

ANALISIS PROSES COLLABORATIVE GOVERNANCE DALAM PROGRAM CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY (CSR) DI KABUPATEN PURBALINGGA

Hayyu Gress Violin, Dyah Lituhayu

Program Studi S1 Administrasi Publik
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Diponegoro
Jalan Prof. Soedarto, S.H., Tembalang, Kota Semarang, Kotak Pos 1269
Telepon (024) 7465407, Faksimile (024) 7465405
Laman: www.fisip.undip.ac.id
Email: fisip@undip.ac.id

ABSTRACT

The Corporate Social Responsibility (CSR) program is an important instrument in supporting regional development because it can complement the limitations of the government budget through targeted and sustainable contributions from the private sector. Purbalingga Regency still faces obstacles in implementing the CSR Program, in terms of the lack of a CSR Forum, the lack of collaborative governance between actors, and several companies implementing CSR programs independently. This study aims to analyze the collaborative governance process in the formation of a CSR forum to support the Corporate Social Responsibility (CSR) program in Purbalingga Regency and its inhibiting factors. The analysis uses the Collaborative Governance process theory according to Ansell & Gash (2008), which goes through five stages: face-to-face dialogue, building trust, commitment to the process, mutual understanding, and interim results. Another theory used is the factors influencing collaboration according to Mattesich & Monsey (1992), which goes through six stages: environment, membership, process/structure, communication, goals, and resources. The research approach used is descriptive qualitative through in-depth interviews and documentation of local government, DPRD, and the private sector. The results of the study show that the implementation of the CSR Program in Purbalingga Regency has not been optimal, as indicated by the local government's lack of facilitative and coordinative role in implementing Regional Regulation No. 10 of 2023, the absence of a CSR Forum as a collaborative institutional platform, and weak communication between the executive and legislative branches, accompanied by a lack of dialogue between actors. In addition, differences in interests between the local government and the private sector that have not been managed through collaborative mechanisms also hinder the formation of trust, shared commitment, and the integration of CSR into regional development governance in a systematic and sustainable manner.

Keywords: *Collaborative Governance Process, Corporate Social Responsibility (CSR), CSR Forum, Inter-actor Collaboration, Purbalingga Regency*

ABSTRAK

Program *Corporate Social Responsibility (CSR)* merupakan instrumen penting dalam mendukung pembangunan daerah karena mampu melengkapi keterbatasan anggaran pemerintah melalui kontribusi sektor swasta yang terarah dan berkelanjutan. Kabupaten Purbalingga masih menghadapi kendala dalam pelaksanaan Program CSR, pada aspek belum terbentuknya Forum CSR, belum terbangunnya tata kelola kolaboratif antaraktor, serta beberapa perusahaan melaksanakan program CSR secara mandiri. Penelitian ini bertujuan menganalisis proses *collaborative governance* dalam pembentukan forum CSR untuk mendukung program *Corporate Social Responsibility (CSR)* di Kabupaten Purbalingga serta faktor penghambatnya. Analisis menggunakan teori proses Collaborative Governance menurut Ansell & Gash (2008) yang melalui lima tahapan: dialog tatap muka, membangun kepercayaan, komitmen terhadap proses, pemahaman bersama, dan hasil sementara. Adapun teori lain yang digunakan faktor yang mempengaruhi kolaborasi menurut Mattesich & Monsey (1992), yang melalui enam tahapan: lingkungan, keanggotaan, proses/ struktur, komunikasi, tujuan, dan sumber daya. Pendekatan penelitian yang digunakan ialah deskriptif kualitatif melalui wawancara mendalam dan dokumentasi terhadap pemerintah daerah, DPRD, dan sektor swasta. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelaksanaan Program CSR di Kabupaten Purbalingga belum berlangsung secara optimal, yang ditandai oleh belum maksimalnya peran fasilitatif dan koordinatif pemerintah daerah dalam mengimplementasikan Peraturan Daerah Nomor 10 Tahun 2023, belum terbentuknya Forum CSR sebagai wadah kelembagaan kolaboratif, serta lemahnya komunikasi antara pihak eksekutif dan legislatif disertai minimnya dialog antaraktor. Selain itu, perbedaan kepentingan antara pemerintah daerah dan sektor swasta yang belum terkelola melalui mekanisme kolaboratif turut menghambat terbentuknya kepercayaan, komitmen bersama, dan integrasi CSR ke dalam tata kelola pembangunan daerah secara sistematis dan berkelanjutan.

Kata Kunci : Proses Collaborative Governance, Corporate Social Responsibility (CSR), Forum CSR, Kolaborasi Antaraktor, Kabupaten Purbalingga

PENDAHULUAN

Pembangunan berkelanjutan telah menjadi agenda global yang penting dengan tujuan untuk mencapai keseimbangan antara pertumbuhan ekonomi, perlindungan lingkungan, dan peningkatan kesejahteraan sosial (Hapsoro & Bangun, 2020). Konsep ini ditekankan oleh PBB melalui 17 Tujuan Pembangunan Berkelanjutan (*Sustainable Development Goals/SDGs*) yang mencakup berbagai aspek, seperti pengentasan kemiskinan, pendidikan berkualitas, kesetaraan gender, perlindungan lingkungan, serta kerja sama antar sektor. Pada pelaksanaannya, *sustainable development* membutuhkan peran dari berbagai banyak pihak. Salah satunya adalah dari sektor swasta.

Salah satu bentuk kontribusi sektor swasta terhadap pembangunan berkelanjutan adalah melalui program *Corporate Social Responsibility (CSR)*, yang diatur secara hukum dalam dalam Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas, khususnya Pasal 74 ayat 1 yang menjelaskan bahwa perseroan yang menjalankan kegiatan usahanya di bidang dan/ atau berkaitan dengan sumber daya alam wajib melaksanakan Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan. Pasal 74 ayat 2 Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseoran Terbatas menegaskan secara jelas mengenai kewajiban dari Perseoran Terbatas untuk melaksanakan Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan (TJSL) atau *Corporate Social Responsibility (CSR)* di daerah Perseoran Terbatas tersebut berada.

Kabupaten Purbalingga merupakan salah satu daerah di Provinsi Jawa Tengah yang memiliki potensi industrial yang terus berkembang dari tahun ke tahun. Seiring dengan peningkatan aktivitas industri, pelaksanaan program *Corporate Social Responsibility (CSR)* oleh badan usaha menjadi salah satu instrumen strategis yang sangat penting untuk mendukung program-program pembangunan daerah yang berkelanjutan. Hal ini didasarkan oleh banyaknya pabrik-pabrik yang tersebar di wilayah Kabupaten Purbalingga. Menurut

data Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (DPMPTSP) nilai investasi Kabupaten Purbalingga tahun 2021-2024 menunjukkan tren yang positif. Tahun 2021, nilai investasi Kabupaten Purbalingga mencapai 1,462 triliun, tahun 2022 sebesar 1,499 triliun, tahun 2023 naik menjadi 1, 535 triliun, dan tahun 2024 nilai investasi yang di dapat Kabupaten Purbalingga adalah sebesar 1,6 triliun.



Gambar 1. Nilai Investasi Masuk Kabupaten Purbalingga Tahun 2021-2024

Sumber : DPMPTSP Kabupaten Purbalingga (2024)

Nilai investasi di Kabupaten Purbalingga tersebut, didominasi oleh sektor industri pengolahan dan dengan jenis investasi berupa Penanaman Modal Asing (PMA) dan Penanaman Modal Dalam Negeri (PMDN).

Sebagai entitas bisnis yang beroperasi di tengah masyarakat, setiap perusahaan di Kabupaten Purbalingga seharusnya mampu menunjukkan komitmennya terhadap lingkungan sekitar melalui program *Corporate Social Responsibility (CSR)*. Hal ini sesuai dengan Peraturan Daerah Kabupaten Purbalingga Nomor 10 Tahun 2023 tentang Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan Badan Usaha pasal 1 dan 2 yang menjelaskan bahwa (1) Setiap Badan Usaha mempunyai TJSL Badan Usaha. (2) Badan Usaha sebagaimana dimaksud pada pasal (1) berstatus pusat, cabang atau unit pelaksana yang berkedudukan di Wilayah Daerah, meliputi Badan Usaha milik swasta, milik, milik negara, dan/ atau milik Pemerintah Daerah.

Sebagai kegiatan yang memiliki nilai strategis, pelaksanaan program *Corporate Social Responsibility (CSR)* atau Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan (TJSL) Badan Usaha perlu menjadi perhatian bersama. Salah satu upaya yang dilakukan untuk mendukung efektivitas pelaksanaan CSR adalah dengan memberikan landasan hukum yang jelas. Di Kabupaten Purbalingga, sebenarnya hal ini sudah diwujudkan dengan dikeluarkannya Peraturan Daerah Kabupaten Purbalingga No. 28 Tahun 2012 tentang Tanggung Jawab Sosial Perusahaan, namun belum terimplementasikan dengan baik. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Pambajeng Luluh Dyah Pangestu pada tahun 2022 dengan judul “Kegagalan Implementasi Peraturan Daerah Kabupaten Purbalingga Nomor 28 Tahun 2012 tentang Tanggung Jawab Sosial Perusahaan ditinjau dari Indikator Pengukuran Kinerja Implementasi Kebijakan Publik”, bahwa salah satu permasalahannya adalah belum terdapat Peraturan Bupati sebagai Peraturan Pelaksana dari Peraturan Daerah Kabupaten Purbalingga No. 28 Tahun 2012 tentang Tanggung Jawab Sosial Perusahaan.

Pada tahun 2023, Pemerintah Kabupaten Purbalingga mengambil langkah penting dalam mendorong keterlibatan sektor swasta dalam pembangunan daerah dengan memperbarui kerangka hukum melalui Peraturan Daerah Kabupaten Purbalingga Nomor 10 Tahun 2023 tentang Penyelenggaraan Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan Badan Usaha. Sebagai tindak lanjut dari peraturan daerah tersebut, pada tahun 2024 disahkan pula Peraturan Bupati Nomor 110 Tahun 2024 tentang Petunjuk Pelaksanaan Peraturan Daerah Kabupaten Purbalingga Nomor 10 Tahun 2023. Meskipun regulasi telah disusun secara sistematis dan progresif, kenyataannya implementasi dari kedua peraturan tersebut hingga kini belum berjalan secara optimal.

Pelaksanaan Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan Badan Usaha di Kabupaten Purbalingga masih belum mencapai tingkat optimal yang diharapkan. Salah satu permasalahan utamanya adalah belum adanya

struktur organisasi atau kepengurusan yang jelas dalam pelaksanaan program *Corporate Social Responsibility (CSR)* di Kabupaten Purbalingga. Berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Purbalingga Nomor 10 Tahun 2023 tentang Tanggung Jawab Sosial dan Badan Usaha pasal 21 menjelaskan bahwa forum CSR dibentuk dengan beberapa tugas, yaitu membangun kesepahaman dan kemitraan dengan Badan Usaha dan masyarakat dalam meningkatkan kesejahteraan sosial masyarakat, menyediakan data dan informasi kepada Badan Usaha dan pemangku kepentingan mengenai jenis dan permasalahan di daerah sesuai dengan bidang, mendorong dan mengajak Badan Usaha untuk berperan aktif dalam mendukung keberhasilan peningkatan kesejahteraan masyarakat, memberikan asistensi, advokasi, rekomendasi, dan fasilitasi terhadap Badan Usaha dalam melaksanakan Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan.

Beberapa perusahaan melakukan Program *Corporate Social Responsibility (CSR)* secara mandiri tanpa campur tangan dari pihak pemerintah selama ini. PT Sumber Graha Sejahtera merupakan salah satu anak grup perusahaan Sampoerna Kayoe Indonesia yang melakukan CSR secara mandiri.

Tabel 1. Pelaksanaan Program CSR Tahunan PT Sumber Graha Sejahtera Tahun 2015-2021

No.	Tahun	Jenis Kegiatan	Sasaran	Jumlah
1.	2015	Pembagian Bibit	Kelompok Tani Purbalingga	246.000 bibit
2.	2016	Pembagian Bibit	Kelompok Tani Purbalingga	50.0000 bibit
3.	2017	Pembagian Bibit	Kelompok Tani Purbalingga	70.000 bibit
4.	2018	Pembagian Bibit	Kelompok Tani Purbalingga	70.000 bibit
5.	2019	Pembagian Bibit	Kelompok Tani Purbalingga	150.000 bibit
6.	2020	Pembagian Bibit	Kelompok Tani Purbalingga	150.000 bibit
7.	2021	Pembagian Bibit	Kelompok Tani Purbalingga	124.000 bibit

Sumber : PT Sumber Graha Sejahtera (2022)

Tabel 2. Pelaksanaan Program CSR Bulanan PT Sumber Graha Sejahtera Tahun 2021-2024

No.	Tanggal Pelaksanaan	Jenis Kegiatan	Sasaran
Agustus			
1.	09 Agustus 2021	Bantuan CSR berupa Material Untuk Renovasi Mushola	Pengurus Mushola
2.	09 Agustus 2021	Bantuan CSR Pembuatan Fasilitas meubel Ruang Pelayanan Polsek	Petugas Polsek
3.	20 Agustus 2022	Bantuan Santunan Anak Yatim-Piatu dan Kaum Duafa	Pengurus Kegiatan Masjid
4.	10 Agustus 2023	Bantuan Materi Pembangunan TPQ	Pengurus TPQ
5.	17 Agustus 2023	Bantuan Dana TPQ	Pengurus TPQ
6.	17 Agustus 2024	Bantuan Lomba 17 Agustus Kehurahan Bukateja	Panitia 17 Agustus
September			
1.	19 September 2021	Bantuan CSR untuk TPQ Desa Bajong-Bukateja	Pengurus TPQ AL Hidayah Desa Bojong
2.	20 September 2021	Bantuan CSR berupa Material Untuk Pembangunan Masjid	Pengurus Pondok Pesantren
3.	25 September 2022	Bantuan CSR berupa Material Untuk Pembangunan Ruang Kelas MI Muhammadiyah Desa Kedungjati Bukateja Kab. Purbalingga	Kepala Sekolah MI Muhammadiyah Desa Kedungjati
4.	01 September 2023	Bantuan CSR	
5.	01 September 2024	Bantuan CSR untuk TPQ	Pengurus TPQ
Oktober			
1.	08 Oktober 2021	Bantuan CSR untuk Yayasan Yatim Piatu Yusufiah Desa Cipawon	Pemilik dan Pengurus Yayasan Yusufiah
2.	15 Oktober 2023	Bantuan CSR berupa Material untuk Pembangunan Pesantren Tahfidul Quraan	Pengurus Pondok Pesantren Tahfidul Quran (PPTQ) Al Fatah Purbalingga.

Sumber : PT Sumber Graha Sejahtera (2024)

Selain PT Sumber Graha Sejahtera, terdapat pula perusahaan lain di Kabupaten Purbalingga yang melaksanakan Program CSR secara mandiri. Yaitu, PT Centra Sarana Pancing Purbalingga. PT Centra Sarana Pancing Purbalingga merupakan perusahaan Penanaman Modal Dalam Negeri (PMDN) yang berdiri sejak tahun 2015 dan berlokasi di Desa Jetis, Kecamatan Kemangkon. Perusahaan ini bergerak di bidang produksi alat pancing dengan standar internasional.

Tabel 3. Pelaksanaan Program CSR PT Centra Sarana Pancing Purbalingga Tahun 2021-2024

No.	Tahun	Bulan	Jenis Kegiatan
1.	2021	Februari	Retribusi desa, bantuan kegiatan kerja bakti, acara tradisional, peremajaan jalan desa
		Agustus	Bantuan dana 17 Agustus, bantuan acara tradisional menjelang 17 Agustus
2.	2022	Maret	Peremajaan dan perbaikan lapangan volly desa serta bantuan dana pembuatan irigasi jalan
		Agustus	Bantuan dana 17 Agustus dan acara kesenian lokal
		Desember	Bantuan dana bersih desa
3.	2023	Februari	Bantuan dana retribusi desa
		Juli	Bantuan dana acara ruwat bumi dan kesenian
		Agustus	Bantuan dana 17 Agustus dan perlombaan warga lokal
4.	2024	Juni	Bantuan peremajaan masjid dan beberapa rumah tidak layak huni

Sumber : : PT Centra Sarana Pancing (2024)

Bentuk pelaksanaan CSR yang dilakukan oleh PT Sumber Graha Sejahtera maupun PT Centra Sarana Pancing Purbalingga pada dasarnya sudah dilakukan secara rutin setiap tahun, bulan, ataupun sewaktu-waktu. PT Sumber Graha Sejahtera melaksanakan program TJSP dengan pola rutin tahunan berupa pemberian bibit pohon kepada kelompok tani serta kegiatan bulanan berupa bantuan sosial untuk pembangunan fasilitas umum dan dukungan kepada panti asuhan. Sementara itu, PT Centra Sarana Pancing Purbalingga belum memiliki program khusus yang dikhususkan sebagai

program wajib atau rutin. Sehingga, pelaksanaan TJSP masih cenderung secara kondisional atau ketika memang ada permintaan saja, (Pangestu, 2025).

Peraturan Daerah Kabupaten Purbaingga Nomor 10 Tahun 2023 tentang Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan Badan Usaha Pasal 25 menyebutkan beberapa peran pemerintah dalam rangka meningkatkan manfaat pelaksanaan TJSL/CSR, yaitu memberikan pemahaman kepada Badan Usaha mengenai pelaksanaan TJSL Badan Usaha, menyampaikan informasi dan data guna menyelaraskan program TJSL Badan Usaha dengan program Pemerintah Daerah, merumuskan sinergitas antara Pemerintah Daerah, Badan Usaha, dan masyarakat dalam upaya percepatan penanggulangan kemiskinan daerah, memfasilitasi terbentuknya Forum TJSL.

Permasalahan tersebut mencerminkan belum terwujudnya tata kelola kolaboratif antara pemerintah, DPRD Kab. Purbalingga, dan sektor swasta. Padahal, optimalisasi pelaksanaan CSR menuntut adanya sinergi multipihak atau *multi-stakeholder governance*. Pemilihan fokus penelitian pada proses kolaborasi antaraktor didasarkan pada kondisi sebelumnya, di mana proses kolaborasi pada Program CSR di Kabupaten Purbalingga belum berjalan secara optimal. Pada regulasi sebelumnya, mekanisme kolaborasi antaraktor belum terbangun secara efektif sehingga pelaksanaan program CSR cenderung dilakukan secara parsial oleh masing-masing perusahaan tanpa adanya koordinasi yang kuat dengan pemerintah daerah maupun pemangku kepentingan lainnya. Kondisi tersebut menunjukkan adanya kelemahan dalam proses *collaborative governance* yang menyebabkan potensi kontribusi CSR belum dapat dimanfaatkan secara maksimal untuk mendukung pembangunan daerah.

Sehingga, penelitian ini ingin melihat proses kolaborasi antaraktor itu seperti apa setelah dikeluarkannya

Peraturan Daerah Kabupaten Purbalingga Nomor 10 Tahun 2023 tentang Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan Badan Usaha. Berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Purbalingga Nomor 10 Tahun 2023 tentang Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan Badan Usaha, masing masing aktor memiliki peran yang tidak terpisahkan dalam rangka pelaksanaan program *Corporate Social Responsibility (CSR)*. Regulasi tersebut memberikan landasan hukum yang kuat mengenai peran dan tanggung jawab masing-masing aktor dalam pelaksanaan CSR.

Pemilihan *locus* di Kabupaten Purbalingga didasarkan pada beberapa pertimbangan akademik dan empiris. Di mana, meskipun telah memiliki dasar hukum melalui Peraturan Daerah Kabupaten Purbalingga Nomor 10 Tahun 2023 tentang Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan Badan Usaha, dalam praktiknya pelaksanaan CSR di daerah tersebut masih menghadapi berbagai kendala, seperti belum terbentuknya Forum CSR sebagai wadah koordinasi, pelaksanaan CSR yang masih dilakukan secara mandiri oleh perusahaan, serta belum terbangunnya tata kelola kolaboratif antara pemerintah daerah, DPRD, dan sektor swasta. Selain itu, secara historis Kabupaten Purbalingga juga memiliki pengalaman kegagalan implementasi kebijakan CSR pada regulasi sebelumnya, yaitu Peraturan Daerah Nomor 28 Tahun 2012 tentang Tanggung Jawab Sosial Perusahaan. Berdasarkan kondisi dan rangkaian permasalahan yang harus dihadapi, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian lebih mendalam dengan *research question*, yaitu “Mengapa proses *collaborative governance* dalam pembentukan forum CSR untuk mendukung program *Corporate Social Responsibility (CSR)* oleh Badan Usaha di Kabupaten Purbalingga belum berjalan secara optimal?”.

KAJIAN TEORITIS

Collaborative governance menurut Ansell & Gash (dalam Kirana & Artisa, 2020) adalah suatu proses pembentukan, pengelolaan, pelaksanaan, dan pengawasan pengaturan organisasi lintas sektor yang bertujuan untuk menyelesaikan permasalahan kebijakan publik yang tidak dapat diselesaikan oleh satu organisasi saja. *Collaborative governance* merupakan model pengendalian yang dilakukan oleh satu atau lebih lembaga publik secara langsung yang melibatkan para pemangku kepentingan non-state dalam proses pengambilan keputusan kolektif yang bersifat formal (Islamy, 2018).

Collaborative Governance dalam Program *Corporate Social Responsibility (CSR)* di Kabupaten Purbalingga merupakan serangkaian kegiatan yang dalam prosesnya dibahas melalui *face to face dialogue* atau dialog tatap muka, *trust building* atau membangun kepercayaan, *commitment the process* atau komitmen terhadap proses, *shared understanding* atau berbagi pengertian, dan *intermediate outcomes* atau hasil sementara dari program tersebut. Selain itu, untuk melihat faktor penghambat proses kolaborasi dalam program *Corporate Social Responsibility (CSR)* di Kabupaten Purbalingga menggunakan teori Menurut Manttessich dan Monsey (dalam Astuti & Warsono, 2020) terdapat 19 faktor yang dapat menentukan keberhasilan kolaborasi dan diklasifikasikan menjadi enam kelompok, yaitu lingkungan, keanggotaan, proses/struktur, komunikasi, tujuan, dan sumber daya.

METODE PENELITIAN

Untuk menjawab pertanyaan penelitian secara mendalam pelaksanaan proses *collaborative governance* dalam program *Corporate Social Responsibility (CSR)* di Kabupaten Purbalingga, penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan jenis penelitiannya, yaitu penelitian deskriptif. Pendekatan kualitatif dipilih karena ditunjukkan untuk menghimpun berbagai informasi atas masalah suatu gejala, fenomena, fakta, realita yang dihadapi dan

dilakukan pada kondisi alamiah sesuai dengan keadaan yang sebenarnya di lokasi penelitian.. Melalui pendekatan ini, peneliti berupaya memperoleh pemahaman yang lebih mendalam mengenai proses *collaborative governance* dalam program *Corporate Social Responsibility (CSR)* di Kabupaten Purbalingga serta faktor penghambat proses *collaborative governance* dalam program *Corporate Social Responsibility (CSR)* di Kabupaten Purbalingga

Lokasi penelitian adalah lokasi yang diambil oleh peneliti untuk merekam keadaan yang sesungguhnya dari fenomena, objek, dan gejala yang diteliti guna mendapatkan informasi dan data yang dibutuhkan. Berdasarkan dari permasalahan yang diangkat, penelitian akan dilakukan di Kabupaten Purbalingga. Subjek penelitian yakni orang-orang yang dimintai keterangannya mengenai suatu fakta atau pendapat yang berhubungan dengan penelitian yang akan dilakukan. Moelong (2010:132) mengartikan subjek penelitian sebagai informan yang merupakan sosok dalam latar penelitian yang dimanfaatkan untuk memberikan suatu informasi mengenai situasi dan keadaan latar penelitian. Untuk mendapatkan informasi dan data dibutuhkan secara mendalam dan jelas dalam penentuan orang yang akan menjadi subjek pada penelitian yang dilakukan dengan Teknik *Purposive*.

Teknik *Purposive*, yaitu teknik yang digunakan dalam pengambilan sampel data yang di dasarkan pada suatu pertimbangan seperti, orang dinilai dan dianggap paling mengetahui atau memahami mengenai hal yang diharapkan (Helaluddin & Wijaya, 2019:64). Informan dalam penelitian ini terdiri dari sektor pemerintah dan sektor swasta, antara lain Staf Analisis Kebijakan Bidang Kesejahteraan Rakyat Sekretariat Daerah Kabupaten Purbalingga, Ketua Komisi III DPRD Kabupaten Purbalingga, Head HRBP Assembly PT Sumber Graha Sejahtera, Manager Representative PT Herba Emas Wahidatama, Manager HRD GA PT

Slamet Langgeng, dan HR PT Universal Fishing Gear Solutions

Menurut Sugiyono (2015), menyatakan bahwa tahapan paling strategis dalam proses penelitian adalah penggunaan teknik pengumpulan data. Oleh karena itu, teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara dan dokumentasi. Adapun teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi:

1. Wawancara

Wawancara menjadi salah satu teknik yang dapat digunakan dalam mengakumulasikan data penelitian melalui komunikasi dua arah untuk mendapatkan informasi dari informan terkait topik penelitian. Provinsi Jawa Tengah. Peneliti menggunakan teknik wawancara terstruktur dengan menyusun dan mengajukan pertanyaan terkait proses *collaborative governance* dan faktor penghambat dalam program *Corporate Social Responsibility (CSR)* di Kabupaten Purbalingga kepada informan, sehingga dapat memudahkan peneliti dalam mengolah data.

2. Dokumentasi

Studi dokumentasi menjadi pelengkap dalam teknik pengumpulan data dengan wawancara dan observasi karena apabila didukung dengan karya tulis akademik ataupun foto data akan lebih memiliki kredibilitas yang tinggi. Penelitian ini melakukan pengumpulan data dan informasi melalui arsip, jurnal, foto, karya tulis akademik, dan buku yang berhubungan dengan teori *collaborative governance* dan program *Corporate Social Responsibility (CSR)* di Kabupaten Purbalingga, sehingga dapat mendukung penelitian.

Untuk menguji keabsahan data, jenis teknik triangulasi yang digunakan pada penelitian ini, yaitu triangulasi sumber dan triangulasi teknik, wawancara tidak hanya dilakukan dengan satu informan saja, tetapi wawancara juga dilakukan bersama informan yang berbeda yang dilakukan oleh peneliti dengan maksud untuk memperoleh informasi maupun data secara jelas, benar, dan sesuai fakta di lapangan. Analisis data dalam

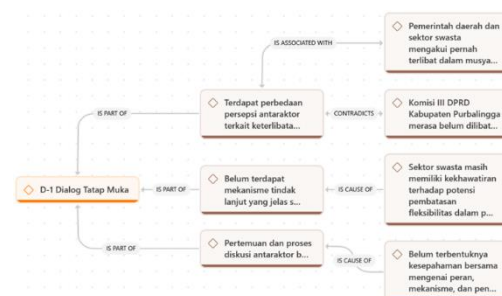
penelitian ini menggunakan model analisis interaktif yang yang melalui tiga tahapan utama, yaitu pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Pada penelitian ini, proses analisis data dibantu oleh perangkat lunak Atlas.ti, yakni salah satu program *Computer Assisted Qualitative Data Analysis Software (CAQDAS)*. Atlas.ti berperan sebagai alat yang memfasilitasi analisis kualitatif dengan cara menyederhanakan proses pengorganisasian data, pemberian kode, pengelompokan kategori, serta penelusuran tema-tema penting dari berbagai sumber informasi, seperti transkrip wawancara, catatan observasi, dokumen, maupun bahan teks lainnya (Friese, 2019).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Proses *Collaborative Governance* dalam Program *Corporate Social Responsibility (CSR)* di Kabupaten Purbalingga menggunakan teori proses kolaborasi (Ansell & Gash, 2008), serta faktor penghambat kolaborasi (Mattesich & Monsey, 1992). Data yang digunakan diperoleh dari hasil wawancara dan dokumentasi berdasarkan keterangan yang diperoleh dari informan sektor pemerintah dan sektor swasta terkait Program *Corporate Social Responsibility (CSR)*.

Analisis Proses Collaborative Governance dalam Program Corporate Social Responsibility (CSR) di Kabupaten Purbalingga

A. Dialog Tatap Muka (Face to Face Dialogue)



Gambar 2. Hasil Atlas.ti Dialog Tatap Muka

Sumber : Diolah dengan Atlas.ti oleh penulis (2026)

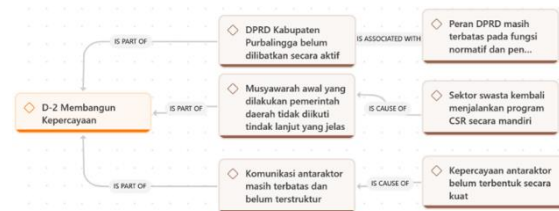
Menurut Ansell dan Gash (2008), dialog tatap muka (*face to face dialogue*) merupakan tahapan awal pada proses *collaborative governance* yang dilaksanakan dengan melakukan pertemuan berbagai pihak untuk membentuk komunikasi agar mampu menyatukan kesepakatan bersama dalam memecahkan masalah tersebut. Dialog tatap muka perlu dilaksanakan agar dapat mengidentifikasi peluang dan keuntungan pada kelompok. Setiap aktor dapat menyampaikan pendapat dan pandangan yang dianggap relevan dan baik untuk memberikan keuntungan pada seluruh pihak yang ikut serta dalam pembentukan Forum CSR untuk mendukung Program *Corporate Social Responsibility (CSR)* di Kabupaten Purbalingga.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa dialog tatap muka yang dilaksanakan pada proses *collaborative governance* pembentukan Forum CSR di Kabupaten Purbalingga belum berjalan secara optimal dan berkelanjutan. Meskipun pemerintah daerah telah menginisiasi pertemuan awal dalam bentuk musyawarah daerah, dialog tersebut masih bersifat insidental, belum terlembaga, dan tidak diikuti dengan mekanisme tindak lanjut yang jelas. Selain itu, terdapat perbedaan persepsi dan pengalaman antaraktor mengenai keterlibatan dalam dialog tatap muka. Pemerintah daerah dan sektor swasta mengakui pernah terlibat dalam musyawarah awal, sementara Komisi III DPRD Kab. Purbalingga sebagai mitra strategis bidang kesejahteraan rakyat merasa belum dilibatkan secara formal.

Dialog tatap muka yang terbatas juga berdampak pada belum terbangunnya kesepahaman bersama terkait peran, mekanisme, dan model pengelolaan Forum CSR. Hal ini tercermin dari masih kuatnya kekhawatiran sektor swasta terhadap potensi pembatasan fleksibilitas CSR dan belum terakomodasinya fungsi koordinatif Forum

CSR secara jelas. Dengan demikian, dialog tatap muka dalam pembentukan Forum CSR di Kabupaten Purbalingga masih memerlukan penguatan, baik dari sisi intensitas, keberlanjutan, maupun keterlibatan seluruh aktor kunci, agar kolaborasi yang dibangun dapat berjalan efektif dan berkelanjutan.

B. Membangun Kepercayaan (Trust Building)



Gambar 3. Hasil Atlas.ti Membangun Kepercayaan

Sumber : Diolah dengan Atlas.ti oleh penulis (2026)

Membangun kepercayaan (*trust building*) menurut Ansell dan Gash (2008) merupakan suatu proses kolaborasi yang membutuhkan waktu cukup lama untuk menciptakan komitmen jangka panjang dalam mencapai hasil kolaboratif. Pada proses kolaboratif yang baik, stakeholders harus menyadari bahwa mereka perlu membangun kepercayaan dan hubungan lain dengan instansi terlibat lainnya. Maka dari itu, membangun kepercayaan harus dilaksanakan apabila mengawali proses kolaborasi. Bidang Kesejahteraan Rakyat Sekretariat Daerah Kabupaten Purbalingga sebagai aktor utama perlu membangun kepercayaan dengan aktor-aktor kolaborasi untuk menyelaraskan kepentingan antar pemangku kepentingan atau aktor kolaborasi yang terkait dalam pembentukan Forum CSR untuk mendukung Program *Corporate Social Responsibility (CSR)*.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa membangun kepercayaan yang dilaksanakan pada proses *collaborative governance* dalam Program *Corporate Social Responsibility (CSR)* di Kabupaten Purbalingga belum berjalan secara optimal. Kepercayaan antaraktor belum terbentuk secara kuat

karena komunikasi masih terbatas dan belum terstruktur. Musyawarah awal yang dilakukan pemerintah daerah tidak diikuti tindak lanjut yang jelas, sehingga sektor swasta kembali menjalankan CSR secara mandiri. Sementara itu, DPRD Kabupaten Purbalingga belum dilibatkan secara aktif, sehingga perannya masih bersifat normatif dan pengawasan. Kondisi ini menunjukkan perlunya penguatan komunikasi, kejelasan peran, dan keterlibatan seluruh aktor kunci untuk membangun kepercayaan dan mendorong kolaborasi CSR yang efektif.

C. Komitmen Terhadap Proses (Commitment to Process)



Gambar 4. Hasil Atlas.ti Komitmen Terhadap Proses

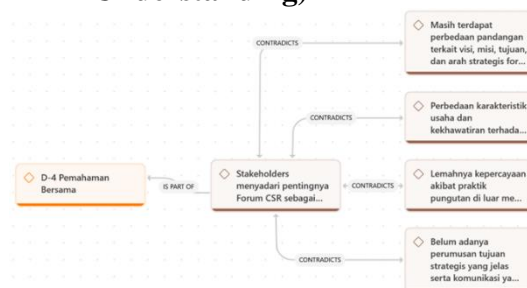
Sumber: Diolah dengan Atlas.ti oleh penulis (2026)

Menurut Ansell dan Gash (2008), komitmen terhadap proses (*commitment to process*) merupakan motivasi sebagai bentuk tanggung jawab bagi *stakeholders* yang terlibat dalam kolaborasi. Komitmen ini digunakan untuk mengurangi risiko-risiko yang terjadi dalam proses kolaborasi. Pada proses kolaborasi, memerlukan ketersediaan *stakeholders* dalam memenuhi penetapan hasil musyawarah terhadap komitmen yang ditetapkan. Penerapan komitmen ini sesuai dengan kepercayaan bagi setiap *stakeholders* untuk saling menghormati dan menghargai perspektif masing-masing. Oleh karena itu, komitmen antar aktor ini dijadikan sebagai penentu arah pelaksanaan kolaborasi itu sendiri.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen terhadap proses yang dilaksanakan pada proses collaborative governance dalam pembentukan Forum CSR di Kabupaten Purbalingga sudah muncul, namun belum berjalan optimal. Pemerintah daerah, sektor swasta, dan DPRD sama-sama menyadari adanya saling ketergantungan peran dan

pentingnya Forum CSR sebagai wadah kolaborasi. Sektor swasta menunjukkan komitmen melalui pelaksanaan CSR secara mandiri, pemerintah daerah berperan sebagai fasilitator, dan DPRD memandang keterlibatannya penting untuk menjaga akuntabilitas dan keberpihakan pada kepentingan publik. Namun, komitmen tersebut belum didukung oleh komunikasi yang berkelanjutan, tindak lanjut yang jelas, serta pelibatan seluruh aktor secara aktif dan setara. Akibatnya, kolaborasi masih bersifat parsial dan belum terlembaga.

D. Pemahaman Bersama (Shared Understanding)



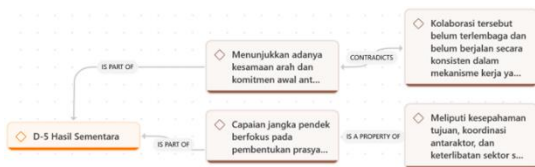
Gambar 5. Hasil Atlas.ti Pemahaman Bersama

Sumber: Diolah dengan Atlas.ti oleh penulis (2026)

Menurut Ansell dan Gash (2008), pemahaman bersama (*shared understanding*) merupakan hal yang perlu diperhatikan dalam pelaksanaan kolaborasi, dimana seluruh *stakeholders* saling berbagi pemahaman untuk mencapai tujuan bersama. Pada tahap pemahaman bersama ini, seluruh *stakeholders* dapat menyampaikan visi, misi, dan permasalahannya. Sehingga, *stakeholders* yang ikut serta dalam pembentukan Forum CSR untuk mendukung Program *Coprorate Social Responsibility* (CSR) di Kabupaten Purbalingga dapat mencapai tujuannya. Untuk mencapai keberhasilan kolaborasi, dapat mengembangkan pemahaman bersama yang didasari oleh proses pembelajaran kolaboratif yang lebih besar dibandingkan aspek saling memahami antar aktor kolaborasi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pemahaman bersama yang dilaksanakan pada proses collaborative governance dalam pembentukan Forum CSR di Kabupaten Purbalingga belum terbentuk secara optimal. Meskipun seluruh aktor memiliki kesadaran akan pentingnya Forum CSR sebagai wadah kolaborasi, masih terdapat perbedaan pandangan yang cukup signifikan terkait visi, misi, tujuan, dan arah strategis forum. Pemerintah daerah cenderung memandang Forum CSR sebagai instrumen pemerataan pembangunan, sementara sektor swasta lebih memprioritaskan wilayah sekitar operasional dan kepentingan internal perusahaan.

E. Hasil Sementara (Intermediate Outcome)



Gambar 6. Hasil Atlas.ti Hasil Sementara
Sumber : Diolah dengan Atlas.ti oleh penulis (2026)

Hasil sementara (*intermediate outcome*) menurut Ansell dan Gash (2008) merujuk pada hasil keluaran dari pelaksanaan proses kolaborasi yang dapat mencapai tujuan serta menciptakan keuntungan yang diukur dengan waktu yang singkat, serta nyata. Hasil sementara ini dapat memberikan timbal balik terhadap proses kolaborasi, serta dapat mewujudkan siklus membangun kepercayaan antar *stakeholders* dan menciptakan komitmen yang baik. Sub fenomena hasil sementara berfungsi sebagai indikator awal keberhasilan proses kolaborasi, sekaligus sebagai pemicu penguatan kepercayaan dan komitmen antar *stakeholders*. Hasil yang dicapai dalam jangka pendek dan bersifat nyata dapat menunjukkan bahwa kolaborasi yang dibangun berjalan ke arah yang positif, sehingga mendorong para aktor untuk terus terlibat, mempertahankan kerja sama, dan meningkatkan kualitas kolaborasi pada tahap selanjutnya.

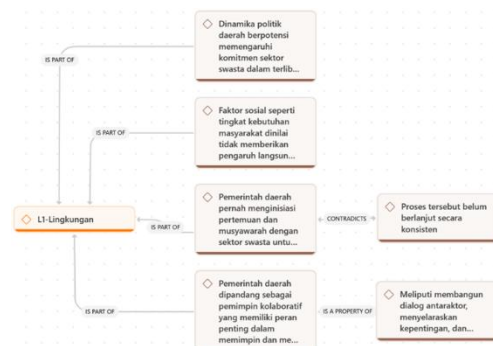
Hasil penelitian menunjukkan bahwa hasil sementara yang dilaksanakan pada

proses *collaborative governance* dalam Program *Corporate Social Responsibility* (CSR) di Kabupaten Purbalingga telah mulai terlihat, namun masih berada pada tahap awal dan bersifat fondasional. Capaian jangka pendek yang diharapkan para aktor belum berfokus pada output program yang besar, melainkan pada terbentuknya prasyarat kolaborasi, seperti kesepahaman tujuan, koordinasi antaraktor, serta keterlibatan nyata sektor swasta dalam pelaksanaan CSR.

Pemerintah daerah memandang penurunan angka kemiskinan sebagai *small wins* substantif yang ingin dicapai melalui optimalisasi CSR, sementara DPRD menekankan pentingnya kesepakatan bersama dan forum komunikasi resmi sebagai indikator awal efektivitas kolaborasi. Di sisi lain, sektor swasta melihat pembentukan Forum CSR sebagai capaian awal yang strategis untuk menyatukan, mengarahkan, dan menyinergikan program CSR agar lebih terukur dan tepat sasaran. Secara keseluruhan, hasil sementara ini menunjukkan adanya kesamaan arah dan komitmen awal antaraktor, namun belum sepenuhnya terlembaga dan terwujud dalam mekanisme kolaborasi yang berjalan konsisten

Faktor Penghambat Proses Collaborative Governance dalam Program Corporate Social Responsibility (CSR)

A. Lingkungan

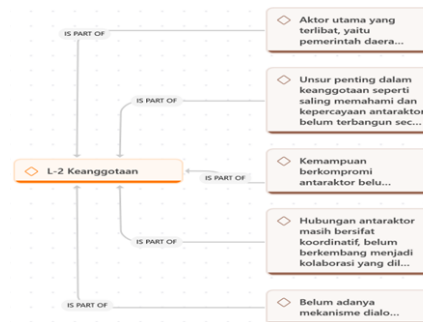


Gambar 7. Hasil Atlas.ti Lingkungan
Sumber : Diolah dengan Atlas.ti oleh penulis (2026)

Lingkungan (environment) menurut Mattessich dan Monsey (dalam Astuti & Warsono, 2020) merujuk pada kondisi eksternal yang memengaruhi dinamika dan efektivitas kolaborasi antar aktor. Lingkungan di sini mencakup berbagai aspek sosial, ekonomi, politik, maupun kelembagaan yang membentuk konteks tempat kolaborasi berlangsung. Faktor lingkungan yang mendukung kolaborasi biasanya ditandai oleh adanya stabilitas situasi politik dan pemerintahan, regulasi yang jelas, serta dukungan kebijakan yang mendorong kerja sama lintas sektor. Selain itu, adanya tekanan atau kebutuhan bersama, seperti permasalahan sosial yang mendesak, keterbatasan sumber daya, atau tuntutan publik juga dapat menjadi pendorong kuat bagi aktor-aktor untuk terlibat dalam kolaborasi karena mereka menyadari bahwa masalah tersebut tidak dapat diselesaikan secara individual.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor lingkungan pada proses *collaborative governance* dalam pembentukan Forum CSR di Kabupaten Purbalingga menunjukkan bahwa pemerintah daerah pernah menginisiasi pertemuan dan musyawarah dengan sektor swasta untuk membentuk Forum CSR, namun proses tersebut belum berlanjut secara konsisten karena keterbatasan tindak lanjut, komunikasi, dan pemahaman perusahaan terhadap regulasi yang ada. Pemerintah daerah dipandang sebagai pemimpin kolaboratif yang seharusnya memimpin dan memfasilitasi Forum CSR, membangun dialog, menyelaraskan kepentingan, dan menjaga komitmen kolaboratif. Dinamika politik di Kabupaten Purbalingga dapat memengaruhi komitmen sektor swasta, sedangkan faktor sosial seperti tingkat kebutuhan masyarakat dianggap tidak berdampak langsung

B. Keanggotaan



Gambar 8. Hasil Atlas.ti Keanggotaan
Sumber : Diolah dengan Atlas.ti oleh penulis (2026)

Keanggotaan (*membership*) menurut Mattessich dan Monsey (dalam Astuti & Warsono, 2020) merupakan karakteristik dan komposisi aktor-aktor yang terlibat dalam suatu kolaborasi, termasuk sejauh mana mereka memiliki komitmen, kapasitas, dan peran yang jelas dalam proses kerja sama. Faktor keanggotaan dipandang penting karena keberhasilan kolaborasi sangat dipengaruhi oleh siapa saja yang terlibat dan bagaimana hubungan antarpihak tersebut terbangun. Pada konteks ini, anggota kolaborasi idealnya terdiri dari pihak-pihak yang memiliki kepentingan langsung terhadap isu yang dihadapi, memahami tujuan bersama, serta bersedia berpartisipasi aktif dalam setiap tahapan proses kolaborasi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa keanggotaan yang pada proses *collaborative governance* dalam Program *Corporate Social Responsibility (CSR)* di Kabupaten Purbalingga asih berada pada tahap awal dan belum berjalan optimal. Aktor utama yang terlibat, yaitu pemerintah daerah dan sektor swasta, pada dasarnya sudah tepat dan relevan dengan kebutuhan serta ketentuan regulasi. Bahkan DPRD dinilai perlu terlibat aktif, khususnya Komisi III sebagai mitra Bidang Kesejahteraan Rakyat Setda Kabupaten Purbalingga, guna memperkuat arah dan koordinasi Forum CSR.

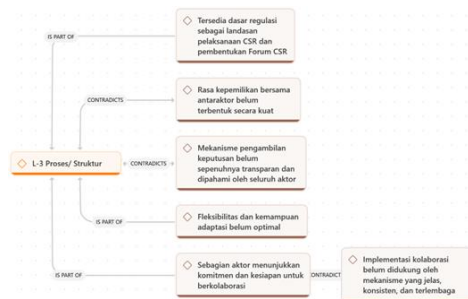
Namun demikian, meskipun ketepatan anggota relatif telah terpenuhi, unsur penting

keanggotaan lainnya seperti saling memahami, kepercayaan, kepentingan bersama, dan kemampuan berkompromi belum terbangun secara kuat. Hubungan antaraktor masih bersifat koordinatif dan belum berkembang menjadi kolaborasi yang dilandasi komitmen bersama. Kepentingan bersama masih bersifat umum dan sektoral, sementara kemampuan berkompromi belum berjalan efektif akibat belum adanya mekanisme dialog yang terstruktur.

juga pada kerangka kerja yang stabil dan berkelanjutan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa proses/ struktur yang dilaksanakan pada proses collaborative governance dalam Program Corporate Social Responsibility (CSR) di Kabupaten Purbalingga masih belum berjalan optimal. Meskipun pemerintah daerah telah menyediakan dasar regulasi dan sebagian aktor menunjukkan komitmen serta kesiapan untuk berkolaborasi, implementasi proses kolaborasi belum didukung oleh mekanisme yang jelas, konsisten, dan terlembaga. Rasa kepemilikan bersama antaraktor masih belum terbentuk secara kuat karena tujuan kolektif belum dirumuskan secara jelas. Mekanisme pengambilan keputusan dinilai belum sepenuhnya transparan dan dipahami oleh seluruh aktor, khususnya DPRD. Selain itu, fleksibilitas dan kemampuan adaptasi dalam proses pembentukan Forum CSR masih menghadapi tantangan.

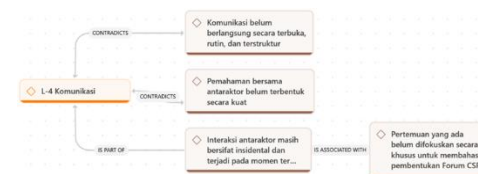
C. Proses/ Struktur (Process/ Structure)



Gambar 9. Hasil Atlas.ti Proses/ Struktur
 Sumber: Diolah dengan Atlas.ti oleh peneliti (2026)

Menurut Mattessich dan Monsey dalam Astuti & Warsono (2020), proses/struktur (*process/structure*) kolaborasi merupakan elemen fundamental yang menentukan bagaimana interaksi antar aktor berjalan dan bagaimana tujuan bersama dapat dicapai secara efektif. Proses kolaborasi menekankan pada pentingnya mekanisme kerja yang jelas, pola komunikasi yang terbuka, serta prosedur pengambilan keputusan yang disepakati bersama. Struktur kolaborasi membantu menciptakan tatanan yang memungkinkan menciptakan tatanan yang memungkinkan setiap aktor memahami perannya, mengetahui alur koordinasi, dan berkontribusi secara konsisten sesuai kapasitas masing-masing. Selain itu, keberadaan aturan dasar, sistem koordinasi, serta pembagian tanggung jawab yang terdefinisi dengan baik menjadi prasyarat penting agar kolaborasi tidak hanya bergantung pada hubungan personal, tetapi

D. Komunikasi (Communication)



Gambar 10. Hasil Atlas.ti Komunikasi
 Sumber: Diolah dengan Atlas.ti oleh peneliti (2026)

Komunikasi (*communication*) menurut Mattessich dan Monsey (dalam Astuti & Warsono, 2020) merupakan salah satu elemen kunci dalam kolaborasi yang menentukan sejauh mana pemahaman bersama dapat terbangun di antara para aktor yang terlibat. Komunikasi tidak hanya dipahami sebagai proses pertukaran informasi, tetapi juga sebagai mekanisme untuk membangun kepercayaan, memperkuat hubungan kerja, serta menciptakan ruang dialog yang memungkinkan setiap pihak menyampaikan kebutuhan, kepentingan, maupun kekhawatiran secara terbuka. Pada konteks kolaborasi, komunikasi yang efektif

harus berlangsung secara dua arah, bersifat transparan, dan dilakukan secara konsisten sehingga tidak menimbulkan kesalahpahaman yang dapat menghambat pencapaian tujuan bersama. Selain itu, Mattessich dan Monsey menekankan bahwa komunikasi yang baik harus didukung oleh saluran, aturan, dan pola interaksi yang disepakati bersama, sehingga proses pertukaran informasi dapat berjalan lebih terstruktur dan responsif terhadap dinamika yang terjadi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi yang dilaksanakan pada proses *collaborative governance* dalam Program *Corporate Social Responsibility (CSR)* di Kabupaten Purbalingga masih belum berjalan optimal. Komunikasi antaraktor baik antara pemerintah daerah, DPRD, maupun sektor swasta belum berlangsung secara terbuka, rutin, dan terstruktur. Interaksi yang ada masih bersifat insidental, terbatas pada momen tertentu, serta belum difokuskan secara khusus untuk membahas pembentukan Forum CSR. Kondisi ini menyebabkan alur pertukaran informasi tidak berkelanjutan, pemahaman bersama antaraktor belum terbentuk secara kuat, dan kepercayaan serta komitmen kolaboratif sulit berkembang.

E. Tujuan (Purpose)



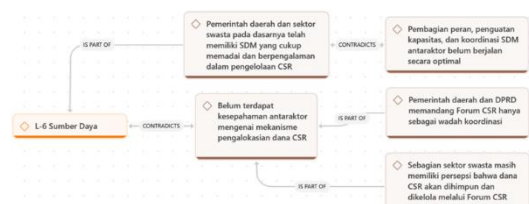
Gambar 10. Hasil Atlas.ti Tujuan
 Sumber: Diolah dengan Atlas.ti oleh peneliti (2026)

Menurut Mattessich dan Monsey (dalam Astuti & Warsono, 2020), tujuan (*purpose*) merupakan elemen fundamental dalam kolaborasi yang berfungsi sebagai landasan bagi seluruh aktor untuk

menyatukan arah, komitmen, dan tindakan. Tujuan dalam konteks kolaboratif tidak hanya menggambarkan hasil yang ingin dicapai, tetapi juga mencerminkan nilai bersama, visi kolektif, dan motivasi yang melandasi kerja sama antarpihak. Kejelasan tujuan menjadi penting karena memberikan orientasi yang sama bagi seluruh pemangku kepentingan, sehingga setiap aktor memahami peran, kontribusi, serta ekspektasi yang harus dipenuhi dalam proses kolaborasi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa tujuan (*purpose*) dalam proses *collaborative governance* pada Program *Corporate Social Responsibility (CSR)* di Kabupaten Purbalingga terletak pada upaya membangun sinergi lintas aktor untuk menjawab keterbatasan kapasitas pemerintah daerah dalam memenuhi seluruh kebutuhan masyarakat. Forum CSR diposisikan sebagai instrumen strategis untuk mengoordinasikan potensi dunia usaha agar pelaksanaan CSR lebih terarah, terukur, dan selaras dengan prioritas pembangunan daerah, khususnya dalam penanganan kemiskinan dan peningkatan kesejahteraan masyarakat lokal, sekaligus menciptakan nilai bersama bagi sektor swasta. Namun demikian, hasil analisis juga menunjukkan bahwa hingga saat ini visi bersama dalam pembentukan Forum CSR belum diidentifikasi dan dirumuskan secara jelas karena forum tersebut belum terbentuk secara formal.

F. Sumber Daya (Resource)



Gambar 10. Hasil Atlas.ti Sumber Daya
 Sumber: Diolah dengan Atlas.ti oleh peneliti (2026)

Menurut Mattessich dan Monsey (dalam Astuti & Warsono, 2020), sumber daya (*resource*) merupakan salah satu elemen penting dalam kolaborasi yang menentukan sejauh mana proses kerja sama dapat berjalan

secara efektif dan berkelanjutan. Sumber daya tidak hanya dipahami dalam bentuk material atau finansial, tetapi juga mencakup pengetahuan, keterampilan, jaringan, waktu, kewenangan, hingga legitimasi yang dimiliki masing-masing aktor. Pada konteks kolaborasi, keberagaman sumber daya yang dibawa oleh para pihak menjadi nilai strategis karena memungkinkan terciptanya saling melengkapi yaitu ketika kekurangan satu aktor dapat ditutupi oleh kelebihan aktor lainnya.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa sumber daya dalam proses *collaborative governance* pada Program *Corporate Social Responsibility (CSR)* di Kabupaten Purbalingga asih menghadapi sejumlah tantangan mendasar. Dari sisi pendanaan, belum terdapat kesepahaman dan kejelasan bersama antaraktor mengenai mekanisme pengalokasian dana CSR. Pemerintah daerah dan DPRD memandang Forum CSR sebagai wadah koordinasi tanpa fungsi penghimpunan dana, sementara sebagian sektor swasta masih memiliki persepsi bahwa dana CSR akan dihimpun dan dikelola melalui forum. Perbedaan pemahaman ini mencerminkan lemahnya kesepakatan awal serta berpotensi menimbulkan ketidakpastian dan keraguan bagi perusahaan dalam berpartisipasi. Sementara itu, dari sisi sumber daya manusia, baik pemerintah daerah maupun sektor swasta pada dasarnya telah memiliki kesiapan SDM yang cukup memadai dan berpengalaman dalam pengelolaan CSR. Namun, belum terbentuknya Forum CSR secara formal menyebabkan pembagian peran, penguatan kapasitas bersama, serta mekanisme koordinasi SDM antaraktor belum berjalan secara terstruktur dan optimal.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis mengenai proses *collaborative governance* dalam Program *Corporate Social Responsibility (CSR)* di Kabupaten

Purbalingga, dapat disimpulkan bahwa pelaksanaannya belum berjalan secara optimal. Hal ini terlihat dari belum terpenuhinya secara menyeluruh tahapan *collaborative governance* sebagaimana dikemukakan oleh Ansell dan Gash (2008), serta faktor-faktor penghambat kolaborasi menurut Mattessich & Monsey (1992). Salah satu penyebab utama adalah belum optimalnya peran fasilitatif dan koordinatif pemerintah daerah dalam mengimplementasikan Peraturan Daerah Kabupaten Purbalingga Nomor 10 Tahun 2023 tentang Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan Badan Usaha, terutama dalam mendorong pembentukan Forum CSR dan menyediakan mekanisme koordinasi program CSR dengan prioritas pembangunan daerah.

Selain itu, terdapat kelemahan komunikasi dan koordinasi antara pemerintah daerah sebagai pihak eksekutif dengan DPRD Kabupaten Purbalingga sebagai pihak legislatif, sehingga belum terbentuk kesepahaman mengenai arah kebijakan, peran kelembagaan, dan mekanisme pengawasan CSR. Komunikasi antaraktor juga masih terbatas, belum berlangsung secara terbuka dan berkelanjutan, serta minimnya forum dialog formal menyebabkan proses pertukaran informasi dan penyelarasan program CSR belum berjalan sistematis. Di sisi lain, terdapat perbedaan kepentingan antaraktor, di mana pemerintah daerah berorientasi pada pencapaian target pembangunan dan pengentasan kemiskinan, sedangkan sebagian badan usaha masih memandang CSR sebagai kewajiban administratif atau kegiatan filantropi. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa pelaksanaan CSR di Kabupaten Purbalingga belum sepenuhnya terintegrasi dalam tata kelola pembangunan daerah yang kolaboratif, partisipatif, dan berkelanjutan.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian tersebut, peneliti menyarankan beberapa hal tentang Proses *Collaborative Governance* dalam Program *Corporate Social Responsibility (CSR)* di Kabupaten Purbalingga, sebagai berikut :

- a. Dialog tatap muka belum berjalan optimal, sehingga pemerintah daerah perlu memperkuat mekanisme dialog yang lebih terstruktur, terjadwal, serta melibatkan seluruh aktor kunci seperti pemerintah daerah, DPRD, dan sektor swasta, disertai mekanisme tindak lanjut yang jelas.
- b. Membangun kepercayaan antaraktor masih lemah, sehingga diperlukan penguatan komunikasi yang terbuka, terstruktur, dan berkelanjutan serta kejelasan peran dan pelibatan aktif seluruh aktor dalam proses koordinasi dan pengambilan keputusan.
- c. Komitmen terhadap proses sudah muncul namun belum optimal, sehingga perlu diperkuat melalui koordinasi dan komunikasi yang berkelanjutan serta pelibatan seluruh aktor secara setara dalam setiap tahapan pembentukan Forum CSR.
- d. Pemahaman bersama belum terbentuk secara kuat, sehingga pemerintah daerah perlu memfasilitasi penyamaan persepsi melalui forum diskusi inklusif serta merumuskan visi, misi, tujuan, dan arah strategis Forum CSR secara bersama.
- e. Hasil sementara masih pada tahap awal, sehingga pemerintah daerah perlu menindaklanjuti capaian awal dengan mempercepat pembentukan Forum CSR serta memperjelas mekanisme kerja, pembagian peran, dan arah program CSR yang selaras dengan prioritas pembangunan daerah.

DAFTAR PUSTAKA

- Agasinta, I. I., Subowo, A., Santoso, R. S. (2024). Analisis Collaborative Governance dalam Pengembangan Objek Wisata Museum Kota Lama Semarang *Journal of Public Policy and Management Review*, 1-14.
- Astuti, R. S., Warsono, H., Rachim, A. (2020). *Collaborative Governance dalam Perspektif Administrasi Publik*. Semarang: Universitas Diponegoro Press.
- Dakyaga, F., Kasoe, E. A., Alhassan, G. (2023). Everydays Politics in Collaborative Governance of Non(networked) Water Infrastructures in Rural and Small Towns of Ghana. *ELSEIVER*, 1-11.
- Dwiyanto, A. (2023). *Manajemen Pelayanan Publik: Peduli, Inklusif, dan Kolaboratif Edisi Kedua*. Yogyakarta: UGM Press.
- Handayani, N., Risyanti, R., Supripto, Simangungsong, F. (2023). Collaborative Governance dalam Penanggulangan Kemiskinan di Kabupaten Bangkalan Provinsi Jawa Timur. *Jurnal Ilmiah Wahana Bakti Praja*, 66-77.
- Helaluddin, Wijaya, H. (2019). Analisis Data Kualitatif : Sebuah Tinjauan Teori & Praktik. Malang : CV Literasi Nusantara
- Islamy, L., O., S. (2018). *Collaborative Governance : Konsep dan Aplikasi*. Yogyakarta: Deepublish.
- Keban, J., T. (2008). *Enam Dimensi Strategi Administrasi Publik: Konsep, Teori, dan Isu*. Yogyakarta: Gava Media.
- Kirana, C., A., D., Artisa, R., A. (2020). Pengembangan Desa Wisata Berbasis Collaborative Governance di Kota Batu. *Jurnal Administrasi Publik* , 1-17.
- Kristin, C., Wibawani, S. (2023). Collaborative Governance dalam Program Rehabilitasi Sosial Rumah Tidak Layak Huni di Kota Surabaya. *JIAAP: Jurnal Ilmu Administrasi Publik*, 131-146.
- Lizzi, R., Rightenni, M., S. (2022). Collaborative Governance in Italian Urban Food Policies: Toward an Analytical Framework for Differentiated Governance Arrangements. *Rivista Italiana Politiche Pubbliche* , 302-317.
- Malekpour, S., Tawfik, S., Chesterfield, C. (2023). Designing Collaborative Governance for Nature Based Solutions. *Urban Forestry & Urban Greening*, 1-11.

- Moleong, L., J.(2010). Metode Penelitian Kualitatif Edisi Revisi. Bandung: Remaja Rosdakarya
- Pangestu, P., D. (2022). Kegagalan Implementasi Peraturan Daerah Kabupaten Nomor 28 Tahun 2012 tentang Tanggung Jawab Sosial Perusahaan Ditinjau dari Indikator Pengukuran Kinerja Implementasi Kebijakan Publik. *Repository Unsoed*.
- Pasolong. (2008). *Teori Administrasi Publik*. Bandung: Alfabeta.
- Permani, R., Sumaryana, A., Sugandi, Y., S. (2021). Collaborative Governnace in Poverty Reduction in Bandung City. *Jurnal Ilmiah Administrasi Publik: Jurnal Pemikiran dan Penelitian Administrasi Publik*, 25-39.
- Qiu, N., Xing, Z., Han, X. (2025). Chrono Urbanism in Action: Collaborative Governance for Heritage Preservation and Livability in Beijing's Hutons. *Elseiver*, 1-14.
- Ramadhani, N., Santoso, R., S., Astuti, R., S. (2024). Collaborative Governance dalam Penanggulangan Kemiskinan Ekstrem (PKE) di Desa Nglempakrejo Kecamatan Pamotan Kabupaten Rembang. *Journal of Public Policy and Management Review*, 1-18.
- Sedarmayati. (2003). *Good Governance (Kepemerintahan yang baik) dalam Rangka Otonomi Daerah*. Bandung : Mandar Maju.
- Subhan, S. (2019). Governance: Perubahan Paradigma Pada Penyelenggaraan Pemerintahan. *SOSFILKOM : Jurnal Sosial, Filasafat, dan Komunikasi*, 33-47.
- Sugiyono. (2023). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. Bandung : Alfabeta.
- Supriyadi, E., i. (2021). Pergeseran dalam Paradigma Ilmu Administrasi Publik. *Jurnal Sosial dan Humaniora*, 9-16.
- Suwitri, S., Tilano, F., A. (2019). Upaya Keselamatan Lalu Lintas dan Angkutan Jalan di Kota Semarang. *Journal of Public Policy and Management Reveiw*, 1-18.
- Tando, C., E., Sudarmo, Haryati, R., H. (2019). Collaborative Governance in Overcoming Poverty Problems in Surakarta : A Literatur Review. *Atlantis Press*, 1-18.
- Tangney, P., Star, C., Sutton, Z., Clarlke, B. (2023). Navigating Collaborative Governance: Network Ignorance and The Performative Planning of South Australia's Emergency Management. *International of Journal of Disaster Risk Management*, 1-13.
- Tiara, H., A., Erowati, D., Supratiwi. (2024). Pengembangan Kawasan Wisata Bahari Melalui Collaborative Governance di Selangan City Kota Bontang. *Journal of Politic and Government Studies*, 1-15.
- Trisniawan, N., Wahyunengseh, R., D., Haryanti, R., H. (2022). Collaborative Governance in Poverty Alleviation Pilot Project in Ngawi Regency. *Atlantis Press*, 1-18.