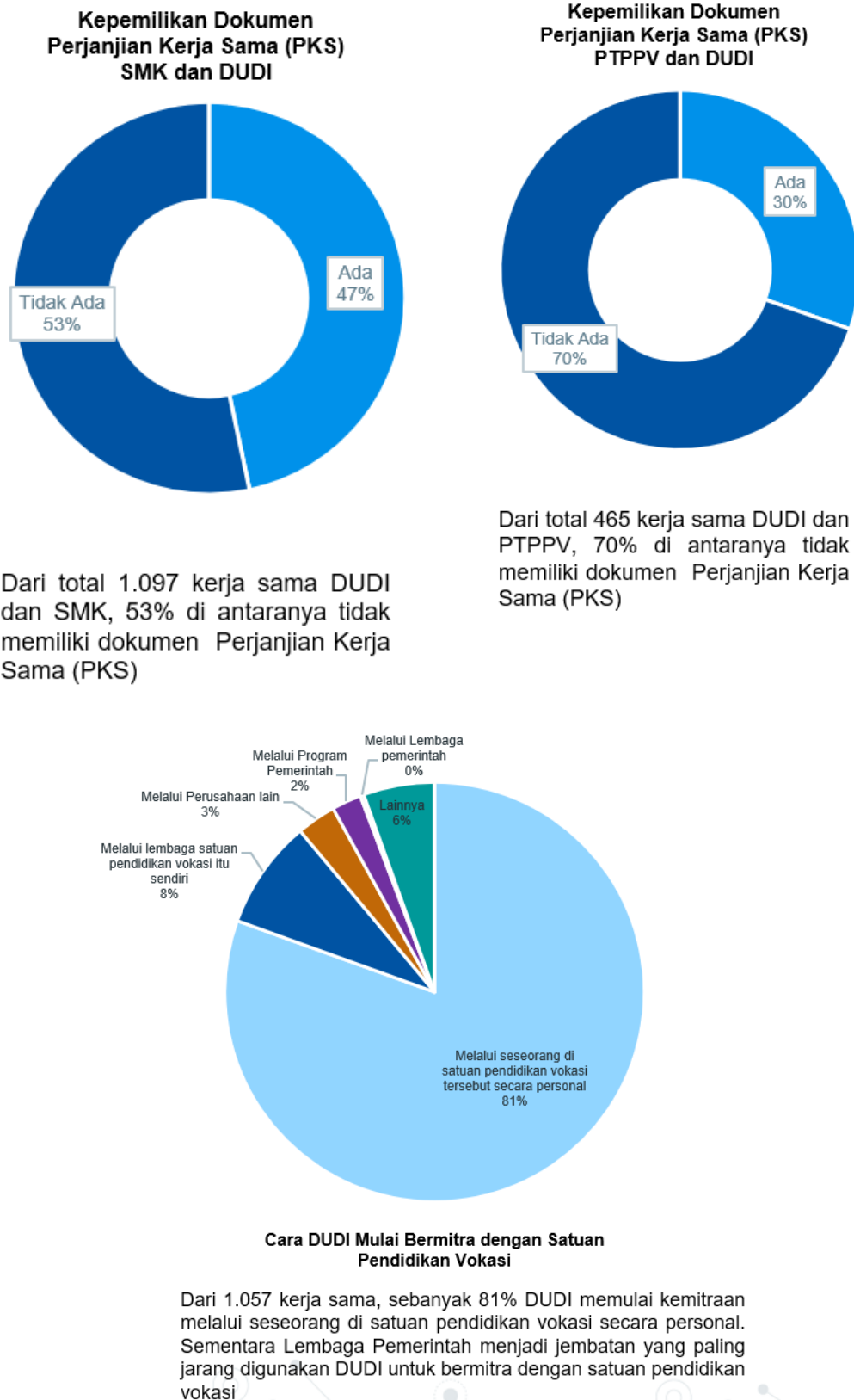


Rerata Skor Kepuasan: 3,46

Standar deviasi: 0,642

Gambar 2. Motif dan Kepuasan DUDI dalam Bermitra

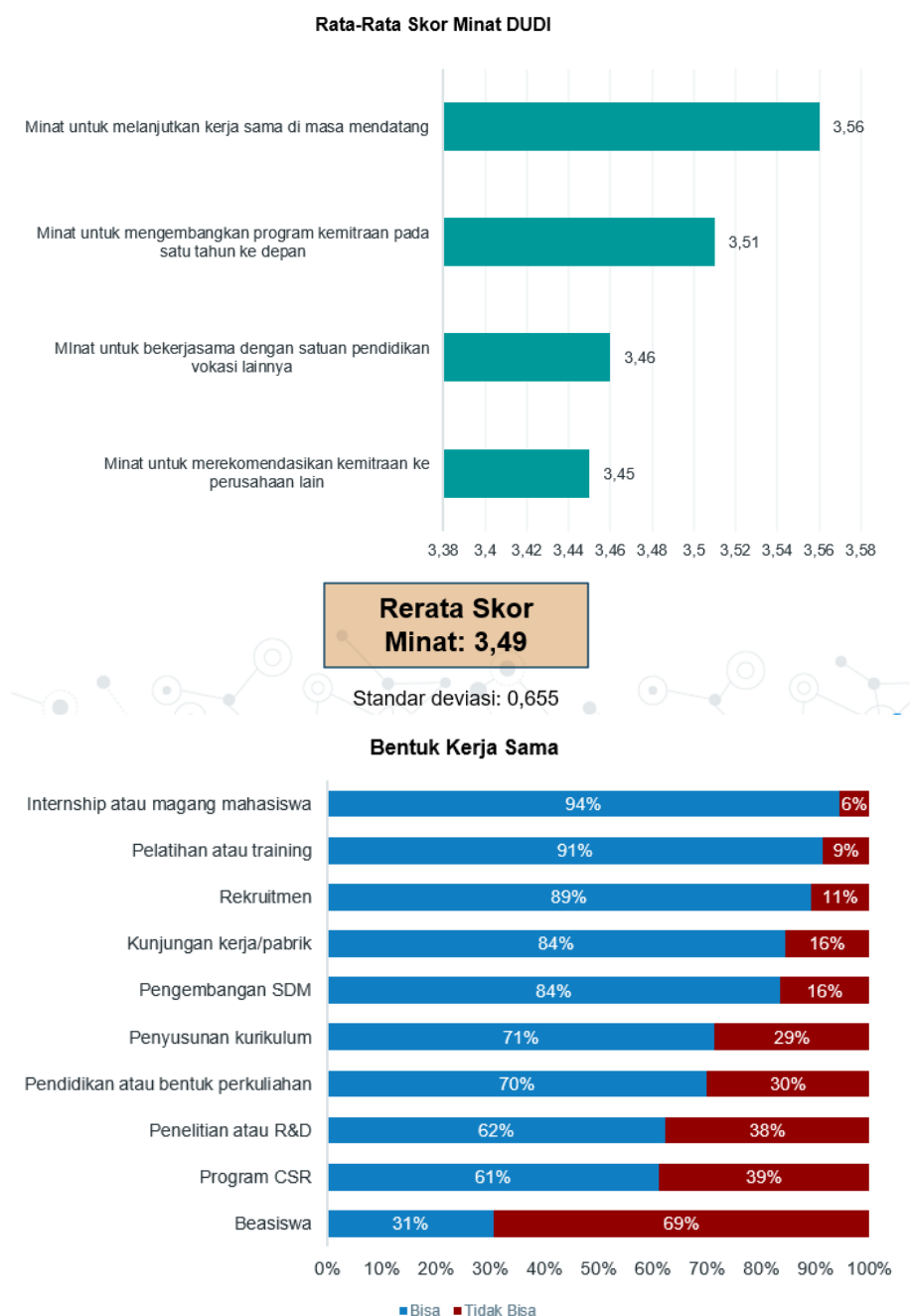
Gambar 3 menunjukkan bahwa 53% DUDI yang bermitra dengan SMK mengakui bahwa tidak seluruh kemitraan yang terjalin dengan SPV memiliki dokumen Perjanjian Kerja sama (PKS). Angka ini bahkan lebih besar pada tingkat PTV yaitu mencapai 70%. Persentase tersebut menandakan bahwa jumlah kemitraan yang terjalin sebenarnya jauh lebih banyak, tetapi tidak terdokumentasi dengan baik. Hal ini dapat terjadi karena kedua belah pihak belum mengetahui tata cara bermitra yang benar sehingga sebagian besar proses kemitraan (81%) masih diinisiasi secara personal pada SPV atau DUDI. Oleh karena itu, program peningkatan kompetensi SDM di SPV dalam melakukan kemitraan menjadi agenda penting yang perlu dilakukan.



Gambar 3. Keberadaan dokumen Perjanjian Kerja Sama dan Upaya Memulai Kemitraan

Secara keseluruhan, DUDI memiliki minat cukup tinggi untuk melanjutkan kemitraan di masa mendatang, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. DUDI juga memiliki minat

bermitra dengan SPV lainnya dan berminat merekomendasikan kemitraan ke perusahaan lain. *Internship* atau magang mahasiswa, pelatihan, dan rekrutmen masih menjadi 3 bidang utama yang diminati untuk bermitra, sedangkan beasiswa merupakan bidang kemitraan yang paling tidak diminati DUDI (**Gambar 4**).



Bentuk kemitraan yang paling potensial untuk dikembangkan adalah program magang, pelatihan, rekrutmen, kunjungan kerja, dan pengembangan SDM. Sementara yang paling tidak diminati adalah pemberian beasiswa.

Gambar 4. Minat dan Bentuk Kemitraan yang Potensial

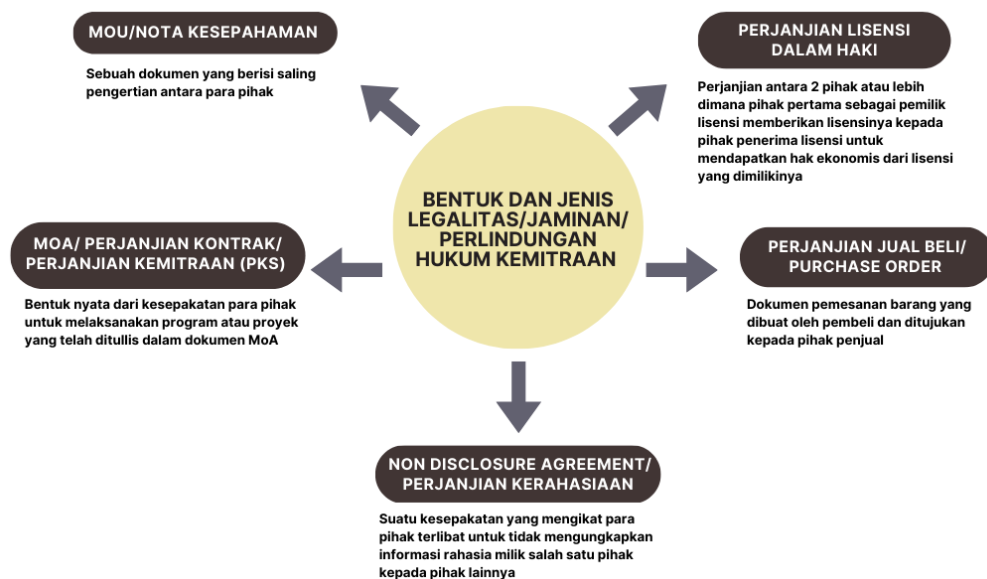
C. Aspek Legal Kemitraan

Terdapat beberapa peraturan perundangan yang dapat dijadikan payung dalam menjalankan kemitraan.

1. Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 68 Tahun 2022 tentang Revitalisasi Pendidikan Vokasi. Penyelarasan Pendidikan Vokasi dan Pelatihan Vokasi dengan dunia usaha, dunia industri, dan dunia kerja dilakukan dalam:
 - penyusunan dan penyesuaian kurikulum;
 - penyusunan Standar Kompetensi Kerja;
 - penyelenggaraan akses pemagangan dan praktik kerja industri;
 - pengakuan sertifikat kompetensi/profesi lulusan Pendidikan Vokasi dan Pelatihan Vokasi;
 - rekrutmen kerja bagi lulusan yang memenuhi kualifikasi sesuai dengan kebutuhan;
 - pendirian lembaga Pendidikan Vokasi dan Pelatihan Vokasi sesuai kebutuhan dunia usaha, dunia industri, dan dunia kerja;
 - penempatan praktisi atau tenaga ahli industri yang berpengalaman dan purnatugas sebagai pendidik dan instruktur; serta
 - kegiatan penelitian dan hilirisasi bersama lembaga pendidikan: kurikulum dan kolaborasi dengan industri
2. Peraturan Menteri Koordinator Bidang Pembangunan Manusia dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2022 tentang Strategi Nasional Pendidikan Vokasi dan Pelatihan Vokasi. Permasalahan yang sering dijumpai dalam penyelenggaraan PVPV, yakni
 - penyelenggaraan PVPV belum berbasis kompetensi karena kurikulum yang tidak selaras dengan Standar Kompetensi Kerja sehingga sertifikasi kompetensi yang diberikan kepada lulusan PVPV belum diakui oleh DUDI;
 - pemagangan/praktik kerja industri (prakerin)/praktik kerja lapangan (PKL) pada DUDI tidak sesuai dengan bidang keahlian peserta didik dan belum didampingi oleh mentor (pelatih di tempat kerja/PTK/*in-company trainer*).
3. Peraturan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Nomor 41 Tahun 2021 tentang Rekognisi Pembelajaran Lampau
 - Rekognisi Pembelajaran Lampau yang selanjutnya disingkat RPL adalah pengakuan atas capaian pembelajaran seseorang yang diperoleh dari pendidikan formal atau nonformal atau informal, dan/atau pengalaman kerja sebagai dasar untuk melanjutkan pendidikan formal dan untuk melakukan penyetaraan dengan kualifikasi tertentu.
 - RPL untuk melanjutkan pendidikan formal yang selanjutnya disebut sebagai RPL Tipe A: memberikan kesempatan pegawai di DUDI untuk meningkatkan kualifikasi di PTV.
 - RPL untuk melakukan penyetaraan dengan kualifikasi tertentu bagi calon dosen yang selanjutnya disebut sebagai RPL Tipe B: memberikan kesempatan kepada praktisi DUDIKA untuk menjadi dosen di PTV melalui penyetaraan.
4. Peraturan Menteri Ketenagakerjaan Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2021 tentang Tata Cara Penyelenggaraan Program Jaminan Kecelakaan Kerja, Jaminan Kematian, dan Jaminan Hari Tua
 - Peserta magang, siswa kerja praktik, tenaga honorer, narapidana yang dipekerjakan dalam proses asimilasi pada Pemberi Kerja Selain Penyelenggara Negara serta mahasiswa kerja praktik atau peserta pendidikan pengembangan bakat dan minat wajib didaftarkan oleh Pemberi Kerja Selain Penyelenggara Negara dalam program JKK melalui Kantor Cabang BPJS Ketenagakerjaan atau pada Kanal Pelayanan BPJS Ketenagakerjaan.
 - Persyaratan dan mekanisme pelaporan dan penetapan jaminan bagi peserta magang, siswa kerja praktik, tenaga honorer, atau narapidana yang dipekerjakan dalam proses asimilasi serta mahasiswa kerja praktik atau peserta pendidikan pengembangan bakat dan minat, dilaksanakan sesuai dengan ketentuan yang berlaku bagi Peserta Bukan Penerima Upah.

5. Peraturan Menteri Ketenagakerjaan Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2020 tentang Penyelenggaraan Pemagangan di Dalam Negeri
 - Penyelenggara pemagangan hanya dapat menerima peserta pemagangan di dalam negeri paling banyak 20% dari jumlah pekerja di perusahaan.
 - Untuk menyelenggarakan pemagangan, perusahaan harus memiliki: unit pelatihan; program pemagangan; sarana dan prasarana; serta pembimbing pemagangan atau instruktur.
 - Peserta pemagangan harus memenuhi persyaratan: usia paling rendah 17 tahun; sehat jasmani dan rohani; dan lulus seleksi. Peserta pemagangan yang berusia 17 tahun harus melampirkan surat persetujuan dari orang tua atau wali.
 - Penyelenggaraan pemagangan dilaksanakan atas dasar Perjanjian Pemagangan yang memuat: hak dan kewajiban peserta pemagangan; hak dan kewajiban penyelenggara pemagangan; program pemagangan; jangka waktu pemagangan; dan besaran uang saku.
 - Untuk meningkatkan kelancaran pelaksanaan penyelenggaraan pemagangan, dibentuk jejaring pemagangan yang merupakan forum komunikasi atau wadah yang beranggotakan unsur-unsur dari perusahaan, pemerintah, asosiasi, LPK, dan para pemangku kepentingan lainnya untuk memfasilitasi penyelenggaraan pemagangan.
6. Peraturan Menteri Perindustrian Republik Indonesia Nomor 03 Tahun 2017 tentang Pedoman Pembinaan dan Pengembangan Sekolah Menengah Kejuruan berbasis Kompetensi yang *link and match* dengan industri.
 - Kurikulum pendidikan pada setiap program keahlian di SMK disusun berbasis kompetensi mengacu pada SKKNI bidang industri, standar internasional, dan/atau standar khusus dengan melibatkan asosiasi industri, perusahaan industri dan/atau perusahaan kawasan industri.
 - SMK harus memiliki guru bidang studi produktif sesuai dengan kebutuhan program keahlian.
 - Peningkatan kompetensi guru bidang studi produktif dapat dilakukan melalui pemagangan industri.
 - Untuk menunjang praktikum pembelajaran berbasis kompetensi, SMK dilengkapi dengan *teaching factory*, *workshop*, dan/atau laboratorium.
 - Perusahaan industri dan/atau perusahaan kawasan industri memfasilitasi praktik kerja industri untuk siswa dan pemagangan industri untuk guru bidang studi produktif.
 - Perusahaan industri dan/atau perusahaan kawasan industri yang melakukan pembinaan dan pengembangan SMK sebagaimana dimaksud dalam peraturan menteri ini dapat diberikan insentif.
7. Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan
 - Pelatihan kerja diselenggarakan oleh lembaga pelatihan kerja pemerintah dan/atau lembaga pelatihan kerja swasta.
 - Penyelenggara pelatihan kerja wajib memenuhi persyaratan:
 - a. tersedianya tenaga kepelatihan;
 - b. adanya kurikulum yang sesuai dengan tingkat pelatihan;
 - c. tersedianya sarana dan prasarana pelatihan kerja; dan
 - d. tersedianya dana bagi kelangsungan kegiatan penyelenggaraan pelatihan kerja.
 - Instansi yang bertanggung jawab di bidang ketenagakerjaan di kabupaten/kota dapat menghentikan sementara pelaksanaan penyelenggaraan pelatihan kerja, apabila dalam pelaksanaannya ternyata :
 - a. tidak sesuai dengan arah pelatihan kerja; dan/atau
 - b. tidak memenuhi persyaratan.
 - Tenaga kerja berhak memperoleh pengakuan kompetensi kerja setelah mengikuti pelatihan kerja yang diselenggarakan lembaga pelatihan kerja pemerintah, lembaga pelatihan kerja swasta, atau pelatihan di tempat kerja.

Perlindungan hukum diperlukan untuk melindungi para pihak yang menjalin hubungan kemitraan dengan membuat perjanjian yang mengikat.



Gambar 5. Contoh Bentuk dan Jenis Legalitas/Jaminan/Perlindungan Hukum Kemitraan

Contoh bentuk dan jenis Legalitas/Jaminan/ Perlindungan Hukum Kemitraan (Gambar 5), antara lain

1. *Memorandum of understanding* (MoU) atau nota kesepahaman - sebuah dokumen yang berisi saling pengertian antara para pihak, sebagai kontrak, sehingga memiliki kekuatan yang mengikat terhadap para pihak yang berkaitan. Dokumen ini lebih bersifat sebagai dokumen pra-kontrak yang membuat pihak yang terlibat tidak bisa membatalkan perjanjian tersebut begitu saja.
2. *Memorandum of agreement* (MoA) atau perjanjian kontrak/perjanjian kerja sama (PKS) - MoA atau PKS adalah bentuk nyata dari kesepakatan para pihak untuk melaksanakan program atau proyek. Dokumen ini secara spesifik menjelaskan dan menguraikan jenis kegiatan, kewenangan, dan tanggung jawab para pihak dan termasuk ke dalamnya adalah risiko keuangan dan kesepakatan mengenai jangka waktu pelaksanaan. Perjanjian ini mengikat para pihak untuk melaksanakan kewajiban sesuai dengan butir yang disepakati bersama para pihak.
3. *Non disclosure agreement* atau perjanjian kerahasiaan - suatu kesepakatan yang mengikat para pihak terlibat untuk tidak mengungkapkan informasi rahasia milik salah satu pihak kepada pihak lainnya. Argumennya adalah apabila informasi rahasia diungkapkan ke pihak lain dapat mengakibatkan kerugian bagi para pihak yang melakukan perjanjian.
4. Perjanjian lisensi dalam HAKI - perjanjian antara dua pihak atau lebih di mana pihak pertama sebagai pemilik lisensi memberikan lisensinya kepada pihak penerima lisensi untuk mendapatkan hak ekonomis dari lisensi yang dimilikinya. Dalam hak tersebut, penerima lisensi diperbolehkan untuk memproduksi dan memasarkan produk atau jasanya.
5. Perjanjian jual beli/*purchase order* - dokumen pemesanan barang yang dibuat oleh pembeli dan ditujukan kepada pihak penjual. *Purchase order* dibuat untuk memperjelas pesanan pembelian dari pihak pembeli sehingga menghindari kesalahan pesanan saat barang tiba di tempat tujuan. Sebagai bagian inti dari perjanjian jual beli adalah penetapan spesifikasi barang/alat yang akan dibeli, jumlah dan harga setiap barang dan komponen barangnya, termasuk jadwal pengadaan serta sanksi bagi pihak-pihak apabila terjadi ketidaksesuaian dengan yang diperjanjikan. Dengan begitu, melalui dokumen tersebut, pembeli dapat menunjukkan barang atau produk yang ingin dibeli sekaligus kualitas dan jumlahnya.

Jika perjanjian kemitraan dilaksanakan dengan pihak lain, terutama di negara lain, dikenal bentuk legal formal pengakuan bersama untuk berbagai kepentingan yang dikenal dengan *mutual recognition agreement* (MRA). Bentuk legal ini umumnya dilakukan baik melalui

keanggotaan satuan Pendidikan Vokasi, perguruan tinggi, maupun dengan Lembaga Akreditasi Perguruan Tinggi berbasis keprofesian. MRA sangat bermanfaat terutama dalam rangka pengakuan kesetaraan program, pengakuan perolehan kredit pembelajaran, pengakuan kualifikasi pendidikan, dan keperluan lainnya yang disepakati.

Masih banyak bentuk dan jenis kesepakatan/pakta/*treaty* kerja sama yang dapat dilakukan oleh para pihak yang bermitra. Hal yang menjadi ciri dari kemitraan yang paling esensial adalah kesepakatan yang didasari atas peraturan perundang-undangan yang berlaku di suatu wilayah negara, antarnegara, atau bahkan kemitraan *multi-country/multi-parties* untuk tujuan yang disepakati bersama.

Teori dan Konsep Kemitraan

Secara akademik, kemitraan dapat didefinisikan sebagai kerja sama antara dua pihak atau lebih dalam mengelola dan mengoperasikan kegiatan bersama, baik bersifat profit maupun nonprofit, atas dasar kesepakatan melalui perjanjian hukum yang kuat dan rasa saling membutuhkan dalam rangka meningkatkan kapasitas dan kapabilitas di suatu bidang tertentu atau tujuan tertentu sehingga dapat memperoleh hasil yang lebih baik demi mencapai tujuan. Selain itu, evaluasi kemitraan secara teratur dapat memperbaiki proses dan memastikan bahwa tujuan yang ditetapkan tercapai dalam optimal.

Terdapat tiga prinsip kunci yang perlu dipahami dalam membangun suatu kemitraan oleh masing-masing anggota kemitraan (Nurmala *et al.*, 2018).

1. Prinsip Kesetaraan (*Equity*). Pemerintah, SPV, dan mitra DUDI dari berbagai komponen memiliki kedudukan yang setara dalam mencapai tujuan yang disepakati. Kesetaraan meliputi adanya penghargaan, kewajiban, dan ikatan. Pendekatannya bukan *top down* atau *bottom up*, tetapi hubungan yang saling menghormati, saling menghargai, dan saling percaya.
2. Prinsip Keterbukaan (*Transparency*). Keterbukaan pengelolaan diperlukan untuk menghindari rasa saling curiga antarmitra. Keterbukaan terhadap kekurangan atau kelemahan masing-masing pihak serta berbagai sumber daya yang dimiliki juga diperlukan dan harus diketahui oleh para pihak. Keterbukaan sudah dimulai sejak awal dijalinnnya kemitraan sampai berakhirnya kegiatan. Keterbukaan akan menimbulkan saling melengkapi dan saling membantu di antara mitra.
3. Prinsip Azas Manfaat Bersama (*Mutual Benefit*). Kemitraan harus membawa manfaat bagi semua pihak yang terlibat, yaitu pemerintah, SPV, dan mitra DUDI. Semua pihak yang terlibat dalam kemitraan memperoleh manfaat sesuai dengan kontribusi masing-masing. Kegiatan atau pekerjaan akan menjadi efisien dan efektif bila dilakukan bersama.

Secara umum, kemitraan SPV dengan DUDI yang berjalan di lapangan dapat dikelompokkan menjadi kemitraan yang didorong oleh sumber daya internal (*internally/resource driven*) dan kemitraan yang didorong oleh faktor eksternal (*externally driven*). Secara teori, *resource-based view* (RBV) adalah kerangka teoretis yang berpengaruh dalam memahami bagaimana keunggulan kompetitif dalam perusahaan dicapai dengan memanfaatkan kekuatan organisasi internal perusahaan. Berdasarkan perspektif RBV, dapat dipandang bahwa SPV merupakan kumpulan sumber daya yang terdistribusi heterogen. Ketika SPV memiliki sumber daya yang berharga, langka, sulit untuk ditiru, dan tak dapat diganti dengan mudah, maka keunggulan kompetitif dapat dicapai dan tidak mudah ditiru oleh SPV lainnya. Sumber daya yang dimilikinya bersifat *resourceful* (merupakan sumber daya yang tersedia untuk didayagunakan), SDM-nya memiliki keahlian unik, inovatif, memiliki jejaring yang kuat, luwes, memiliki kemampuan *marketing* atau *branding* yang baik, bereputasi, dan terpercaya.

Di sisi lain, terdapat juga SPV yang menjalankan kemitraan akibat tarikan dari kebutuhan lingkungan eksternal yang kuat. Keberadaan dan kebutuhan mitra di sekitar SPV tersebut menjadi penarik terjalinnnya kemitraan. Mitra yang terlibat dapat berbentuk DUDI, pemda/pemkab/pemkot, OKP, kadin dan asosiasi, kementerian/lembaga, organisasi

masyarakat, lembaga swadaya mandiri, koperasi/UMKM, filantropis, media, dan lain sebagainya.

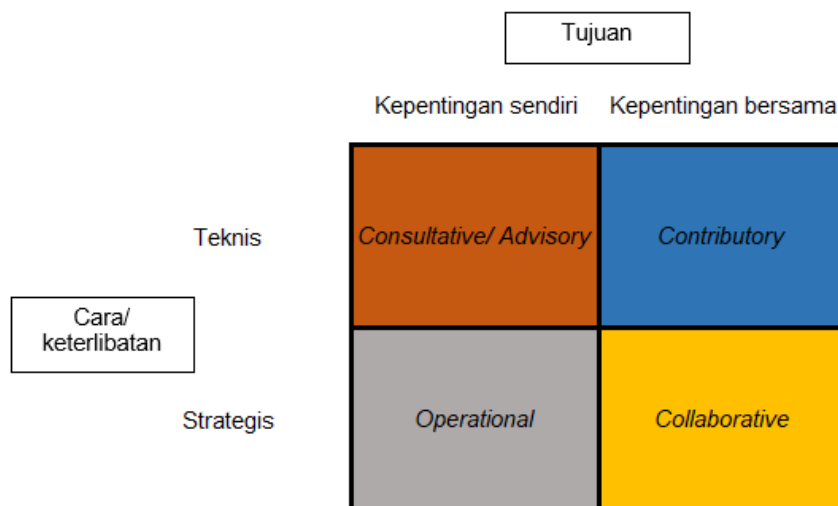
A. Tipe Kemitraan

Kemitraan didefinisikan sebagai sebuah hubungan antara dua atau lebih pihak yang memiliki tujuan dan kesepakatan untuk melakukan sesuatu secara bersama. Kemitraan diperankan oleh orang-orang yang bekerja bersama dalam hubungan yang saling menguntungkan, bahkan melakukan hal-hal bersama yang mungkin tidak dapat dicapai sendirian.

Kemitraan menyiratkan pembagian sumber daya, pekerjaan, risiko, tanggung jawab, pengambilan keputusan, kekuasaan, manfaat, serta sekaligus beban dan tanggung jawab. Oleh karenanya, kemitraan harus dapat memberi nilai tambah pada layanan, produk, atau berbagai hal yang sesuai situasi masing-masing mitra. Dalam kemitraan, ada memberi dan menerima, maupun saling peduli (*caring*). Oleh karena itu, kemitraan didasarkan pada sistem tanggung jawab, hak dan kewajiban bersama, legalitas, tata kelola bersama, dan/atau peraturan yang disepakati bersama. Memiliki orang yang tepat pada waktu yang tepat untuk melakukan hal yang benar secara bersama adalah inti dari menciptakan kemitraan. Kemitraan juga memerlukan ekosistem yang kondusif agar dapat berlangsung secara sehat, dalam mencapai tujuan maupun capaian lain yang bermanfaat.

Dengan kata lain ada dua hal penting yang membedakan tipe kemitraan, yaitu terkait dengan tujuan kemitraan, dan bagaimana cara terbaik dalam mencapai tujuan tersebut. Kemitraan hendaknya didorong atau dimotivasi untuk mencapai tujuan dalam rangka memenuhi kebutuhan atau kepentingan bersama, walaupun terkadang ada pihak yang ingin memaksakan kepentingannya sendiri tanpa memedulikan kepentingan mitra. Sedangkan cara atau keterlibatan untuk mencapai tujuan terkait cara terbaik yang dilakukan masing-masing pihak dalam mencapai tujuan. Cara yang dilakukan bersifat teknis jika hanya melibatkan satu bagian tertentu, dengan sumber daya terbatas, dan tidak saling berbagi visi, misi, dan nilai bersama. Cara kedua bersifat strategi jika masing-masing pihak melibatkan banyak pihak dari organisasinya, menggunakan sumber daya yang cukup besar, saling berbagi visi, misi, sumber daya, dan nilai secara bersama.

Berdasarkan kedua hal tersebut, dapat dibentuk matriks empat tipe kemitraan yang dapat terjalin antara SPV dengan DUDI seperti ditunjukkan pada Gambar 6.



Gambar 6. Matriks Tipe Kemitraan SPV dengan DUDI

Kuadran 1 (*Consultative* atau *Advisory*)

Kemitraan pada kuadran ini umumnya masih bersifat pemberian dukungan dari salah satu pihak ke pihak lain dalam bentuk konsultasi ataupun aktivitas lain yang sejenis sesuai dengan keahliannya. Misal, ada permasalahan operasional terkait proses produksi di DUDI, pihak SPV diminta untuk memberikan konsultasi atau masukan untuk menyelesaikan masalah DUDI tersebut sehingga hanya sebagian pihak dari SPV yang terlibat. Sebaliknya,

pihak SPV juga dapat meminta konsultasi kepada DUDI tentang bagaimana DUDI dapat memberikan *expertise* maupun advis terkait bentuk, pendekatan, maupun proses pembelajaran yang berbasis pada kondisi maupun kebutuhan kompetensi industrial bagi mahasiswa dan lulusan SPV.

Berbagai program kemitraan kuadran I yang dapat dilakukan oleh SPV berdasarkan jenis DUDI sebagai berikut.

- a. Kemitraan dengan industri besar – di antaranya kegiatan riset dan konsultasi dari SPV, pendidikan nongelar atau pelatihan berbayar bagi SDM DUDI. Dari DUDI, bentuk dukungan kepada SPV, antara lain *sponsorship*, hibah, ataupun donasi termasuk beasiswa dari mitra DUDI, narasumber, konsultan, *expertise/profesional* dari DUDI kepada SPV, kelas industri oleh para profesional, dan lain-lain.
- b. Kemitraan dengan IKM, UMKM, dan/atau Bumdes – antara lain berupa kegiatan konsultasi usaha Bumdes dari SPV, desain produk untuk IKM, UMKM, pendidikan nongelar atau pelatihan berbayar bagi pelaku IKM, UMKM, Bumdes, dan sebagainya.
- c. Kemitraan dengan pemerintah daerah dan asosiasi – antara lain kegiatan riset dan konsultasi dari SPV. Sebaliknya dari pemda dan asosiasi profesi dapat memberikan dukungan konsultasi, pemberian dana atau berbagai bentuk hibah dan donasi, termasuk beasiswa dari pemerintah.

Kuadran 2 (Operational)

Pada kuadran ini, kemitraan dibentuk untuk mencapai tujuan operasional tertentu dari salah satu pihak dengan melibatkan upaya strategis dari pihak lainnya. Misalnya DUDI memiliki kebutuhan tenaga kerja terampil untuk meningkatkan operasionalisasi produksi, maka SPV menyiapkan lulusannya agar siap bekerja dan lolos pada proses rekrutmen lulusan SPV. Sebaliknya, ketika SPV membutuhkan operasionalisasi untuk program merdeka belajar, DUDI menyediakan fasilitas magang yang dapat dikonversikan menjadi kegiatan merdeka belajar. Salah satu ciri dominan kemitraan di kuadran ini sebagai pembeda dari kuadran 1 adalah terlaksananya kepentingan operasional target DUDI dengan skenario strategis pencapaian tujuan IKU SPV.

Berbagai program kemitraan kuadran 2 yang dapat dilakukan oleh SPV berdasarkan jenis DUDI sebagai berikut.

- a. Kemitraan dengan industri besar – di antaranya kegiatan rekrutmen lulusan SPV, magang siswa, pembekalan etika kerja, dan sebagainya.
- b. Kemitraan dengan IKM, UMKM, dan/atau Bumdes – antara lain kegiatan rekrutmen lulusan SPV, magang siswa, dan sebagainya.
- c. Kemitraan dengan Pemerintah daerah dan asosiasi – antara lain rekrutmen lulusan SPV, magang siswa.

Kuadran 3 (Contributory)

Pada kuadran ini, kedua belah pihak sepakat untuk memberikan kontribusi atas pencapaian tujuan bersama, tetapi dilakukan secara teknis. Bentuk kemitraan ini dapat terjalin karena kedua belah pihak memiliki minat dan keinginan untuk memberikan kontribusi positif dalam mencapai tujuan-tujuan teknis kedua belah pihak. Misal, ketika DUDI ingin berkontribusi dalam peningkatan kualitas pendidikan vokasi, dibuatlah suatu kemitraan bersama SPV dalam melakukan berbagai aktivitas untuk mencapai tujuan teknis aktivitas SPV. Di sisi lain, SPV juga dapat memberikan kontribusi untuk penyelesaian tujuan-tujuan teknis industri, seperti kebutuhan tenaga operator, teknisi pemeliharaan mesin, operator *boiler*, utilitas di pabrik, maka dapat dikontribusikan mahasiswa dalam berbagai bentuk praktik lapangan di DUDI dalam penyelesaian masalah teknis. Berbagai contoh, program kemitraan spesifik kontributif yang dapat dilakukan oleh SPV berdasarkan jenis DUDI adalah sebagai berikut.

- a. Kemitraan dengan industri besar – di antaranya penyelarasan kurikulum, asesmen guru, *team teaching* dengan praktisi, dosen tamu/dosen praktisi, pelatihan dosen di industri, prakerin atau PKL, pembentukan forum dengan industri di sekitar SPV, dan kegiatan lainnya yang bertujuan bukan untuk menghasilkan keuntungan finansial.
- b. Kemitraan dengan UKM dan/atau Bumdes – antara lain pendampingan, pelatihan untuk pelaku IKM, UMKM, dan/atau Bumdes, pelatihan untuk mahasiswa, dan lain sebagainya.

- c. Kemitraan dengan pemerintah daerah dan asosiasi – antara lain FGD atau seminar, sosialisasi dan pelaksanaan berbagai program pemerintah/ asosiasi, pengembangan dan penguatan jaringan (*networking*), FGD atau diskusi, dosen tamu/dosen praktisi, penyelarasan kurikulum, dan berbagai kegiatan lainnya.

Kuadran 4 (*Collaborative*)

Kemitraan dalam kuadran 4 merupakan bentuk kemitraan yang paling ideal. Kedua pihak baik SPV maupun mitra DUDI, berkolaborasi dan saling memberi/mengisi kebutuhan-kebutuhan *expertise* dengan mengutamakan keunggulan masing-masing pihak guna menyelesaikan isu dan/atau permasalahan secara bersama, serta mendapatkan manfaat yang menjadi tujuan maupun capaian target strategis masing-masing pihak. Pada kuadran ini, tujuan dan manfaat yang diperoleh dari kemitraan baik oleh SPV maupun mitra DUDI adalah tercapainya *mutual benefit* (saling memberikan manfaat) baik *tangible* maupun *intangible*. Pada bentuk kemitraan ini pun diperlukan komitmen strategis baik secara visi, misi, nilai, dan sumber daya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan bersama. Pada tingkatan kemitraan yang lebih tinggi, bentuk kemitraan kolaboratif ini bahkan dapat ditujukan untuk menyelesaikan isu-isu maupun masalah strategis nasional maupun internasional. Contoh masalah nasional terkait dengan internasional yang dapat menjadi *interest/kepentingan* SPV dan DUDI misalnya dalam menghadapi masalah ratifikasi kesepakatan global, WTO, GAT, dan GATT, serta berbagai isu strategis nasional lainnya. Berbagai contoh program kemitraan yang dapat dilakukan oleh SPV berdasarkan jenis DUDI adalah sebagai berikut.

- Kemitraan dengan Industri besar – di antaranya kegiatan rancang bangun atau rekayasa teknologi, pengembangan produk, hilirisasi dan komersialisasi hasil riset bersama, program riset terapan, pengembangan teknologi tepat guna, *teaching factory* (TEFA) di SPV, pengujian produk.
- Kemitraan dengan IKM, UMKM, dan/atau Bumdes – antara lain kegiatan komersialisasi produk SPV, pengujian produk IKM, UMKM.
- Masalah peningkatan kemampuan dan daya saing industri menghadapi tantangan global, dilakukannya MRA dalam penanganan kasus tertentu, penyelesaian target kesepakatan ASEAN, kolaborasi tugas kementerian yang memerlukan *expertise* SPV, DUDI, pemerintah, dan masalah-masalah strategis lainnya untuk peningkatan daya saing industri maupun bangsa Indonesia.

Untuk memudahkan pemahaman, contoh-contoh di atas dirangkum dalam Tabel 1.

Tabel 1. Contoh kegiatan kemitraan dalam kuadran 1–4

Jenis industri yang bermitra	Kuadran 1 (<i>Consultative Advisory</i>) Kepentingan sendiri vs teknis	Kuadran 2 (<i>Operational</i>) Strategis vs kepentingan sendiri	Kuadran 3 (<i>Contributory</i>) Kepentingan bersama vs teknis	Kuadran 4 (<i>Collaborative</i>) Strategis vs kepentingan bersama
Industri besar	Kegiatan riset dan konsultasi dari SPV, pendidikan nongelar atau pelatihan berbayar bagi SDM DUDI. Dari DUDI, bentuk dukungan kepada SPV, antara lain <i>sponsorship</i> , hibah ataupun donasi termasuk beasiswa dari mitra DUDI, narasumber, konsultan, <i>expertise/profesional</i> dari DUDI kepada SPV, kelas industri oleh para profesional, dan lain-lain.	Rekrutmen lulusan SPV, magang siswa, pembekalan etika kerja	Penyelarasan kurikulum, asesmen guru, <i>team teaching</i> dengan praktisi, dosen tamu/dosen praktisi, pelatihan dosen di industri, prakerin atau PKL, pembentukan forum dengan industri di sekitar SPV, dan kegiatan lainnya yang bertujuan bukan untuk menghasilkan keuntungan finansial.	Kegiatan rancang bangun atau rekayasa teknologi, pengembangan produk, hilirisasi dan komersialisasi hasil riset bersama, program riset terapan, pengembangan teknologi tepat guna, <i>teaching factory</i> (TEFA) di SPV, pengujian produk, PBL, PjBL, penggunaan sumber daya bersama.
IKM, UMKM, dan/atau Bumdes	Kegiatan konsultasi usaha Bumdes dari	Rekrutmen lulusan SPV, magang siswa	Pendampingan, pelatihan untuk	Kegiatan komersialisasi

Jenis industri yang bermitra	Kuadran 1 (Consultative Advisory) Kepentingan sendiri vs teknis	Kuadran 2 (Operational) Strategis vs kepentingan sendiri	Kuadran 3 (Contributory) Kepentingan bersama vs teknis	Kuadran 4 (Collaborative) Strategis vs kepentingan bersama
	SPV, desain produk untuk IKM, UMKM, pendidikan nongelar atau pelatihan berbayar bagi pelaku IKM, UMKM, dan Bumdes, dan sebagainya.		pelaku IKM, UMKM, dan/atau Bumdes, pelatihan untuk mahasiswa.	produk SPV, pengujian produk IKM, UMKM, TEFA, PBL, PjBL, penggunaan sumber daya bersama.
Pemerintah daerah dan asosiasi	Kegiatan riset dan konsultasi dari SPV. Sebaliknya dari pemda dapat memberikan dukungan konsultasi, pemberian dana atau berbagai bentuk hibah dan donasi, termasuk beasiswa dari pemerintah.	Rekrutmen lulusan SPV, magang siswa, pelatihan kerja untuk lulusan SPV.	FGD atau seminar, sosialisasi dan pelaksanaan berbagai program pemerintah/asosiasi, FGD atau diskusi, dosen tamu/dosen praktisi, penyelarasan kurikulum.	Kegiatan komersialisasi produk SPV, penyusunan kebijakan, PBL, PjBL, penggunaan sumber daya bersama.

Berbagai kegiatan di atas merupakan contoh yang dapat dilakukan dalam program kemitraan antara SPV dan DUDI. Harapannya SPV dan DUDI dapat mengembangkan berbagai program dan kegiatan kemitraan yang kreatif dan sesuai kebutuhan masing-masing pihak. Dengan begitu, dapat tercapai kemitraan yang saling menguntungkan, terukur dan terevaluasi yang meningkatkan kualitas pendidikan vokasi, menghasilkan lulusan yang siap kerja, dan pada akhirnya dapat memperkuat daya saing industri dan berkontribusi pada pertumbuhan ekonomi nasional secara keseluruhan. Semua bentuk dan model kemitraan tersebut membutuhkan ekosistem yang berbeda-beda tergantung pada cakupan, skala, dan target yang menjadi fokus penyelesaian masalah yang memerlukan kemitraan SPV dan DUDI. Semakin kompleks dan rumit permasalahan yang ingin diselesaikan, maka semakin besar dan luas ekosistem dan tingkatan berbagai kebutuhan/kepentingan kemitraan yang harus dipenuhi. Sering kali hal yang menjadi pembatas cakupan dan bentuk yang akan dilaksanakan terutama adalah kemampuan, aksesabilitas, serta kapasitas aktor SDM dan pendanaan.

B. Contoh Model Penahapan Kemitraan

Umumnya kemitraan dimulai dari sesuatu yang kecil dan hanya melibatkan beberapa orang untuk mengimplementasikan beberapa aktivitas terkait penyelesaian permasalahan yang spesifik. Kaidah ini sebenarnya merupakan kaidah umum untuk merealisasikan tujuan-tujuan besar, yaitu mulailah dengan yang paling sederhana dan dapat dikerjakan (*workable/ doable*). Dengan berjalannya waktu dan perencanaan yang baik, kemitraan dapat berkembang menjadi bentuk yang lebih terstruktur dan efektif untuk meningkatkan kualitas SPV. Pada tahap selanjutnya, kemitraan akan melibatkan semakin banyak orang, menggunakan lebih banyak sumber daya, dan meningkatnya tingkat komitmen dan kolaborasi antarmitra.

Beberapa contoh hal yang perlu diperhatikan dalam melakukan kemitraan antara sekolah dan mitra industri telah dirangkum oleh Zacchei & Mirman (1986) sebagaimana diuraikan berikut ini.

- Kemitraan harus mengintegrasikan antara kebutuhan dan pengalaman sekolah dengan keahlian mitra DUDI dalam mengembangkan dan menerapkan strategi perbaikan sekolah.
- Kemitraan sebaiknya merencanakan pertukaran sumber daya, ide, dan pengetahuan secara dua arah. Kemitraan harus didasarkan pada kepercayaan bersama bahwa

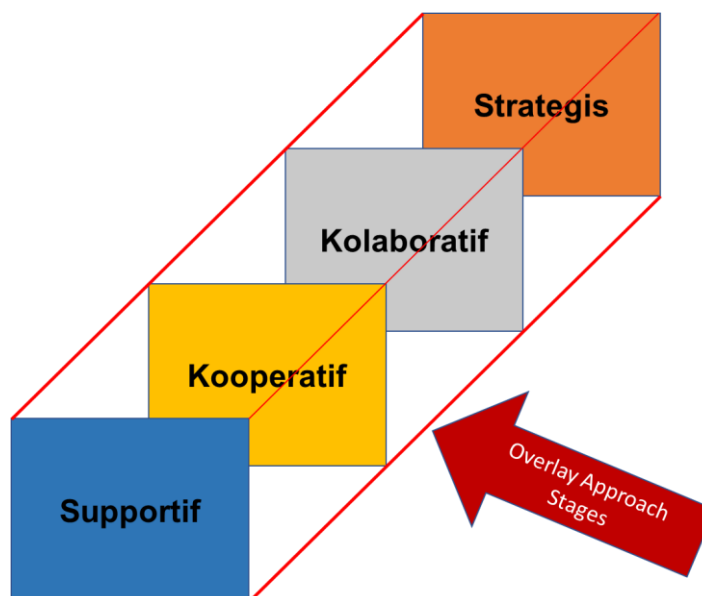
kedua pihak memiliki sesuatu yang dapat dibagikan dan memberikan kontribusi penting.

- Perencana kemitraan harus menyadari bahwa hubungan antara pendidikan dan dunia kerja itu merupakan hal yang penting dan produktif. Para mitra harus memiliki pandangan yang sama bahwa pendidikan berperan penting dalam memberikan keterampilan dan pengetahuan dasar untuk mendapatkan pekerjaan, mencapai kesuksesan pribadi, dan memberikan kontribusi pada masyarakat dan ekonomi.
- Kemitraan yang efektif membutuhkan waktu dan melibatkan proses dalam membangun kepercayaan, komitmen, dan tujuan. Proses belajar dan berbagi yang terjadi dalam kemitraan sama pentingnya dengan tujuan peningkatan kualitas pendidikan yang menjadi komitmen kemitraan.
- Kemitraan antara bisnis dan pendidikan dapat berfungsi sebagai model koalisi seluruh masyarakat yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas hidup masyarakat.

Berikut beberapa model kemitraan hasil studi literatur yang menjadi dasar sintesis model kemitraan Mitras DUDI dalam buku pedoman ini.

B.1. Contoh Model Kemitraan Berbasis Tingkat Komitmen

Model kemitraan berbasis tingkat komitmen dimodifikasi dari tahapan pengembangan kemitraan sekolah dan industri dari Zacchei & Mirman (1986), dapat digunakan untuk pengembangan dan evaluasi komitmen kemitraan. Tingkat komitmen antara SPV dengan industri dalam Gambar 7 mencerminkan tingkat interaksi yang berbeda, kolaborasi, dan pengambilan risiko antara kedua pihak. Setiap tingkat komitmen mengimplikasikan interaksi dan keterlibatan yang berbeda antara SPV dan industri mitra.



Gambar 7. Model Kemitraan Berbasis Tingkat Komitmen

Tingkat komitmen suportif mencerminkan tingkat interaksi yang minimal antara SPV dan DUDI mitra. Dalam tingkat komitmen ini, DUDI memberikan dukungan satu arah kepada SPV tanpa adanya kewajiban terlibat dalam kegiatan lainnya. Hal ini menunjukkan tingkat komitmen yang relatif rendah dalam kemitraan karena DUDI mitra hanya memberikan dukungan kepada SPV tanpa terlibat secara aktif dalam kegiatan lainnya.

Tingkat komitmen kooperatif, di sisi lain, mencerminkan tingkat interaksi yang lebih besar antara kedua belah pihak dalam mencapai tujuan bersama. Kemitraan dalam tingkat ini diarahkan pada kolaborasi dan pembagian tanggung jawab di antara kedua belah pihak. Hal ini menunjukkan tingkat komitmen yang lebih tinggi karena SPV dan DUDI mitra harus berkolaborasi secara aktif untuk mencapai tujuan bersama.

Tingkat komitmen kolaboratif mengimplikasikan tingkat interaksi yang lebih intensif dan lebih luas antara kedua belah pihak. Dalam tingkat komitmen ini, kedua belah pihak menggabungkan sumber daya, keahlian, dan jaringan mereka untuk mencapai tujuan bersama dan memecahkan masalah yang kompleks. Hal ini menunjukkan tingkat komitmen yang lebih tinggi dari komitmen kooperatif karena kemitraan ini memerlukan SPV dan DUDI mitra untuk bekerja sama secara intensif untuk mencapai tujuan yang kompleks dan memerlukan kolaborasi yang intens.

Tingkat komitmen strategis adalah komitmen kolaborasi untuk menyelesaikan masalah strategis nasional maupun internasional. Proses kolaborasi menunjukkan tingkat interaksi yang paling intensif dalam mendedikasikan sumber daya yang dimiliki masing-masing pihak. Kondisi kolaborasi menunjukkan tingkat komitmen yang sangat tinggi dari masing-masing pihak. Dalam tingkat komitmen ini, SPV, DUDI, dunia kerja, pemerintah (pusat/daerah), media, dan organisasi masyarakat saling berkolaborasi untuk mencapai tujuan jangka panjang yang saling menguntungkan. Semua pihak saling berkomitmen untuk membagi risiko dan tanggung jawab dalam mencapai tujuan bersama. Tingkat komitmen ini diarahkan pada kolaborasi yang bersifat strategis dan dapat membawa manfaat jangka panjang bagi masing-masing pihak dan kepentingan nasional.

B.2. Contoh Model Tingkat Kematangan Kemitraan Berbasis Pertumbuhan

Model kemitraan berbasis pertumbuhan diadopsi dari *Partnership Maturity Model* (PMM) (Heller & Varney, 2013). Dalam kemitraan antara SPV dan DUDI, PMM dapat digunakan untuk mengevaluasi seberapa matangnya kemitraan antara para pihak. Dengan mengetahui posisi kemitraan pada skala PMM, SPV dan DUDI dapat menentukan langkah-langkah yang perlu diambil untuk meningkatkan kematangan kemitraan dan menciptakan nilai bersama yang lebih besar. Tahapannya ditunjukkan dalam Gambar 8.



Gambar 8. Model Tingkatan Kematangan Kemitraan Berbasis Pertumbuhan

Tahap I "Membangun kepercayaan diri untuk bermitra". Tahap ini bertujuan membangun dasar yang kuat untuk layanan yang diberikan selama proses bermitra. Dalam tahap ini, SPV membangun kepercayaan diri terkait cara pengalihan dan pemindahan pekerjaan dari mitra, alih teknologi, transfer pengetahuan, dan operasi dasar (*basic operations*). SPV menyiapkan proses yang akan digunakan dalam melatih peserta didik yang akan melaksanakan tugas dan memperkenalkan budaya kerja yang harus diterapkan dalam melaksanakan kerja. Membangun kepercayaan diri ini sangat penting dalam kemitraan vokasi untuk meningkatkan kredibilitas dan reputasi SPV. Dengan demikian, hal ini dapat memperkuat hubungan SPV dengan mitra dan para pemangku kepentingan.

Tahap II "Membangun komitmen saling percaya". Pada tahap ini, komitmen yang dibuktikan dengan layanan yang diberikan, dapat dipertanggungjawabkan dan dapat diandalkan bagi semua pemangku kepentingan. Kemitraan ini juga memberikan kesempatan bagi peserta didik untuk belajar dan berkembang, serta membangun dan menumbuhkan budaya kerja yang positif dalam kemitraan vokasi agar kemitraan berjalan dengan sukses.

Tahap III "Memberikan lebih dari yang dipersyaratkan". Pada tahap ini, SPV sudah mampu meningkatkan layanan yang diberikan sesuai kesepakatan legal formal kemitraan dengan cara terus-menerus melakukan perbaikan yang dibutuhkan. SPV sudah mampu mencari peluang dan telah berhasil memulai layanan. Pada tahapan ini, masing-masing pihak, terutama SPV dan DUDI, memiliki dorongan niat dan berkomitmen lebih dari sekadar pemenuhan kesepakatan, dan persyaratan-persyaratan kemitraan (ada *willingness to go beyond expectation*). Tahap ini penting untuk meningkatkan kualitas layanan para pihak dan memastikan bahwa pemangku kepentingan mendapatkan manfaat maksimal dari program yang disepakati bersama. SPV dapat memperkuat hubungan kerja sama dan meningkatkan reputasi dengan terus memperbaiki dan meningkatkan layanan. Pada tahapan ini, masing-masing pihak yang bermitra sudah mulai bersaing memberikan yang terbaik guna membangun kepercayaan kepada pemangku kepentingan kemitraan.

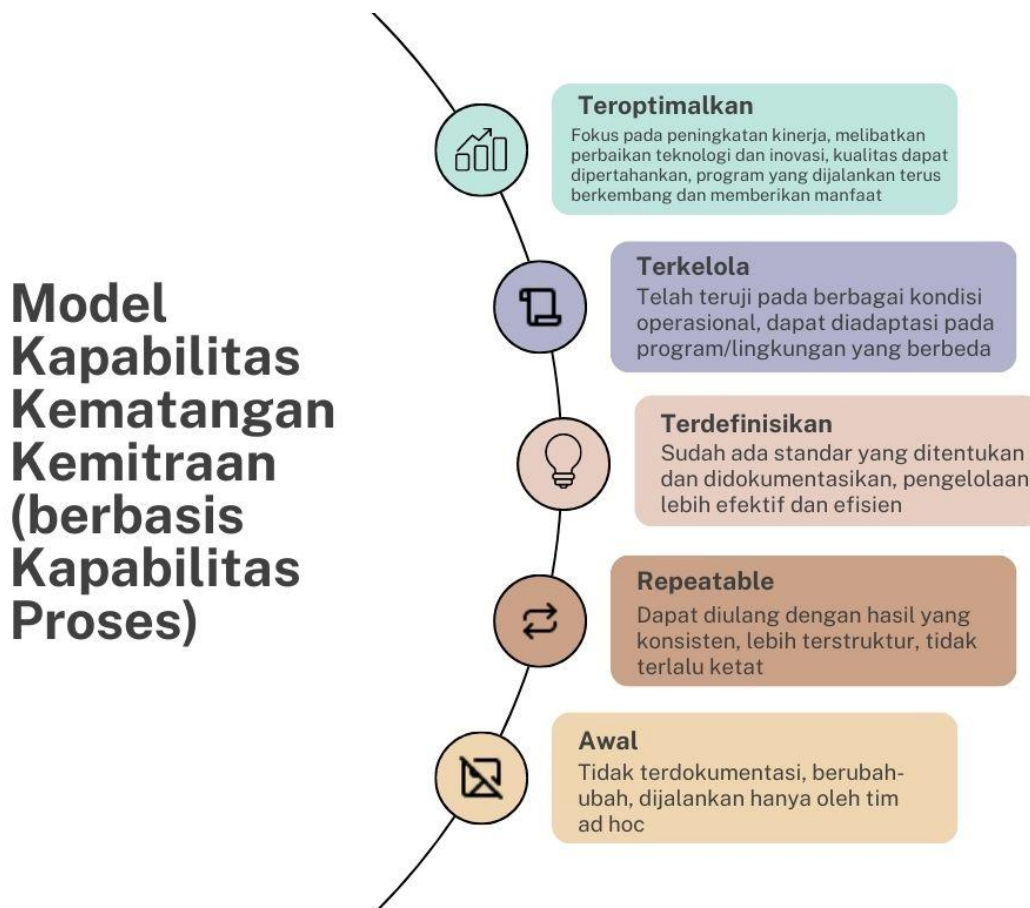
Tahap IV "Memberikan lebih dari yang diharapkan". Pada tahapan ini, semua pihak yakni SPV dan mitranya telah berhasil membangun rasa saling percaya dan paham atas niatan dan komitmen kemitraan yang lebih tinggi tingkatannya dibandingkan pada tahapan III. Masing-masing pihak sudah saling percaya bahwa jika berkolaborasi tidak akan kecewa karena masing-masing akan terus menunjukkan komitmennya melakukan peningkatan layanan yang lebih dari yang diperlukan demi tercapainya tujuan bersama. Pada tahap ini, SPV dan mitra saling memberikan kontribusi yang lebih dari hal-hal yang tercantum dalam formalitas legal dan peraturan kemitraan yang tertulis. Hal ini dilakukan karena SPV dan mitra DUDI sudah memiliki kepercayaan pada kemampuan dan komitmen untuk memberikan layanan yang lebih baik. Dengan membantu mitra DUDI lebih dari lingkup layanan yang telah ditentukan, SPV dapat meningkatkan keyakinan untuk keberlanjutan kemitraan dan meningkatkan reputasi sebagai penyedia layanan yang dapat diandalkan. Hal ini juga dapat membantu peserta didik mendapatkan manfaat maksimal dari program kemitraan dan bersaing di pasar kerja.

Tahap V "*Shared Values*". Tahap ini merupakan kemitraan yang paling matang antara SPV dan mitra DUDI karena masing-masing sudah memperoleh manfaat dan memahami nilai-nilai para pihak yang bermitra. Ciri adanya *shared values* pada proses kemitraan umumnya karena sudah saling percaya, paham akan nilai dasar yang melandasi kolaborasi, tidak ada lagi pertanyaan-pertanyaan dan keraguan niat, kemampuan, kapasitas maupun komitmen masing-masing demi tercapainya tujuan berkolaborasi. Mitra DUDI memberikan peluang-peluang kemitraan baru berdasarkan capaian kinerja, tren, kemampuan, dan komitmen, sedangkan SPV siap untuk mendukung organisasi mitra pada area layanan baru dan menciptakan nilai yang lebih tinggi. Tahap ini merupakan tingkatan kemitraan tertinggi dari proses kolaborasi, di mana peserta didik akan mendapatkan pengalaman kerja yang bermanfaat dan dapat meningkatkan kemampuan dalam memenuhi kebutuhan mitra DUDI. SPV juga akan dapat meraih dan mencapai reputasi yang lebih baik di mata masyarakat maupun mitranya sebagai penyedia lulusan yang kompeten dan terpercaya di dunia kerja.

B.3. Contoh Model Kapabilitas Kematangan Kemitraan (Berbasis Kapabilitas Proses)

Model kemitraan berbasis proses diadopsi dari *Capability Maturity Model* (CMM). CMM adalah sebuah kerangka kerja yang digunakan untuk menilai tingkat kapabilitas kematangan organisasi dalam mengelola proyek atau sistem dalam kemitraan. Model ini dikembangkan oleh Software Engineering Institute (SEI) di Carnegie Mellon University pada tahun 1980-an dan kini telah diterapkan di berbagai bidang industri. Konsep dasar dari CMM adalah bahwa organisasi memiliki tingkatan kapabilitas dan kemampuannya dalam mengelola proyek atau sistem secara terstruktur dari tingkat kapabilitas kematangan rendah hingga tinggi.

Dalam konteks kemitraan vokasi, CMM juga dapat digunakan untuk menilai kematangan DUDI dalam mengelola kemitraan dengan institusi pendidikan atau lembaga pelatihan vokasi. Dalam hal ini, CMM dapat membantu institusi pendidikan atau lembaga pelatihan untuk mengidentifikasi potensi mitra DUDI yang memiliki tingkat kematangan yang sesuai dengan kebutuhan mereka serta membantu mereka dalam mempersiapkan strategi yang tepat untuk membangun kemitraan yang sukses. Model CMM ditunjukkan dalam Gambar 9.



Gambar 9. Model Kapabilitas Kematangan Kemitraan (Kapabilitas Proses)

Tingkat Awal. Pada tingkat ini, proses pengelolaan biasanya tidak didokumentasikan, berubah secara dinamis, cenderung dijalankan oleh panitia/tim *ad hoc* yang dibentuk untuk sementara, tidak terkontrol, dan reaktif. Dalam konteks kemitraan vokasi, proses kemitraan pada tingkat ini dapat terjadi ketika SPV belum memiliki sistem yang terstruktur dan terdokumentasi secara baik. Proses kemitraan sering kali dilakukan oleh tim *ad hoc* dan reaktif terhadap kebutuhan atau tuntutan industri tertentu. Proses kemitraan vokasi yang dilakukan pada tahap awal seperti ini sifatnya lebih banyak membangun awal sistem kemitraan yang masih parsial, termasuk dalam hal evaluasi kualitas dan efektivitas kemitraan. Oleh karena itu, pada tingkat ini diperlukan upaya untuk meningkatkan kematangan kemampuan proses pengelolaan pada SPV agar proses kemitraan vokasi dapat dilakukan dengan lebih terstruktur, terdokumentasi secara baik, dan lebih efektif dalam memenuhi kebutuhan industri serta menghasilkan lulusan yang kompeten.

Tingkat Repeatable. Pada tingkat ini, semua parameter kapabilitas proses kemitraan dapat diterapkan secara berulang kali dengan hasil yang konsisten. Meskipun disiplin kapabilitas proses tidak selalu ketat diterapkan, penerapan disiplin kapabilitas proses dapat membantu memastikan bahwa proses yang dilaksanakan tetap terjaga dan terpelihara pada situasi yang memaksa. Kematangan proses kemitraan yang terjadi dapat berulang dan membantu memastikan bahwa program kemitraan memberikan hasil yang diharapkan secara konsisten. Hal ini dapat memperkuat kemitraan vokasi karena SPV yang telah mencapai tingkat kematangan ini mampu memenuhi kebutuhan industri dan pasar kerja secara lebih terstruktur dan konsisten.

Tingkat Terdefiniskan. Tingkat ini menunjukkan bahwa kemitraan vokasi memiliki kapabilitas proses terstandar dan didokumentasikan, meskipun belum sepenuhnya digunakan secara sistematis atau berulang. Pada tingkat ini, proses evaluasi perlu dilakukan untuk meningkatkan kualitas program kemitraan. Tingkat kematangan kapabilitas proses pada tahap ini membantu memastikan bahwa program kemitraan dijalankan dengan lebih terstruktur dan konsisten, menunjukkan hasil yang lebih baik dibandingkan dengan tingkat

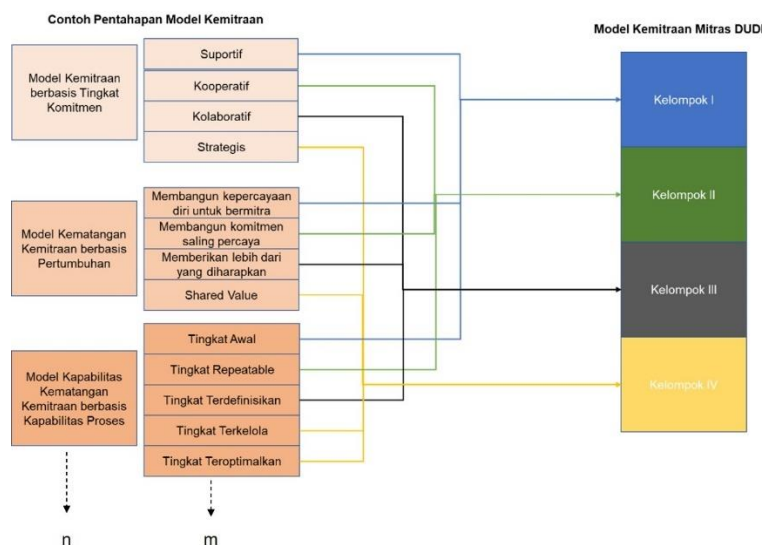
kematangan sebelumnya atau lebih rendah, dan dapat diandalkan. SPV yang mencapai tingkat kematangan ini dapat mengelola program kemitraan secara lebih efektif dan efisien serta meningkatkan reputasi dan daya saing lulusannya di pasar kerja.

Tingkat Terkelola. Tingkatan kematangan kapabilitas proses ini menggambarkan kemitraan vokasi telah melalui uji coba pada berbagai kondisi operasional sehingga dapat dikatakan bahwa proses tersebut memiliki kecocokan dan dapat diadaptasi pada lingkungan yang berbeda. Proses kemitraan vokasi telah melalui proses uji dan dapat ditingkatkan untuk mencapai tujuan kemitraan efektif. Pada tingkatan ini, SPV telah kematangan bermitra, mampu mengelola program kemitraan vokasi dengan lebih baik, serta dapat menunjukkan hasil yang dapat diandalkan dan berkualitas. SPV dapat mengadaptasi program kemitraan vokasi pada kolaborasi tertentu tanpa kehilangan kualitas atau tidak sesuai dengan spesifikasi yang telah ditetapkan. Pada tingkat kematangan ini, SPV telah memiliki pengalaman yang diterapkan pada berbagai kondisi yang mampu menunjukkan kompetensi dalam mengoperasikan program kemitraan vokasi.

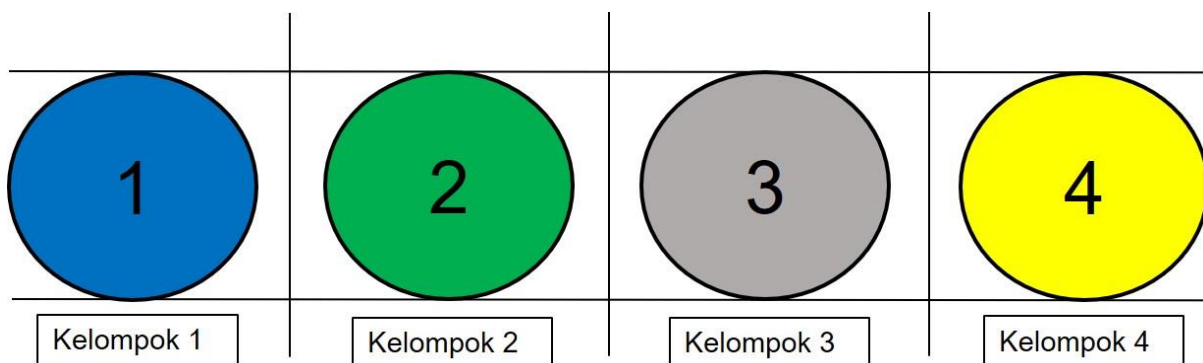
Tingkat Teroptimalkan. Pada tingkat ini, fokus organisasi adalah pada peningkatan kinerja kapabilitas proses secara terus-menerus melalui perubahan dan peningkatan teknologi yang bersifat sistematis dan inovatif. Usaha berkelanjutan oleh SPV dapat dilakukan untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi program kemitraan vokasi melalui inovasi dan teknologi terbaru. Organisasi yang mencapai tingkat kematangan ini dapat secara sistematis mengatasi masalah yang sering terjadi dalam pelaksanaan program dan melakukan perubahan yang signifikan untuk meningkatkan kinerja baik proses maupun hasil program. Inovasi dan teknologi menjadi kunci untuk meningkatkan kualitas dan daya saing program kemitraan vokasi. Pada tingkat ini SPV dapat mempertahankan kualitas dan mencapai target peningkatan kuantitatif yang telah ditetapkan dalam program kemitraan vokasi sehingga program dapat terus berkembang dan memberikan manfaat bagi semua pemangku kepentingan secara optimal.

Model Kemitraan Mitras DUDI

Ketiga contoh penahapan model kemitraan di atas kemudian dijadikan dasar sintesis Model Kemitraan Mitras DUDI. Keterkaitan contoh model kemitraan dengan model kemitraan Mitras DUDI diberikan dalam Gambar 10. Sintesis Model Kemitraan Mitras DUDI juga diperkaya dengan hasil kunjungan lapangan ke beberapa SPV yang telah dilakukan oleh Tim Mitras DUDI. Model Kemitraan Mitras DUDI ditunjukkan pada Gambar 11.



Gambar 10. Keterkaitan Berbagai Contoh Model Kemitraan dengan Model Kemitraan Mitras DUDI



Gambar 11. Model Kemitraan Mitras DUDI

Kemitraan yang terjalin antara SPV dan DUDI dapat dikelompokkan menjadi empat.

Kelompok 1

Pada kelompok ini, SPV baru memulai tahap awal kemitraan. Kemitraan dibangun berdasarkan pada kepercayaan antara kedua belah pihak dan dilaksanakan oleh tim yang dibentuk secara sementara (*ad hoc*). SPV dan mitra memiliki komitmen untuk bersikap suportif, dilaksanakan secara berulang, dan memperoleh hasil yang konsisten.

Kelompok 2

Pada kelompok ini, SPV memasuki tahap kemitraan yang lebih luas. SPV dan mitra berupaya memberikan hasil kemitraan yang sesuai dengan harapan melalui proses yang terkendali serta berupaya membangun komitmen untuk saling percaya demi mencapai tujuan bersama. Dengan demikian, dapat dikatakan pada tahap ini para pihak berupaya bermitra secara kooperatif dan saling bekerja sama.

Kelompok 3

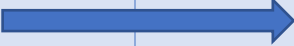
Pada kelompok ini, SPV sudah menunjukkan kematangan dalam bermitra dan melaksanakan kemitraan dengan baik. SPV dan mitra saling memberikan upaya lebih dari yang diharapkan melalui proses yang terkelola untuk mencapai tingkat kemitraan yang bersifat kolaboratif. Para pihak yang bermitra telah bekerja sama secara aktif dan saling mendukung untuk mencapai tujuan bersama.


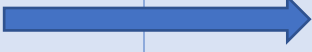

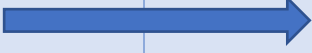

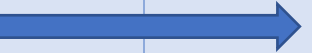
Kelompok 4

Pada kelompok ini, SPV melakukan kemitraan yang didasarkan pada nilai-nilai bersama (*shared values*) dan berfokus pada program-program kolaborasi strategis. Proses kemitraan sudah optimal sehingga mampu menciptakan nilai tambah yang signifikan. SPV dan mitra saling memperkuat proses bisnis dan saling memanfaatkan keunggulan masing-masing untuk mencapai tujuan strategis bersama. Kemitraan sudah berkembang dengan membentuk berbagai jaringan kerja sama dalam lingkup yang lebih luas dan proses yang berkesinambungan.

Karakteristik penjenjangan kelompok kemitraan di atas, masing-masing dapat dilihat pada Tabel 2 berikut yang menjelaskan perbedaan dari setiap kategori kemitraan.

Tabel 2. Kategori Penjenjangan Kemitraan dalam Model Mitras DUDI

Dimensi	Kelompok 1	Kelompok 2	Kelompok 3	Kelompok 4
Sumber daya (SDM, sarana & prasarana, SIM & ICT, kurikulum, dan dana)	Melibatkan sumber daya dalam jumlah terbatas dan biasanya hanya satu tipe, meliputi sumber daya yang			Melibatkan sumber daya dalam jumlah besar dan tipe yang lebih banyak, meliputi semua sumber daya yang dimiliki (dana,

Dimensi	Kelompok 1	Kelompok 2	Kelompok 3	Kelompok 4
	tertentu (misal dana).			sarana prasarana, SDM).
Komitmen dan kepemimpinan	Keterlibatan pimpinan dan unsur institusi serta komitmen terbatas hanya pada tahap menyetujui aktivitas dan jangka pendek.			Keterlibatan pimpinan dan unsur institusi serta komitmen meliputi seluruh proses dalam pelaksanaan aktivitas baik jangka pendek maupun jangka panjang.
Kebijakan dan regulasi	Belum memiliki kebijakan dan regulasi kemitraan lengkap secara tertulis, penerapan kemitraan belum konsisten, serta belum memiliki prosedur dan aturan yang lengkap.			Sudah memiliki kebijakan dan regulasi kemitraan yang terstruktur, terdokumentasi lengkap dan diterapkan secara konsisten, serta memiliki prosedur dan aturan yang lengkap.
Struktur organisasi dan tata kelola	Bersifat <i>ad hoc</i> , belum memiliki unit kerja sama tersendiri dengan SOTK yang lengkap.			Memiliki unit khusus kemitraan yang memenuhi prinsip-prinsip kredibilitas, transparansi, responsibilitas, akuntabilitas dan <i>fairness</i> .
Aktivitas	Aktivitas terbatas dan untuk periode jangka pendek.			Aktivitas lebih beragam dan untuk periode jangka panjang.
Koordinasi dan komunikasi dengan mitra	Belum memiliki sistem dan mekanisme koordinasi yang efektif serta komunikasi masih belum intensif.			Sudah memiliki sistem dan mekanisme koordinasi yang efektif serta komunikasi sudah terjalin dengan intensif.
Output dan outcome*	Lingkup kerja sama dan <i>output</i> masih terbatas, hanya berdampak di lokal saja dan tidak berlanjut.			Lingkup kerja sama luas, dengan <i>output</i> beragam, serta memiliki dampak luas dan berkelanjutan.

*Penjelasan lihat pada lampiran

A. Rubrik Kelompok Kemitraan SPV

Pada dasarnya, pedoman ini ditujukan sebagai perangkat untuk melakukan semacam evaluasi diri (*self evaluation*) dalam upaya memberikan potret dan posisi tingkat (*level*) kemitraan. Berdasarkan data dan analisis yang terkumpul, setiap SPV dapat menentukan pada posisi atau tingkat yang terdekat sehingga dapat menentukan langkah yang akan dilakukan terutama untuk meningkatkan kualitas atau tingkat kemitraannya. Model kemitraan yang dilaksanakan sangat tergantung kepada situasi dan kondisi serta dukungan dari internal SPV maupun eksternal DUDI.

Model kemitraan sebagaimana telah dijelaskan sebelumnya dapat dikembangkan dengan mempertimbangkan dua aspek utama. Aspek pertama adalah bagaimana proses kemitraan dikembangkan atau bertumbuh (model berbasis pertumbuhan) dan aspek kedua ditinjau dari proses kemitraan dijalankan (model berbasis proses). Dari kedua model tersebut, setiap SPV yang akan mengembangkan atau telah memiliki model kemitraan yang telah dilaksanakan dapat melakukan pemotretan dengan mengacu kepada kriteria dan indikator pada Tabel 2.

Pada umumnya, untuk mengetahui tingkat kemitraan dari suatu organisasi dapat dilihat dalam 3 komponen besar, yaitu kesiapan bermitra (*partnership readiness*), implementasi kemitraan (*partnership implementation*), dan *output* serta *outcome* (dampak) dari kemitraan itu sendiri. Setiap komponen diukur dari beberapa dimensi yang terdiri dari unsur-unsur berikut.

1. Kesiapan bermitra (*partnership readiness*), terdiri atas:
 - sumber daya yang dimiliki oleh SPV, di antaranya sumber daya manusia, sarana dan prasarana, serta anggaran kemitraan;
 - kepemimpinan di SPV, terdiri atas kapasitas, komitmen, dan keterlibatan pimpinan SPV dalam kemitraan;
 - tata kelola dan organisasi SPV dalam bermitra, mencakup arah kemitraan, dokumen kemitraan, rencana kerja, dan keberadaan unit kemitraan; serta
 - kebijakan regulasi dan petunjuk pelaksanaan, mencakup aturan dan kebijakan terkait kemitraan di SPV serta prosedur kemitraan SPV.
2. Implementasi kemitraan (*partnership implementation*), terdiri atas:
 - kapabilitas dan kompetensi atau kemampuan SPV dalam menjalankan kemitraan; serta
 - proses implementasi kemitraan itu sendiri, mencakup perencanaan, koordinasi dan komunikasi, implementasi, serta monitoring dan evaluasi.
3. *Output* dan *outcome*, terdiri atas:
 - *output* atau luaran kemitraan, mencakup kuantitas, kualitas, serta keragaman luaran kemitraan (8+i); serta
 - *outcome* atau dampak kemitraan mencakup evaluasi dari kemitraan, keberlanjutan, cakupan, dan keragaman dampak lainnya.

Tabel 3 di bawah ini dapat digunakan oleh internal SPV atau juga dapat dimanfaatkan sebagai sarana dari Dit. Mitras DUDI untuk mengevaluasi dan memetakan posisi kemitraan SPV yang selanjutnya dapat digunakan untuk melakukan pemantauan, evaluasi, pembinaan, ataupun bantuan teknis.

Tabel 3. Penilaian Kategori Level Kemitraan

Kriteria	Deskripsi Operasional	Indikator	Kelompok 1	Kelompok 2	Kelompok 3	Kelompok 4
Sumber Daya yang Dimiliki SPV						
1. SDM	Tenaga pendidik dan kependidikan yang terlibat dengan kemitraan	1. Jumlah SDM yang terlibat kemitraan 2. Jumlah SDM dalam unit kerjasama	kurang	cukup	memadai	sangat memadai
2. Sarana dan prasarana	Perlengkapan dan peralatan yang ada di SPV maupun ruang atau gedung, termasuk sistem informasi atau ICT yang dapat digunakan untuk kemitraan	Kecukupan, kualitas, ketuntasan	kurang	cukup	memadai	sangat memadai
3. Anggaran kemitraan	Anggaran dana yang digunakan untuk kemitraan	Persentase anggaran kemitraan dari total anggaran tahunan	<3%	3-4%	5-6%	>= 6%
Kepemimpinan						

Kriteria	Deskripsi Operasional	Indikator	Kelompok 1	Kelompok 2	Kelompok 3	Kelompok 4
Kapasitas	Kemampuan pemimpin dalam menetapkan arahan dan tujuan kemitraan	Arahan kemitraan visioner	rendah	cukup	tinggi	sangat tinggi
		transformasional	rendah	cukup	tinggi	sangat tinggi
Komitmen	Komitmen pimpinan SPV dalam kemitraan yang dijabarkan dalam tujuan dan target kemitraan	Tujuan dan target kemitraan yang SMART (<i>specific, measurable, attainable, realistic, dan timebound</i>)	kurang	cukup	kuat	sangat kuat
Keterlibatan	Keterlibatan pimpinan SPV dalam proses perencanaan, implementasi, pemantauan dan pengawasan kemitraan		rendah	cukup	tinggi	sangat tinggi
Tata Kelola & Organisasi						
Arah kemitraan	Arah SPV terkait kemitraan yang tercantum dalam rencana strategis (renstra) SPV	Komponen renstra terkait kemitraan: 1. Visi dan misi 2. Tujuan 3. Sasaran 4. Indikator 5. Target	Kemitraan tidak tercantum dalam seluruh komponen renstra	Kemitraan tercantum pada 1 -2 komponen	Kemitraan tercantum pada 3 -4 komponen	Kemitraan tercantum pada seluruh komponen renstra
Sistem Dokumen Kebijakan, Regulasi, dan Petunjuk Pelaksanaan						
Dokumen kemitraan	Dokumen kerja sama merupakan payung hukum dari setiap aktivitas kerja sama. Dokumen kerja sama yang dimaksud mencakup <i>memorandum of understanding</i> (MoU)/nota kesepahaman (NK)/ <i>memorandum of agreement</i> (MoA)/ <i>perjanjian kerja sama</i> (PKS)/ <i>implementation arrangement</i> (IA)/kontrak/surat perintah kerja (SPK)	Kelengkapan dokumen kemitraan level I, II, III, dan IV. *Level I: Kebijakan, aturan (dapat berupa kelengkapan MoU, MoA, MRA, dsb) Level II: SOP/POB Level III: turunan SOP/POB berupa instruksi kerja, dsb Level IV: dokumen turunan, dapat berupa formulir, borang, rekaman, dsb	Kurang dari 25%	25–50%	50–75%	>75%
Rencana kerja kemitraan	Program kerja kemitraan yang tercantum dalam Rencana Strategis SPV	Komponen rencana kerja kemitraan (program, anggaran, dan KPI/OKR)	tidak punya	punya hanya 1 komponen	punya hanya 2 komponen	punya dan lengkap seluruh komponen
Unit kemitraan	Unit atau bidang yang khusus mengelola kemitraan di SPV	Unit khusus kemitraan dan level unit	Tidak ada unit khusus	Ada unit di level setara penunjang akademik	Ada unit di level setara wadir/pudek disatukan bidang lain	Ada unit khusus di level setara wadir/pudek khusus kerja sama
Kapabilitas & Kompetensi						
Kapabilitas berjejaring	Kemampuan SPV dalam berjejaring dengan mitra	jumlah, kualitas	sedikit	cukup	banyak	sangat banyak
		cakupan	lokal	wilayah	nasional	global
Ragam prodi	Program studi di SPV yang menjalin kemitraan dengan DUDI	% jumlah prodi yang menjalin kerja sama: total prodi	<70%	70–85%	85–99%	100%

Kriteria	Deskripsi Operasional	Indikator	Kelompok 1	Kelompok 2	Kelompok 3	Kelompok 4
Proses						
Koordinasi & komunikasi	Komunikasi dan koordinasi antara PTV dan mitra yang terjalin secara formal (misal rapat) dan informal (misal telepon)	Kondisi komunikasi dan koordinasi yang terjalin antara SPV dengan mitra	tidak lancar	kurang lancar	cukup lancar	lancar
Implementasi	Pelaksanaan atau implementasi kemitraan yang sesuai dengan rencana	Jumlah kemitraan yang dijalankan sesuai rencana	<50%	50–65%	>65–80%	>80%
Monitoring dan evaluasi (monev)	Proses implementasi kemitraan yang sesuai dengan rencana	Monitoring dan evaluasi kemitraan yang dilakukan sesuai rencana	<70% monev dilakukan sesuai rencana	70–85% monev dilakukan sesuai rencana	> 85%-99% monev dilakukan sesuai rencana	100% monev dilakukan sesuai rencana
Tindakan koreksi	Tindakan koreksi yang dilakukan berdasarkan hasil monitoring dan evaluasi	Apakah ada tindakan koreksi yang dilakukan berdasarkan hasil monev?	Tindakan koreksi terlaksana <70%	Tindakan koreksi terlaksana 70-85%	Tindakan koreksi terlaksana >85%-99%	Tindakan koreksi terlaksana 100%
Output						
Kuantitas	Capaian <i>output</i> hasil kemitraan dibandingkan jumlah dokumen kemitraan	Persentase capaian <i>output</i> hasil kemitraan dibandingkan jumlah dokumen kemitraan?	<30%	30–50%	56–80%	>80%
Kualitas	Capaian <i>output</i> terhadap target kemitraan	Persentase capaian <i>output</i> dengan target	< 75% target kemitraan tercapai	75%-87% target kemitraan tercapai	88%-99% target kemitraan tercapai	≥100% target kemitraan tercapai
Keragaman	Capaian kemitraan pada bidang (8+1)	Persentase capaian kemitraan dari berbagai bidang (8+i)	<50%	50-75%	75-90%	90-100%
Outcome/Dampak						
Valuasi	Nilai rupiah yang diperoleh SPV dari berbagai kemitraan	Ukuran nilai rupiah dari berbagai kegiatan kemitraan	rendah	cukup	tinggi	sangat tinggi
Keberlanjutan	Pembaharuan dan kelanjutan kerja sama	Persentase jumlah perpanjangan/aden- dum kemitraan dibandingkan kemitraan yang akan/telah kadaluwarsa	<10% PKS dilanjutkan	10–20% PKS dilanjutkan	>20–30% PKS dilanjutkan	>30% PKS dilanjutkan
Cakupan	Cakupan daerah yang terdampak hasil kemitraan SPV dengan DUDI	Cakupan area dampak kemitraan	lokal	wilayah	nasional	global
Keragaman dampak	Cakupan daerah yang terdampak lainnya dari hasil kemitraan SPV dengan DUDI	citra dan reputasi	lokal	wilayah	nasional	global
		dampak ekonomi	rendah	kurang	cukup	tinggi
		sosial dan budaya	lokal	kabupaten/ kota	provinsi	nasional

Rubrik penilaian di atas menjadi dasar penentuan tingkat kematangan kemitraan dari SPV. Pengukuran tingkat kematangan kemitraan tersebut diatur dalam pengukuran yang lebih objektif berdasarkan data-data yang dimiliki oleh SPV.

Hasil observasi singkat terkait kondisi kemitraan pada beberapa SMK dan PTV dan pengelompokkannya ke dalam kategori level kemitraan terkait dapat dilihat dalam Lampiran.

B. Tahapan Pelaksanaan Kemitraan

Keberhasilan kemitraan antara SPV dengan DUDI memerlukan proses perencanaan dan implementasi yang secara aktif melibatkan mitra. Tahapan tersebut ditunjukkan dalam Gambar 12.



Gambar 12. Tahapan Pelaksanaan Kemitraan

Tahap 1: Inisiasi Kemitraan

Banyak kemitraan diinisiasi atau dimulai oleh satu orang baik dari SPV maupun mitra DUDI. Inisiator harus dilibatkan sebagai penghubung dengan mitra agar terbangun kepercayaan dan kesepahaman antarpihak. Ada beberapa hal yang dapat dilakukan dalam memulai kemitraan.

- Mengidentifikasi area bisnis di sekitar SPV.
- Membuat *database* informasi DUDI, misal menggunakan informasi dari kadin maupun asosiasi DUDI setempat. Identifikasi nama manajer SDM, relasi komunitas, bagian penjualan ataupun bagian CSR. Identifikasi pihak ketiga yang dapat membantu menginisiasi hubungan.
- Menghubungi DUDI melalui orang yang dikenal.
- Menyusun proposal ringkas terkait penawaran kemitraan SPV, cantumkan informasi penting terkait tujuan kemitraan dan kolaborasi.

- Menggunakan dukungan dari pimpinan.
- Pihak inisiator seharusnya memiliki persetujuan dari pimpinan untuk memulai kemitraan.

Tahap 2: Komunikasi dan Audiensi

Proses komunikasi secara lebih intens kemudian dilakukan baik secara formal maupun informal dengan melibatkan inisiator sebagai penghubung. Audiensi juga diperlukan agar dapat membahas perencanaan kemitraan dengan lebih baik.

Tahap 3: Penyusunan Kesepakatan Kemitraan

Setelah ada kesepakatan untuk bermitra dari kedua pihak, kemudian susun kesepakatan bersama secara formal dengan mencantumkan lingkup kemitraan, hak dan kewajiban masing-masing pihak, serta hal-hal lain yang mengikat kemitraan. Perlu diperhatikan tidak semua DUDI mensyaratkan MoU atau MoA. Namun dokumen tertulis harus tetap ada dalam bentuk yang lain, asalkan disepakati kedua pihak.

Tahap 4: Penyusunan Rencana Aksi

Keberhasilan dari kemitraan harus diawali dengan perencanaan yang baik. Perencanaan melibatkan para pihak yang bermitra. Berikut beberapa hal yang sebaiknya diperhatikan dalam menyusun perencanaan.

- Perencanaan kemitraan harus berkomitmen untuk memperbaiki kualitas pendidikan serta konsisten dengan kepentingan dan kredibilitas mitra.
- Libatkan tim dan mitra dalam penyusunan perencanaan kemitraan.
- Tentukan tujuan kemitraan yang spesifik, manfaat dan dampak bagi kedua pihak, aktivitas kemitraan yang spesifik, jadwal dan orang yang bertanggung jawab dalam pelaksanaan, kontribusi sumber daya dari kedua pihak, dan hal lain yang penting dalam kemitraan.

Tahap 5: Implementasi Perencanaan

Setelah rencana tersusun dengan baik dan disepakati bersama antarpihak yang bermitra, selanjutnya mengimplementasikan rencana kemitraan dengan baik. Pelaksanaan kemitraan hendaknya didukung dengan komitmen bersama dari para pihak yang bermitra agar rencana terimplementasi secara keseluruhan. Dalam proses implementasi ini, diperlukan komunikasi dan koordinasi yang baik dan lancar antarpihak baik secara formal maupun informal.

Tahap 6: Pemeliharaan Kemitraan

Hubungan kemitraan yang terjalin tentunya harus dipelihara sehingga dapat berlanjut di kemudian hari. Pembinaan hubungan dapat dilakukan dengan cara tetap membuka jalur komunikasi baik formal maupun informal. Selalu dokumentasikan dan publikasikan proses dan hasil dari kemitraan pada masyarakat secara luas sehingga terbangun kepercayaan dari mitra bahwa program kemitraan layak untuk dilanjutkan.

Tahap 7: Pemantauan dan Evaluasi

Tahap awal dalam pemantauan kemitraan adalah menyusun *baseline* pengukuran kemitraan. *Baseline* kemitraan mencakup beberapa aspek, seperti tujuan dan visi kemitraan, ruang lingkup kerja sama, rencana tindak lanjut, sumber daya yang dibutuhkan, dan indikator keberhasilan. Dengan menyusun *baseline* kemitraan, SPV dan DUDI dapat memastikan bahwa kemitraan yang dibangun memiliki tujuan yang jelas, ruang lingkup kerja sama yang terdefinisi dengan baik, sumber daya yang memadai, dan indikator keberhasilan yang dapat diukur secara objektif. Evaluasi kemitraan antara SPV dengan DUDI sangat penting dilakukan untuk mengetahui sejauh mana kemitraan tersebut telah mencapai tujuan dan target yang telah ditetapkan. Evaluasi dapat dilakukan dengan beberapa cara, seperti dengan mengumpulkan data dan informasi mengenai kemajuan yang telah dicapai dalam kemitraan dan mengukur pencapaian indikator keberhasilan yang telah ditetapkan dalam *baseline* kemitraan. Selain itu, evaluasi kemitraan juga dapat dilakukan dengan melibatkan umpan balik dari para pemangku kepentingan yang terlibat dalam kemitraan. Dengan melakukan evaluasi secara rutin, SPV dan DUDI dapat memperoleh gambaran yang jelas mengenai kemajuan kemitraan yang telah dicapai, serta masukan dan saran untuk perbaikan dan pengembangan kemitraan yang lebih baik. Evaluasi yang baik dan terstruktur

dapat membantu kemitraan antara SPV dengan DUDI untuk terus berkembang dan memberikan manfaat yang maksimal bagi kedua belah pihak.

Tahap 8: Perluasan Aktivitas Kemitraan

Keberhasilan program kemitraan yang dilakukan merupakan langkah awal dari kelanjutan kemitraan. Kelanjutan kemitraan diarahkan pada hal yang lebih bersifat strategis dan jangka panjang. Susun sebuah kemitraan yang mengintegrasikan proses pendidikan dan bisnis dalam bentuk yang lebih terstruktur.

Sebagian besar kemitraan dimulai dari hal kecil. Saat kemitraan berkembang, dibutuhkan komitmen yang luar biasa untuk membuatnya berhasil. Jika upaya tersebut menghasilkan manfaat bagi seluruh mitra dan berdampak jangka panjang pada SPV, seluruh pihak harus menjaga hubungan kerja yang positif untuk mencapai tujuan bersama. Sasaran kemitraan dapat dicapai dengan menggabungkan perencanaan yang baik, kesabaran, ketekunan, dan hubungan masyarakat.

C. Faktor Penentu Keberlanjutan Kemitraan

Setelah memiliki mitra, bukan berarti kemitraan akan berjalan dengan sendirinya dan dapat memberikan dampak yang diharapkan. Terdapat beberapa faktor yang dapat menjadi penentu keberhasilan dan keberlanjutan kemitraan. Faktor tersebut antara lain sebagai berikut.

1. Elemen Pembangun Ekosistem

Ada lima peran (*roles*) yang harus terlibat agar ekosistem kemitraan dapat terbangun sehingga kemitraan dapat berjalan dengan baik dan berkelanjutan.

- Pemerintah sebagai pengambil kebijakan misal kementerian atau pemerintah daerah yang terkait dengan bidang kemitraan SPV, misal Polman Bandung dalam mengembangkan kerja sama pengembangan teknologi di desa wisata, maka akan melibatkan dinas pariwisata.
- Lembaga riset maupun akademik seperti BRIN dan perguruan tinggi berperan dalam pengembangan keilmuan sehingga kolaborasi kemitraan didasarkan pada kajian ilmiah. Hal ini dikarenakan tidak semua SPV memiliki semua bidang kompetensi dan keilmuan.
- Industri. Setiap kemitraan harus memberikan solusi alternatif kepada dunia industri atau entitas bisnis dengan tujuan meningkatkan produktivitas mitra sesuai dengan bidang kompetensinya. Hal ini dapat memperkuat kepercayaan (*trust*) dari DUDI terhadap kemitraan tersebut seiring berjalannya waktu.
- Teknologi dan pemain kunci. Dalam dunia pendidikan vokasi, terdapat sebuah *trade-off* antara peningkatan kompetensi dengan kebutuhan teknologi baru yang terus berkembang. Oleh karena itu, diperlukan pendekatan kepada pihak yang memiliki teknologi untuk memastikan teknologi yang diajarkan selalu terbaru.
- Pelaku ekonomi lainnya seperti UMKM, *start-up*, dan komunitas. Kemitraan tidak hanya dilakukan dengan DUDI kelas menengah dan besar saja, tetapi juga dengan UMKM, *start-up*, dan komunitas. Dalam perspektif ekonomi makro, peran UMKM sangat besar dalam menjaga stabilitas ekonomi nasional. Begitu juga dengan komunitas yang sering menghadapi permasalahan spesifik di masyarakat yang dapat dibantu penyelesaiannya oleh SPV.

2. Kapabilitas yang Dibutuhkan

Agar dapat terlibat dalam kegiatan kemitraan di lingkungan yang sesungguhnya, diperlukan upaya untuk mendekati kondisi industri atau bisnis dengan mengadopsi teknologi dan pengetahuan terkini. Salah satu cara untuk mendorong inovasi adalah dengan meningkatkan kapabilitas SDM, seperti kemampuan pemecahan masalah, kreativitas, dan kemampuan berpikir strategis. Inovasi yang didasarkan pada talenta individu dapat menjadi pendorong utama dalam pengembangan kemampuan bermitra. Oleh karena itu, kapabilitas pengelola kemitraan perlu ditingkatkan agar dapat mengelola inovasi dan kemampuan SDM dengan efektif.

3. Sistem Regulasi di Tingkat Pusat

Dukungan regulasi dapat berupa kebijakan dan aturan yang jelas, serta penegakan hukum yang konsisten. Kebijakan yang jelas dapat memperjelas tugas dan tanggung jawab masing-masing pihak dalam kemitraan, serta memberikan panduan tentang bagaimana kemitraan tersebut seharusnya berjalan.

Aturan yang jelas juga dapat mengurangi risiko konflik atau perselisihan antara SPV dengan DUDI dan mendorong terciptanya suasana kerja sama yang harmonis. Dalam kemitraan SPV dengan DUDI, sering kali terjadi permasalahan misal terkait dengan pelanggaran kontrak atau ketidaksepakatan dalam hal pembagian keuntungan. Dalam hal ini, pemerintah harus memberikan jaminan bahwa kontrak dan perjanjian yang dibuat akan dilindungi dan jika ada pelanggaran, akan ada konsekuensi yang tegas. Dukungan regulasi yang kuat juga dapat memperkuat posisi SPV dalam kemitraan. SPV umumnya merupakan pihak yang lebih lemah dibandingkan dengan DUDI dalam hal kekuatan finansial dan sumber daya. Dengan adanya aturan yang jelas dan penegakan hukum yang konsisten, SPV dapat merasa lebih aman dan diakui dalam kemitraan tersebut sehingga memperkuat posisinya dalam negosiasi dan pengambilan keputusan.

Beberapa bentuk kebijakan yang perlu diatur di tingkat pusat, antara lain:

- a) kemudahan pengurusan izin;
- b) BPOM dan sertifikasi halal untuk produk yang dihasilkan TeFa;
- c) penyetaraan kompetensi lulusan SMK dan PTV yang dibutuhkan di industri;
- d) sosialisasi proses pengajuan *tax deduction* dan benefit sejenis untuk DUDI yang bermitra dengan SPV; serta
- e) pembentukan sistem pengelolaan keuangan sejenis BLUD untuk SMK swasta.

4. Dorongan Internal Organisasi (*Internally Driven*) SPV

Kemitraan di dalam SPV perlu diatur melalui regulasi internal yang mengikat semua pihak yang terlibat dalam pelaksanaan kemitraan agar sejalan dengan kebijakan institusi. Hal-hal terkait kemitraan sebaiknya tertera pada Dokumen level I (*policy, rules* dan regulasi) SPV, seperti statuta, rencana strategis, *quality management systems* (*quality manual, quality planning, dan quality assurance system*); Dokumen level II: SOP; Dokumen level III: instruksi kerja dan, Dokumen level IV: dokumen pendukung (*supporting documents*).

5. Personal Penggerak Termasuk Organisasinya

Agar kemitraan antara SPV dengan DUDI dapat berjalan dengan lancar, diperlukan suatu organisasi yang khusus fokus menangani kemitraan. Hal ini karena DUDI menginginkan keputusan yang cepat dan selalu membutuhkan informasi mengenai progres pelaksanaan kemitraan serta adanya keterlacakan proses jika terjadi ketidaksesuaian. Oleh karena itu, dibutuhkan suatu organisasi profesional yang memiliki fungsi-fungsi penting seperti penjualan dan pemasaran, manajemen proyek dan penjadwalan, pengembangan produk dan jasa, *post* dan *cost control* yang menjadi bagian dari tugas keuangan, *purchasing* dan *logistics*, serta penjaminan mutu produk kemitraan baik dari segi akademik maupun non-akademik. Dengan adanya organisasi yang khusus fokus menangani kemitraan ini, diharapkan dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas pelaksanaan kemitraan antara SPV dengan DUDI serta mempercepat pengambilan keputusan yang dibutuhkan.

Para tenaga pendidik yang terlibat harus memiliki kapabilitas untuk bersikap fleksibel, seperti penyesuaian dalam kurikulum, pelaksanaan perkuliahan/kegiatan belajar mengajar, penilaian, dan lain sebagainya. Pihak manajemen juga harus bersikap fleksibel karena pengelola program kemitraan harus dapat mengendalikan para tenaga pendidik yang terlibat.

6. Dukungan Keluarga dan Lingkungan

Ketika seorang peserta didik terlibat dalam program kemitraan SPV dengan DUDI, penting bagi keluarga dan lingkungan sekitarnya untuk memberikan dukungan. Dukungan ini dapat berupa dukungan moral, seperti memberikan semangat dan motivasi, serta dukungan praktis, seperti memberikan akses informasi atau kesempatan untuk mengunjungi DUDI. Hal ini sangat penting, terutama untuk generasi peserta didik saat ini yang cenderung mudah terpengaruh dan terdemotivasi. Dukungan keluarga

dan lingkungan dapat membantu meningkatkan kepercayaan diri peserta didik serta membantu mereka memahami nilai dari kemitraan dengan DUDI sehingga dapat memaksimalkan manfaat dari kemitraan tersebut.

Selain keenam faktor di atas, perlu diperhatikan beberapa elemen penentu keberhasilan kemitraan antara dunia pendidikan dengan DUDI (Cowan, 1994).

- a) Sistem tata kelola dan organisasi (*good governance*).
- b) Kepemimpinan dan komitmen dari pimpinan kedua pihak.
- c) Komunikasi yang terbuka, jujur, teratur, dan jelas.
- d) Saling percaya dan saling menghormati satu sama lain.
- e) Adanya perjanjian tertulis yang ditandatangani oleh kedua pihak yang bermitra.
- f) Komitmen bermitra dalam jangka panjang.

D. Kapabilitas yang Dibutuhkan dalam Bermitra

Salah satu kapabilitas yang paling dibutuhkan dalam bermitra adalah *dynamic capabilities* yaitu kemampuan organisasi untuk mengintegrasikan, membangun ulang, dan memperbarui kompetensi internal dan eksternal dalam menghadapi lingkungan yang berubah dengan cepat (Eisenhardt & Martin, 2000). SPV yang memiliki kemampuan *dynamic capabilities* mampu menggabungkan sumber daya yang dimiliki dengan kebutuhan mitra di sekitarnya. *Dynamic capabilities* dapat membantu SPV membangun aliansi yang berkelanjutan dan menyesuaikan diri dengan lingkungan yang cepat berubah dan mempertahankan keunggulan kompetitifnya dalam kemitraan.

Wang & Ahmed (2007) meringkas tiga komponen penting pada *dynamic capabilities* yaitu *adaptive capability*, *absorptive capability*, dan *innovative capability*.

- Kemampuan adaptif (*adaptive capability*) adalah kemampuan dalam mengidentifikasi dan memanfaatkan peluang, mencakup kemampuan untuk merespons peluang dari eksternal, memindai kondisi eksternal termasuk pesaing dan mitra, mengalokasikan sumber daya, dan merespons perubahan kondisi eksternal.
- Kemampuan penyerapan (*absorptive capability*) merupakan kemampuan dalam memperoleh pengetahuan baru dari eksternal, menyatukan dengan pengetahuan internal yang ada, sehingga dapat menciptakan suatu pengetahuan yang baru. Kemampuan ini terkait dengan akuisisi atau perolehan pengetahuan, asimilasi, transformasi, dan eksploitasi pengetahuan baru.
- Kemampuan inovatif (*innovative capability*) merupakan kemampuan untuk membangun produk atau aktivitas baru melalui strategi aliansi (kerja sama) berdasarkan orientasi inovasi. Kemampuan ini mencakup dimensi orientasi inovatif strategis, perilaku, inovasi dalam proses, produk ataupun pasar.

Berbagai penelitian telah banyak membuktikan keterkaitan antara berbagai kemampuan *dynamic capabilities* dengan peningkatan kinerja organisasi. Dengan demikian, individu di dalam organisasi diharapkan dapat meningkatkan berbagai kemampuan tersebut. Tabel 4 berikut adalah pemetaan kapabilitas dan program yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kapabilitas tersebut baik secara organisasi (kelembagaan) maupun perorangan.

Tabel 4. Program Peningkatan Kapabilitas SPV

Kapabilitas	Program	Aktivitas	Sasaran
Kemampuan adaptif	Peningkatan kemampuan berorientasi strategis, meliputi orientasi pada pemangku kepentingan di SPV, orientasi persaingan, dan orientasi pada teknologi	<i>Workshop</i> atau FGD <i>strategic thinking for leaders</i>	Pimpinan SPV
Kemampuan penyerapan	Peningkatan kemampuan eksplorasi dan identifikasi kebutuhan dan sumber daya yang dimiliki organisasi	<i>Workshop</i> atau FGD "pemetaan sumber daya, keunggulan, dan kebutuhan SPV"	Pimpinan SPV

Kapabilitas	Program	Aktivitas	Sasaran
Kemampuan inovatif	Peningkatan kemampuan kreatif dan inovatif	Pelatihan design and creative thinking	Pimpinan SPV
	Peningkatan kemampuan penyusunan program yang kreatif	Pelatihan <i>Business Model Canvas</i> untuk kemitraan	Unit kerja sama SPV
Kemampuan memimpin	Menjadi pemimpin transformatif dan inovatif	Pelatihan transformational dan <i>innovative leadership</i>	Pimpinan SPV
Kemampuan berjejaring	Peningkatan kemampuan menambah dan mengelola jejaring	Pelatihan <i>networking skills</i>	Pimpinan dan unit kerja sama SPV
Kemampuan pemasaran	Peningkatan kemampuan pemasaran dan <i>branding</i> SPV	Pelatihan penyusunan program dan aktivitas pemasaran	Unit kerjasama SPV
Kemampuan berkomunikasi	Peningkatan kemampuan dalam berkomunikasi dan berkoordinasi dengan mitra	Pelatihan keahlian presentasi, persuasi dan negosiasi, keterampilan komunikasi formal dan informal	Individu di SPV yang menjadi PIC kemitraan
Kemampuan bekerja sama dalam tim	Peningkatan kemampuan kerja sama tim	Pelatihan bekerja dalam tim dan mengelola tim	Individu di SPV yang menjadi PIC kemitraan
Kemampuan pengelolaan dan pembinaan hubungan	Peningkatan kemampuan dalam mengelola dan membina hubungan kemitraan	Pelatihan pembinaan hubungan dengan mitra, valuasi kemitraan, HKI, dan sebagainya	Unit kerja sama SPV

Peningkatan kapabilitas diharapkan dapat meningkatkan pengetahuan, keahlian dengan pola pikir dan sikap yang positif. Ketiga faktor ini merupakan hal yang penting dalam mendukung keberhasilan suatu kemitraan.

- Pengetahuan (*knowledge*) yang terkait dengan proses bermitra sangat penting. Misalnya pengetahuan terkait pemasaran, hukum, pengembangan bisnis, pengembangan sosial, dan berbagai hal yang bermanfaat untuk kemitraan. Selain itu juga dibutuhkan pengetahuan terkait kondisi lingkungan dan konteks dari pihak mitra.
- Sikap (*attitude*) merupakan refleksi dari nilai yang dianut dari setiap individu yang bermitra ataupun organisasi yang mencerminkan budaya dari masing-masing pihak. Agar kemitraan berhasil, diperlukan sikap yang menunjukkan tekad kuat untuk berkomitmen, terbuka dengan kolaborasi, sabar dan pantang menyerah, sikap berani mengambil risiko, saling percaya, dan percaya diri. Semakin semua pihak melihat adanya nilai atau tujuan bersama dari sebuah kemitraan, sikap dari individu dan organisasi akan semakin baik dan menunjukkan komitmen menjalankan kemitraan.
- Keahlian (*skills*) merupakan kemampuan yang dapat dipelajari, diukur, dan diulangi. Berbagai keahlian dasar yang dibutuhkan dalam menjalin kemitraan di antaranya keahlian bernegosiasi, melakukan perencanaan, melakukan evaluasi, bekerja dalam tim, mengelola waktu, mengelola keuangan, dan manajemen stres.

E. Potensi Kegagalan Bermitra

Selain kemitraan yang berhasil, terdapat juga potensi berakhirnya kemitraan antara DUDI dengan SPV. Beberapa hal yang dapat berpotensi menyebabkan berakhirnya kemitraan antara lain berikut.

1. Kinerja Kemitraan Lemah

Berdasarkan evaluasi kinerja yang dilakukan, kemitraan dapat berakhir apabila kinerja kemitraan dinilai lemah atau tidak memenuhi target yang telah ditetapkan. Beberapa penyebab kinerja kemitraan lemah di antaranya ada perubahan suasana kondusif di SPV, seperti ada perubahan strategi bermitra, perubahan pimpinan, dan sebagainya. Selain itu adanya perubahan jadwal atau pembatalan program seperti prakerin/PKL secara mendadak dan sepihak sehingga dapat memengaruhi kegiatan produksi di DUDI. Hal lain yang dapat menimbulkan kegagalan adalah adanya budaya yang berbeda antara budaya sekolah di SPV dengan budaya kerja di DUDI. Oleh karena itu, pembekalan yang baik pada peserta didik perlu dilakukan sehingga tidak terjadi “gegar budaya”.

2. Adanya Berbagai Perbedaan
Kegagalan bermitra juga dapat terjadi apabila terdapat beberapa perbedaan antarpihak. Misalnya perbedaan peralatan/ teknologi yang digunakan peserta didik di SPV dengan yang digunakan di DUDI mengakibatkan kebingungan dari peserta didik yang melakukan prakerin atau magang. Perbedaan kompetensi peserta didik atau lulusan yang tidak sesuai dengan kebutuhan DUDI. Oleh karena itu pentingnya untuk dilakukan penyelarasan secara teratur antara SPV dengan DUDI.
3. Pelanggaran Perjanjian Kemitraan
Apabila terjadi pelanggaran dalam perjanjian kemitraan yang tidak dapat diterima oleh salah satu pihak, dapat dipastikan bahwa kemitraan akan berpotensi untuk gagal atau bahkan berakhir sebelum waktunya. Pelanggaran perjanjian ini dapat terjadi karena kurangnya perencanaan dan pengendalian pengelolaan perjanjian kemitraan baik di SPV ataupun di DUDI. Pelanggaran perjanjian juga dapat terjadi apabila ada perubahan suasana kondusif pada DUDI yang dapat memengaruhi keberlanjutan kemitraan dengan SPV.

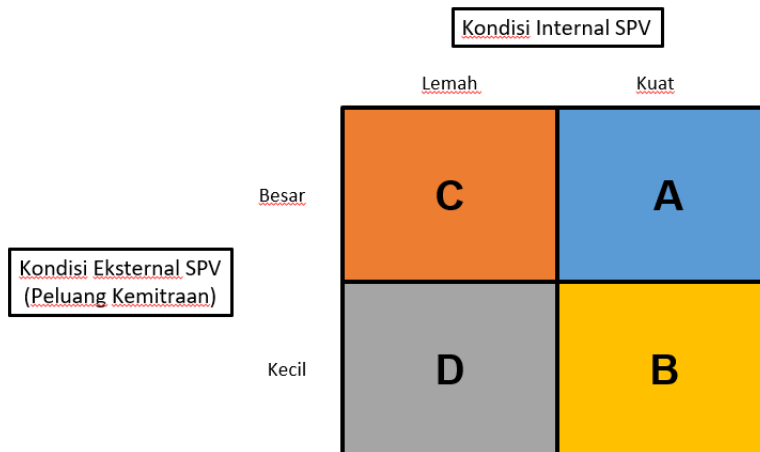
Cowan (1994) menyatakan beberapa faktor yang dapat menghambat kesuksesan dalam kemitraan antara dunia pendidikan dengan DUDI.

- a) Kegagalan akibat perencanaan yang tidak matang karena dilakukan terburu-buru untuk mengimplementasikan kegiatan atau program kerja sehingga perencanaan tidak dilakukan secara baik dan detail oleh kedua pihak.
- b) Permasalahan terkait sikap. Sikap yang paling mengganggu adalah adanya prasangka negatif pada satu pihak, misalnya prasangka bahwa peserta didik dari SPV tidak berkualitas, akan menimbulkan sikap negatif pada kemitraan itu sendiri.
- c) Kurangnya upaya para pihak untuk berkomitmen.
- d) Komunikasi yang terkendala atau terputus, tidak adanya keterbukaan, kejujuran, ataupun media komunikasi jelas yang dapat menyebabkan kurangnya komunikasi antarpihak.
- e) Keterbatasan sumber daya (dana, waktu, SDM, atau material lainnya).
- f) Ketidakjelasan strategi implementasi program.

F. Analisis Strategi Peningkatan Kualitas Kemitraan

Direktorat Kemitraan dan Penyelarasan Dunia Usaha dan Dunia Industri (Mitrast DUDI) berkepentingan untuk melakukan pemetaan posisi strategis SPV di Indonesia. Posisi strategis kemitraan populasi SPV di Indonesia sangat diperlukan guna memperoleh gambaran, alternatif strategi/cara/pendekatan perubahan yang sebaiknya dilaksanakan oleh SPV terkait, serta untuk merumuskan kemungkinan intervensi kebijakan kemitraan. Dasar analisis strategi bersumber dari hasil koleksi rubrik asesmen kondisi kemitraan seluruh SPV, dengan metode/teknik analisis matriks TOWS, dikombinasi dengan strategi perubahan yang dikembangkan oleh BCG. Hasil analisis tersebut dapat dimanfaatkan sebagai basis pengambilan keputusan, perumusan saran maupun intervensi proses perubahan yang sebaiknya dilakukan bagi SPV untuk mencapai kondisi yang ideal, ataupun lebih memaksimalkan pelaksanaan strategi perubahan, sesuai masing-masing posisi strategis kemitraan SPV di dalam matriks.

Matriks posisi strategis kemitraan dipetakan berdasarkan dua hal, yaitu 1) kondisi internal SPV yaitu kekuatan/kelemahan faktor fasilitator kemitraan (di antaranya organisasi, SDM, dana, sarana prasarana, kepemimpinan, dan sebagainya), serta 2) kondisi eksternal SPV yaitu besar/kecilnya peluang bermitra dengan berbagai pihak (DUDI, pemda, organisasi kemasyarakatan/NGO). Berdasarkan dua faktor tersebut, populasi SPV yang terdata akan tersebar/terbagi/terpilah ke dalam empat kuadran posisi strategis kemitraan, seperti tergambar pada Gambar 13 di bawah ini.



Gambar 13. Matriks Posisi Strategi Kemitraan SPV-DUDI

Kuadran A

Kuadran A adalah posisi strategis kemitraan yang ideal. Pada kuadran ini, SPV dihadapkan pada peluang kemitraan yang besar dan SPV memiliki faktor fasilitator kemitraan (kondisi internal) yang kuat. SPV yang berada dalam kuadran ini dapat memaksimalkan berbagai peluang kemitraan dengan berbagai kekuatan yang dimilikinya. Strategi yang dapat dilakukan oleh SPV pada kuadran ini bersifat progresif, proaktif, dengan memanfaatkan peluang dan kekuatan masing-masing secara simultan, sinergis, dan selaras. Kemitraan dilakukan secara mutualistik, berkolaborasi menyelesaikan masalah, strategis bahkan pada skala yang lebih besar, serta berdampak jangka panjang. Kemitraan pada kuadran A merupakan kemitraan yang saling menguntungkan, sudah terbangun rasa saling percaya, yakin atas nilai dan budaya sudah terbentuk (*shared values*), serta masing-masing pihak berkomitmen memberikan yang lebih dari sekadar kepatuhan kolaborasi, berbagi nilai dan keunggulan masing-masing dalam proses bermitra. Proses kemitraan sudah berjalan dengan kondisi paling baik sehingga proses kolaborasi yang dilaksanakan dapat lebih fokus untuk menciptakan nilai tambah maupun dampak sosial-ekonomi yang signifikan.

Kuadran B

SPV yang berada pada kuadran ini memiliki kemampuan dan kapasitas bermitra yang kuat, ditandai dengan memiliki kekuatan faktor internal kemitraan. Namun peluang untuk melakukan kemitraan masih relatif terbatas. Contohnya, di lingkungan eksternal SPV, terbatas sekali jumlah DUDI yang memiliki kapasitas dan komitmen bermitra, komitmen pemerintah daerah kurang kokoh, organisasi masyarakat (kemampuan dan kapasitas bermitranya masih terbatas), sedikit tersedia dana mitra yang dapat di akses oleh SPV, serta media yang dapat diberdayakan terbatas. Strategi yang dapat dilakukan oleh SPV yang berada pada kuadran ini berani untuk memperluas jangkauan kemitraan dengan memasarkan berbagai keunggulan yang dimilikinya ke luar area tersebut. Selain itu, SPV juga dapat berkoordinasi dengan pihak pemerintah baik daerah maupun pusat untuk dapat membantu mempertemukan dengan mitra yang potensial.

Kuadran C

SPV yang berada dalam kuadran ini masih memiliki keterbatasan faktor fasilitator internal kemitraan, tetapi dari sisi kondisi eksternal peluang dan potensi kemitraan terbuka luas. Di sisi internal, keterbatasan faktor fasilitator dapat terjadi misalnya keterbatasan SDM (dosen dan tendik), peserta didik, anggaran dana, kurikulum, struktur, kebijakan dan peraturan organisasi SPV, kapasitas dan kemampuan kepemimpinan, sarana dan prasarana, serta fasilitas dan utilitas. Sebaliknya di sisi eksternal, peluang untuk bermitra cenderung besar, misal banyaknya DUDI, adanya komitmen pemerintah daerah, dan sebagainya. Strategi yang dapat dilakukan SPV yang berada dalam kuadran ini berupaya terus meningkatkan kapabilitas dan kemampuan dalam bermitra. SPV juga dapat berupaya untuk memanfaatkan peluang yang ada dengan melakukan kemitraan sesuai dengan kemampuan dan keahlian SPV atau berkolaborasi dengan berbagai organisasi kemasyarakatan atau institusi pendidikan lain untuk dapat bermitra sehingga memiliki *power* yang lebih kuat. Intervensi Mitras DUDI dibutuhkan bagi SPV yang berada dalam kuadran ini dengan memberikan

berbagai program peningkatan kapabilitas organisasi ataupun hibah yang dapat meningkatkan keunggulan SPV.

Kuadran D

SPV yang berada dalam kuadran ini pada umumnya masih dalam tahapan awal bermitra. Kemitraan dilaksanakan dalam kondisi faktor fasilitator internal kemitraan yang terbatas serta peluang kemitraan yang terbatas pula. Kemitraan dapat terjadi jika salah satu pihak ingin membina kemampuan SPV untuk melaksanakan program yang akan menjadi target mitra, misalnya DUDI memberikan anggaran CSR pada SPV untuk melakukan suatu program yang memberikan manfaat reputasi/citra bagi DUDI. Di sisi internal SPV, kemitraan dilaksanakan oleh unit kemitraan yang terbatas bersifat *ad hoc*, belum ada unit khusus kemitraan. Sifat kemitraannya dapat didasarkan pada kepercayaan antara kedua pihak yang dilaksanakan oleh tim sementara yang dibentuk guna pelayanan.

Sistem Penjaminan Mutu Kemitraan

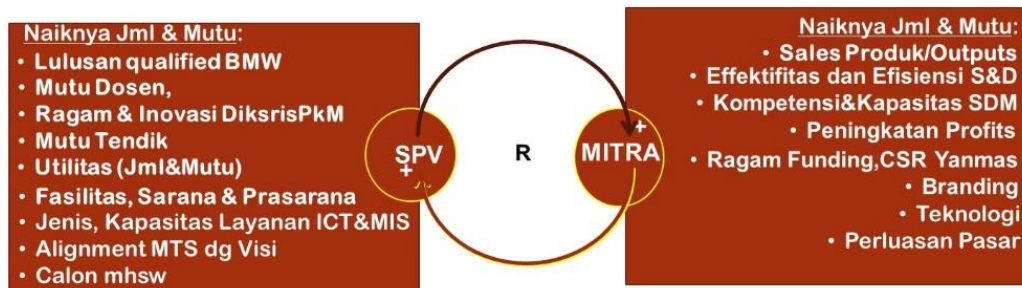
Sistem penjaminan mutu kemitraan perlu dibangun oleh SPV guna menunjukkan kesungguhan dan kesiapan seluruh sistem manajemen kemitraan dan sebagai bentuk akuntabilitas SPV. Sistem penjaminan mutu kemitraan merupakan bagian integral dari sistem penjaminan mutu internal yang dimiliki SPV (apa pun bentuk maupun model sistem manajemen mutu yang diadopsi dan dikembangkan oleh SPV). Sistem manajemen mutu kemitraan sebaiknya diintegrasikan agar memenuhi kebutuhan dan persyaratan legal formal sesuai tipe dan jenis mitra DUDI yang relevan untuk SPV.

Sistem manajemen mutu kemitraan yang dikembangkan SPV hendaknya mencerminkan komitmen tinggi dalam menerapkan tujuh prinsip manajemen mutu kemitraan secara konsisten berikut.

1. Fokus pada pemangku kepentingan terpenting, yaitu mahasiswa/calon lulusan dan mitra.
2. Kepemimpinan.
3. Keterlibatan semua orang/*people*.
4. Pendekatan proses (*process approaches*).
5. Peningkatan berkelanjutan (*improvement*).
6. Pengambilan keputusan berbasis bukti (*evidence-based decision making*).
7. Pengelolaan hubungan kemitraan (*relationship management*).

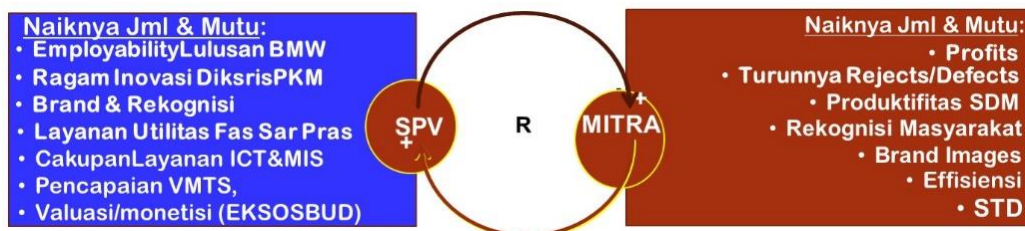
Seluruh pihak pemangku kepentingan internal SPV, terutama personel unit penjaminan mutu kemitraan, wajib menunjukkan kompetensi dasar sistem manajemen mutu yang digunakan (misalnya menggunakan sistem ISO 9001:2015, harus menguasai konsep dan terminologi ISO 9000:2015, pengertian umum panduan peningkatan mutu/kinerja ISO 9004:2009, dan familiar dengan berbagai draf mutakhir terkait pedoman audit ISO 19011, ISO 21011, ISO IWA-2 untuk pendidikan, dan sistem manajemen mutu lainnya). Begitu pula jika menggunakan sistem manajemen mutu lainnya. Semua personel yang terlibat dalam sistem manajemen mutu kemitraan, wajib memahami tata-nilai dasar mutu, cara dan proses mengintegrasikan sistem manajemen mutu kemitraan ke dalam sistem manajemen mutu yang dianut dan dikembangkan SPV.

Kepentingan bermitra antara SPV dan DUDI umumnya harus mengoptimalkan kepentingan masing-masing secara mutualistik dan membentuk *reinforcing loop* (positif), seperti pada Gambar 14.



Gambar 14. Kepentingan Bermitra antara SPV dan DUDI

Pada akhirnya tujuan kemitraan diharapkan memberikan dampak positif secara ekonomi, sosial, maupun budaya, baik pada SPV maupun DUDI, seperti tercermin dalam Gambar 15 berikut.



Gambar 15. Dampak Kemitraan

Mutu tanpa nilai akan terasa gersang, sama halnya dengan kemitraan tanpa didasari dengan sistem tata nilai luhur akan sulit terbagun dengan baik. Nilai utama kemitraan (*fundamental core values*) yang perlu dikembangkan dan dikuasai secara mendasar oleh satuan kemitraan SPV, antara lain pembangunan karakter dan perilaku: kejujuran, integritas, amanah, kompeten/profesional, disiplin, rajin, dan tidak mudah menyerah (*perseverance*). Kemitraan juga membutuhkan tekad, konsistensi, dan komitmen pemimpin (*leader's driven*). Pimpinan harus terlibat (*engaged*) dalam setiap pengambilan keputusan dan bertanggung jawab pada aksi tindak-lanjut (*follow-up actions*). Dalam proses bermitra, seluruh pimpinan dan manajemen SPV juga harus menerapkan prinsip tata kelola yang baik (*good vocational-institution governance*) dengan sistem peningkatan mutu yang andal.

Peningkatan mutu kemitraan juga sebaiknya diwujudkan dalam bentuk pembelajaran dan inovasi. Bentuk pembelajaran tersebut diintegrasikan sebagai bagian tak terpisahkan dari pengembangan kapasitas, kompetensi, dan peningkatan kemampuan bertumbuh dari institusi/organisasi, maupun peningkatan mutu seluruh program keahlian di SPV. Sistem penjaminan mutu kemitraan harus dibangun secara holistik, menerapkan sistem pencegahan yang diintegrasikan kedalam berbagai model analisis dan mitigasi risiko, guna meminimalisasi dampak negatif yang dapat terjadi akibat proses kemitraan yang toksik maupun eksploitatif (dampak negatif), serta mencegah kemungkinan “kegagalan kemitraan”, secara mutualistik bagi semua pihak yang bermitra.

Lampiran

I. Praktik Baik Kemitraan SPV-DUDI dari Negara Tetangga

Kemitraan SPV dengan DUDI di Singapura (Institute of Technical Education/ITE (Publikasi 2019)

The Institute of Technical Education (ITE) Singapura didirikan pada tahun 1992 di bawah Kementerian Pendidikan. Program-program kemitraan yang dijalankan ITE adalah *Centers of Technology and Centers of Excellence, Traineeships, Approved Training Centers, Certified on-the-job-training Centers, Industry Projects, Career Service Centers*, dan *Training Grant Funding*. Faktor pendukung keberhasilan: *good government*, kestabilan politik, perencanaan yang koheren, sistem pendidikan yang kuat, model "*Factory School*", kaitan erat dengan dunia usaha, *rebranding* pendidikan dan pelatihan vokasi, kesetaraan dan dukungan, serta komitmen untuk implementasi

Kemitraan SPV dengan DUDI di Malaysia (Publikasi 2018)

Blueprint Pendidikan Malaysia 2013–2025 bertujuan untuk memberikan kerangka komprehensif guna mendukung "transformasi cepat dan berkelanjutan" dari sistem pendidikan Malaysia agar dapat bersaing dengan sistem pendidikan yang terbaik di dunia. Strategi yang telah dibuat dalam *Blueprint Pendidikan Malaysia 2013-2025* mendukung agenda pendidikan dan pelatihan vokasi dan struktur sistem melalui peningkatan "Rencana Transformasi Pendidikan Vokasional" dengan meningkatkan kerja sama yang lebih besar dengan sektor publik dan swasta. Model kemitraan yang dijalin: *Transforming, Buying Places, National Dual Training Systems* (NDTS), magang guna penyegaran keterampilan ataupun peningkatan keterampilan pekerja, dan *Work Based Learning Programme* (WBL).

II. Praktik Baik Kemitraan SPV-DUDI di Indonesia

Berikut adalah beberapa cerita praktik baik yang dilakukan SPV dalam bermitra dengan DUDI yang dapat dijadikan contoh bagi SPV dalam bermitra. Cerita ini didasarkan pada hasil observasi dan wawancara langsung pada pihak SPV dan mitra DUDI-nya.

1. SPV Kategori Kemitraan Kelompok 1

- a. SMK NU Banat 3
SMK ini didirikan oleh Djarum Foundation, tetapi saat ini operasional pendanaan sekolah tidak didukung lagi oleh yayasan. Keunggulan sekolah pada bidang keahlian *fashion designer*. Kemitraan yang terjalin baru dengan beberapa DUDI dan masih bersifat jangka pendek, tetapi sekolah sudah bermitra dengan asosiasi *fashion designer* Indonesia yang membantu mereka untuk mengikuti berbagai pameran skala lokal ataupun nasional. Sekolah telah memiliki TeFa dan telah menjual hasil karya dari siswa dan guru. Hasil penjualan produk TeFa sebagian digunakan untuk operasional sekolah.
- b. SMK Pertanian Pembangunan
SMK ini awalnya berada di bawah Kementerian Pertanian, tetapi sekarang berada di bawah Kemdikbudristek. Perubahan ini mengakibatkan hilangnya pendapatan dan jumlah siswa menurun serta luas lahan berkurang (akibat konversi kepemilikan). Pada tahun 2023, SMK Pertanian Pembangunan fokus pada pembenahan infrastruktur. Meskipun demikian, telah terjalin kerja sama dengan Politeknik Negeri Lampung dan Fakultas Pertanian Universitas Lampung untuk pengembangan sarana dan prasarana. Karena SMK ini memiliki nama "pertanian", sulit untuk menambahkan kompetensi keahlian lain. Meskipun demikian, terdapat potensi dalam pembibitan, kebun hidroponik, dan produksi yang memperoleh banyak pesanan dari pihak sekitar misalnya rumah sakit, tetapi pasokannya masih kurang.

- c. Politeknik Negeri Subang
Politeknik baru ini belum memiliki unit khusus untuk mengelola kemitraan sehingga kemitraan saat ini dikelola oleh kantor Wakil Direktur 1 dengan bantuan satu staf. Kaprodi mencari mitra di bidang mesin, agro, sistem informasi, dan keperawatan. Namun kemitraan yang terjalin masih terbatas untuk program kerja lapangan (PKL) dan rekrutmen. Kemitraan yang diunggulkan adalah yang dilaksanakan oleh program studi keperawatan. Hasilnya adalah lulusan langsung terserap di daerah tersebut melalui kemitraan dengan rumah sakit, klinik, dan puskesmas. Terdapat juga kerja sama riset dan pengembangan mesin yang dapat digunakan oleh UKM dan Bumdes di wilayah tersebut, tetapi kerja sama ini belum bisa banyak menyerap lulusan. Meskipun terdapat inisiatif baru dalam kemitraan melalui PKL, sulit untuk membuat kesepakatan kerja sama formal dan terdapat kesulitan dalam memperoleh mitra dari perusahaan besar.

2. SPV Kategori Kemitraan Kelompok 2

- a. SMKN 2 Singosari
SMKN 2 Singosari merupakan SMK-PK rumpun ilmu IT dengan bentuk pengelolaan anggaran satuan kerja (satker). Bidang kemitraan yang dijalankan terkait dengan Kawasan Ekonomi Khusus (KEK) Singosari dan Kota Wisata Batu dengan fokus pada bidang IT. SMK ini telah memiliki TeFa yang memproduksi sepeda listrik, tetapi pengelolaan keuangan sulit dilakukan karena terkendala oleh bentuk pengelolaan keuangan satker. Kemitraan saat ini masih terbatas pada pelaksanaan program kerja lapangan (PKL), tetapi terkendala oleh orang tua peserta didik yang tidak mengizinkan PKL di tempat yang jauh.
- b. SMKN 2 Cimahi
SMK 2 Cimahi memiliki 6 jurusan, 38 mitra industri, dengan program kemitraan: magang, guru tamu, sinkronisasi kurikulum, dan sarpras. Beberapa mitra industri di antaranya PT Mayora, PT Denso, PT Esei, PT Medion, PT BUMA, dan PT Trakindo. Dalam setahun, SMK 2 Cimahi memiliki anggaran sebesar 50 juta rupiah khusus untuk program kemitraan. Unit kerja sama dipimpin oleh Wakil Kepala Humas sebagai aktor utama. Salah satu kemitraan yang dimiliki SMK ini dengan PT Ateja yang banyak merekrut setiap tahun dengan kontrak kerja selama enam bulan hingga satu tahun dan kemudian merekrut lulusan baru. SMK 2 Cimahi ini juga bekerja sama dengan sebuah perusahaan di Kalimantan, tetapi kendala jarak menjadi masalah karena tidak semua siswa dapat berangkat. Bidang animasi di SMK 2 Cimahi cukup unik. Setiap siswa mengerjakan proyek animasi. Keunggulan SMK 2 Cimahi pada program studi Teknik Mekatronika yang sudah mampu membuat *prototipe*.
- c. Politeknik Negeri Samarinda
Politeknik ini terdiri atas 10 jurusan dan 28 program studi. Kantor Wakil Direktur III Bidang Kemahasiswaan dan Kerja sama, serta Kepala Unit Kerja Sama, adalah aktor utama dalam pengelolaan kemitraan, tetapi belum pernah mengevaluasi kemitraan yang telah terbentuk. Politeknik telah bermitra dengan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) dan perusahaan pengolahan air, tetapi belum mengidentifikasi kemitraan riset terapan yang dapat dibentuk. PT Trakindo adalah mitra andalan yang memberikan 8+i lengkap yang kemitraannya ditentukan oleh kantor pusat. Kemitraan yang terjalin ditopang oleh 2 alumnus yang menjadi SDM unggulan perusahaan tersebut. Politeknik ini juga telah bekerja sama dengan pemerintah daerah untuk membangun desa-desa di Tenggarong dengan melibatkan mahasiswa dan melalui skema penelitian yang masih bersifat personal.

3. SPV Kategori Kemitraan Kelompok 3

- a. SMKN 2 Subang

Sekolah ini memiliki status BLUD dengan 74 mitra DUDI. Terdapat 11 kelompok keahlian yang terbagi ke dalam 4 bidang, setiap bidang memiliki TEFA. Kemitraan dijadikan bagian perencanaan dalam renstra dan diinisiasi oleh Wakahubin untuk meningkatkan keterserapan lulusan. Program rutin yang dijalankan mencakup PKL siswa, penyelarasan kurikulum, kelas kerja sama, dan magang guru di industri. SMKN 2 Subang memiliki keunggulan di bidang manufaktur dan pertanian dan terus berinovasi dengan mengembangkan alat untuk TEFA. Bidang yang diajarkan di SMKN 2 Subang disesuaikan dengan kebutuhan wilayah. Meski telah mulai menghasilkan produk, sekolah ini belum berkembang secara signifikan. Pengelolaan siswa diarahkan pada disiplin dan karakter. Bangunan dan fasilitas sekolah masih kurang dan sekolah belum memperoleh status SMK PK. SMKN 2 Subang menjalin kerja sama dengan beberapa perusahaan di Jepang sehingga menyediakan pelajaran Bahasa Jepang bagi siswa.

- b. SMKN 6 Samarinda
SMKN 6 Samarinda memiliki status sebagai SMK-PK dengan keahlian utama di bidang alat berat dan memiliki anggaran kemitraan sebesar 80 juta per tahun. Sekolah ini telah menjalin kemitraan horizontal dengan berbagai pihak, menghasilkan 26 ribu asesor, dan memiliki mitra utama dengan PT Trakindo yang membantu fasilitasi program 8+i. Sekolah ini memiliki aktor utama dalam kemitraannya yaitu Wakahumas, Kaprodi, dan Wakasarpras. SMKN 6 Samarinda memiliki Prodi Analis Kimia dan Motor sebagai program yang potensial dan bermitra dengan Astra. Kemitraan diinisiasi baik dari internal atau eksternal mitra, serta upaya kunjungan. Sekolah ini memiliki kemitraan yang baik dengan Dinas Koperasi untuk pembinaan kewirausahaan dan potensi menjadi hub antara sesama SMK. SMKN 6 Samarinda juga memiliki potensi dari berbagai industri di Balikpapan dan IKN, meskipun belum terpikirkan untuk menjalin kemitraan dengan DUDI di luar negeri. SMKN 6 Samarinda lebih banyak bermitra dengan institut dan perguruan tinggi di luar daerah karena kedekatan personal.
- c. Politeknik Astra
Politeknik Astra didirikan oleh Federal Motor dan kemudian diambil alih oleh Yayasan Astra. Politeknik ini tidak menjalin kemitraan dengan perusahaan yang menjadi pesaingnya. Sebanyak 50% dari lulusannya terserap oleh Astra, sementara 50% lainnya bekerja di luar Astra. Program studi unggulan politeknik ini adalah pada bidang manufaktur, tetapi terdapat juga program studi lain selain manufaktur. Pimpinan politeknik terdiri atas utusan Yayasan Astra dan beberapa pimpinan program studi juga berasal dari Astra. Politeknik ini memiliki TEFA yang sudah menghasilkan produk. Peralatan praktik dipisahkan dengan peralatan produksi TeFa.
- d. Politeknik Negeri Malang
Kemitraan di Politeknik Negeri Malang dikelola oleh WD4 yang dibantu oleh 4 staf ahli dan dibantu dengan tim *ad hoc*. Wilayah kemitraan meliputi KEK Singosari yang berfokus pada bidang IT, serta Kota Wisata Batu. Kemitraan ini juga berfokus pada bidang IT. Saat ini, hanya 10% dari total pendapatan yang berasal dari kemitraan dan diperoleh hanya terkait dengan penyewaan dari mitra. Namun, Politeknik Negeri Malang berharap dapat meningkatkan pendapatan dari kemitraan hingga sebesar 15%.
- e. Sekolah Vokasi UB
Kemitraan di Sekolah Vokasi UB dikelola oleh WD Kerja Sama dan difokuskan pada penelitian yang bermitra dengan DUDI serta menjadi tempat magang mahasiswa dengan pola *research based partnership* baik dengan dana mandiri maupun hibah penelitian Kemdikbudristek. Terdapat Unit Penelitian dan Pengabdian Masyarakat yang berada di bawah koordinasi DPPM UB. Mitra yang lebih banyak adalah UKM dan *start-up* yang didirikan oleh alumni sehingga pengembangan ekosistem kewirausahaan di Sekolah Vokasi UB juga diarahkan pada pengembangan inkubator bisnis.

- f. Politeknik Negeri Lampung
Polinela merupakan institusi pendidikan yang mengalami perubahan fokus dari pertanian dan diperluas dengan bidang pariwisata, tata boga, dan industri pendukung wisata sebagai respons terhadap perubahan ekonomi dalam RPJMD. Kemitraan yang dibangun lebih banyak dengan pemda dan UKM untuk memajukan industri pendukung wisata. Polinela memiliki keunggulan sebagai satu-satunya politeknik di Lampung dan telah mengembangkan program kerja sama dengan Dinas Pertanian untuk memberikan beasiswa bagi anak petani serta beasiswa untuk anak di daerah ring 1. Selain itu, Polinela juga memiliki program kerja sama dengan Bumdes untuk pendampingan desa wisata. Kemitraan masih berada di bawah koordinasi Wadir 3, tetapi akan ada Wadir 4 yang akan terbentuk pada bulan April. Meskipun telah ada kerja sama riset, riset yang dilakukan masih bersifat personal oleh dosen. Model kemitraan Polinela dilakukan melalui pemda dan memperlihatkan kemajuan dalam dua tahun terakhir, baik dari segi program maupun anggaran. Meskipun demikian, Polinela masih mengalami permasalahan terkait kesulitan mahasiswa untuk ke luar Lampung karena kendala izin orang tua.

4. SPV Kategori Kemitraan Kelompok 4

- a. SMK MM 2100
SMK MM 2100 Cikarang didirikan melalui inisiasi pengelola Kawasan Industri MM2100 dengan melibatkan forum HRD di kawasan tersebut. Keterlibatan yang kuat dalam forum HRD membuat kepala sekolah juga menjadi kepala HRD salah satu mitra DUDI yaitu Jotun. Sekolah ini fokus pada pembinaan disiplin untuk seluruh warga sekolah, dengan pembagian 50% untuk *attitude*, 30% untuk *skill*, dan 20% untuk *knowledge*. Pada kelas 10, siswa dipetakan ke dalam kategori Bekerja, Melanjutkan, atau Wirausaha (BMW), dengan identitas pin cita-cita. Pada kelas 11, siswa diarahkan untuk bekerja melalui magang di industri yang sudah bekerja sama dengan sekolah. SMK MM 2100 sangat selektif dalam memilih industri mitra sehingga memiliki posisi tawar yang tinggi. Mitra industri di kawasan memberikan CSR berupa sarpras baik untuk pembelajaran dan pendukung, tempat magang, maupun bisa memilih lulusan. Komite sekolah seluruhnya adalah HRD perusahaan dan sekolah ini dianggap sebagai referensi pendidikan karakter oleh industri. Industri di kawasan memiliki rasa kepemilikan terhadap sekolah ini dan membutuhkan lulusan yang berkarakter, disiplin, dan memiliki sikap baik.
- b. SMK Wikrama
SMK Wikrama Bogor merupakan sekolah menengah kejuruan yang memiliki rekognisi dan mitra internasional di bidang bisnis, teknologi informasi, dan pariwisata. Seluruh lulusan SMK Wikrama diserap sebelum lulus dan menjadi pemain inti di perusahaan. Hal ini menunjukkan kualitas pendidikan yang baik. SMK Wikrama juga memiliki pengelolaan jejaring alumni yang kuat dan berwawasan lingkungan dengan pengelolaan TeFa dan kegiatan '*no plastic*'. Pengelolaan kemitraan SMK Wikrama dilakukan oleh 2 orang dengan pemetaan mitra untuk berkunjung secara langsung *after office hour* dan juga jejaring alumni. Selain itu, SMK Wikrama pernah memiliki kelas kerja sama di mitra industrinya, menunjukkan bahwa sekolah ini memiliki hubungan yang baik dengan industri dan memberikan kesempatan bagi siswa untuk belajar secara langsung di industri tersebut.
- c. Politeknik Maritim Negeri Indonesia
Politeknik Maritim Negeri Indonesia (Polimarin) Semarang tidak dapat menampung sekolah pelayaran karena tidak direkomendasikan oleh Kementerian Perhubungan dan tidak memperoleh sertifikat dari kementerian tersebut. Meskipun begitu, fasilitas yang dimiliki oleh Polimarin di bidang pelayaran dikatakan cukup bagus. Namun, permintaan dari mitra dalam negeri terbatas sehingga Polimarin lebih banyak memenuhi permintaan dari luar negeri.
- d. Politeknik ATMI

Politeknik ATMI Solo memiliki *governing system* yang mencakup disiplin, budaya, dan nilai-nilai. Terdapat hubungan erat antara SMK, industri, dan politeknik, di mana alumni berperan sebagai penghubung antara industri dan institusi pendidikan. Industri dan lingkungannya diisi oleh PT dalam satu grup atau perusahaan yang didirikan oleh alumni. Alumni memiliki rasa kepemilikan yang kuat terhadap institusinya, memengaruhi budaya dan nilai-nilai yang ada di Politeknik ATMI. Peran pemimpin, terutama Wadir 4, sangat penting dalam menjaga keberlangsungan sistem *governing* ini. Namun, institusi ini juga menghadapi masalah keterbatasan dari sisi *input*. Oleh karena itu, program kemitraan yang ada selalu dievaluasi secara rutin melalui SPMI.

- e. Sekolah Vokasi IPB
Sekolah Vokasi IPB memiliki target kemitraan sebanyak 50 dengan nilai keseluruhan mencapai Rp50 miliar. Fokus kemitraan terletak pada pengembangan ekosistem kewirausahaan dengan mengoptimalkan program TeFa. Pengelolaan kemitraan dilakukan oleh Wakil Direktur Bidang Kerja Sama dengan didukung oleh Komisi Kerja sama, Komisi DUDI, dan Tim Pengelola TeFa. Sekolah Vokasi IPB menjalin kemitraan dengan perusahaan besar dan kementerian serta memberikan apresiasi kepada mitra dalam menjalin hubungan yang berkelanjutan. Selain itu, Sekolah Vokasi IPB juga menjadi salah satu penyedia sertifikasi prakerja dan menuntut dosen untuk melibatkan mitra DUDI dalam penelitian yang dilakukan.
- f. Politeknik Manufaktur Bandung
Politeknik Negeri Manufaktur (Polman) Bandung memiliki 4 jurusan dengan 18 program studi dan sedang memfokuskan pada pengembangan kampus Polman 2 yang berukuran 50 hektare. Polman memiliki 30 mitra, terdiri dari 25 mitra DUDI dan 5 mitra non-DUDI dengan anggaran kemitraan sebesar R200 juta. Keunggulan Polman adalah pada kekuatan alumni dan pengembangan wirausaha. Sebagian besar lulusan Polman menjadi wirausaha setelah lulus. Polman memiliki pusat pengelola usaha sebagai koordinator yang dipimpin oleh *marketer* (dosen) untuk memasarkan produk, jasa, dan fasilitas yang dimiliki Polman. Polman juga menawarkan *skill* tambahan yang didapat dari permintaan pekerjaan dari industri mitra serta mengakomodasi kebutuhan pelatihan, magang, subkon pekerjaan mitra, guru tamu, penelitian, dan rekrutmen.

III. Bentuk Kemitraan dengan Balai Latihan Kerja atau BBPPMPV

3.1. Kemitraan dengan Balai Latihan Kerja

Selain DUDI, SPV juga dapat melakukan kemitraan dengan berbagai lembaga pendidikan informal dan pelatihan tenaga kerja baik yang diselenggarakan oleh pemerintah maupun swasta. Salah satunya adalah balai latihan kerja sebagai salah satu lembaga intermediari yang memiliki peran serupa dengan SPV yaitu menyiapkan tenaga kerja yang berkualitas dan berkompetensi sesuai dengan kebutuhan pembangunan serta pasar kerja.

Kemitraan yang sinergis antara SPV dengan berbagai lembaga pendidikan dan pelatihan tersebut dapat terjalin dalam berbagai bentuk kemitraan sebagai berikut.

Pelatihan Bersama

SPV dan balai latihan kerja dapat bermitra untuk menyelenggarakan pelatihan bersama di bidang tertentu, dengan tujuan untuk meningkatkan keterampilan dan keahlian tenaga kerja. Dalam kemitraan ini, pihak balai dapat menyediakan sarana dan prasarana, sementara SPV dapat menyediakan tenaga pengajar dan kurikulum. Beberapa bentuk kemitraan berbasis pelatihan ini di antaranya *training of trainers*, *training workshops*, *projects*, *training courses*, dan *study visits*. Selain itu, ada tiga faktor yang harus dipertimbangkan dalam membentuk dan menjalankan kemitraan pelatihan, yaitu faktor lingkungan, faktor proses pelatihan, dan

faktor personel baik pihak yang menjalankan kemitraan maupun peserta pelatihannya (Mitiku *et al.*, 2021).

Praktik Kerja

SPV dan balai latihan kerja dapat bermitra untuk menyediakan tempat praktik kerja bagi peserta didik atau peserta pelatihan. Dalam kemitraan ini, pihak balai dapat menyediakan tempat praktik kerja atau fasilitas, sementara SPV dapat menyediakan peserta didik praktik kerja, atau sebaliknya. Kemitraan ini memiliki keunggulan karena menggabungkan pekerjaan dan pembelajaran, lebih fleksibel, lebih terjangkau dalam hal biaya, dan dapat memberikan kesempatan bagi peserta merasakan kondisi sebenarnya di dunia kerja. Namun aktivitas praktik kerja ini terkadang tidak menghasilkan tenaga kerja dengan keterampilan yang dibutuhkan oleh industri serta terkadang tidak memiliki pengakuan resmi atas keterampilan yang diperoleh. Oleh karenanya, kemitraan formal sangat dibutuhkan terutama untuk mengorganisasi atau meningkatkan kurikulum dan proses praktik kerja agar memperoleh pengakuan dari DUDI (El-Ashmawi, 2019).

Riset dan Pengembangan

SPV dan balai latihan kerja dapat bermitra untuk melakukan riset dan pengembangan di bidang tertentu. Dalam kemitraan ini, pihak balai dapat menyediakan dana dan infrastruktur, sementara SPV dapat menyediakan tenaga ahli dan sumber daya manusia. Berbagai tema kemitraan R&D dapat diimplementasikan, di antaranya penerapan ICT pada program pelatihan peserta (misal implementasi *e-learning* untuk menjangkau peserta pelatihan dari berbagai lokasi di Indonesia), inovasi dan kewirausahaan (Tun & Juchelkova, 2022), serta berbagai tema lain yang terkait dengan peningkatan pengetahuan, keterampilan, dan keahlian tenaga kerja Indonesia.

Penyediaan Tenaga Kerja

SPV dan balai latihan kerja dapat bekerja sama dalam penyediaan tenaga kerja baik bagi balai maupun bagi DUDI yang membutuhkan. Dalam kemitraan ini, balai dapat membuka lowongan kerja dan memberikan peluang karier pada lulusan SPV, sementara SPV dapat menghasilkan tenaga kerja siap pakai sesuai kebutuhan balai. Selain itu, balai latihan kerja juga dapat bertindak sebagai intermediari yang menghubungkan SPV dengan DUDI yang membutuhkan tenaga kerja siap pakai.

Peningkatan Kualitas Tenaga Kerja

SPV dan balai latihan kerja dapat bermitra dalam hal peningkatan kualitas pendidikan dan pelatihan tenaga kerja. Dalam kemitraan ini, balai latihan kerja dapat memberikan masukan dan saran terkait kebutuhan DUDI, sementara lembaga vokasi dapat mengembangkan kurikulum bersama dengan balai sesuai kebutuhan DUDI.

3.2. Peran Balai Besar Pengembangan Penjaminan Mutu Pendidikan Vokasi (BBPPMPV) dalam Kemitraan dengan DUDI

BBPPMPV sebagai salah satu unit pelaksana teknis Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Riset dan Teknologi mempunyai tugas melaksanakan pengembangan penjaminan mutu pendidikan vokasi. Penjaminan mutu pendidikan akan memastikan bahwa seluruh proses penyelenggaraan pendidikan telah sesuai dengan standar mutu. Lulusan pendidikan vokasi diharapkan sesuai dengan spesifikasi yang diinginkan mitra DUDI. Namun kondisi saat ini sangat dinamis apalagi tantangan DUDI adalah perkembangan teknologi proses yang sangat cepat sehingga diperlukan tenaga kerja yang juga cepat beradaptasi. Salah satu fungsi BBPPMPV adalah melaksanakan penyelarasan pendidikan vokasi sesuai dengan kebutuhan dunia usaha dan dunia industri sehingga kompetensi dan keahliannya diarahkan pada kemampuan adopsi dan adaptasi teknologi terkini di industri.

Saat ini terdapat enam BBPPMPV, yaitu BBPPMPV Seni dan Budaya; BBPPMPV Bidang Bangunan dan Listrik; BBPPMPV Bisnis dan Pariwisata; BBPPMPV Pertanian; BBPPMPV Bidang Mesin dan Teknik Industri; serta BBPPMPV Bidang Otomotif dan Elektronika. Selain itu terdapat satu (1) Balai yaitu BPPMPV Bidang Kelautan, Perikanan, Teknologi Informasi, dan Komunikasi.

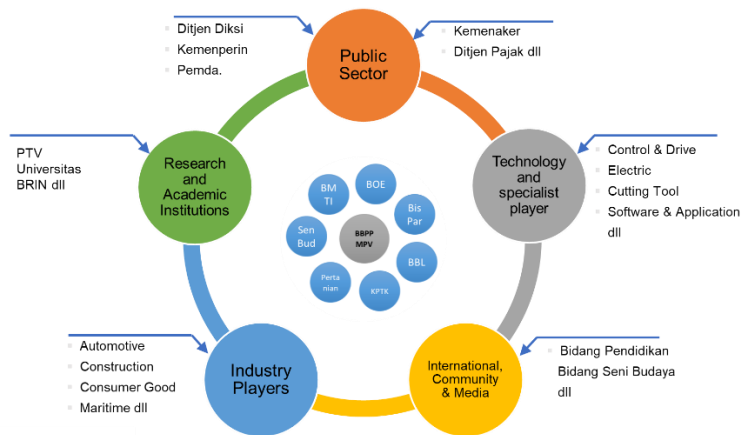
Menurut teorema ke-2 Prosser (1949), pendidikan vokasi yang efektif hanya dapat diberikan bila pendidikan dilakukan melalui cara yang sama dengan operasi yang sama, alat yang sama, dan mesin yang sama seperti dalam pekerjaan itu sendiri. Perlu biaya yang sangat besar untuk dapat mewujudkan kondisi ini sehingga sesuai dengan fungsi BBPPMPV dalam pelaksanaan penjaminan mutu peserta didik, sarana prasarana, dan tata kelola pendidikan vokasi maka perlu kemampuan untuk dapat membuat pemodelan berupa alat bantu pengajaran (*teaching aids*) yang lingkungannya hampir serupa dengan kondisi nyata. Oleh karena itu, perlu kolaborasi melalui pendekatan konsep inovasi *quadruple helix* antara Dit Mitras DUDI, BBPPMPV, SPV maupun universitas bidang pendidikan dan perusahaan pemain teknologi yang dapat memberikan akses kepada penguasaan teknologi yang dimaksud dengan mengombinasikan *funding* dari pemerintah dan pihak swasta.

Dengan demikian, tugas dan fungsi BBPPMPV saat ini lebih ditekankan kepada peningkatan kemampuan para guru melalui program *upskilling* dan *reskilling* serta melakukan inovasi metode pengajaran menggunakan peralatan yang ada dapat ditingkatkan dengan menghasilkan *teaching aids* berupa pemodelan kondisi teknologi terkini di DUDI. *Teaching aids* ini tidak hanya menekankan kepada penguasaan operasi penggunaan, tetapi telah dilengkapi dengan teknologi pendidikan berupa perangkat pedagogik dan metode didaktik agar pascapelatihan nantinya peserta mudah beradaptasi dengan lingkungan sebenarnya di DUDI. *Teaching aids* juga digunakan sebagai *showcase* di setiap BBPPMPV yang dapat menjadi wahana model pembelajaran teknologi terkini di industri di wilayahnya.

Berbagai macam inovasi model pembelajaran melalui *teaching aids* dan dilengkapi dengan teknologi pendidikan yang mendukung transfer teknologi terkini menjadi sebuah *showcase* di tujuh BBPPMPV dapat menjadikannya sebagai Pusat Peningkatan Kapabilitas Guru, Dosen, dan Tenaga Kependidikan bahkan dapat menjadi rujukan *upskilling* dan *reskilling* bagi SDM DUDI. Pengalaman dan keahlian BBPPMPV yang dipadukan dengan kemampuan transfer teknologi serta inovasi dari PTV maupun universitas bidang pendidikan dan dukungan dari swasta pemain teknologi dalam satu ekosistem, maka sebagai Pusat Peningkatan Kapabilitas Berbasis Teknologi Industri Terkini akan memungkinkan peserta latih merasakan lingkungan teknologi terkini di DUDI dan membangun keterampilan untuk diterapkan di SPV serta bertahan lama.

Fungsi kemitraan BBPPMPV bersama *stakeholder* dapat membangun satu konsorsium dalam mengembangkan dan mereproduksi *teaching aids* sebagai wahana *showcase* teknologi industri terkini yang ditempatkan di berbagai wilayah sesuai jaringan kerjanya. Tuntutan teknologi dapat diadopsi dari kebutuhan DUDI terkini dan diadaptasi bersama BBPPMPV, PTPPV, dan perguruan tinggi bidang pendidikan sehingga dapat diturunkan menjadi model pembelajaran dengan bantuan alat peraga pengajaran sebagai *showcase*. Perlu kebijakan dan biaya yang besar dalam mewujudkannya yang melibatkan pemerintah pusat, dalam hal ini Ditjen Pendidikan Vokasi sebagai regulator serta swasta di bidang *technology player* yang mempunyai kepentingan perluasan pasar dan penguasaan teknologi baru. Dalam memperluas aksesibilitas masyarakat kepada wahana *showcase* ini, *stakeholder* perlu mengajak pemda untuk ikut serta dalam membangun pendidikan vokasi melalui kebijakan ekonomi di daerahnya. Hal tersebut dapat dilakukan dengan membangun ekosistem kemitraan yang tepat.

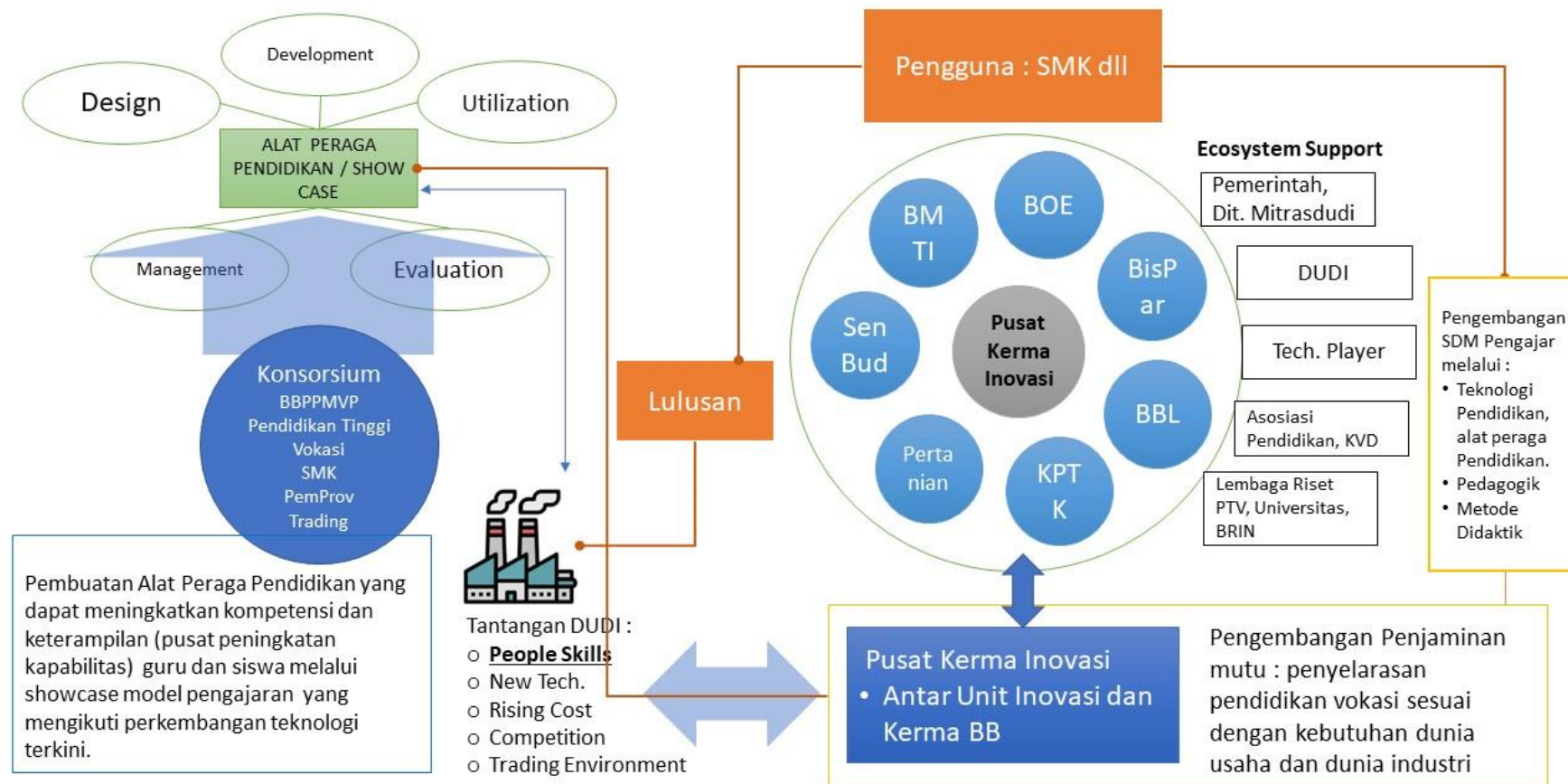
Ekosistem kemitraan BBPPMPV secara umum ditunjukkan dalam Gambar 16. Bidang-bidang kemitraan yang dijalankan dapat dikelompokkan menjadi lima bidang utama yaitu *public sector*; *technology and specialist player*; *international, community, and media*; *industry player*; dan *research and academic institutions*.



Gambar 16. Ekosistem Kemitraan BBPPMPV





















Dalam ekosistem di atas, berbagai bentuk kerja sama sudah dilakukan antara BBPPMPV dengan mitra, baik mitra dalam negeri maupun mitra internasional. Kerja sama dengan *industry player* sudah dijalankan salah satunya oleh BBPPMPV Pertanian dengan bentuk pemanfaatan program *corporate social responsibility* (CSR) untuk mengembangkan SMK bidang pertanian. Kerja sama yang dijalin selama lima tahun ini sudah sampai pada tahap *sharing budgeting* (kolaboratif) dalam penyediaan peralatan/teknologi di bidang pertanian. Kerja sama dengan *industry player* juga dijalankan oleh BBPPMPV Bisnis dan Pariwisata (Bispar) dengan industri di Prancis dalam rangka pengembangan *innovation culinary* dan *training center*. Kerja sama dengan Research and Academic Institutions telah dijalankan oleh BBPPMPV Bisnis dan Pariwisata (Bispar) dalam bentuk pengembangan model magang industri berbasis *research* dan berbagai model pembelajaran. Kerja sama dengan *public sector* telah dijalankan oleh BBPPMPV Bidang Otomotif dan Elektronika (BOE) dengan Kadin dalam hal pengembangan *training center*, konsultasi *training need analysis*, TEFA, serta *link and match*. Pelaksanaan pelatihan/*training* sudah melibatkan instruktur dari negara lain.

Berdasarkan uraian di atas, model kolaborasi antara *stakeholder* dengan BBPPMPV diilustrasikan dalam Gambar 17.



Gambar 17. Model Kolaborasi Antar-stakeholder

IV. Contoh SOP Kemitraan

No	Kegiatan	Direktur/ Kepala Sekolah	Unit Pengelola Kemitraan	Tim legal	Tim Humas	Tim penjaminan mutu/ pengawas internal	Waktu	Output
1	Membentuk unit khusus pengelola kemitraan beserta tugas pokok dan fungsinya						1 hari	SK penugasan
2	Melakukan inisiasi kemitraan						sesuai penugasan	Daftar calon mitra potensial
3	Melakukan komunikasi dan audiensi dengan calon mitra						3 hari	Kesepakatan kemitraan secara non formal
4	Melaporkan hasil komunikasi dan audiensi untuk menyiapkan kesepakatan kemitraan						3 hari	Laporan hasil komunikasi dan audiensi
	Menerima hasil komunikasi dan audiensi dan menginstruksikan penyusunan kesepakatan kemitraan						3 hari	Disposisi
5	Menyiapkan kesepakatan kemitraan						3 hari	Draf MoU/ PKS
6	Menyetujui kesepakatan kemitraan dan menginstruksikan penyusunan rencana aksi kemitraan						1 hari	MoU/ PKS
7	Menyusun rencana aksi kemitraan						3 hari	Rencana aksi kemitraan
8	Melakukan implementasi kemitraan						sesuai kesepakatan	hasil implementasi kemitraan
9	Melakukan dokumentasi dan publikasi proses serta hasil kemitraan						sesuai kesepakatan	dokumentasi dan publikasi kemitraan
10	Melakukan pemantauan dan evaluasi kemitraan						3 hari	Laporan pemantauan dan evaluasi
11	Melaporkan hasil pemantauan dan evaluasi kemitraan						3 hari	Laporan pemantauan dan evaluasi
	Menerima hasil pemantauan dan evaluasi dan menginstruksikan penyusunan rencana perluasan aktivitas kemitraan						3 hari	Disposisi
12	Merencanakan perluasan aktivitas kemitraan sesuai dengan hasil pemantauan dan evaluasi						3 hari	Rencana perluasan aktivitas kemitraan
13	Menyusun kesepakatan kemitraan baru jika diperlukan						3 hari	Amandemen atau MoU/ PKS baru
14	Melakukan perluasan aktivitas kemitraan sesuai dengan hasil pemantauan dan evaluasi						sesuai kesepakatan	hasil implementasi kemitraan

Referensi

- Cowan, L.A. 1994. A Model for developing business-education partnerships for tech prep programs. *Thesis, Western Washington University*.
- Eisenhardt, K.M., & Martin, J.A., 2000. Dynamic Capabilities: What are they?, *Strategic Management Journal*, 1105-1121.
- El-Ashmawi, A. 2019. Enhancing institutionalized partnerships between TVET institutions and tge world of work in Egypt. UNESCO Regional Bureau for Education in the Arab States – Beirut.
- Heller, A., & Varney, J. 2013. Using process management maturity models: A Path to attaining process management excellence, *American Productivity & Quality Center*.
- Mitiku, G., Zeleke, B., & Adem, B. 2021. Examining the role of TVET-Industry partnership on the acquisitions of employability skills of polytechnic graduates on Oromia. *American Journal of Humanities and Social Scienes Research*, 5 (2), 588-596.
- Nurmala, I., Rahman, F., Nugroho, A., Erlyani, N., Laily, N., Yulia, A.V., 2018. *Promosi Kesehatan*. Airlangga University Press.
- Rencana Strategis Direktorat Jenderal Pendidikan Vokasi tahun 2020-2024
- Tun, M.M. & Juchelkova, D. 2022. A preliminary approach toward development of the TVET research and development (R&D) sector for sustainable development in Myanmar. *Sustainability*, 14 (9), 5474.
- Wang, C.L. & Ahmed, P.K. 2007. Dynamic capabilities: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 9 (1), 31-51.
- Zacchei, D.A., & Mirman, J.A. 1986. *Business-Education Partnerships: Strategies for School Improvement*, The Regional Laboratory for Educational Improvement, Andover, MA.