

## BAB I – PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang Masalah

Pendidikan merupakan hak yang sangat penting bagi setiap individu manusia. Karena dengan pendidikan, taraf hidup akan semakin baik. Menurut penjelasan Sondang Siagian, pendidikan merupakan keseluruhan proses dan metode belajar mengajar dalam rangka mentransformasikan suatu pengetahuan dari seseorang kepada orang lain sesuai dengan standar dan ketentuan yang telah ditetapkan<sup>1</sup>. Hak-hak untuk memperoleh pendidikan yang baik telah menjadi kebutuhan dalam era yang semakin berkembang dan maju.

Pengakuan atas hak pendidikan anak bagi setiap negara juga diperkuat dalam kebijakan internasional dalam bentuk deklarasi. Pada tahun 1948 *Universal Declaration of Human Rights* yang menyatakan bahwa setiap orang mempunyai hak atas pendidikan<sup>2</sup>. Selain itu hasil dari *Convention on The Rights of The Child* yang diselenggarakan oleh *United Nation* atau Persatuan Bangsa-Bangsa tahun 1989 tentang Konvensi Hak Anak yaitu menyatakan bahwa pendidikan dasar seharusnya wajib dan bebas biaya<sup>3</sup>. Deklarasi Dunia Pendidikan Untuk Semua di Jomtien, Thailand tahun 1990 mencoba untuk menjawab beberapa kendala yang ada. Pada prinsipnya deklarasi tersebut menyatakan kembali bahwa pendidikan merupakan hak dasar bagi semua orang<sup>4</sup>. Deklarasi Jomtien ini diperkuat lagi dalam *The Salamanca Statement and Framework for Action on Special Needs Education* tahun 1994 yang secara lebih tegas bahwa pendidikan bagi anak berkebutuhan khusus bersifat inklusif, sehingga sistem pendidikan yang memisahkan individu dan kelompoknya merupakan pelanggaran atas hak asasi manusia<sup>5</sup>. Maka dari itu,

---

<sup>1</sup> Siagian, Sondang P. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Bumi Aksara.

<sup>2</sup> *United Nation (1948), Universal Declaration of Human Rights. Report dated 1948.*

<sup>3</sup> *United Nation (1989), Convention on The Rights of Child. Report dated 1989.*

<sup>4</sup> *United Nation (1990), World Declaration on Education For All. Report dated 1990.*

<sup>5</sup> *United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (1994), The Salamanca Statement and Framework for Action on Special Needs Education : Access and Quality. Report date 1994.*

pentingnya fokus untuk pendidikan anak telah menjadi perhatian dunia sehingga perlu diterapkan dan menjadi prioritas pemerintah dalam membuat kebijakan.

Setiap negara mempunyai kewajiban untuk menjadikan warga negaranya sejahtera. Di Indonesia, telah diamanatkan pada Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, Bab XIII tentang Pendidikan dan Kebudayaan, pada pasal 31 ayat 1 sampai dengan 4 yang berbunyi :

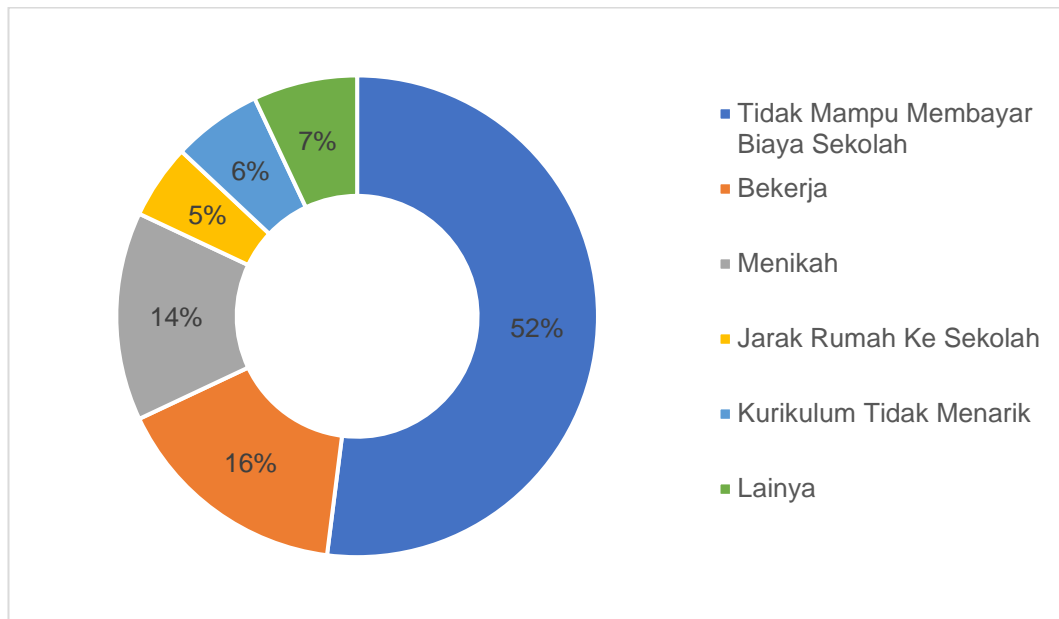
- 1) Setiap warga negara berhak mendapat pendidikan;
- 2) Setiap warga negara wajib mengikuti pendidikan dasar dan pemerintah wajib membiayainya;
- 3) Pemerintah mengusahakan dan menyelenggarakan satu sistem pendidikan nasional, yang meningkatkan keimanan dan ketakwaan serta ahlak mulia dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, yang diatur dengan undang-undang;
- 4) Negara memprioritaskan anggaran pendidikan sekurang-kurangnya dua puluh persen dari anggaran pendapatan dan belanja negara serta dari anggaran pendapatan dan belanja daerah untuk memenuhi kebutuhan penyelenggaraan pendidikan nasional.<sup>6</sup>

Sangat jelas bahwa setiap warga negara wajib menempuh pendidikan dan pemerintah wajib untuk memberikan prioritas plafon anggaran untuk pendidikan. Dari dasar tersebut telah jelas bahwa pendidikan merupakan hak untuk setiap warga negara Indonesia dan negara menjamin pelaksanaannya. Hak pendidikan juga telah dijamin dalam kebijakan lain diantaranya adalah Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, pada Pasal 5 menyebutkan bahwa negara mempunyai kewajiban untuk menyediakan pendidikan yang bermutu untuk setiap warga negara<sup>7</sup>.

---

<sup>6</sup> Undang-Undang Dasar Tahun 1945.

<sup>7</sup> Undang Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.



**Gambar 1.1. Penghambat Siswa Belajar di Sekolah**

(sumber : UNICEF Indonesia)

Namun, isu-isu seperti kemiskinan menjadi sebuah kriteria yang paling besar sebagai penghambat siswa belajar di sekolah. Mengutip survei dari *UReporters* di fanspage UNICEF Indonesia yang telah disajikan dalam Gambar 1.1. sebanyak 52% diantaranya karena ketidakmampuan membayar biaya sekolah. data ini jadi alasan yang paling dominan. Selain karena bekerja 16% , menikah 14% , jarak dari rumah ke sekolah terlalu jauh 5%, kurikulum pelajaran tidak menarik 6% dan alasan lainnya 7%.<sup>8</sup>

Fakta diatas menunjukkan bahwa pendidikan anak di Indonesia belum terlaksana dengan baik. Sejauh ini dalam pelaksanaannya, Pemerintah Indonesia telah melakukan upaya reformasi dalam pendidikan dengan merestrukturisasi sekolah terus berlanjut menjadi lebih otonom dalam membuat keputusan lokal, partisipasi masyarakat yang kuat, dan efektif dalam memberikan layanan pendidikan berkualitas<sup>9</sup>.

<sup>8</sup><http://www.jurnalindonesia.net/unicef-52-persen-anak-putus-sekolah-di-indonesia-karena-alasan-biaya/> diakses pada tanggal 21 April 2018 pukul 04.38.

<sup>9</sup> Harry Firman dan Burhanuddin Tola, *The Future of Schooling in Indonesia*. CICE Hiroshima University, *Journal of International Cooperation in Education*, Vol.11 No.1 (2008) pp.71~84

Sebagai jawaban atas fenomena tersebut berdasarkan kriteria tidak mampu membayar sekolah, maka kebijakan pendidikan yang ada di Indonesia mulai dari dana Bantuan Operasional Sekolah, standar biaya operasi non personalia adalah standar biaya yang diperlukan untuk membiayai kegiatan operasional non personal selama satu tahun sebagai bagian dari keseluruhan dana pendidikan agar satuan pendidikan dapat melakukan kegiatan pendidikan secara teratur dan berkelanjutan sesuai standar nasional pendidikan. Secara lebih eksplisit, program Bantuan Operasional Sekolah bertujuan untuk membebaskan semua pungutan uang bagi seluruh siswa pada biaya operasional sekolah. Singkatnya, pembabebasan biaya terhadap siswa kurang mampu dalam bentuk apapun.<sup>10</sup>

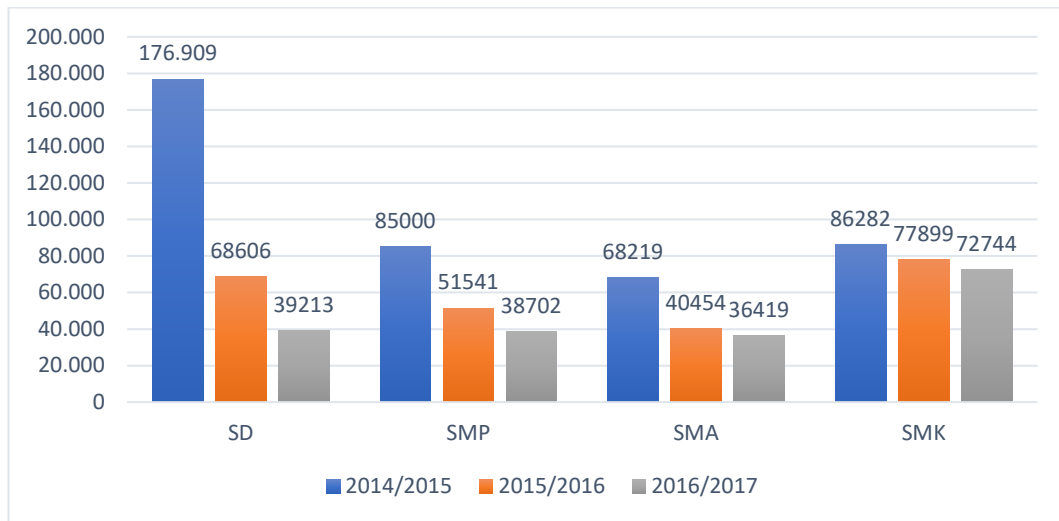
Terlebih lagi, Presiden Republik Indonesia melalui Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan meluncurkan program wajib belajar 12 tahun. Presiden Republik Indonesia menurunkan kebijakan melalui Instruksi Presiden Nomor 7 Tahun 2014 telah menginstruksikan kepada Menteri, Kepala Lembaga Negara, dan Kepala Pemerintah Daerah untuk melaksanakan Program Keluarga Produktif melalui Program Simpanan Keluarga Sejahtera (PSKS), Program Indonesia Sehat (PIS) dan Program Indonesia Pintar (PIP).<sup>11</sup>

Kebijakan tersebut terbukti dapat menurunkan jumlah siswa putus sekolah demi untuk menuntaskan pendidikan dasar dan menengah dengan menerapkan sistem wajib belajar 12 tahun, sehingga dapat mengurangi jumlah siswa yang putus sekolah dari jenjang Sekolah Dasar, Sekolah Menengah Pertama, Sekolah Menengah Atas dan Sekolah Menengah Kejuruan dengan dibuktikan data grafik sebagai berikut :

---

<sup>10</sup> Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 69 Tahun 2009 tentang Standar Biaya Operasi Nonpersonalia Tahun 2009 untuk Sekolah Dasar/ Madrasah Ibtidaiyah, Sekolah Menengah Pertama/ Madrasah Tsanawiyah, Sekolah Menengah Atas/Madrasah Aliyah, Sekolah Menengah Kejuruan, Sekolah Dasar Luar Biasa, Sekolah Menengah Pertama Luar Biasa, Sekolah Menengah Atas Luar Biasa.

<sup>11</sup> <https://psmk.kemdikbud.go.id/konten/1906/kemdikbud-upayakan-wajib-belajar-12-tahun-melalui-pip> diakses pada tanggal 21 April 2018 pukul 04.48.



**Gambar 1.2. Perkembangan Jumlah Siswa Putus Sekolah Menurut Jenjang Pendidikan Tahun 2016/2017 di Indonesia**

(Sumber : Ikhtisar Data Pendidikan Tahun 2016/2017, Pusat Data dan Statistik Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan 2017)

Berdasarkan data diatas, jumlah siswa putus sekolah tahun ajaran 2014/2015 sebanyak 176.909 orang siswa untuk jenjang SD, 85.000 orang siswa untuk jenjang SMP dan 68.219 orang siswa untuk jenjang SMA, dan 86.282 orang siswa untuk jenjang SMK. Sedangkan pada tahun ajaran 2016/2017 sebanyak 39.213 orang siswa untuk jenjang SD, 38.702 orang siswa untuk jenjang SMP, 36.419 orang siswa untuk jenjang SMA dan 72.744 orang siswa untuk jenjang SMK. Dengan merujuk data diatas, jumlah siswa putus sekolah dari tahun ke tahun mengalami penurunan. Keberhasilan tersebut merupakan prestasi pemerintah dalam mengurangi jumlah anak yang putus sekolah jenjang SD, SMP, SMA, dan SMK di Indonesia.

Sejauh ini, Pemerintah Provinsi dan Pemerintah Kota/Kabupaten di Jawa Timur juga menggalakan berbagai inovasi pelayanan pendidikan, baik yang formal maupun informal. Adapun pendidikan formal adalah SD Negeri, SMP Negeri dan SMA/SMK Negeri, dan yang informal salah satunya adalah Balai Latihan Kerja

(BLK) hingga fasilitasi sertifikasi kompetensi dari Badan Nasional Sertifikasi Kompetensi (BNSP)<sup>12</sup>

Bahkan setingkat Pemerintah Kota serta Kabupaten di Indonesia juga berlomba-lomba untuk melakukan inovasi terkait dengan pendidikan, hal tersebut juga berkaitan dengan bonus demografi di Indonesia yang terjadi pada tahun 2030 sampai dengan tahun 2040, dibuktikan dengan siaran pers dari Kementerian Perencanaan Pembangunan Nasional /Badan Pembangunan Nasional Republik Indonesia tentang strategi Indonesia dalam ketenagakerjaan dan pendidikan secara lengkap berikut ini :

---

<sup>12</sup> Laporan Kinerja Tahun 2017 Dinas Tenaga Kerja, Transmigrasi dan Kependudukan Provinsi Jawa Timur



## Siaran Pers

### **BONUS DEMOGRAFI 2030-2040: STRATEGI INDONESIA TERKAIT KETENAGAKERJAAN DAN PENDIDIKAN**

**JAKARTA (22/5)** – Pada 2030-2040, Indonesia diprediksi akan mengalami masa bonus demografi, yakni jumlah penduduk usia produktif (berusia 15-64 tahun) lebih besar dibandingkan penduduk usia tidak produktif (berusia di bawah 15 tahun dan di atas 64 tahun). Pada periode tersebut, penduduk usia produktif diprediksi mencapai 64 persen dari total jumlah penduduk yang diproyeksikan sebesar 297 juta jiwa. Agar Indonesia dapat memetik manfaat maksimal dari bonus demografi, ketersediaan sumber daya manusia usia produktif yang melimpah harus diimbangi dengan peningkatan kualitas dari sisi pendidikan dan keterampilan, termasuk kaitannya dalam menghadapi keterbukaan pasar tenaga kerja. Untuk itu, melalui kerangka kerja inisiatif *Reverse Linkage*, Kementerian PPN/Bappenas bekerja sama dengan *Islamic Development Bank (IsDB)* dan *the Organisation for Economic Cooperation and Development (OECD)* melaksanakan *Peer Learning and Knowledge-Sharing Workshop on Skills Development Strategy Formulation* di Hotel Pullman, Jakarta, pada 22-24 Mei 2017. “Lokakarya ini bertujuan untuk saling berbagi pengetahuan dan pengalaman baik dari OECD, IsDB maupun antar negara peserta dalam penyusunan dan pelaksanaan strategi pengembangan keterampilan, khususnya terkait sumber daya manusia sebagai aset atau *human capital*, hingga kebijakan keterampilan dan ketenagakerjaan,” jelas Menteri PPN/Kepala Bappenas Bambang Brodjonegoro.

Peserta lokakarya berasal dari sejumlah negara, baik dari negara maju maupun berkembang, di antaranya Algeria, Jordan, Tunisia, Kazakhstan, Senegal, Togo, Korea, Norwegia, Portugal, Mesir, Maroko dan Malaysia. Dalam *Peer Learning and Knowledge-Sharing Workshop on Skills Development Strategy Formulation* tersebut, perwakilan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan serta Kementerian Ketenagakerjaan turut hadir untuk menyampaikan materi tentang arah kebijakan, tantangan, prioritas, serta implementasi program/kegiatan terkait strategi pengembangan keterampilan. Untuk diketahui, saat ini Indonesia menghadapi dua tantangan utama terkait ketenagakerjaan. *Pertama*, sekitar 63 persen tenaga kerja di Indonesia merupakan lulusan sekolah menengah pertama atau lebih rendah. Kondisi tersebut berdampak terhadap produktivitas dan daya saing tenaga kerja yang relatif rendah. *Kedua*, pendidikan dan keterampilan yang dimiliki tenaga kerja tidak sesuai dengan kebutuhan industri sehingga menyebabkan industri mengalami kesulitan untuk mendapatkan tenaga kerja yang berkualitas.

Untuk menjawab tantangan tersebut, sesuai dengan amanat yang tertuang dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) 2015-2019, Indonesia fokus pada dua isu, yakni tenaga kerja dan pendidikan. Terkait tenaga kerja, salah satu arah kebijakan adalah memperkuat daya saing tenaga kerja dalam memasuki pasar tenaga kerja global. Kebijakan tersebut diimplementasikan melalui lima strategi utama. *Pertama*, harmonisasi standardisasi dan sertifikasi kompetensi melalui kerja sama lintas sektor, lintas daerah, dan lintas negara mitra bisnis, dalam kerangka keterbukaan pasar. *Kedua*, pengembangan program kemitraan antara pemerintah dengan dunia usaha/industri dan antara pemerintah pusat dengan pemerintah daerah untuk peningkatan kualitas tenaga kerja. *Ketiga*, peningkatan tata kelola penyelenggaraan program pelatihan untuk mempercepat sertifikasi pekerja. *Keempat*, perluasan skala ekonomi ke arah sektor/sub-sektor dengan produktivitas tinggi.

“Untuk pendidikan, strateginya adalah melalui peningkatan akses, kualitas, dan relevansi pendidikan, termasuk mengembangkan pendidikan kejuruan atau vokasi untuk memperkuat kemampuan inovasi dan meningkatkan kreativitas,” ungkap Menteri Bambang. Tenaga terampil di Indonesia berasal dari pendidikan formal, yakni melalui pendidikan vokasi (Sekolah Menengah Kejuruan dan Politeknik) dan pendidikan non formal, yaitu melalui Balai Latihan Kerja (BLK) dan layanan kursus dan pelatihan. Jalur non formal diharapkan dapat memberikan keterampilan bagi penduduk yang tidak dapat melanjutkan ke pendidikan tinggi. Saat ini, pemerintah tengah melaksanakan revitalisasi

Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) dengan tujuan utama penambahan lulusan dan peningkatan kualitas anak didik. Kesesuaian antara keterampilan lulusan dengan kebutuhan industri juga menjadi perhatian utama dalam strategi revitalisasi SMK. Selain itu, Pemerintah Indonesia juga mendorong industri agar terus meningkatkan keterampilan pekerja melalui pendidikan dan pelatihan.

*Peer Learning and Knowledge-Sharing Workshop on Skills Development Strategy Formulation* diharapkan mampu menghasilkan kerangka kerja yang komprehensif untuk pembangunan keterampilan nasional (*national skills*). Lokakarya tersebut juga dibidik untuk merekomendasikan mekanisme kolaborasi antara Pemerintah Indonesia dan berbagai pemangku kepentingan dalam melaksanakan strategi pengembangan keterampilan, salah satunya melalui pengembangan *roadmap* strategi pembangunan keterampilan nasional. Pelaksanaan lokakarya juga berperan sebagai upaya pencapaian Tujuan Pembangunan Berkelanjutan (*Sustainable Development Goals*), khususnya Gol No. 4 “*to ensure inclusive and quality education for all and promote lifelong learning*”, dan Gol No. 8 “*to promote sustain and inclusive economic growth, full and productive employment and decent work for all*”. “Saya berharap lokakarya ini dapat menghasilkan dialog konkret dan konstruktif tentang bagaimana Indonesia dapat lebih efektif dalam berkontribusi terhadap pembangunan serta membahas skema kerja sama yang optimal untuk mengisi jurang pengetahuan terkait strategi pembangunan keterampilan,” pungkas Menteri Bambang.

Jakarta, 22 Mei 2017

Thohir Afandi  
Kepala Biro Humas dan Tata Usaha Pimpinan  
Kementerian PPN/Bappenas

Untuk informasi lebih lanjut:  
Kementerian Perencanaan Pembangunan Nasional/Bappenas  
Jl. Taman Suropati No. 2 Jakarta 10310  
Telepon: (021) 31936207, 3905650;  
Faksimile: (021) 31901154  
Email: [humas@bappenas.go.id](mailto:humas@bappenas.go.id)

### **Gambar 1.3. Siaran Pers Bonus Demografi 2030 – 2040**

(sumber : Bappenas)

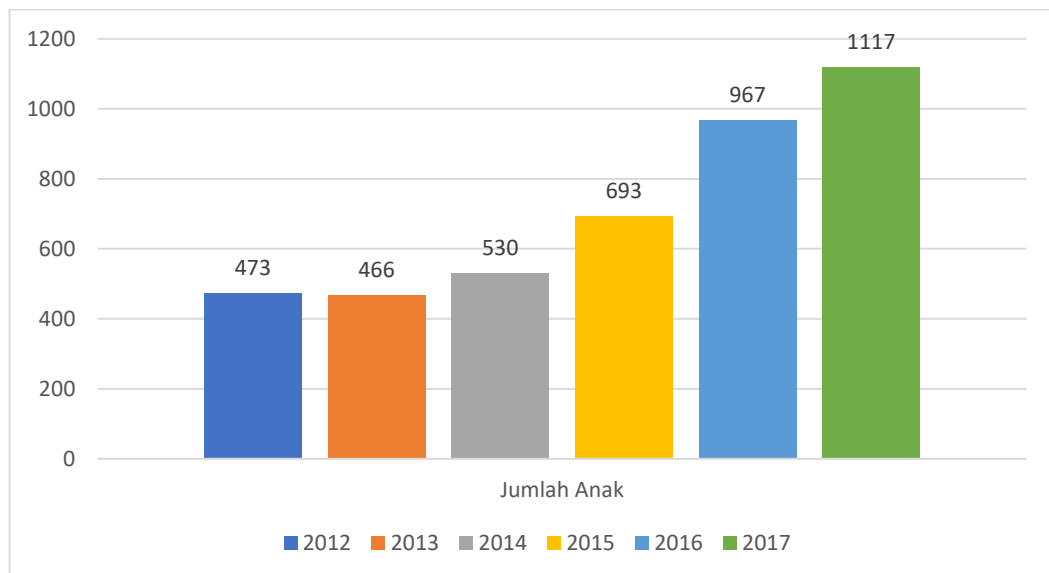
Salah satu Kota yang berinovasi dalam penyelenggaraan program pendidikan beserta layanan pendampingannya adalah Kota Surabaya. Maka untuk menunjang dan mempersiapkan sumber daya manusia berkualitas, Pemerintah Kota Surabaya melalui Dinas Sosial menyelenggarakan program *Campus Social Responsibility*. Program *Campus Social Responsibility* juga telah meraih TOP 99 dalam Inovasi Pelayanan Publik Tahun 2015 yang diselenggarakan oleh Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia<sup>13</sup>.

<sup>13</sup> Jaringan Informasi Pelayanan Publik Jawa Timur, [https://jipp.jatimprov.go.id/?page=database\\_detail&id=32](https://jipp.jatimprov.go.id/?page=database_detail&id=32) diakses pada tanggal 10 April 2019



*Campus Social Responsibility* adalah program yang di gagas dan diselenggarakan oleh Dinas Sosial Kota Surabaya dalam menangani anak bermasalah sosial khususnya anak putus sekolah dan anak rentan putus sekolah dengan cara berkolaborasi dengan mahasiswa sebagai kakak pendamping anak putus sekolah dan anak rentan putus sekolah. Dinas Sosial Kota Surabaya melakukan kolaborasi sejumlah 16 (enam belas) perguruan tinggi negeri dan swasta di Kota Surabaya.

Penyelenggaraan program *Campus Social Responsibility* dilatar belakangi naiknya jumlah anak bermasalah sosial khususnya anak putus sekolah dan anak rentan putus sekolah yang diperkuat dengan grafik berikut ini :



**Gambar 1.4 Jumlah Anak Bermasalah Sosial Tahun 2012 – 2017 di Kota Surabaya 2019**

(Sumber : Dinas Sosial Kota Surabaya)

Dari data yang peneliti temukan pada tahun 2019, jumlah anak bermasalah sosial, khususnya anak putus sekolah dan anak rentan putus sekolah dari tahun 2012 sampai dengan tahun 2019 meningkat secara tajam, tahun 2012 terdapat 473 anak, tahun 2013 berjumlah 466 anak, tahun 2014 sebanyak 530 anak, tahun 2015 terdapat 639 anak, tahun 2016 berjumlah 967 anak, dan tahun 2017 meingkat sebanyak 117 anak. Dapat disimpulkan anak bermasalah sosial semakin tahun

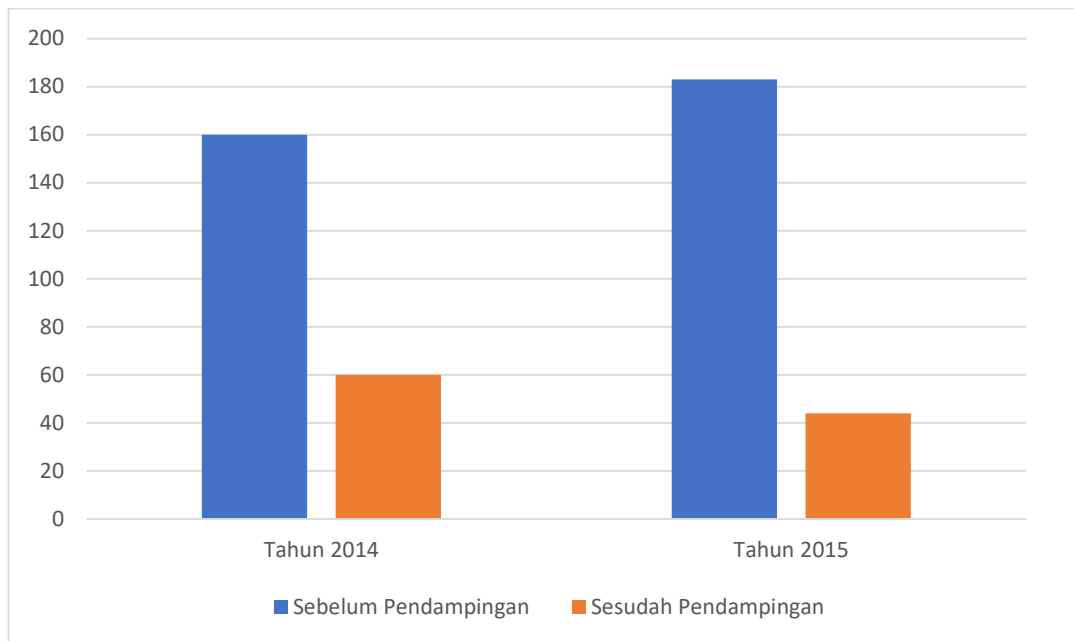
semakin meningkat dan perlu untuk diselesaikan. Penyelesaian tersebut salah satunya dengan menyelenggarakan program *Campus Social Responsibility* oleh Dinas Sosial Kota Surabaya.

Program *Campus Social Responsibility* merupakan program yang diselenggarakan Pemerintah Kota Surabaya melalui Dinas Sosial sebagai upaya untuk menanggulangi anak bermasalah sosial, khususnya anak putus sekolah dan anak rentan putus sekolah. Dengan melibatkan mahasiswa sebagai kakak pendamping dari berbagai perguruan tinggi negeri maupun swasta di Kota Surabaya dan para *stakeholder* yang terkait.

Adapun dasar dari Dinas Sosial Kota Surabaya melakukan kolaborasi karena perguruan tinggi merupakan jenjang paling tinggi dalam Pendidikan sehingga perguruan tinggi tidak bisa dipisahkan dari masyarakat sebagai lingkungan yang juga harus dipertimbangkan keberadaannya. Perguruan tinggi tidak hanya dihadapkan pada tanggung jawab dalam bidang pendidikan tetapi juga memperhatikan tanggung jawab sosial dan tanggung jawab lingkungan yang menjadikan perguruan tinggi dapat berperan nyata terhadap masyarakat di lingkungan sekitarnya melalui program peduli masyarakat dan peduli lingkungan sebagai wujud hidup berdampingan dan saling menguntungkan perguruan tinggi dengan masyarakat disekitarnya.

Kewajiban atas pengabdian masyarakat tersebut tertuang pada Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, pasal 20, ayat 2 yang menyatakan bahwa perguruan tinggi berkewajiban menyelenggarakan Tri Dharma Perguruan Tinggi yaitu Pendidikan, Penelitian dan Pengabdian masyarakat. Dengan adanya konsep Tri dharma Perguruan Tinggi tersebut diharapkan adanya keterkaitan antara perguruan tinggi dengan masyarakat. Sehingga kewajiban tri dharma di atas dapat sepenuhnya dapat dijalankan dan terdapat wujud nyata peran serta secara langsung oleh perguruan tinggi terhadap lingkungan masyarakat sekitarnya.

Keberhasilan dari program *Campus Social Responsibility* adalah menurunnya jumlah anak bermasalah sosial, khususnya anak putus sekolah dan anak rentan putus sekolah yang dibuktikan dalam grafik berikut ini :



**Gambar 1.5. Data Jumlah Anak Bermasalah Sosial (Adik Asuh) Sebelum dan Sesudah Pendampingan Tahun 2014-2015**

(Sumber : Dinas Sosial Kota Surabaya)

Tabel 1.5 menunjukkan jumlah anak putus sekolah di Kota Surabaya ini dapat dijelaskan bahwa program *Campus Social Responsibility* sangat diperlukan. Dapat dilihat dari jumlah adik asuh sebelum dan sesudah pendampingan mengalami kemajuan yang sangat pesat dari tahun 2014 terdapat adik asuh yang putus sekolah sebanyak 160 anak menjadi 60 anak dan pada tahun 2015 sebanyak 183 anak menjadi 44 anak setelah adanya program *Campus Social Responsibility* tersebut.

Sejauh ini, pelaksanaan program *Campus Social Responsibility* sudah dilaksanakan dengan baik. Hal tersebut dibuktikan dengan penelitian Desi Elviani pada tahun 2017, dengan judul penelitian Dampak Sosial Program *Campus Social Responsibility* di Kecamatan Semampir dengan hasil temuan menunjukkan bahwa dalam program *Campus Social Responsibility* di Kecamatan Semampir Kota Surabaya telah memberikan dampak sosial yang baik dimana terdapat perubahan nilai-nilai, dengan perubahan nilai-nilai, yang terlihat dari yang dahulu sangat negatif tidak memikirkan pentingnya sekolah, namun sekarang berubah menjadi lebih positif, serta sikap juga mengalami perubahan, yaitu sikap yang mereka

tunjukkan lebih peduli akan pendidikannya. pola perilaku juga mengalami perubahan yaitu rasa simpati mereka lebih tinggi setelah adanya program ini, prinsipnya, tersebut menunjukkan adanya perubahan sosial yang dilihat dari aspek nilai-nilai, sikap, pola perilaku dan budaya bagi masyarakat, orang tua dan adik asuh yang menjadi sasaran.

Perguruan tinggi turut memberikan solusi dalam masalah sosial yang terjadi di lingkungan masyarakat, seperti penelitian yang dilakukan oleh Baried, dkk. yang berjudul Analisis Pengaruh Kebijakan *Campus Social Responsibility* Terhadap Kesejahteraan Masyarakat Sekitar<sup>14</sup>. Penelitian tersebut membahas mengenai penerapan *Campus Social Responsibility* di Universitas Negeri Surabaya, Universitas Airlangga, dan Institut Teknologi Sepuluh Nopember yang sudah dilaksanakan berdasarkan ketentuan Tri Dharma perguruan tinggi.

Namun ada beberapa kendala dalam pelaksanaan program *Campus Social Responsibility*, lebih lanjut dalam penelitian yang dilakukan oleh Inda Umayani pada tahun 2017 yang berjudul Evaluasi Program *Campus Social Responsibility* dalam Pendampingan Anak Putus Sekolah di Kota Surabaya, Bahwa masih ada hambatan yaitu kurangnya minat kelompok sasaran dan juga sulitnya kakak pendamping untuk menemui adik asuh.

Penelitian lain yang disusun oleh Luki Pramadya yang dilaksanakan pada tahun 2014 berjudul Pelaksanaan Program *Campus Social Responsibility* di Kota Surabaya (Studi Pada Kantor Dinas Sosial Kota Surabaya). Hasil penelitian tersebut menunjukkan sudah berjalan dengan baik sebagai contoh anak yang kembali bersekolah sebanyak 125 anak dari 215 anak. Sumber daya manusia mengalami kekurangan tepatnya pada kakak pendamping, serta sumber daya keuangan tidak ada anggaran khusus untuk melaksanakan program *Campus Social Responsibility*, dan untuk sumber daya waktu tidak terdapat masalah karena berjalan sesuai dengan jadwal pelaksanaan. Sebagian dari kakak pendamping kurang maksimal dan untuk pelaksana lainnya mendukung dengan sepenuhnya.

---

<sup>14</sup> Baried, A. B., N. Septarini, dan W. I. Rahman. (2012). "Analisis Pengaruh Kebijakan *Campus Social Responsibility* terhadap Kesejahteraan Masyarakat Sekitar (Studi Kasus Tiga Perguruan Tinggi Negeri di Surabaya)." Prosiding Seminar dan Konferensi Nasional Manajemen Bisnis, tanggal 26 Mei 2012: 142-149.

Dari beberapa studi terdahulu mengenai program *Campus Social Responsibility* di Kota Surabaya, maka dapat dilihat kendala umum program tersebut pada komitmen kakak pendamping mahasiswa dari perguruan tinggi dan tidak adanya sumber daya penyelenggaraan berupa keuangan atau finansial.

Urgensi kolaborasi dengan berbagai pihak dalam program *Campus Social Responsibility* adalah tujuan untuk menurunkan angka anak putus sekolah dan anak rentan putus sekolah. Penelitian tentang kolaborasi sebelumnya juga telah dilakukan oleh Muhammad Muqorrobin Ist pada tahun 2016 dengan judul penelitian *Proses Collaborative Governance dalam Bidang Kesehatan (Studi Deskriptif Pelaksanaan Kolaborasi Pengendalian Penyakit TB-HIV di Kabupaten Blitar)*<sup>15</sup> Penelitian ini menekankan pada tindakan kolaboratif yang mencakup aktor pemerintah secara global, nasional, maupun di wilayah khususnya Kabupaten Blitar dalam pengendalian penyakit TB-HIV. Kolaborasi dalam penelitian ini dilatarbelakangi keadaan kurangnya sumber daya manusia seiring dengan kasus TB dan HIV yang semakin bertambah sehingga mengakibatkan beban pemerintah semakin berat. Penelitian tersebut berfokus pada proses kolaborasi pengendalian penyakit TB-HIV di Kabupaten Blitar dikaitkan dengan pendekatan teori proses *Collaborative Governance* Emerson, Nabatchi, & Balogh. Lokus penelitian tersebut adalah Kabupaten. Penelitian tersebut juga menyimpulkan bahwa proses kolaborasi belum maksimal karena ada beberapa indikator dinamika kolaborasi masih belum efektif. Penelitian lain yang mengkaji tentang kolaborasi adalah penelitian yang dilakukan oleh Diana Carolina Valencia-Tello pada tahun 2016 dengan judul *Collaborative Governance for a Better Education in Colombia*<sup>16</sup>. Penelitian ini berfokus pada kolaborasi di bidang pendidikan diantaranya untuk meratakan pendidikan masyarakat, mengurangi biaya penyelenggaraan pendidikan dan meningkatkan inklusif melalui penggunaan koneksi *broadband* sebagai media

---

<sup>15</sup> Muqorrobin Ist, Muhammad. (2016). "Proses *Collaborative Governance* dalam Bidang Kesehatan (Studi Deskriptif Pelaksanaan Kolaborasi Pengendalian Penyakit TB-HIV di Kabupaten Blitar). Skripsi. Universitas Airlangga.

<sup>16</sup> Diana Carolina Valencia-Tello. (2016). *Collaborative Governance for a Better Education in Colombia*. Dalam: *International Conference on Theory and Practice of Electronic Governance* March 01-03 2016, Montevideo, Uruguay. Proceedings of the 9th International Conference on Theory and Practice of Electronic Governance. Halaman 127-130.

belajar daring di daerah-daerah terpencil yang dilakukan dengan pendekatan *collaborative governance*. Lokasi penelitian ini adalah negara Colombia sebagai negara yang dalam beberapa tahun terakhir mulai menerapkan pendekatan *Collaborative Governance*.

Berdasarkan penelitian terdahulu yang telah diuraikan oleh peneliti di atas, program *campus social responsibility* telah diteliti dengan dampak sosial, implementasi dan evaluasi dan kolaborasi dengan berbagai program, maka dalam penelitian ini terbilang baru karena sejauh ini belum ada penelitian yang menjelaskan proses kolaborasi Dinas Sosial Kota Surabaya dengan para *stakeholder* dalam upaya pendampingan anak putus sekolah, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul **“Kolaborasi Antar Stakeholder dalam Program Campus Social Responsibility di Dinas Sosial Kota Surabaya.”**

## 1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dijelaskan sebelumnya, maka rumusan permasalahan yang akan dijawab dalam penelitian ini adalah bagaimana proses kolaborasi antar *stakeholder* pada Program *Campus Social Responsibility*?

## 1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini untuk mendeskripsikan proses kolaborasi antar *stakeholder* dalam Program *Campus Social Responsibility* di Dinas Sosial Kota Surabaya.

## 1.4. Manfaat Penelitian

### 1.4.1. Manfaat Akademis

Untuk mendeskripsikan proses kolaborasi *stakeholder* dalam Program *Campus Social Responsibility* di Dinas Sosial Kota Surabaya. Penelitian proses kolaborasi ini dipilih karena peneliti memahami bahwa sudah ada penelitian terdahulu tentang *Campus Social Responsibility*, namun dalam bentuk implementasi, evaluasi, serta dampak sosial. Diharapkan penelitian ini menjawab

tantangan-tantangan serta peluang dalam kolaborasi program *Campus Social Responsibility* yang diselenggarakan oleh Dinas Sosial Kota Surabaya. Penelitian ini ditulis dengan mengelaborasi kriteria yang dijelaskan oleh Chris Ansell dan Alison Gash dengan teori dari Diego de Melo Conti dkk. Ada 8 (delapan) kriteria, yaitu dialog langsung (*face-to-face dialogue*), membangun kepercayaan (*trust building*), komitmen terhadap proses kolaborasi (*commitment to the process*), pemahaman bersama (*shared understanding*), dan dampak sementara (*intermediate outcomes*), kepemimpinan agen politik (*leadership of political agent*), struktur profesional (*profesional structure*), dan mekanisme interaksi dan partisipasi (*interaction and participation mechanism*).

#### **1.4.2 Manfaat Praktis**

Bagi Pemerintah Kota Surabaya, khususnya Dinas Sosial, peneliti berharap skripsi ini dijadikan bahan rujukan dalam menyusun kebijakan yang berkaitan dalam kolaborasi dengan para *stakeholder*. Bagi pihak *stakeholder* yang dalam penelitian ini adalah perguruan tinggi, baik yang negeri maupun swasta, universitas, sekolah tinggi, dan politeknik, badan usaha milik negara (BUMN), DPRD Kota Surabaya, Lurah, dan Camat. Peneliti berharap, penelitian ini dapat membantu mendeskripsikan gambaran menyeluruh dalam proses kolaborasi agar tujuan yang ingin dicapai oleh *stakeholder* dapat terlaksana dengan baik.

#### **1.5. Kerangka Konseptual**

Pada penelitian ini untuk mempermudah serta memahami proses kolaborasi dalam program *Campus Social Responsibility* yang diselenggarakan oleh Dinas Sosial Kota Surabaya serta mendapatkan cara pandang dengan menyeluruh, maka berikut ini adalah konsep-konsep yang peneliti gunakan sebagai dasar penelitian :

### 1.5.1. Proses Kolaborasi

Proses kolaborasi adalah suatu kegiatan yang bersifat vertikal dan horisontal<sup>17</sup>. Proses dalam kegiatan kolaborasi merupakan perhatian utama untuk melihat bagaimana kolaborasi itu berjalan dengan efektif atau tidak. Kolaborasi tersebut apakah dapat mengarahkan kepada pencapaian *outcomes* dan kolaborasi cenderung dapat dilanjutkan atau tidak, maka peneliti akan mendeskripsikan tentang kolaborasi secara umum, *collaborative governance*, proses kolaborasi menurut Chris Ansell dan Alison Gash, dan kolaborasi menurut Diego de Melo Conti, dkk.

#### 1.5.1.1. Pergeseran Paradigma *Government to Governance*

Pergeseran paradigma dari *government* ke *governance* yaitu problem dalam birokrasi dan tingginya atas tuntutan masyarakat akan pelayanan publik yang berkualitas dengan adanya model pemerintahan baru. Fenomena dari demokratisasi maupun globalisasi menuntut redefinisi peran pelaku-pelaku penyelenggaraan pemerintahan hingga berada dalam kondisi yang tidak subordinatif. Pemerintah yang sebelumnya memegang kuat kendali pemerintahan mengalami pergeseran peran dari posisi yang serba mengatur dan sentral ke posisi sebagai fasilitator. Dunia usaha dan pemilik modal, yang sebelumnya selalu berupaya mengurangi otoritas negara yang dianggap menghambat aktivitas bisnis harus mulai menyadari pentingnya regulasi untuk melindungi kepentingan publik. Sebaliknya, masyarakat yang sebelumnya ditempatkan sebagai penerima manfaat, harus mulai menyadari kedudukannya sebagai pemilik kepentingan yang juga berfungsi sebagai pelaku<sup>18</sup>. Wachhaus mengungkapkan pergeseran paradigma dari *government to governance* terjadi ketika pemerintahan bukan hanya tentang pemerintah lagi. Tembok pemerintahan menjadi lebih rapuh, menyebabkan aktor dari berbagai sektor dapat terlibat dalam proses pemerintahan. Seperti yang diungkapkan dalam pernyataan

---

<sup>17</sup> Agranoff, Robert and Michael McGuire. (2003). *Collaborative Public Management: New Strategies for Local Government*. Wasington DC : Georgetown University Press.

<sup>18</sup> Budiyono. (2014). Kewenangan DPRD Dalam Membahas dan Menindaklanjuti Laporan Pertanggungjawaban Walikota Bandar Lampung (Studi pada Kota Bandar Lampung). *Pranata Hukum* Volume 9 Nomor 1 Januari 2014. Hal.26



berikut. “*Government is not just about government anymore. As governmental walls become more porous, actors from a range of sectors are becoming involved in the processes of governing*”<sup>19</sup>. Menurut Rosemary O’Leary, adanya evolusi dari *government to governance* membuat perhatian manajemen publik beralih pada bentuk organisasi diluar organisasi pemerintah.<sup>20</sup> *Governance* adalah bagaimana masyarakat atau kelompok di dalamnya, ikut mengatur untuk membuat keputusan. Kebutuhan akan *governance* muncul ketika sekelompok orang berkumpul untuk mencapai tujuan. Beberapa referensi menyebutkan perbandingan antara *government* dan *governance* sebagai berikut :

**Tabel 1. 1**  
**Perbandingan *Government* dan *Governance***

<i>Government</i>	<i>Governance</i>
Sifat hubungan hierarkis, pemerintah berada di atas sedangkan warga negara berada di bawah.	Mempunyai sifat hubungan heterarkis, ada kesetaraan kedudukan dan hanya berbeda dalam fungsi
Unsur yang terlibat sebagai subjek pemerintahan hanya ada satu lembaga yaitu pemerintah	Unsur yang terlibat yaitu ada tiga, sektor publik, sektor swasta, dan masyarakat.
Pemegang peran yang dominan yaitu sektor pemerintah	Pemegang peran yang dominan adalah semua pemangku kepentingan sesuai dengan fungsinya masing masing,
Efek yang muncul adalah kepatuhan warga negara	Efek yang muncul adalah partisipasi warga negara

(Sumber: diolah dari berbagai sumber)

Pola pemerintahan berubah dengan cara-cara yang dipahami sebagai "pergeseran dari *government to governance*." Transformasi tersebut ditandai dengan penekanan kolaborasi antar pelaku yang saling tergantung, menumbuhkan hubungan horizontal, pemerintahan jejaring, dan desentralisasi dalam rangka penyediaan layanan publik melalui hubungan kontraktual dengan organisasi

<sup>19</sup> Aaron Wachhaus. (2013). *Governance Beyond Government*. Administration & Society 2014. Vol. 46(5) 573–593 © 2013 SAGE Publications.

<http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0095399713513140>

<sup>20</sup> Rosemary O’Leary dan Lisa Blomgren Bingham. (2009). *The Collaborative Public Managers: New Ideas for The Twenty-First Century*. Washington D.C: Georgetown University Press.

swasta maupun sosial<sup>21</sup>. Penekanan kolaborasi dalam pemerintahan (*governing by collaborating*) akan mengarahkan penerapan *governance* kepada konsep *good governance*<sup>22</sup>. Dekade tahun 1980 dan 1990 adalah era manajerialisme dan rasionalisasi bagi pemerintah sekaligus menjadi awal tindakan pemerintah secara selektif menggunakan kompetisi dan bentuk kolaborasi dengan organisasi swasta untuk menjalankan kegiatan inti mereka. Pemerintah mempercayai bahwa organisasi swasta dapat memperbaiki metode penyampaian pelayanan publik melalui kegiatan kolaborasi. Kolaborasi antar organisasi pemerintah menjadi lebih berkurang jika dibandingkan kolaborasi yang dilakukan antara pemerintah dan pihak ketiga (perusahaan, penyedia layanan donor dan masyarakat)<sup>23</sup>.

Selama dua dekade terakhir, strategi pemerintahan yang disebut *collaborative governance* berkembang dengan cepat sebagai model *governance* yang melibatkan banyak *stakeholder* secara bersama sama dengan organisasi publik berada dalam forum untuk pengambilan keputusan. Jadi, pergerseran paradigma *government to governance* terjadi pada tata kelola serta manajemen dari pemerintah yang sebelumnya tersentral pada pemerintah menjadi tata kelola yang lebih dapat memberdayakan masyarakat, non-government organizaion, badan usaha, yang kedudukannya setara untuk dapat mengambil keputusan yang komprehensif.

### 1.5.1.2. Pengertian Kolaborasi

Sebelum menjelaskan konsep kolaborasi yang dijelaskan oleh para ahli, peneliti akan dipahami terlebih dahulu konsep kolaborasi sesungguhnya. Kamus MerriamWebster memberikan beberapa definisi terkait kolaborasi dan definisi yang relevan dengan penelitian ini adalah bahwa kolaborasi sebagai bentuk kerja sama dengan suatu agensi atau alat yang tidak terhubung secara seketika. Kolaborasi merupakan tata cara untuk mengganti hirarki yang terpusat kepada prinsip untuk

---

<sup>21</sup> Aaron Wachhaus. Loc.Cit

<sup>22</sup> WHO Regional Office for Europe. (2012). *Governance for Health The 21st Century*. Paris: The Regional Office for Europe of the World Health Organization.

<sup>23</sup> John Wanna. (2008). *Collaborative Governance: A New Era of Public Policy in Australia?* ANU Press. <http://www.jstor.org/stable/j.ctt24h315.6>

mempimpin dan mengelola organisasi. Edward M. Marshal dalam *Transforming The Way We Work: The Power of The Collaborative Work Place* mengutarakan kolaborasi merupakan suatu proses awal untuk bekerjasama untuk bertujuan menumbuhkan kepercayaan, melahirkan integritas, serta inovasi melalui kesepakatan dalam bentuk musyawarah, kepemilikan, dan harmonisasi dalam seluruh komponen organisasi<sup>24</sup>. Seperti yang diungkapkan dalam pernyataan berikut, Kolaborasi merupakan satu diantara bentuk-bentuk interaksi sosial. Pendapat dari Abdulsyani, bahwa kolaborasi merupakan salah satu proses sosial, yang dalam pengelolaannya terdapat aktivitas untuk mencapai tujuan bersama dengan cara saling membantu dan saling memahami aktivitas dari tiap-tiap kolaborator. Roucek dan Warren, dalam Abdulsyani juga berpendapat bahwa kolaborasi merupakan bekerja secara bersama guna mencapai tujuan bersama<sup>25</sup>.

Kolaborasi adalah awal dari suatu proses sosial. Umumnya kolaborasi mengkoordinasikan dalam pembagian tugas-tugas, yaitu setiap kelompok mengerjakan setiap tugas pokok dan fungsi yang merupakan tanggung jawab yang telah dibagi demi tercapainya tujuan-tujuan bersama. Kolaborasi juga digunakan sebagai pendekatan pemerintah dalam penyelenggaraan pemerintahan yang dapat mengoptimalkan peran *governance* dalam penerapan kebijakan publik dan penyelenggaraan layanan publik. *Governance* sebagai tindakan membuat manajemen dengan interaksi antar pemerintah dan swasta dalam penyelesaian suatu permasalahan sosial, maka membutuhkan kolaborasi. Istilah kolaborasi dalam sektor publik dipahami sebagai *collaborative governance*<sup>26</sup>. Berbagai literatur menggunakan istilah yang beragam untuk menjelaskan tentang *collaborative governance* seperti manajemen partisipasi, pembuatan kebijakan publik yang interaktif, manajemen kolaborasi dan *stakeholder government*. Penggunaan istilah dari *collaborative governance* dirasa lebih sesuai dengan konteks penelitian ini karena kata *governance* penekanannya pada proses pengelolaan dengan

---

<sup>24</sup> Edward M. Marshal. (1995). *Transforming The Way We Work: The Power of The Collaborative Work Place*. American Association Management (AMACOM).

<sup>25</sup> Abdulsyani. (1994). *Sosiologi Skematika, Teori, dan Terapan*. Jakarta: Bumi Aksara.

<sup>26</sup> Nanang Haryono. (2012). *Jejaring Untuk Membangun Kolaborasi Sektor Publik*. *Jejaring Administrasi Publik*. Th IV. Nomor 1, Januari-Juni 2012

keterlibatan sektor publik, sektor swasta, serta masyarakat. Sedangkan kata *collaborative* merujuk pada proses yang lebih deliberatif dan berorientasi konsensus jika dibandingkan dengan partisipasi atau interaktif. Bahan Ajar Diklat Kepemimpinan Aparatur Pemerintah Tingkat IV mendefinisikan istilah *collaborative governance* sebagai praktik dua pihak atau lebih untuk mencapai tujuan bersama dan melibatkan proses kerja masing-masing maupun kerja bersama dalam mencapai tujuan bersama tersebut. Motivasi utamanya biasanya adalah memperoleh hasil-hasil bersama yang tidak mungkin dicapai jika masing-masing pihak bekerja secara individu. Selain seperti dalam kerjasama, para pihak berkolaborasi biasanya dengan harapan mendapatkan hasil-hasil yang inovatif, terobosan, dan/atau istimewa/luar biasa, serta prestasi kolektif yang memuaskan. Kolaborasi biasanya dilakukan agar memungkinkan timbulnya rasa saling pengertian dan realisasi visi bersama dalam lingkungan dan system yang kompleks<sup>27</sup>. Kolaborasi dalam pemerintahan dipahami juga sebagai kebersamaan, kerjasama, berbagi tugas, kesetaraan, dan tanggung jawab antara beberapa entitas yang aktivitasnya berhubungan dengan usaha untuk menghasilkan barang dan pelayanan publik dalam rangka memenuhi kebutuhan dan hak publik dimana pihak-pihak yang berkolaborasi memiliki tujuan yang sama, kesamaan persepsi, kemauan untuk berproses, saling memberikan manfaat, kejujuran, serta berbasis masyarakat. Pihak-pihak entitas yang berkolaborasi bisa dari *government*, *civil society*, dan *private sector*. Tujuan utama dalam kolaborasi sektor publik diperuntukkan pada peningkatan pelayanan pada masyarakat<sup>28</sup>.

Agranoff dan McGuire dalam O’Leary, Gerard, dan Bingham menyampaikan tentang definisi *collaborative governance* sebagai suatu konsep yang mendeskripsikan proses memfasilitasi dan menjalankan sesuatu dalam susunan multi organisasi untuk memecahkan masalah yang tidak dapat dipecahkan atau tidak mudah dipecahkan oleh satu organisasi saja. Kolaborasi berarti untuk bekerja sama, untuk mencapai tujuan bersama, bekerja dengan melintasi batas dan

---

<sup>27</sup> Badan Diklat Daerah Istimewa Yogyakarta. (2014). Koordinasi dan Kolaborasi. Jakarta: Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia.

<sup>28</sup> Ibid

dalam hubungan multi-sektor dan multi-aktor. Kolaborasi didasarkan pada nilai timbal balik. Kolaborasi manajemen publik dapat mencakup tata kelola partisipatif dengan keterlibatan aktif warga negara dalam pengambilan keputusan pemerintah. Seperti yang diungkapkan dalam pernyataan berikut. Emerson, Nabatchi, dan Balogh menjelaskan definisi *collaborative governance* secara luas sebagai proses dan struktur pengambilan keputusan kebijakan publik dan manajemen publik yang melibatkan masyarakat diluar institusi publik secara konstruktif, badan publik pada setiap tingkatan pemerintahan, dan sektor swasta untuk melaksanakan tujuan publik yang tidak dapat dicapai<sup>29</sup>. Penjelasan ini lebih umum karena melibatkan cakupan yang lebih luas meliputi badan publik pada setiap tingkatan pemerintahan. Definisi tersebut dijelaskan dalam pernyataan berikut. Ansell dan Gash memberikan definisi yang berbeda terhadap *collaborative governance* yaitu sebagai bentuk pengaturan pemerintahan dimana satu atau lebih agensi publik secara langsung mengikutsertakan stakeholders non-pemerintah dalam suatu proses pembuatan keputusan kolektif yang formal, berorientasi konsensus, dan deliberatif serta bertujuan untuk membuat atau mengimplementasikan kebijakan publik atau mengatur program publik atau asset. Seperti yang diungkapkan dalam pernyataan berikut. Berdasarkan definisi tersebut, dapat ditarik 6 kriteria penting yang ada dalam kolaborasi manajemen publik yaitu :

- 1) Inisiator dai forum kolaborasi adalah pemerintah;
- 2) Peserta atau partisipan dalam forum kolaborasi melibatkan anggota masyarakat;
- 3) Pemerintah dan partisipan secara langsung dapat membuat keputusan bersama;
- 4) Forum yang ada diorganisasikan secara formal untuk mencapai keputusan bersama.
- 5) Forum bertujuan membuat keputusan berdasarkan kesepakatan (meskipun jika kesepakatan tercapai pada prakteknya).
- 6) Fokus dari kolaborasi tersebut adalah pada kebijakan publik dan/atau manajemen publik.

---

<sup>29</sup> Kirk Emerson, Tina Nabatchi, dan Stephen Balogh. (2011). *An Integrative Framework for Collaborative Governance*. *Journal of Public Administration Research and Theory* Volume 22 Hal.2

Konsep dari kolaborasi yang dimaksud oleh Ansell dan Gash mengarah pada komunikasi dua arah yang mana masing masing pihak akan saling memberikan pengaruh. Collaborative governance berbeda dengan konsep kerjasama pemerintah swasta atau *public private partnership* meskipun terkadang *public private partnership* membutuhkan kolaborasi fungsi antara pemerintah dan swasta, tetapi *public private partnership* lebih menekankan pada pencapaian koordinasi dibandingkan pencapaian consensus dalam pembuatan keputusan. *public private partnership* merujuk pada bentuk perjanjian antara pemerintah dan aktor swasta untuk memberikan pelayanan atau mengerjakan tugas tertentu.

Pembuatan keputusan kolektif adalah tujuan utama dalam *collaborative governance* tetapi bukan tujuan utama dari *public private partnership*. Berdasarkan berbagai definisi kolaborasi yang telah dijelaskan para ahli, maka konsep kolaborasi yang sesuai dengan konteks dari penelitian ini adalah praktik dua pihak atau lebih meliputi organisasi sektor publik, swasta, dan masyarakat dengan melibatkan proses kerja masing- masing maupun kerja sama untuk berbagi tugas dan tanggung jawab antara beberapa entitas dalam memecahkan masalah yang tidak dapat dipecahkan atau tidak mudah dipecahkan oleh satu organisasi saja serta untuk mendapatkan hasil-hasil yang inovatif, istimewa dan luar biasa, serta prestasi kolektif yang memuaskan.

Berdasarkan berbagai definisi kolaborasi yang telah dijelaskan para ahli, maka konsep kolaborasi yang sesuai dengan konteks penelitian ini adalah praktik dua pihak atau lebih meliputi organisasi sektor publik, swasta, dan masyarakat dengan melibatkan proses kerja masing- masing maupun kerja sama untuk berbagi tugas dan tanggung jawab antara beberapa entitas dalam memecahkan masalah yang tidak dapat dipecahkan atau tidak mudah dipecahkan oleh satu organisasi saja serta untuk mendapatkan hasil-hasil yang inovatif, istimewa serta luar biasa, serta prestasi kolektif yang memuaskan. Jadi, kolaborasi sangat dipengaruhi oleh seluruh stakeholder dalam jejaring kolaborasi. Dua tipe pertama sudah lama ada dalam proses manajemen publik. Keempatnya mencerminkan realitas dari sebuah manajemen publik kolaboratif.

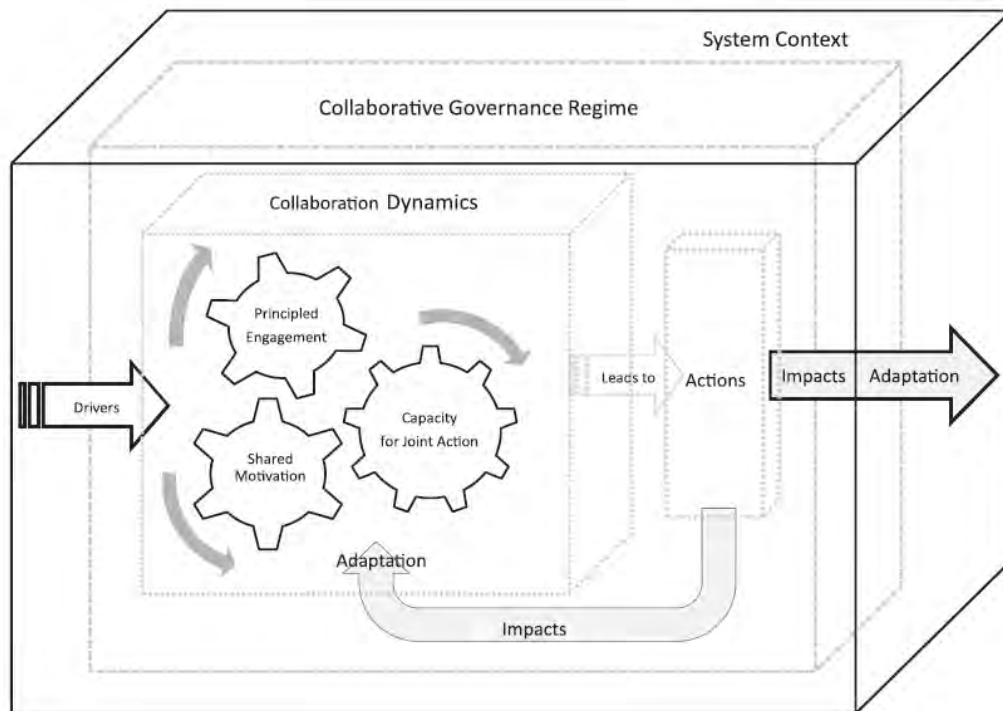
Tipe kolaborasi lainnya yaitu dikemukakan oleh John Wanna dengan berdasar pada hubungan antara aktor-aktor berikut ini yaitu Kolaborasi antar *governments*, melibatkan agensi dan pemain yang berbeda. Kolaborasi antara *governments*, melibatkan agensi dari yurisdiksi yang berbeda. Kolaborasi antara *governments* dan pihak ketiga penyedia barang dan layanan. Kolaborasi antara *governments* dan individu serta masyarakat<sup>30</sup>.

### **1.5.1.3. Kolaborasi menurut Kirk Emerson, Tina Nabatchi dan Stephen Balogh**

Emerson, Nabatchi dan Balogh mengembangkan kerangka integratif untuk *collaborative governance* ke dalam dimensi-dimensi yaitu *Collaborative Governance Regime* (menggambarkan proses kolaborasi itu sendiri), *drivers*, *system context*, dan *impact or adaptation*. *Collaborative Governance Regime* merupakan inti dari model *collaborative governance* Emerson, Nabatchi, dan Balogh yang kemudian dibagi lagi ke dalam *collaborative dynamics* dan *collaborative actions*.

---

<sup>30</sup> John Wanna Loc. Cit.



**Gambar 1. 6. Model Collaborative Governance Emerson, Nabatchi dan Balogh**

(Sumber: Kirk Emerson, Tina Nabatchi, dan Stephen Balogh. 2011. *An Integrative Framework for Collaborative Governance. Journal of Public Administration Research and Theory* Volume 22)

### 1) Dinamika kolaborasi (*Collaborative Dynamics*)

Tahapan dalam dinamika kolaborasi dilihat sebagai interaksi berulang meliputi **penggerakan prinsip bersama, motivasi bersama, dan kapasitas untuk melakukan tindakan bersama** yang saling mempengaruhi. Adapun penjelasan dari diatas yaitu :

#### a. Penggerakan prinsip bersama (*principled engagement*)

Penggerakan prinsip bersama adalah proses yang senantiasa berulang-ulang dan melibatkan aktor yang berbeda pada waktu yang sama dengan cara cara seperti dialog langsung, jaringan lintas organisasi, maupun dengan pertemuan antara sektor publik maupun privat atau cara-cara yang lain. Melalui penggerakan prinsip Bersama terjadi penegasan kembali tujuan bersama dan pembentukan serta pengembangan prinsip-prinsip bersama sehingga inti dari penggerakan prinsip



bersama adalah peyatuan prinsip dan tujuan. Penting pula untuk memperhatikan partisipan dalam komponen ini, siapa saja yang terlibat dan apa representasinya dalam kolaborasi. Karakteristik masing masing aktor mempengaruhi seberapa jauh prinsip bersama dapat dijalankan.

Dalam hal ini, penting bagi pemerintah untuk menentukan siapa saja aktor yang akan terlibat dalam kolaborasi. Seiring dengan berjalannya kolaborasi, penambahan aktor kolaborasi pun dimungkinkan sehingga perlu dilakukan lagi proses penggerakan prinsip bersama. Penggerakan prinsip Bersama terjadi melalui pengulangan empat elemen dasar yaitu pengungkapan (*discovery*), pengertian (*definition*), deliberasi (*deliberation*), dan determinasi (*determination*).

#### Pengungkapan (*discovery*)

Pengungkapan adalah penyampaian kepentingan, perhatian, dan nilai individu dan nilai bersama. Pada awalnya, pengungkapan dapat digunakan untuk mengidentifikasi kepentingan bersama. Kemudian, hal itu dilihat sebagai proses pencarian fakta bersama dan penyelidikan yang lebih analitik.

#### Pengertian (*definition*)

Proses pengertian ditandai dengan upaya terus menerus untuk membangun makna bersama dengan mengartikulasikan tujuan dan sasaran bersama, menyetujui konsep dan terminologi yang akan digunakan para *stakeholders* untuk mendeskripsikan dan mendiskusikan masalah dan peluang kolaborasi, mengklarifikasi dan menyesuaikan tugas dan harapan satu sama lain, serta menetapkan kriteria bersama untuk menilai informasi dan alternatif tindakan.

#### Deliberasi (*deliberation*)

Melalui musyawarah atau komunikasi yang jujur dan beralasan, dianggap sebagai ciri dan unsur penting dari penggerakan prinsip bersama yang sukses. Kualitas dari musyawarah, terutama bila partisipan atau peserta memiliki kepentingan dan perspektif yang berbeda, bergantung pada pemimpin kolaborasi

yang peka terhadap kepentingan individu, kepentingan yang diwakili, efektivitas strategi dan adanya konflik.

#### Determinasi (Determination)

Serangkaian tindakan untuk menetapkan maksud dan tujuan yang diinginkan yang dibedakan menjadi determinasi bersama (*joint determinations*) dan determinasi substansif (*substantive determinations*). Determinasi bersama meliputi keputusan prosedural seperti agenda kerja, diskusi, dan penugasan sebuah tim kerja. Sedangkan determinasi substantif sering dianggap sebagai salah satu output atau produk akhir kolaborasi seperti kesepakatan mengenai tindakan atau rekomendasi akhir.

#### **b. Motivasi bersama (*shared motivation*)**

Motivasi bersama diartikan sebagai siklus penguatan atas kepercayaan bersama, pemahaman bersama, legitimasi internal, dan komitmen. Ketiga elemen kecuali legitimasi telah ada dalam model *collaborative governance* Ansell dan Gash. Seperti yang divisualisasikan oleh roda penggerak, motivasi bersama melakukan sebuah siklus sendiri dan sebelumnya dipengaruhi oleh pergerakan prinsip Bersama.

#### Kepercayaan bersama (*mutual trust*)

Kata mutual menandai bahwa kepercayaan haruslah dibuat secara sama dan merata sehingga saling menguntungkan setiap aktor kolaborasi. Pembentukan kepercayaan bersama artinya harus ada rasa percaya di setiap aktor kolaborasi. Kepercayaan dibangun dengan upaya terus menerus dari interaksi para aktor untuk saling mengetahui satu sama lain dan membuktikan sendiri kelayakan untuk dipercaya. Kepercayaan juga dipengaruhi saling ketergantungan antar aktor, hubungan antar aktor di luar kolaborasi dan pengalaman melakukan kolaborasi dengan aktor yang lain.

Pemahaman bersama (*mutual understanding*)

Pemahaman bersama (*mutual understanding*) disini berbeda dengan *shared understanding* yang dijelaskan oleh Ansell dan Gash. *Shared understanding* merujuk pada persetujuan setiap partisipan kolaborasi untuk berbagi serangkaian nilai dan tujuan. Sedangkan *mutual understanding* merujuk pada kemampuan untuk memahami dan menghargai kedudukan dan kepentingan pihak lain ketika salah satu pihak tidak setuju. Pemahaman bersama seringkali dipengaruhi oleh kepercayaan yang telah terbentuk sebelumnya.

Legitimasi internal (*internal legitimacy*)

Legitimasi internal adalah pengakuan dari pihak pihak internal kolaborasi bahwa aktor aktor yang terlibat dapat dipercaya dan kredibel dalam melakukan tugas dan perannya dalam kerangka kolaborasi. Legitimasi internal ini penting karena merupakan elemen untuk membentuk komitmen bersama.

Komitmen (*shared commitment*)

Komitmen mampu menghilangkan hambatan yang muncul karena perbedaan karakteristik dan kepentingan antar aktor. Komitmen dalam model CGR ini serupa dengan *commitment to the process* dalam *collaborative governance* Ansell dan Gash.

**c. Kapasitas untuk melakukan tindakan Bersama**

Kolaborasi merupakan cara untuk mewujudkan tujuan yang tidak dapat atau sulit dicapai sendiri. Namun, aktor kolaborasi tidak selalu memiliki kapasitas yang sama untuk bertindak bersama dalam rangka mencapai tujuan karena adanya perbedaan dan kesenjangan kekuatan. Dengan demikian, kolaborasi harus menghasilkan kapasitas baru untuk tindakan bersama yang tidak ada sebelumnya dan mempertahankan atau menumbuhkan kapasitas tersebut selama proses kolaborasi. Pengembangan kapasitas yang diperlukan ditentukan selama proses penggerakan prinsip. Kapasitas baru ini menjadi bentuk pemberdayaan kelompok sebagai perwujudan prinsip demokrasi yang mendasari kolaborasi. Kapasitas untuk

tindakan bersama dijelaskan dengan kombinasi 4 elemen penting yaitu **pengaturan prosedural dan kelembagaan, kepemimpinan, pengetahuan, dan sumber daya.**

#### Pengaturan prosedural dan kelembagaan

Pengaturan prosedural dan struktur kolaborasi dibutuhkan dalam mengatur interaksi antar aktor kolaborasi. Dimensi dimensi pengaturan prosedural adalah aturan aturan umum (*ground rules*), protokol protokol dalam kegiatan (*operating protocol*), peraturan untuk membuat keputusan (*decision rules*) dan segala aturan berkaitan dengan prosedur. Pengaturan yang ada dalam kolaborasi awalnya berbentuk informal, namun seiring berjalannya waktu demi kepastian hukum maka dibutuhkan aturan yang formal seperti adanya pembentukan perundangan atau legal formal yang menjadi payung hukum kolaborasi.

Pengaturan kelembagaan berfokus pada intra-organisasi dan interorganisasi yaitu pada cara cara aktor melakukan governing dan mengatur organisasinya sendiri dalam kegiatan kolaborasi sedangkan interorganisasi yaitu pada cara cara kelompok kolaborasi mengatur proses dan bagaimana kolaborasi berintegrasi dengan pembuat keputusan dari pihak eksternal. Struktur kolaborasi yang baik adalah yang fleksibel, tidak hirarki dan cenderung bersifat jejaring dengan kepemimpinan dari aktor pemerintah atau kolaborasi dapat membuat struktur yang benar-benar baru.

Meskipun sifatnya fleksibel, peraturan merupakan hal penting yang dibutuhkan. Untuk kolaborasi yang lebih besar dan kompleks serta durasi waktu yang cukup panjang maka struktur kelembagaan organisasi harus jelas dan harus ada pengaturan untuk administrasi dan manajemen kegiatan kolaborasi yang jelas pula.

#### Kepemimpinan

Peran pemimpin selama proses kolaborasi adalah sebagai pihak yang menggali dukungan untuk kolaborasi, penginisiasi, fasilitator dan mediator, representasi aktor kolaborasi secara keseluruhan, distribusi pengetahuan, mendorong penggunaan teknologi, dan melakukan advokasi terhadap publik. Selain itu, peran pemimpin yang juga penting adalah bagaimana cara cara pemimpin untuk

mendorong deliberasi, mengatasi konflik, dan meningkatkan determinasi para aktor terhadap tujuan kolaborasi.

### Pengetahuan

Pengetahuan adalah apa saja yang dibutuhkan dan berusaha untuk disediakan. Pengetahuan merupakan segala hal yang diperlukan untuk sesuatu yang disediakan. Pengetahuan adalah kombinasi dari informasi untuk menambah kapabilitas. Pengetahuan sangat mempengaruhi tindakan kolaborasi. Yang terpenting dari komponen ini adalah bagaimana mendistribusikan pengetahuan kepada para aktor kolaborasi sehingga pengetahuan tersebut dapat bermanfaat sebagai nilai tambah untuk proses kolaborasi.

### Sumber daya

Salah satu keuntungan dari kolaborasi adalah potensi untuk berbagi sumber daya yang tidak dimiliki dalam melakukan suatu hal yang baru. Sumber daya yang berguna dapat mencakup pendanaan, waktu, dukungan teknis dan logistik, bantuan administratif dan organisasi, keterampilan yang diperlukan untuk analisis atau implementasi dan keahlian lainnya. Kekuasaan juga dapat dipandang sebagai sumber daya karena seperti sumber daya lainnya, kekuasaan hampir selalu didistribusikan secara tidak merata ke seluruh peserta.

## **2) Tindakan Kolaborasi (*collaborative action*)**

Tindakan tindakan dalam kolaborasi sangat bervariasi dan bergantung pada *collaborative dynamics*. Sebaliknya, hasil daripada tindakan kolaborasi merupakan dampak sementara yang juga akan mempengaruhi *collaborative dynamics* dan mengarahkan pada dampak jangka panjang. Selain itu hasil tindakan kolaborasi akan bergantung pada konteks dan biaya, mungkin juga bergantung pada: dukungan, kebijakan, hukum, peraturan, sumber daya, staff, ijin, manajemen, dan pengawasan.

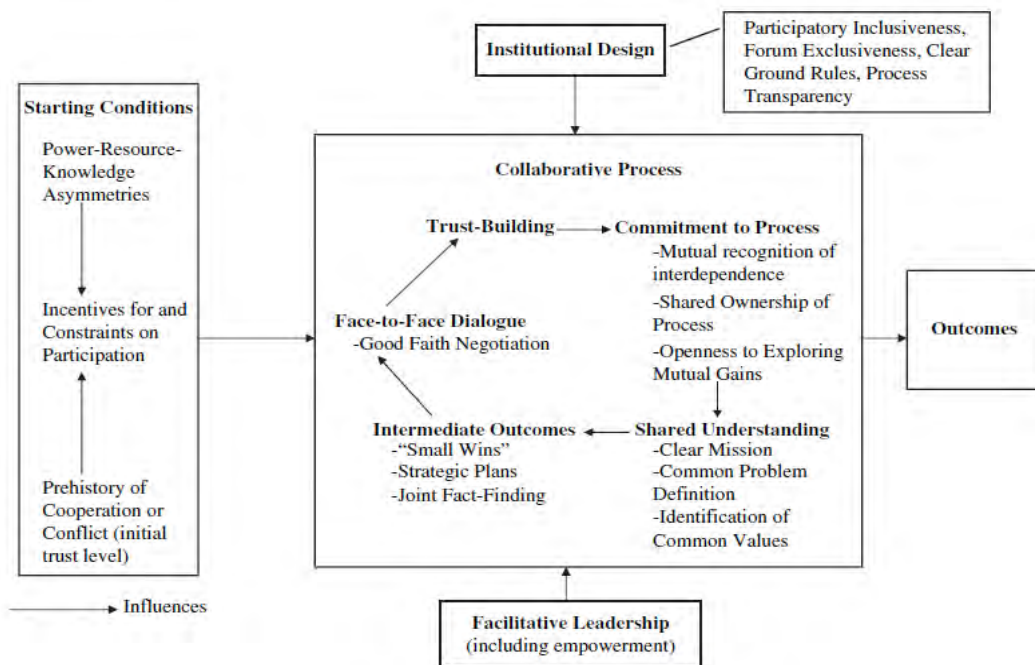
Kesimpulan model *collaborative governance* Emerson, Nabatchi, dan Balogh yang dikenal sebagai model CGR ini tersusun atas 2 variabel yaitu

*collaborative dynamics* dan *collaborative actions*. Baik tidaknya *collaborative dynamics* bergantung pada tiga komponen yaitu penggerakan prinsip bersama, motivasi bersama, dan kapasitas untuk melakukan tindakan bersama yang masing masing komponen tersebut memiliki beberapa elemen yang saling mempengaruhi. Kegiatan saling mempengaruhi antar komponen tersebut menghasilkan suatu tindakan kolaborasi yang merupakan dampak sementara dari kolaborasi.

#### 1.5.1.4. Kolaborasi menurut Chris Ansell dan Alison Gash

Model *collaborative governance* Ansell dan Gash mempunyai 4 komponen yang meliputi kondisi permulaan, desain kelembagaan, kepemimpinan, dan proses yang kolaboratif. Proses yang kolaboratif merupakan komponen inti dari model ini, sedangkan tiga lainnya merupakan komponen yang mendukung kolaborasi. Komponen ini dibagi lagi kedalam beberapa elemen kolaborasi.

Ansell dan Gash menganggap bahwa model kolaborasi cenderung kearah proses yang *cyclical* dibandingkan proses yang linear.



**Gambar 1. 7. Model Collaborative Governance Ansell dan Gash**

(Sumber: Chris Ansell dan Alison Gash. 2007. Collaborative Governance in Theory and Practice. Journal of Public Administration Research and Theory. Vol. 18 No. 4)

### a. Kondisi Permulaan

Kondisi permulaan adalah keadaan yang menggambarkan tingkat kepercayaan, ada tidaknya konflik, modal sosial yang menjadi sumber daya, dan kewajiban selama berkolaborasi. Kondisi permulaan dapat memfasilitasi atau justru menghambat kolaborasi itu sendiri. Sebagai titik awal kolaborasi harus mampu mengatasi masalah ketidakpercayaan, ketidakpedulian, dan antagonisme (konflik) antar stakeholders karena kolaborasi tidak selalu terjadi pada stakeholders yang awalnya memiliki visi bersama. Kondisi permulaan memiliki tiga komponen yaitu **Ketidakseimbangan sumberdaya atau perbedaan kekuatan stakeholders, insentif kolaborasi, dan riwayat konflik atau kerjasama diantara para stakeholders di masa lalu.**

#### Ketidakseimbangan Sumber Daya atau Perbedaan Kekuatan *Stakeholders*.

Dalam suatu kolaborasi, pasti terdapat ketidakseimbangan kapasitas, organisasi, status, atau sumber daya antar stakeholders sehingga proses pengelolaan kolaboratif akan cenderung terjadi dominasi oleh aktor yang lebih kuat. Masalah ketidakseimbangan sumber daya terjadi ketika beberapa stakeholders tidak memiliki infrastruktur organisasi yang dibutuhkan dalam kolaborasi. Masalah umum lainnya adalah bahwa beberapa stakeholders mungkin tidak memiliki keahlian untuk terlibat dalam diskusi tentang masalah teknis. Masalah umum ketiga adalah bahwa beberapa stakeholders tidak memiliki waktu, energi, atau kebebasan untuk terlibat dalam proses kolaborasi yang intensif. Oleh karena itu, kolaborasi harus mempunyai strategi untuk memberdayakan kelompok yang lebih lemah atau kurang terwakili. Jika ada ketidakseimbangan kekuatan/sumber daya yang signifikan antar stakeholders, sehingga stakeholder yang penting perannya justru tidak dapat berpartisipasi secara nyata, maka untuk mewujudkan kolaborasi yang efektif diperlukan strategi pemberdayaan terhadap stakeholder tersebut. Insentif untuk kolaborasi

#### Insentif Kolaborasi

Insentif kolaborasi akan dirasakan oleh stakeholders jika mereka mampu mencapai tujuan mereka setelah adanya kolaborasi. Kolaborasi hanya akan berjalan

jika pemangku kepentingan menganggap dirinya saling bergantung satu sama lain dan dalam mencapai tujuan mereka tidak bisa bertindak sendiri. Jadi insentif kolaborasi akan dirasakan setelah adanya asumsi saling ketergantungan antar *stakeholders*.

#### Riwayat Konflik atau Kerjasama antar Stakeholders

Jika ada sejarah antagonisme (konflik) di antara para *stakeholders*, maka kolaborasi tidak mungkin berhasil kecuali jika;

- 1) ada tingkat saling ketergantungan yang tinggi di antara para pemangku kepentingan atau
- 2) langkah positif diambil untuk memperbaiki tingkat kepercayaan yang rendah di antara para pemangku kepentingan.

#### **b. Kepemimpinan yang Fasilitatif**

Kepemimpinan adalah hal yang penting dalam proses pembuatan aturan dasar kolaborasi, membangun kepercayaan, memfasilitasi dialog antar *stakeholder* dalam kolaborasi, dan mengeksplor kesamaan tujuan diantara *stakeholders*. Kepemimpinan juga penting dalam memberdayakan dan merespresentasikan *stakeholder* yang lemah posisinya dalam kolaborasi. Kepemimpinan adalah hal selanjutnya yang penting dalam kolaborasi setelah komponen komponen dalam kondisi permulaan kolaborasi. Semakin tidak adanya kepercayaan diantara *stakeholders* kolaborasi maka akan semakin besar peran kepemimpinan dalam kolaborasi tersebut. *Collaborative governance* akan sukses jika ada pemimpin organik yang mengutamakan rasa menghargai dan mempercayai masing masing *stakeholder* yang berbeda karakteristik dan kepentingannya. Pemimpin organik adalah pemimpin yang muncul dari kelompok *stakeholder* itu sendiri.

#### **c. Desain Kelembagaan**

Desain kelembagaan merujuk pada aturan dasar dalam melakukan kolaborasi dan juga sebagai hal yang digunakan untuk mengukur legitimasi proses kolaborasi. Akses terhadap kolaborasi menjadi masalah desain kelembagaan yang



paling mendasar. Siapa sajakah yang harus terlibat dalam proses kolaborasi? Jadi keberhasilan kolaborasi dapat dilihat dari inklusivitas stakeholder secara luas baik yang terlibat karena terpengaruh atau dipengaruhi. Selain partisipasi, transparansi juga dapat digunakan sebagai desain kelembagaan untuk menguatkan legitimasi dan membangun kepercayaan dari masyarakat. Kedua hal diatas sesuai dengan prinsip kolaborasi yang menekankan pada *consensus-oriented*. Desain kelembagaan yang ketiga adalah adanya tenggat waktu yang diacu oleh organisasi dalam melakukan kolaborasi. Hal ini dikarenakan dengan tidak adanya deadline, maka tidak akan ada target dalam kolaborasi sehingga kolaborasi tersebut menjadi tanpa arah.

#### **d. Proses yang Kolaboratif**

Kolaborasi dipandang sebagai siklus kerjasama yang baik dengan adanya komunikasi, kepercayaan, komitmen, pemahaman, dan dampak. Proses yang kolaboratif akan dijelaskan melalui tahapan tahapan yang membentuk suatu siklus yang mempengaruhi satu sama lain dan diawali dari tahap dialog antarmuka. Inti dari proses yang kolaboratif adalah *collectively decision-making*.

#### Dialog Langsung (*Face-to-Face Dialouge*)

Proses kolaboratif akan diawali dari dialog antarmuka masing masing stakeholders. Sebagai suatu proses yang *consensus-oriented*, tahapan ini penting untuk mengidentifikasi peluang dan tujuan untuk dicari kesepakatannya. Dialog langsung ini tidak hanya sekedar cara untuk benegosiasi tetapi inti dari proses ini adalah untuk menghilangkan stereotip (persepsi buruk aktor yang satu terhadap aktor yang lain) atau hambatan lain dalam berkomunikasi. Dialog langsung sebagai suatu komunikasi mempengaruhi proses membangun kepercayaan, rasa menghargai, pemahaman bersama, dan komitmen terhadap proses kolaborasi.

#### Membangun Kepercayaan (*Trust Building*)

Kepercayaan adalah syarat dalam kolaborasi. Meskipun begitu, kurangnya kepercayaan diantara stakeholders adalah keadaan yang sangat umum dalam awal

kolaborasi. Proses *collaborative governance* tidak hanya tentang negosiasi antar stakeholders tapi juga tentang bagaimana membangun kepercayaan diantara mereka. Pemimpin dalam proses *collaborative governance* itu harus menyadari bahwa mereka harus membangun kepercayaan sebelum terjadi tindakan-tindakan yang curang dalam kolaborasi. Jika keadaan masa lalu sebelum kolaborasi menunjukkan adanya konflik, maka diantara stakeholders akan membutuhkan waktu yang cukup lama untuk membangun kepercayaan. Jika diantara stakeholders tidak mampu membangun kepercayaan, maka strategi kolaboratif tidak akan dapat berjalan.

#### Komitmen pada Proses Kolaborasi (*Commitment to The Process*)

Komitmen berkaitan dengan motivasi awal untuk berpartisipasi dalam proses *collaborative governance*. Motivasi *stakeholders* melakukan kolaborasi karena pekerjaan mereka sulit untuk dilakukan sendiri atau untuk mendapatkan legitimasi atas posisi mereka atau bisa juga hanya untuk memenuhi kewajiban hukum. Komitmen terhadap proses juga bisa diartikan sebagai tindakan mengembangkan keyakinan bahwa musyawarah untuk keuntungan Bersama adalah cara terbaik untuk mencapai hasil kebijakan yang diinginkan. Komitmen dipengaruhi oleh adanya *mutual recognition* (mengenal bersama) dan *joint appreciation* (apresiasi bersama) dan *ownership to the process* (rasa memiliki terhadap proses). Rasa memiliki terhadap proses kolaborasi hanya bisa dibangun dengan adanya keterlibatan atau partisipasi dan berbagi tanggung jawab dalam kolaborasi. Komitmen terhadap proses kolaboratif juga ditandai dengan adanya saling ketergantungan yang tinggi diantara *stakeholders*.

#### Pemahaman Bersama (*Shared Understanding*)

Pemahaman bersama dideskripsikan berbeda-beda dalam literatur lain sebagai *common mission* (misi umum), *common purpose* (tujuan umum), *common ground* (dasar bersama), *common objectives* (tujuan umum), dan *shared vision* (visi bersama). Pemahaman bersama menjadi syarat dalam proses kolaborasi sehingga dapat terwujud tujuan bersama. Pemahaman bersama dimaksudkan sebagai

penyatuan tujuan dan pendefinisian permasalahan secara bersama sama sehingga meminimalisir terjadinya ketidaksepahaman atau kesalahpahaman diantara *stakeholders*.

#### Dampak Sementara (*Intermediate Outcomes*)

Dampak sementara adalah *outcomes* sebagai hasil dari proses kolaborasi, bukan merujuk pada *outcomes* atau hasil akhir keseluruhan sistem kolaborasi sehingga ada kata “sementara” didalamnya. Dampak sementara atau hasil dari proses kolaborasi dapat menjadi momentum atau titik kritis menuju keberhasilan kolaborasi itu sendiri. Dampak sementara yang positif dapat dimaknai sebagai *small-wins* atau kemenangan kecil dari kolaborasi.

Kesimpulan dari kolaborasi Ansell dan Gash menggunakan klasifikasi elemen kolaborasi ke dalam elemen inti dan elemen pendukung yang bergantung pada pengaruh elemen tersebut dalam kolaborasi. Kunci dari model *collaborative governance* Ansell dan Gash adalah melihat kolaborasi dari sisi motivasi, ketidakseimbangan, konflik, kepemimpinan, desain kelembagaan, komunikasi, kepercayaan, komitmen, pemahaman bersama, dan dampak sementara dengan menekankan pada waktu, kepercayaan, dan saling ketergantungan.

#### **1.5.2.5. Kolaborasi menurut Diego de Melo Conti dkk**

Dalam *brazilian journal of urban management*, dengan judul *collaborative governance towards cities sustainability transition*, Diego de Melo Conti dkk mengemukakan bahwa tata *collaborative governance* telah diadopsi oleh sejumlah kota di seluruh dunia sebagai solusi untuk masalah lokal (Blanco, 2013<sup>31</sup> Healey,

---

<sup>31</sup> Blanco, I. (2013). Analyzing urban governance networks: bringing regime theory back in theory back in. *Environment and Planning. C, Government & Policy*, 31(2), 276-291. <http://dx.doi.org/10.1068/c11174>.

2015)<sup>32</sup>, menyoroti peran pentingnya dalam melestarikan lingkungan dan mengurangi kelangkaan ekologis, dalam mempromosikan keadilan dan kesetaraan sosial, di membuat rencana jangka panjang dan pandangan holistik, dalam transparansi dan penggunaan sumber daya publik yang lebih baik, dan dalam mendamaikan kepentingan ekonomi untuk transisi ke ekonomi rendah karbon. Tata kelola membahas kapasitas artikulasi dan kerja sama antara pemangku kepentingan yang berbeda untuk membahas masalah kepentingan bersama (Li et al., 2016)<sup>33</sup>. *World Bank Group* (1992)<sup>34</sup> mendefinisikan *governance* sebagai cara di mana kekuasaan dipraktekkan dalam administrasi sumber daya untuk pengembangan dan kapasitas dari program pemerintah, merumuskan dan kebijakan program. Artinya, pemerintahan juga mengungkapkan gagasan tentang pelaksanaan kekuasaan atau bagaimana model kewenangan suatu pemerintahan diwujudkan.

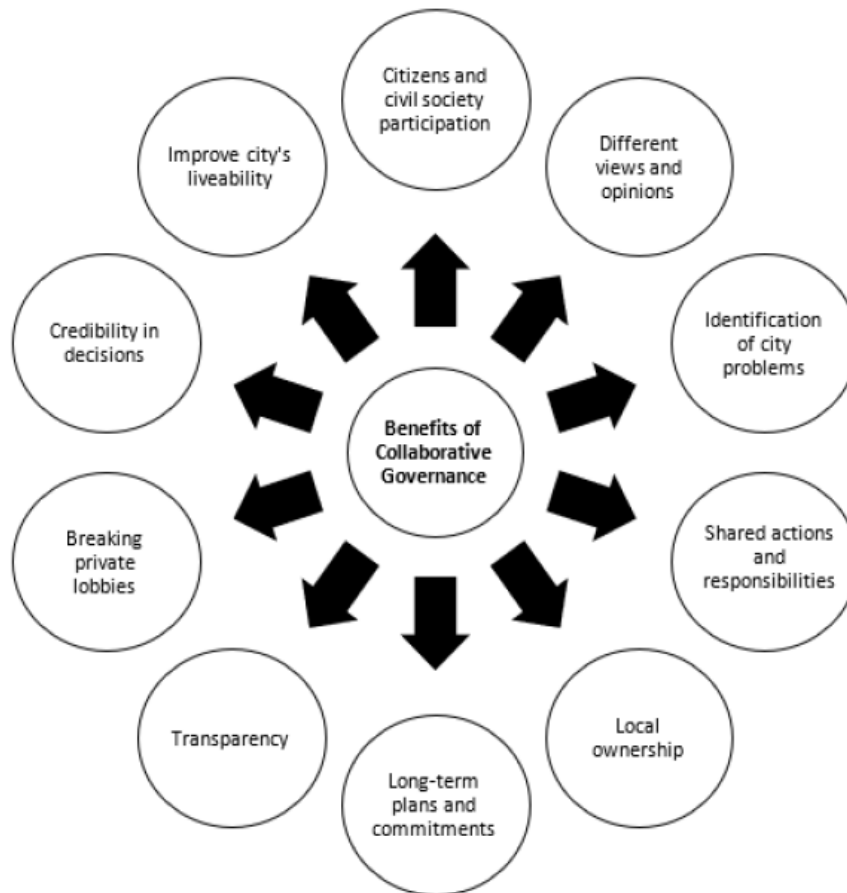
Diego de Melo Conti dkk juga menyebutkan bahwa adanya manfaat untuk collaborative governance sebagai berikut :

---

<sup>32</sup> Healey, P. (2015). *Planning theory: the good city and its governance* (2nd ed.). USA: International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences. <http://dx.doi.org/10.1016/B978-0-08-097086-8.74027-X>

<sup>33</sup> Li, H., & de Jong, M. (2017). *Citizen participation in China's eco-city development. Will 'new-type urbanization' generate a breakthrough in realizing it?* *Journal of Cleaner Production*, 162, 1085-1094. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.06.121>.

<sup>34</sup> World Bank Group. (1992). *Global economic prospects and the developing countries* (pp. 1-82). Washington: International Economics Department, World Bank Group



**Gambar 1.8. Manfaat Collaborative Governance**

(sumber : Conti, Diego de Melo, et al. "Collaborative Governance towards Cities Sustainability Transition." *Urbe. Revista Brasileira de Gestão Urbana*, vol. 11)

### Manfaat Collaborative Governance

Kota yang menerapkan strategi kolaboratif memiliki kapasitas untuk menyusun kebijakan publik berdasarkan kontribusi berbagai sudut pandang dan aktor sosial, tepatnya mengidentifikasi masalah lokal dan meningkatkan investasi publik. Selain itu, menciptakan kapasitas untuk berpikir dalam jangka panjang, sebagai prinsip transparansi dan pembagian tanggung jawab dalam penataan kebijakan keberlanjutan.

Akhirnya, gambar tersebut menunjukkan bahwa *collaborative governance* memungkinkan pemberdayaan warga, membuat kota ruang publik untuk partisipasi sosial. Dalam konteks ini, hasil menunjukkan bahwa partisipasi adalah sesuatu yang bersifat budaya dan dimiliki oleh masyarakat semangat keinginan untuk mengubah

sesuatu dan bekerja sama untuk kota. Data yang terkumpul mengungkapkan hal itu *collaborative governance* berarti demokrasi dalam tindakan dan menekankan bahwa perlu adanya demokrasi yang matang untuk melaksanakan proses perencanaan dengan tata pemerintahan yang baik.

Demokrasi aktif membutuhkan model pemerintahan baru, yang harus kolaboratif dan menghasilkan hasil positif bagi masyarakat dan keberlanjutan, serta kota-kota yang berusaha mengembangkan strategi kolaboratif perlu menciptakan keseimbangan dan keadilan sosial lingkungan untuk mempromosikan diskusi yang menghasilkan manfaat bagi masyarakat.

Dalam penelitian tersebut, Diego de Melo Conti dkk juga menjelaskan kerangka konseptual *collaborative governance* menyebutkan setidaknya ada 2 kategori dan masing-masing 4 karakteristik untuk subkategori dalam *collaborative governance*, yaitu :

**Tabel 1.2. Kerangka Konseptual Collaborative Governance Conti**

Kategori	Sub Kategori	Karakteristik	Pengertian
<i>Collaborative Governance</i>	Instrumen dan Mekanisme	Kepemimpinan Aktor Politik	Pengaruh kepemimpinan politik pada tingkat pemerintahan kolaboratif.
		Penataan dan Aspek Kelembagaan	Aspek hukum atau kelembagaan yang mempengaruhi berfungsinya sistem tata kelola kolaboratif.
		Struktur Profesional	Struktur profesional untuk penciptaan, koordinasi, dan artikulasi proses tata kelola kolaboratif.

		Mekanisme Interkasi dan Partisipasi	Instrumen untuk konsultasi pendapat dan partisipasi
	<i>Good Governance</i>	Kemampuan Berkolaborasi	Kemampuan untuk berkolaborasi dan melibatkan berbagai pemangku kepentingan dalam proses partisipasi.
		Keseimbangan Kekuatan dan Kesepakatan	Proses negosiasi antara <i>stakeholders</i> independen dalam lingkungan keseimbangan kekuasaan untuk pembentukan solusi dan kesepakatan melalui pikiran yang praktis
		Visi Jangka Panjang	Konstruksi kebijakan dan rencana jangka panjang yang ditujukan untuk pembangunan berkelanjutan dengan partisipasi <i>stakeholder</i> dari masyarakat.
		Komunikasi dan Transparansi	Proses komunikasi dan fitur yang diperlukan untuk pengembangan kepercayaan.

(sumber : Conti, Diego de Melo, et al. "Collaborative Governance towards Cities Sustainability Transition." *Urbe. Revista Brasileira de Gestão Urbana*, vol. 11)

Kesimpulan dari *collaborative governance* dari Diego de Melo Conti dkk adalah bahwa sangat banyak manfaat dari *collaborative governance*, diantaranya partisipasi publik, perbedaan sudut pandang yang baru, identifikasi masalah kota,

aksi dan tanggung jawab bersama, kepemilikan lokal, rencana dan komitmen jangka panjang, transparansi, memecah kepentingan pribadi, keputusan yang kredibel, dan meningkatkan taraf kehidupan.

Sedangkan untuk kerangka konseptual dari *collaborative governance* diperlukan dua kategori yaitu instrumen dan mekanisme serta *good governance*. Instrumen dan mekanisme mempunyai karakteristik yaitu kepemimpinan aktor politik (*leadership of political agent*), penataan aspek kelembagaan (*arrangement and institutional aspect*), struktur profesional (*professional structure*), mekanisme interaksi dan partisipasi (*interaction and participation mechanism*). Sedangkan *good governance* mempunyai karakteristik kemampuan untuk berkolaborasi (*ability of collaborate*), keseimbangan kekuatan dan kesepakatan (*power balance and consensus*), visi jangka panjang (*long-term vision*), komunikasi dan transparansi (*communication and transparency*).<sup>35</sup>

#### 1.5.1.6. Proses Kolaborasi dalam Penelitian

Peneliti telah menjelaskan kolaborasi menurut Kirk Emerson, Tina Namatchi dan Stephen Balogh, kolaborasi menurut Chris Ansell dan Alison Gash, dan kolaborasi menurut Diego de Melo Conti dkk. Sekarang, peneliti akan menggunakan kriteria-kriteria yang telah disusun berdasarkan proses kolaborasi antar *stakeholder*, maka peneliti menggunakan :

- a. Dialog Langsung (*Face-to-Face Dialouge*);
- b. Membangun Kepercayaan (*Trust Building*);
- c. Komitmen pada Proses Kolaborasi (*Commitment to The Process*);
- d. Pemahaman Bersama (*Shared Understanding*);
- e. Dampak Sementara (*Intermediate Outcomes*);
- f. Kepemimpinan Agen Politik (*Leadership of the Political Agent*);
- g. Struktur Professional (*Professional Structure*);

---

<sup>35</sup> Conti, Diego de Melo, et al. "Collaborative Governance towards Cities Sustainability Transition." *Urbe. Revista Brasileira de Gestão Urbana*, vol. 11, 2019, 10.1590/2175 3369.011.e20190046. Accessed 9 Aug. 2020.



- h. Mekanisme Interaksi dan Partisipasi (*Interaction and Participation Mechanism*).

### 1.5.2. Stakeholder

Pada sub-bab ini peneliti menjelaskan secara ringkas definisi dari *stakeholder* dan jenis-jenis *stakeholder*. Kemudian, peneliti mengadaptasi pada *stakeholder* program *Campus Social Responsibility* yang diselenggarakan oleh Dinas Sosial Kota Surabaya.

#### 1.5.2.1. Definisi Stakeholder

Konsep *stakeholder* pertama kali dikenalkan oleh Stanford Research Institute pada tahun 1963 yang mendefinisikan *stakeholder* sebagai kelompok-kelompok yang tidak akan ada tanpa dukungan organisasi<sup>36</sup>. Awal munculnya konsep ini adalah untuk mengklasifikasikan dan mengevaluasi konsep kinerja perusahaan. Lebih lanjut, Freeman berpendapat bahwa pemahaman hubungan antara kelompok dan individu yang mempengaruhi atau terpengaruhi oleh organisasi adalah sarana analisis efektivitas organisasi dalam mencapai tujuan. Konsep ini telah diperdebatkan dalam literatur fungsi-fungsi manajemen strategis, seperti perencanaan perusahaan, kinerja, teori sistem dan tanggung jawab sosial perusahaan.

Untuk memperjelas pemahaman tentang perkembangan konsep *stakeholder*, berikut ini akan dijelaskan secara rinci dan ringkas dari definisi *stakeholder* oleh para peneliti pada tabel berikut ini :

**Tabel 1.3. Definisi Stakeholder**

Tahun	Peneliti	Definsi <i>Stakeholder</i>
1963	Stanford Research Institute	Kelompok-kelompok yang tidak akan ada tanpa dukungan organisasi.

<sup>36</sup> Friedman, Andrew & Miles, Samantha. (2002). Developing Stakeholder Theory. Journal of Management Studies.

1964	Rhenman	Tergantung pada tujuan pribadi organisasi dan ketergantungan organisasi terhadap kelompok-kelompok lain.
1965	Ansoff	Tujuan organisasi harus berasal dari keseimbangan atas kepentingan stakeholder perusahaan. Perusahaan memiliki tanggung jawab untuk mengkonfigurasi tujuannya demi memberikan tujuan kepuasan pada masing-masing stakeholder.
1971	Ahlstedt & Jahnukainen	Individu atau kelompok dalam suatu perusahaan yang memiliki hubungan saling ketergantungan dengan perusahaan.
1983	Freeman & Reed	Individu atau kelompok yang dapat mempengaruhi pencapaian tujuan dari organisasi, yang memiliki kepentingan pada tujuan-tujuan organisasi.
1984	Freeman	Individu atau kelompok yang dapat mempengaruhi atau dipengaruhi oleh pencapaian tujuan dari suatu organisasi.
1987	Cornell & Shapiro	Individu atau kelompok yang “mengklaim” memiliki “kontrak”.
	Freeman & Gilbert	Individu atau kelompok yang dapat mempengaruhi atau dipengaruhi
1988	Bowie	Kelompok atau individu yang akan lenyap tanpa dukungan organisasi.
1989	Alkhafaji	Kelompok-kelompok yang bertanggung jawab pada korporasi.
1990	Freeman & Evan	Pemegang kontrak
1991	Low	Semua orang yang memiliki minat pada kelangsungan hidup organisasi.
	Miller & Lewis	Orang-orang yang dapat membantu atau merusak korporasi.

	Savage et al.	Orang-orang yang memiliki kepentingan dalam tindakan organisasi dan memiliki kemampuan untuk mempengaruhi tindakan tersebut.
	Thompson, Wartick, & Smith	Kelompok atau individu yang sedang memiliki hubungan dengan organisasi.
1992	Hill & Jones	Konstituen yang mempunyai tuntutan yang sah pada perusahaan, didirikan melalui hubungan yang asing. Kelompok yang memberikan kontribusi pada perusahaan dengan mengharapkan kepentingannya tercapai.
	Palgrave et al.	Kelompok atau individu yang kesejahteraannya diikatkan pada perusahaan.
1993	Brenner	Kelompok yang memiliki hubungan yang sah dengan perusahaan.
	Carrol	Individu atau kelompok yang berinteraksi bisnis yang memiliki kepentingan dalam perusahaan.
	Starik	Entitas alami yang mempengaruhi atau dipengaruhi oleh kinerja organisasi.
1994	Langtry	Pemegang klaim moral atau hukum pada perusahaan dan perusahaan secara signifikan bertanggung jawab terhadap kesejahteraan mereka.
	Mahoney	Membagi stakeholder menjadi dua: stakeholder pasif yaitu yang memiliki klaim moral di perusahaan untuk tidak melanggar kebebasan atau menimbulkan kerugian; stakeholder aktif yaitu mereka yang mengklaim memiliki hak untuk dipenuhi kesejahteraannya.
	Schlossberger	Investor yang menyediakan modal atau kesempatan khusus untuk bisnis.

	Wicks, Gilbert, & Freeman	Berinteraksi dengan memberi makna dan definisi untuk korporasi.
1995	Blair	Semua pihak yang telah memberikan kontribusi kepada perusahaan dan sebagai akibatnya, memiliki risiko investasi yang sangat khusus di perusahaan.
	Calton & Lad	Memiliki klaim yang sah (legitimasi).
	Brener	Pihak yang dapat mempengaruhi atau terpengaruh oleh perusahaan/organisasi.
	Clarkson	Memiliki, atau klaim, hak kepemilikan, atau kepentingan dalam sebuah perusahaan dan kegiatan-kegiatannya.
	Donaldson & Ptreston	Orang-orang yang secara eksplisit ataupun implisit memiliki kontrak dengan perusahaan.
	Jones	Kelompok atau individu dengan, (1) kekuasaan untuk mempengaruhi kinerja perusahaan dan/atau (2) kinerja saham perusahaan.
	Nasi	Orang yang berinteraksi dengan perusahaan dan dengan demikian dapat melakukan operasi.
1996	Gray, Owen, & Adams	Setiap orang yang dapat dipengarui maupun mempengaruhi kegiatan organisasi.
1997	Carroll & Nasi	Setiap individu atau kelompok yang mempengaruhi atau terpengaruh oleh proses, kegiatan, dan fungsi organisasi.
	Mitchell, Agle, & Wood	Individu atau kelompok yang memiliki klaim sah dan memiliki kekuatan untuk mendesak korporasi.
1998	Argamdonga	Mereka yang memiliki kepentingan di dalam perusahaan sehingga perusahaan memiliki minat dalam memenuhi tuntutan mereka.

	Frederick	Semua masyarakat yang memiliki kepentingan pada suatu perusahaan.
1999	Leader	Orang yang memiliki hak internal yang dikaitkan dengan undang-undang dasar perusahaan, yang memberi mereka kekuasaan konstitusional.
2000	Gibson	Kelompok-kelompok atau individu yang berinteraksi dan memiliki ketergantungan dengan organisasi atau individu atau kelompok yang dapat mempengaruhi atau dipengaruhi oleh tindakan, keputusan, kebijakan, praktek-praktek, atau tujuan organisasi. Orang yang memiliki pengaruh langsung pada kinerja dan kelangsungan hidup organisasi.
2001	Lampe	Pihak-pihak yang terpengaruh oleh organisasi.
	Ruf et al.	Konstituen yang memiliki kontrak implisit maupun eksplisit dengan organisasi
2002	Cragg	Individu atau kelompok yang memiliki kepentingan sehingga terpengaruh secara negatif maupun positif.
2003	Philips	Membagi stakeholder menjadi dua berdasarkan tujuan adanya stakeholder, stakeholder normatif yaitu untuk manfaat yang harus dikelola oleh perusahaan; stakeholder turunan, yaitu untuk mempengaruhi organisasi dan stakeholder normatif.

(diolah dari berbagai sumber)

#### 1.5.2.2. Jenis-Jenis Stakeholder

Ada dua jenis *Stakeholder* yaitu, (1) *stakeholder* internal, yakni pihak yang berasal dari dalam perusahaan dan secara langsung terlibat dalam kegiatan organisasi; dan (2) *stakeholder* eksternal, yakni pihak yang tidak termasuk dalam struktur organisasi dan tidak terlibat secara langsung dalam kegiatan organisasi.

WWF (*Wild World Funding*) dalam bukunya yang berjudul “*Stakeholder Collaboration: Building Bridges for Conservation*”<sup>37</sup>, ada setidaknya 4 (empat) jenis *stakeholder* dalam kolaborasi, yaitu sebagai berikut :

1. *Stakeholder primer (primary stakeholders)*

*Stakeholder* primer merupakan pemangku kepentingan yang memiliki kekuatan, kekuasaan, tanggung jawab, serta pengakuan atas sumber daya. *Stakeholder* primer mencakup warga lokal, sektor non-pemerintah, dan organisasi masyarakat. *Stakeholder* primer ini juga terdiri dari individu atau kelompok yang memiliki kemampuan untuk mempengaruhi hasil dari proses kolaborasi, yakni politikus dan pejabat pemerintah, serta organisasi yang mengontrol sumber-sumber pendanaan, kebijakan, maupun hukum.

2. *Stakeholder sekunder (secondary stakeholder)*

*Stakeholder* sekunder terdiri dari individu atau organisasi yang memiliki kepentingan langsung pada hasil kolaborasi, misalnya kakak pendamping dari program *campus social responsibility* ingin mengetahui apakah tugas-tugas mereka di lapangan atau juga adik asuh, mereka akan mendapatkan layanan apa saja ketika didampingi oleh kakak asuh. Para *stakeholder* baik kakak asuh maupun adik asuh tersebut perlu dilibatkan didalam proses kolaborasi, namun peran mereka tidak seaktif dari *stakeholder* primer, sehingga keterlibatan *stakeholder* sekunder dikoordinasikan secara berkala.

3. *Stakeholder oposisi (opposition stakeholder)*

*Stakeholder* oposisi adalah mereka yang memiliki kapasitas untuk merugikan organisasi melalui pengaruh-pengaruh dan sumber daya yang mereka miliki.

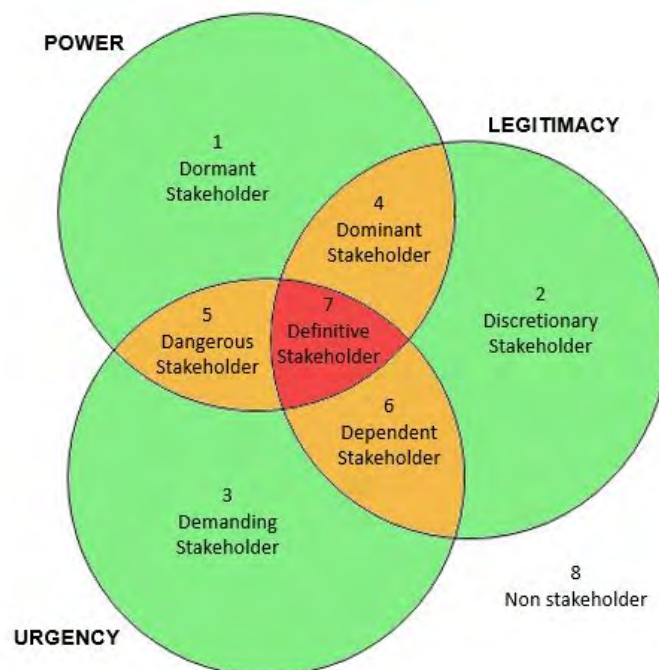
---

<sup>37</sup>WWF US, (1999) *Stakeholder Collaboration: Building Bridges for Conservation*. Project Cycle Management Training Handbook. ITAD, Ltd.

#### 4. Stakeholder marjinal (*marginalized stakeholder*)

*Stakeholder* marjinal adalah mereka yang terdiri dari masyarakat adat, masyarakat miskin, atau *stakeholder* primer, sekunder, serta oposisi yang tidak memiliki pengakuan atau kapasitas untuk berpartisipasi dalam upaya-upaya dari kolaborasi.

Pendapat lainnya dikemukakan oleh Mitchell dkk<sup>38</sup> yang mengklasifikasikan *stakeholder* berdasarkan atribut/alat, yakni kekuatan (*power*), legitimasi (*legitimacy*), dan kepentingan (*urgency*). Kekuatan atau *power* mempunyai definisi yaitu sebagai kepemilikan sumber daya atau kemampuan untuk menyebabkan efek yang dikehendaki, legitimasi mempunyai definisi yaitu sebagai pengakuan sosial, dan kepentingan atau *urgency* mempunyai definisi yaitu mereka yang memiliki tenggat waktu. Melalui kombinasi dari atribut-atribut tersebut yang telah peneliti jelaskan diatas, diharapkan bisa membentuk ciri khas atau (*salience*) dari organisasi.



**Gambar 1.8. Klasifikasi Stakeholder**

<sup>38</sup> Mitchell, R., Agle, B., & Wood, D. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Saliency: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *The Academy of Management Review*, 22(4), 853-886. from <http://www.jstor.org/stable/259247>

Mitchel dkk. menjelaskan tipologi dari *stakeholder* berdasarkan atribut-atribut kekuasaan (*power*), legitimasi (*legitimacy*), dan kepentingan (*urgency*), dengan penjelasan sebagai berikut yaitu :

1. **Latent stakeholder**, tipologi dari *stakeholder* yang memiliki satu atribut, antara lain yaitu :

- 1) *dormant stakeholder (power)*, yaitu *stakeholder* yang memiliki kekuasaan untuk memaksakan kepentingannya namun tidak memiliki pengakuan sosial atas kepentingan yang relevan;
- 2) *discretionary stakeholder (legitimacy)*, yaitu *stakeholder* yang memiliki pengakuan sosial namun tidak memiliki pengaruh kekuasaan dan kepentingan mereka tidak dianggap terlalu penting oleh organisasi;
- 3) *demanding stakeholder (urgency)*, yaitu *stakeholder* yang menuntut dan mendesak organisasi namun tidak memiliki daya kuasa untuk mempengaruhi organisasi dan tidak diakui oleh masyarakat.

2. **Expectant stakeholder**, yaitu tipologi dari *stakeholder* yang memiliki kombinasi diantara dua atribut, antara lain yaitu :

- 4) *dominant stakeholder (power dan legitimacy)*, yaitu *stakeholder* yang memiliki sumber daya dan pengetahuan untuk mempengaruhi organisasi dan diakui secara sosial;
- 5) *dangerous stakeholder (urgency dan power)*, yaitu *stakeholder* yang dapat menjalankan kekuasaan dan kepentingan yang mendesak namun tidak diakui secara sosial. Para *stakeholder* ini dapat mendesak organisasi dengan cara-cara yang memaksakan kehendak;
- 6) *dependent stakeholder (legitimacy dan urgency)*, *stakeholder* yang memiliki legitimasi dan kepentingan mendesak, namun membutuhkan aktor lain yang memiliki power untuk mewujudkan tuntutananya;

3. **definitive stakeholder**, merupakan tipologi *stakeholder* yang memiliki ketiga atribut, sehingga memiliki kadar *saliency* tertinggi. *Stakeholder* ini akan sangat



mendominasi dan mendapatkan perhatian yang lebih dari organisasi karena seringkali berpengaruh secara signifikan terhadap performa organisasi.

*Stakeholder* dari penelitian ini terdiri dari perguruan tinggi yang mengikutkan mahasiswanya kedalam program *Campus Social Responsibility*, diantaranya adalah Universitas Airlangga, Universitas Narotama dan Universitas Pembangunan Nasional Jawa Timur. Fokus peneliti adalah kepada Lembaga Pengabdian Masyarakat dari perguruan tinggi tersebut. Serta ada PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) dan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) sebagai pemberi apresiasi adik asuh dan ada Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kota Surabaya sebagai memberi refrensi kepada Dinas Sosial Kota Surabaya apabila ada warga yang memerlukan bantuan biaya pendidikan.

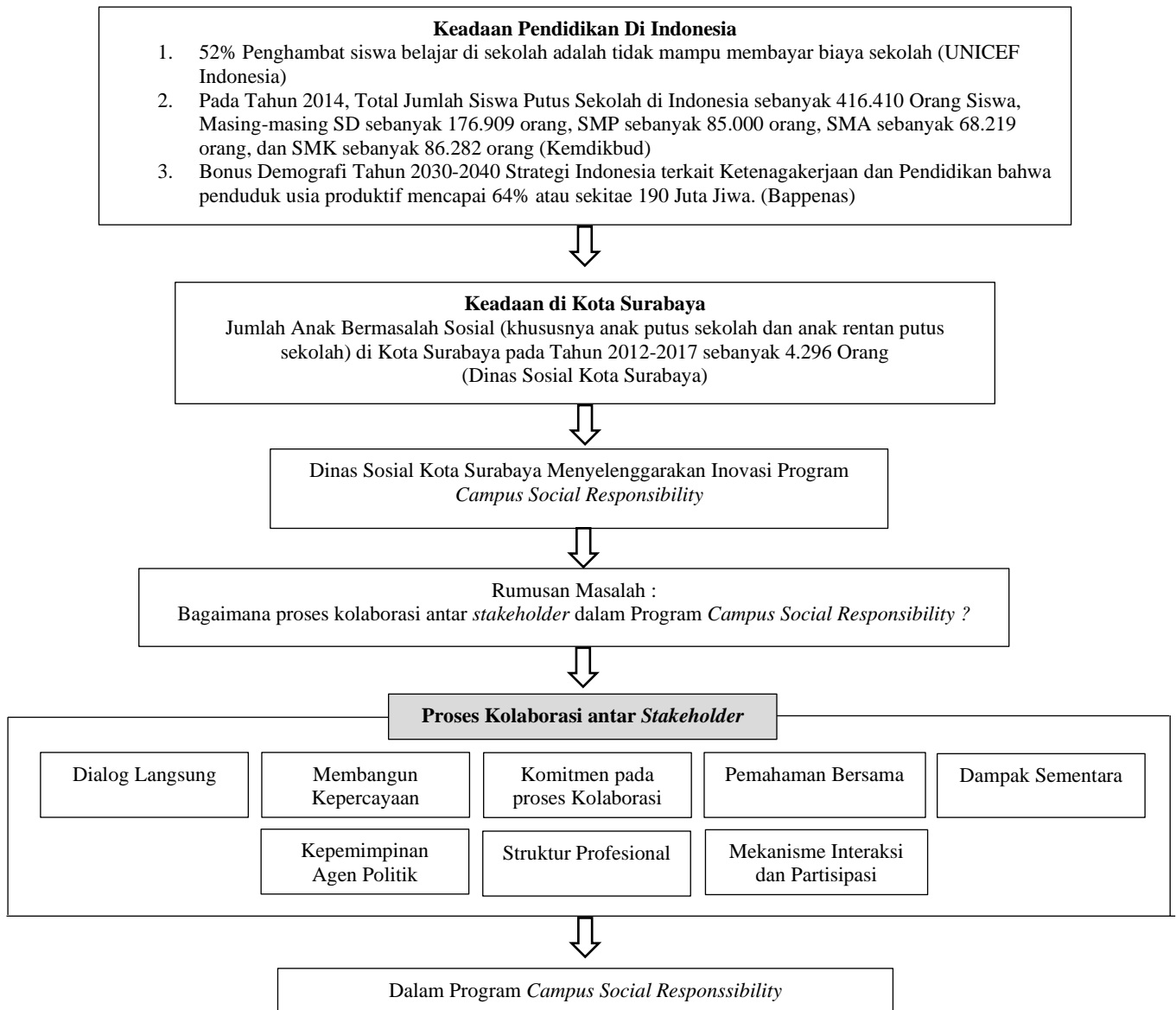
Berdasarkan penjelasan diatas, maka dapat diklasifikasikan stakeholder dalam penelitian ini adalah :

- 1) Perguruan tinggi, diantaranya adalah Universitas Airlangga, Universitas Narotama dan Universitas Pembangunan Nasional Jawa Timur diklasifikasikan sebagai *stakeholder* jenis *dominant stakeholder*, karena lembaga tersebut telah menandatangani *memorandum of understanding* dengan Kepala Dinas Sosial Kota Surabaya untuk menyelenggarakan program *Campus Social Responsibility*.
- 2) Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kota Surabaya adalah jenis *definitive stakeholder* karena lembaga tersebut seringkali mendominasi dan memebri intervensi secara signifikan, bahkan sering untuk memberikan refrensi warga kota surabaya agar dibantu biaya pendidikan terkait program *Campus Social Responsibility*.
- 3) Mahasiswa kakak pendamping program *Campus Social Responsibility* diklasifikasikan sebagai *dependent stakeholder* karena memiliki legitimasi dan kepentingan untuk menyelenggarakan tri dharma perguruan tinggi khususnya pengabdian masyarakat, akan tetapi tetap membutuhkan peran stakeholder lain yang memiliki power untuk dapat mewujudkan tujuannya.

**1.5.3. Kerangka Berfikir Penelitian**

Dalam penelitian ini, peneliti telah menjelaskan fenomena empirik serta teori yang digunakan dalam pembahasan sebelumnya, maka berikut ini merupakan kerangka berfikir penelitian untuk menjawab rumusan masalah dalam penelitian ini yaitu :

**Gambar 1.9. Kerangka Berfikir Penelitian**



Sumber : Peneliti (2020)

## 1.6. Definisi Konsep

Berdasarkan teori-teori dari para ahli, maka peneliti menggunakan definisi konsep yang digunakan dalam penelitian ini sebagai berikut :

- 1) Kolaborasi adalah aktivitas dengan pendekatan jaringan organisasi lintas sektoral dalam manajemen publik (sektor pemerintah maupun non-pemerintah) yang digunakan untuk menerapkan kebijakan publik dengan adanya forum kegiatan yang diinisiasi oleh pemerintah dan melibatkan lembaga lain dalam membuat suatu keputusan bersama tentang mekanisme aturan dan tatacara bertindak berdasarkan kesepakatan dalam mencapai tujuan bersama dengan berfokus pada pelaksanaan untuk memecahkan masalah publik secara bersama-sama.
- 2) Proses kolaborasi merupakan bagian dari kolaborasi, yang terdiri dari kriteria dialog langsung (*face-to-face dialogue*), membangun kepercayaan (*trust building*), komitmen terhadap proses kolaborasi (*commitment to the process*), pemahaman bersama (*shared understanding*), dan dampak sementara (*intermediate outcomes*), kepemimpinan agen politik (*leadership of political agent*), struktur profesional (*profesional structure*), dan mekanisme interaksi dan partisipasi (*interaction and participation mechanism*).
- 3) *Stakeholder* adalah individu atau organisasi yang memiliki keterkaitan terhadap isu-isu strategis, baik itu peluang maupun problem yang menjadi fokus perhatian, serta dapat mempengaruhi dan dipengaruhi dalam proses untuk mencapai tujuan bersama.
- 4) Proses kolaborasi antar *stakeholder* adalah kerjasama antar *stakeholder* yang bersifat saling membutuhkan dan saling menguntungkan untuk mencapai tujuan secara bersama-sama guna memecahkan masalah yang ada.

## 1.7. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif. Menurut Bogdan dan Taylor dalam Prastowo menyebutkan bahwa metode kualitatif adalah prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif kualitatif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang serta perilaku yang diamati. Pendekatan ini diarahkan kepada latar dan individu secara menyeluruh atau holistik. Pada prinsipnya bahwa individu tidak boleh diisolasi atau diorganisasikan ke variabel atau hipotesis, namun perlu untuk dipandang sebagai suatu bagian dari suatu keutuhan.<sup>39</sup>

Metode penelitian kualitatif ini sering disebut dengan metode penelitian naturalistik, karena penelitiannya dilakukan pada kondisi alamiah atau *natural setting*. Disebut pula sebagai metode etnografi karena pada awalnya, metode ini lebih banyak digunakan untuk penelitian dibidang antropologi budaya, dan disebut juga sebagai metode kualitatif karena data yang dikumpulkan dan dianalisis bersifat kualitatif.<sup>40</sup>

Dasar peneliti menggunakan metode penelitian kualitatif yaitu karena peneliti berusaha mengungkap serta memahami sesuatu dibalik fenomena, situasi sosial, peristiwa, peran, dan interaksi yang berkaitan dengan proses kolaborasi antar *stakeholder* dalam program *Campus Social Responsibility* yang diselenggarakan oleh Dinas Sosial Kota Surabaya.

### 1.7.1. Tipe Penelitian

Tipe penelitian yang peneliti gunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif kualitatif dan mengacu pada rumusan masalah. Berdasarkan hasil temuan dilapangan, peneliti analisis dan dideskripsikan secara kualitatif. Penelitian deskriptif dalam penelitian ini berusaha untuk memberikan gambaran tentang pelaksanaan program *Campus Social Responsibility* yang diselenggarakan oleh Dinas Sosial Kota Surabaya dari *collaborative government*. Dimana dalam *collaborative government* terdapat beberapa prinsip yang perlu dilakukan guna

---

<sup>39</sup> Prastowo, Andi. 2011. Metode Penelitian Kualitatif dalam Rancangan Penelitian. Halaman 22

<sup>40</sup> Ibid Halaman 23

mendeskripsikan proses kolaborasi antar *stakeholder* dalam program *Campus Social Responsibility*.

Tipe penelitian deskriptif menyajikan satu gambaran yang terperinci tentang satu situasi khusus, setting sosial, atau hubungan. Selain bertujuan menggambarkan secara cermat karakteristik dari suatu gejala atau masalah yang diteliti, penelitian deskriptif juga fokus pada pertanyaan dasar “bagaimana” dengan berusaha mendapatkan dan menyampaikan fakta-fakta dengan jelas, teliti, dan lengkap tanpa banyak detail yang tidak penting, seperti dalam penelitian eksplorasi.

Senada dengan pernyataan tersebut maka berdasarkan pengertian tipe penelitian deskriptif, peneliti akan menggambarkan secara rinci tentang proses kolaborasi yang di lakukan Dinas Sosial Kota Surabaya, dengan demikian penelitian deskriptif dapat diartikan sebagai serangkaian prosedur untuk menjawab bergabagai pertanyaan yang tidak diketahui dengan menggambarkan kondisi atau setting lokasi dilapangan.

### **1.7.2. Lokasi Penelitian**

Lokasi penelitian adalah suatu tempat atau wilayah dimana penelitian dilaksanakan. Lokasi penelitian dilakukan di Kota Surabaya. Secara spesifik, penyelenggara program *Campus Social Responsibility* adalah Dinas Sosial Kota Surabaya, Jalan Arief Rachman Hakim Nomor 131-133 Surabaya. Adapun *stakeholder* sebagai mitra kakak pendamping dalam program *Campus Social Responsibility* adalah Universitas Airlangga, Jalan Dr. Ir. H. Soekarno, Mulyorejo, Surabaya. Universitas Narotama, Jalan Arief Rachman Hakim 51 Surabaya. Universitas Pembangunan Nasional, Jalan Rungkut Madya Nomor 1, Gunung Anyar, Surabaya.

Sedangkan, *stakeholder* pemberi dukungan adalah PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero), Jalan Perak Timur Nomor 610, Pabean Caantian, Surabaya dan juga Dewan Perwakilan Rakyat Surabaya, Jalan Yos Sudarso Nomor 18-22 Surabaya.

### 1.7.3. Teknik Penentuan Informan

Dalam penentuan informan, peneliti menggunakan *purposive*, yaitu teknik penentuan informan dengan dasar bahwa informan mengetahui tentang informasi yang peneliti butuhkan. Menurut Lincoln and Guba<sup>41</sup>, dalam penelitian kualitatif spesifikasi sampel tidak dapat ditentukan sebelumnya. Pemilihan informan sebagai sumber data dalam penelitian ini berdasarkan pada asas subyek yang menguasai permasalahan, memiliki sejumlah data dan bersedia untuk memberikan informasi kepada peneliti secara akurat dan lengkap. Lincoln dan Guba mengandaikan bahwa studi penelitian yang penting untuk mengevaluasi nilainya. Kepercayaan melibatkan pembentukan kredibilitas yaitu kepercayaan pada 'kebenaran' dari temuan, Transferabilitas, menunjukkan bahwa temuan dapat diterapkan dalam konteks lain, Ketergantungan, menunjukkan bahwa temuan konsisten dan dapat diulang, dan konfirmasiabilitas, yaitu tingkat netralitas atau sejauh mana temuan sebuah penelitian dibentuk oleh responden dan bukan bias, motivasi, atau minat peneliti. Hendrarso dalam Suyanto berpendapat bahwa informan penelitian ini meliputi tiga macam<sup>42</sup>, yaitu :

- 1) Informan Kunci, yaitu mereka yang mengetahui dan memiliki informasi pokok yang diperlukan dalam penelitian;
- 2) Informan Biasa, yaitu mereka yang terlibat secara langsung dalam interaksi sosial yang diteliti, dan;
- 3) Informan Tambahan, yaitu mereka yang dapat memberikan informasi walaupun tidak terlibat langsung dalam interaksi sosial yang diteliti.

Berdasarkan penjelasan diatas, maka peneliti menggunakan teknik *purposive sampling* dalam menentukan informan, dalam penelitian ini yang menjadi informan adalah :

---

<sup>41</sup> Lincoln, YS. & Guba, EG. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Newbury Park, CA: Sage Publications.

<sup>42</sup> Suyanto, Bagong. *Metode Penelitian Sosial : Berbagai Alternatif Pendekatan*, Jakarta: Prenada Media, 2015

1. Bapak R. Moh. Suharto Wardoyo, S.H., M.Hum. selaku Kepala Dinas Sosial Kota Surabaya sebagai Informan Kunci;
2. Ibu Atiyun Najah Indira, S.AB. selaku Direktur Program *Campus Social Responsibility*, Dinas Sosial Kota Surabaya sebagai Informan Kunci;
3. Ibu Eny Zuliati, S.E., M.M. selaku Kepala Bidang Rehabilitasi Sosial, Dinas Sosial Kota Surabaya sebagai Informan Kunci;
4. Bapak Agus Rosyid, S.ST. selaku Kepala Seksi Rehabilitasi Tuna Sosial dan Penyandang Disabilitas, Dinas Sosial Kota Surabaya sebagai Informan Kunci;
5. Ibu Suswati, S.E., M.M. selaku Staff Bidang Rehabilitasi Sosial, Dinas Sosial Kota Surabaya sebagai Informan Kunci;
6. Ibu Titi Safitri, S.Pd. selaku Kepala Seksi Layanan Kesejahteraan Mahasiswa, Direktorat Kemahasiswaan, Universitas Airlangga sebagai Informan Kunci;
7. Bapak Ir. Didik Tranggono, M.Si. selaku Kepala Pusat Pengabdian pada Masyarakat dan Kuliah Kerja Nyata, Lembaga Penelitian dan Pengabdian Masyarakat, Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur sebagai Informan Kunci;
8. Ibu Farida Hardaningrum, S.Si., M.MT. selaku Kepala Bidang Pengabdian Masyarakat, Lembaga Penelitian dan Pengabdian Masyarakat, Universitas Narotama Surabaya sebagai Informan Kunci;
9. Bapak Drs. Moch. Anwari selaku Kepala Bagian Lembaga Penelitian dan Pengembangan Masyarakat, Universitas Airlangga, sebagai Informan Kunci;
10. Ibu Rizki Tri Mayasari, S.IIP. selaku Staf Lembaga Penelitian dan Pengabdian Masyarakat, Universitas Narotama, sebagai Informan Biasa;
11. Bapak Dwi Suryo Widiyanto, S.Pd. selaku Satgas Sosial, Dinas Sosial Kota Surabaya, sebagai Informan Biasa;
12. Saudara Nasrullah selaku Mahasiswa Pendamping Program *Campus Social Responsibility*, sebagai Informan Biasa;

13. Saudari Annisa selaku Mahasiswi Pendamping Program *Campus Social Responsibility*, sebagai Informan Biasa;
14. Bapak Antonius Nugroho Widjajanto, S.E. selaku Kepala Tata Usaha Lembaga Penelitian dan Pengabdian Masyarakat Universitas Narotama, sebagai Informan Biasa;
15. Saudari Fania selaku Mahasiswi Pendamping Program *Campus Social Responsibility*, sebagai Informan Biasa;
16. Saudari Diana selaku Mahasiswi Pendamping Program *Campus Social Responsibility*, sebagai Informan Biasa;
17. Saudara Amelia selaku Mahasiswi Pendamping Program *Campus Social Responsibility*, sebagai Informan Biasa;
18. Ibu Ir. Anie Sinthawati selaku Kepala Seksi Kesejahteraan Rakyat, Kecamatan Gubeng, Kota Surabaya, sebagai Informan Tambahan;
19. Ibu Budi Rahayu selaku Kepala Seksi Kesejahteraan Rakyat, Kelurahan Kertajaya, Kecamatan Gubeng, Kota Surabaya, sebagai Informan Tambahan;
20. Bapak Wilis Aji Wiranata selaku *Vice President Corporate Communication*, PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero), sebagai Informan Kunci;
21. Bapak Adi Sutarwijono selaku Ketua Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kota Surabaya, sebagai Informan Kunci;
22. Bapak Anas Karno selaku Wakil Ketua Komisi B Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kota Surabaya sebagai Informan Biasa; dan
23. Bapak Achmad Hidayat selaku Tenaga Ahli Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kota Surabaya, sebagai Informan Tambahan.

#### **1.7.4. Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data merupakan cara yang digunakan peneliti untuk mendapatkan data dalam penelitian ini. Untuk menjawab rumusan masalah dibutuhkan data-data yang relevan sesuai dengan proses kolaborasi *stakeholder* dalam program *Campus Social Responsibility*.



Dalam penelitian kualitatif, teknik pengumpulan menggunakan data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui wawancara dan observasi, sedangkan data sekunder diperoleh melalui analisis dokumen, seperti profil program *Campus Social Responsibility*, nota dinas, surat dinas, salinan *memorandum of understanding*, dan foto foto kegiatan.

Penelitian yang dilakukan oleh peneliti adalah penelitian lapangan atau *field research*, yaitu penelitian yang dilakukan dengan cara terjun langsung ke subyek penelitian, guna memperoleh data-data dilapangan. Penjelasan atas teknik pengumpulan data sebagai berikut :

#### 1.7.4.1 Wawancara



**Gambar 1.10. Wawancara peneliti dengan Tenaga Ahli DPRD Kota Surabaya, Bapak Achmad Hidayat, S.Sos.**

Menurut Creswell, wawancara dalam penelitian kualitatif adalah peneliti melakukan pertemuan tatapmuka (*face-to-face interview*) dengan informan, dapat melalui telepon, serta terlibat terlibat dalam *focus group interview* <sup>43</sup>. Dalam

<sup>43</sup> Creswell, John W., *Resarch Design : Pendekatan Kualitatif dan Mixed*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2009.

penelitian ini, peneliti memilih untuk wawancara mendalam atau *depth interview*, sehingga memerlukan pertanyaan-pertanyaan yang secara umum tidak terstruktur (*unstructured*) dan bersifat terbuka (*openminded*) guna memunculkan opini-opini dari para informan. Agar wawancara kepada informan tidak meluas dan tetap fokus, maka peneliti menggunakan pedoman wawancara (*interview guide*).

Agar hasil wawancara dilaksanakan dengan baik, maka peneliti menggunakan aplikasi alat perekam suara. Sebelum dilakukan wawancara mendalam (*depth interview*), peneliti menjelaskan secara ringkas dan jelas mengenai topik penelitian. Adapun peneliti melakukan wawancara sebagai berikut :

- 1) Wawancara dengan Kepala Dinas Sosial Kota Surabaya, Bapak R. Suharto Wardoyo, S.H., M.Hum. yang dilakukan dengan tatap muka di Kantor Dinas Sosial Kota Surabaya, Jalan Arief Rachman Hakim Nomor 131-133. Wawancara ini peneliti lakukan untuk mengetahui konseptual secara mendalam dari Program *Campus Social Responsibility*;
- 2) Wawancara dengan Direktur Program Campus Social Responsibility, Ibu Atiyun Najah Indira, S.AB. untuk mengetahui secara teknis pelaksanaan program *Campus Social Responsibility* beserta proses kolaborasi dengan stakeholder;
- 3) Wawancara dengan Kepala Bidang Rehabilitasi Sosial Ibu Eny Zuliati, S.E. M.M. untuk mengetahui bagaimana pengelolaan atas program *Campus Social Responsibility*, dalam wawancara tersebut peneliti juga mendapatkan dokumen-dokumen berupa nota dinas dan surat dinas sebagai tindak lanjut dari program yang diteliti. Peneliti akan menjelaskan dokumen-dokumen tersebut dalam analisa dokumen.
- 4) Wawancara dengan Kepala Seksi Rehabilitasi Tuna Sosial dan Penyandang Disabilitas, Bapak Agus Rosyid, S.S.T. untuk mengetahui persebaran adik asuh di setiap kecamatan dan tindak lanjut koordinasi dengan lurah dan camat.

- 5) Wawancara dengan Staf Dinas Sosial Kota Surabaya. Ibu Suswati, S.E., M.M. untuk mengetahui mekanisme bantuan dan pelayanan penyelenggaraan program *Campus Social Responsibility*.
- 6) Wawancara dengan perwakilan Lembaga Pengabdian Masyarakat di Universitas Airlangga, Universitas Narotama dan UPN Veteran Jawa Timur guna mengetahui bagaimana proses kolaborasi dengan menggunakan kriteria-kriteria dalam penelitian ini.
- 7) Wawancara dengan Kakak Pendamping Program *Campus Social Responsibility* yaitu Saudara Nasrullah, Saudara Annisa, Saudra Fania, Saudari Diana, dan Saudari Amelia untuk mengetahui apakah proses kolaborasi dengan mereka sudah dilaksanakan dan peneliti mengukur kriteria sudah seberapa dalam dilaksanakan dalam program *Campus Social Responsibility*.
- 8) Wawancara dengan Ketua DPRD Kota Surabaya Bapak Adi Sutarwijono, Wakil Ketua Komisi B DPRD Kota Surabaya Bapak Anas Karno dan Tenaga Ahli DPRD Kota Surabaya Bapak Achamad Hidayat untuk mengetahui bagaimana kepemimpinan aktor politik berpengaruh kepada proses kolaborasi.
- 9) Wawancara dengan *Vice President Corporate Communication* PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero), Bapak Wilis Aji Wiranata untuk mengetahui apakah mekanisme interkasi dan partisipasi dilaksanakan dalam proses kolaborasi
- 10) Wawancara dengan Kepala Seksi Kesejahteraan Rakyat Kecamatan Gubeng, Ibu Ir. Anie Sinthawati dan Kepala Seksi Kesejahteraan Rakyat Kelurahan Kertajaya. Ibu Budi Rahayu terkait dengan bagaimana mekanisme proses pelaksanaan rekrutmen adik asuh peserta program *Campus Social Responsibility* hingga jajaran bawah.

#### 1.7.4.2. Observasi

Menurut Creswell<sup>44</sup>, observasi kualitatif merupakan observasi yang didalamnya peneliti langsung turun lapangan untuk mengamati perilaku dan aktivitas individu-individu pada penelitian. Dalam penelitian ini, sesuai dengan subyek penelitian, maka memilih observasi ini dilakukan dengan mengamati langsung subyek penelitian dengan mengamati langsung subyek penelitian yaitu pihak-pihak stakeholder yang melakukan proses kolaborasi dalam program *Campus Social Responsibility*.

#### 1.7.4.3. Analisis Dokumen

Cresswell<sup>45</sup> mengemukakan, bahwa ada setidaknya dua jenis dokumen umum yang digunakan, yaitu dokumen publik berupa surat keputusan, petunjuk pelaksanaan, surat kabar, laporan, dan dokumen pribadi seperti surat-menyurat, nota dinas, daftar hadir, piagam penghargaan.



---

<sup>44</sup> Creswell, John W. (2009), *Research Design : Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif dan Mixed* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar)

<sup>45</sup> Op Cit hal. 270

**Gambar 1.11. Penyerahan Dokumen Penyelenggaraan *Campus Social Responsibility* dari Kepala Dinas Sosial Kota Surabaya, Bapak R. Suharto Wardoyo, S.H., M.Hum. kepada peneliti.**

Bowen<sup>46</sup> juga menjelaskan, analisis Dokumen adalah prosedur sistematis untuk meninjau serta mengevaluasi suatu dokumen, baik berupa materi cetak maupun elektronik. Seperti metode analisis lainnya dalam penelitian kualitatif, analisis dokumen memberikan syarat bahwa data yang diperiksa dan ditafsirkan untuk memperoleh makna, pemahaman, dan mengembangkan empiris. Dokumen yang berisi teks dan gambar yang telah direkam tanpa campur tangan peneliti. Atkinson dan Coffey<sup>47</sup> menyebutkan bahwa dokumen sebagai fakta sosial yang diproduksi, dibagikan serta digunakan dengan cara yang terorganisir secara sosial.

Peneliti menggunakan analisis dokumen karena pada saat observasi lapangan peneliti menemui banyak dokumen dalam penyelenggaraan program *Campus Social Responsibility* yang dapat dianalisis sebagai data lapangan. Adapun dokumen-dokumen yang peneliti berhasil dapatkan untuk dianalisis sebagai berikut :

**Tabel 1.4. Analisis Dokumen Campus Social Responsibility**

<b>Dokumen</b>	<b>Data Analisis</b>
Surat Kepala Dinas Sosial Kota Surabaya Nomor 460/13956/436.7.7/2019	Jumlah adik asuh dalam program Campus Social Responsibility di setiap kecamatan.
Buku Panduan Pendamping <i>Program Campus Social Responsibility</i>	Penjelasan Program Campus Social Responsibility
Surat Kepala Dinas Sosial Kota Surabaya Nomor 004/14661/436.7.7/2019 tertanggal 30 Desember 2019	Jumlah Bantuan Sepeda dari PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) kepada Program <i>Campus Social Responsibility</i>
Nota Dinas Sosial Kota Surabaya Nomor 460/436.7.7/2019	Jumlah adik asuh yang mendapat layanan bantuan dari Ibu Walikota Surabaya dalam program campus social responsibility.
Nota Dinas Kepala Bidang Rehabilitasi Sosial Dinas Sosial Kota Surabaya Nomot : 460/436.7.7/2019 perihal Laporan Penyelesaian Permohonan Bantuan Biaya Pendidikan dan Permohonan Fasilitasi Melanjutkan Pendidikan di Sekolah Negeri bulan September Tahun 2019	Komitmen dari Ibu Walikota Surabaya, Dr. (HC) Ir. Tri Rismaharini, M.T. membantu biaya pendidikan anak yang rentan putus sekolah dalam Program <i>Campus Social Responsibility</i> sebesar Rp. 10.000.000 (sepuluh juta rupiah)

<sup>46</sup> Bowen, G. A. (2009). Document Analysis as a Qualitative Research Method. *Qualitative Research Journal*, 9(2), 27-40.

<sup>47</sup> Atkinson, P.A. & Coffey, A. (2004). Analysing documentary realities. In D. Silverman (Ed.), *Qualitative research : Theory, method and practice* (2<sup>nd</sup> ed), London : Sage.

Surat Dinas Sosial Kota Surabaya Nomor : 004/14611/436.7.7/2019 Kepada Direktur Utama PT. Pelabuhan Indoensia III (Persero)	Telah terselenggaranya mekanisme interaksi dan partipasi stakeholder terkait dengan <i>Program Campus Social Responsibility</i> antara Dinas Sosial Kota Surabaya dengan PT Pelabuhan Indonesia III (Persero)
Daftar Hadir Monitoring Mahasiswa Kakak Pendamping Universitas Airlangga tanggal 16 Agustus 2019	Telah diselenggarakannya mekanisme dialog langsung antara Dinas Sosial Kota Surabaya dengan Mahasiswa Universitas Airlangga
<i>Memorandum of Understanding</i> antara Pemerintah Kota Surabaya dengan Universitas Airlangga tentang Kegiatan Campus Social Responsibility di Kota Surabaya Nomor : 415.4/8107/436.2.3/2019 dan Nomor : 139/UN3/DN/2019	Telah diselenggarakannya kriteria pemahaman bersama antara Kepala Dinas Sosial Kota Surabaya dengan Rektor Universitas Airlangga

(diolah dari berbagai sumber)

Maka berdasarkan dokumen-dokumen diatas, peneliti menggunakan untuk analisa dalam bab penyajian dan analisis data.

#### 1.7.5. Teknik Pemeriksaan Keabsahan Data Kualitatif

Dalam tahap kualitatif, untuk dapat memeriksa akurasi dari hasil penelitian, digunakan triangulasi. Triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data dengan memanfaatkan sesuatu yang lain diluar alat itu sendiri untuk keperluan pengecekan sebagai pembanding data. Triangulasi terbagi menjadi tiga yaitu triangulasi sumber data, triangulasi metode, dan triangulasi teori.

Teknik pemeriksaan keabsahan data dalam penelitian ini adalah triangulasi sumber data. Triangulasi sumber data digunakan untuk memeriksa data dengan cara membandingkan data yang sama dari sumber satu ke sumber yang lain, dan melakukan pengecekan kembali dari informasi yang diperoleh dari alat dan waktu yang berbeda, yang dilakukan dengan :

- 1) Membandingkan data hasil pengamatan dengan hasil wawancara;
- 2) Membandingkan informasi dari informan dengan data hasil observasi;
- 3) Membandingkan dengan perspektif seseorang dengan pandangan orang lain;

- 4) Membandingkan hasil wawancara dengan isi suatu dokumen, misalnya nota dinas, surat dinas, dan laporan kegiatan *Campus Social Responsibility*

Triangulasi sumber data ini dipilih oleh peneliti karena menyesuaikan dengan karakteristik penelitian ini. Peneliti mengumpulkan data dengan pengamatan, wawancara, mengakses dan meminta salinan dokumen-dokumen yang berkaitan dengan proses kolaborasi antar *stakeholder* dalam Program *Campus Social Responsibility*.

#### 1.7.6. Teknik Analisis Data

Menurut pendapat Neuman<sup>48</sup>, data yang diperoleh peneliti dari lapangan dapat berbentuk teks, naskah wawancara terbuka, artefak fisik, kaset audio, gambar ataupun foto, sehingga memerlukan analisis dari data tersebut. Analisis data mencakup menguji, menyortir, mengkategorikan, mengevaluasi, membandingkan, mensintesis, merenungkan, serta meninjau kembali data mentah yang terekam.

Proses analisis data dalam penelitian kualitatif menurut Neuman bahwa analisis sudah dilakukan oleh peneliti sejak terjun ke lapangan, namun analisis tersebut cenderung tentatif dan tidak lengkap, sehingga perlu analisis pada akhir pengumpulan data.

Adapun metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik interaktif yang dikemukakan oleh Miles dan Huberman<sup>49</sup>. Aktifitas analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus hingga tuntas, sehingga mencapai saturation atau titik jenuh. Aktivitas analisis dari model interaktif Miles dan Huberman terdiri dari tiga subproses yang saling berkaitan, yaitu proses reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan atau verifikasi dengan penjelasan sebagai berikut :

- 1) Reduksi Data

---

<sup>48</sup> Neuman, W. (2000). *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches*. (4<sup>th</sup> Ed.) Publisher: Allyn and Bacon.

<sup>49</sup> Miles, M.B. & Huberman, A.M. (1994) *Qualitative data analysis: an expanded sourcebook* (2nd. Ed). London: Sage

Data lapangan dituangkan kedalam uraian laporan secara lengkap dan terinci, kemudian di reduksi, dirangkum, dan difokuskan untuk dipilih yang terpenting kemudian dicari pola yang sesuai dengan melakukan proses refleksi data;

2) Penyajian Data

Penyajian data dilakukan untuk mempermudah peneliti dalam melihat gambaran secara keseluruhan atau bagian-bagian tertentu dari data penelitian. Hal tersebut dilakukan peneliti karena peneliti perlu untuk mengkaji proses analisis data sebagai dasar pemaknaan. Data-data yang diperoleh peneliti kemudian dipilah, disortir menurut kelompoknya dan disusun sesuai kategori yang sejenis;

3) Penarikan Kesimpulan atau Verifikasi

Penarikan kesimpulan atau verifikasi pada penelitian kualitatif dilakukan secara terus menerus sepanjang proses penelitian, yaitu sejak awal memasuki lapangan dan selama proses pengumpulan data.