

COLLABORATIVE GOVERNANCE DALAM CSR PT. ASIAN PAINTS PADA PROGRAM REVITALISASI FASILITAS UMUM KOTA LAMA SURABAYA

Aulia Jasmin Ramadhini, Dida Rahmadanik, Adi Soesiantoro

Program Studi Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya

ARTICLE INFO

Article history:

Received Desember, 2025

Revised Desember, 2025

Accepted Desember, 2025

Available Desember, 2025

auliajasmin000@gmail.com

didarahma@untag-sby.ac.id

adi_susiantoro@untag-sby.ac.id

*This is an open access article under the [CC BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/) license.
Copyright © 2023 by Author. Published by Cahaya Ilmu
Bangsa Institute*

ABSTRAK

Kawasan Kota Lama Surabaya menghadapi tantangan degradasi fisik dan adanya kebutuhan kolaborasi untuk pelestarian keberlanjutan. Di sisi lain, implementasi Corporate Social Responsibility (CSR) menjadi instrumen strategis bagi perusahaan untuk berkontribusi pada pembangunan dan pelestarian berkelanjutan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penerapan collaborative governance dalam pelaksanaan program CSR PT Asian Paints pada revitalisasi fasilitas umum Kota Lama Surabaya. Penelitian menggunakan metode kualitatif dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara mendalam dan dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kolaborasi antara pemangku kepentingan telah terbentuk, namun masih menghadapi kendala dalam pelaksanaannya. Penelitian ini menunjukkan bahwa

penerapan collaborative governance dalam program CSR ini telah berjalan cukup baik, tetapi masih memerlukan penguatan mekanisme koordinasi dan partisipasi publik untuk memastikan keberlanjutan revitalisasi fasilitas umum di Kawasan Kota Lama Surabaya.

Kata Kunci: *Collaborative Governance; Corporate Social Responsibility; Revitalisasi Kota Lama Surabaya.*

ABSTRACT

Surabaya Old Town Area faces the challenge of physical degradation and the need for collaboration to preserve its sustainability. On the other hand, the implementation of Corporate Social Responsibility (CSR) has become a strategic instrument for companies to contribute to sustainable development and preservation. This study aims to analyze the implementation of collaborative governance in the implementation of PT Asian Paints' CSR program in the revitalization of public facilities in Surabaya Old Town Area. The study used a qualitative method with data collection techniques through in-depth interviews and documentation. The results of the study indicate that collaboration between stakeholders has been established, but still faces obstacles in its implementation. This study shows that the implementation of Collaborative Governance in this CSR program has been running quite well, but still requires strengthening mechanisms, coordination and community participation to ensure the continuity of the revitalization of public facilities in Surabaya Old Town Area.

Keywords: *Collaborative Governance; Corporate Social Responsibility; Revitalization of Surabaya's Old Town*

1. PENDAHULUAN

Di tengah dinamika globalisasi, meningkatnya kompleksitas sosial, dan tuntutan keberlanjutan, perusahaan tidak lagi diukur hanya dari kinerja finansial, melainkan juga dari kontribusinya

*Corresponding author

E-mail addresses: auliajasmin000@gmail.com



terhadap masyarakat dan lingkungan. Konsep Corporate Social Responsibility (CSR) menjadi pendekatan strategis yang menyeimbangkan kepentingan ekonomi dengan tanggung jawab sosial dan lingkungan. CSR berkembang sejak 1960-an dan kini dianggap sebagai bagian dari tata kelola perusahaan modern. Peranannya semakin penting karena membantu membangun reputasi, meningkatkan kepercayaan publik, dan mendukung keberlanjutan perusahaan dalam jangka panjang. Di Indonesia, penerapan CSR juga memiliki dasar hukum kuat melalui UU No. 40 Tahun 2007 dan PP No. 47 Tahun 2012 yang menegaskan bahwa CSR merupakan kewajiban bagi perusahaan tertentu, bukan lagi kegiatan sukarela.

Meskipun regulasi sudah jelas, pelaksanaan CSR di Indonesia masih menghadapi berbagai tantangan, seperti minimnya pemahaman perusahaan terhadap kebutuhan sosial, program yang bersifat formalitas, rendahnya partisipasi masyarakat, serta lemahnya transparansi penggunaan dana CSR. Tumpang tindih regulasi, kurangnya pengawasan, dan tidak adanya mekanisme reward-punishment turut menghambat efektivitas CSR. Selain itu, banyak perusahaan memprioritaskan CSR untuk karyawan internal, sehingga masyarakat sekitar tidak mendapatkan manfaat signifikan. Kondisi ini menunjukkan perlunya tata kelola CSR yang lebih partisipatif, transparan, dan relevan dengan kebutuhan lokal.

Di tingkat daerah, CSR menjadi instrumen penting dalam mendukung pembangunan kota, terutama pada sektor revitalisasi fasilitas umum dan pelestarian lingkungan. Di Surabaya, kawasan Kota Lama merupakan ruang heritage yang bernilai historis dan ekonomis, namun rentan mengalami kerusakan jika tidak dirawat secara berkelanjutan. Keterbatasan anggaran pemerintah membuat kolaborasi dengan sektor swasta menjadi kebutuhan strategis. Program CSR PT Asian Paints melalui penyediaan cat untuk revitalisasi bangunan bersejarah menjadi contoh nyata kontribusi swasta dalam pelestarian kawasan budaya. Program ini tidak hanya memperbaiki kondisi fisik kawasan, tetapi juga membuka peluang peningkatan ekonomi lokal, penguatan identitas kota, serta peningkatan kualitas ruang publik.

Revitalisasi Kota Lama Surabaya membutuhkan kerja sama berbagai aktor karena tantangannya tidak hanya menyangkut aspek fisik, tetapi juga tata kelola, budaya, masyarakat, dan ekonomi lokal. Selama ini upaya revitalisasi cenderung sporadis dan tidak terkoordinasi, sehingga kolaborasi lintas sektor menjadi keharusan. Konsep collaborative governance menawarkan pendekatan untuk menyatukan peran pemerintah, swasta, dan masyarakat dalam suatu mekanisme kerja bersama yang terstruktur. Dalam konteks CSR PT Asian Paints, kolaborasi diperlukan agar program tidak hanya menjadi proyek estetika, tetapi benar-benar memiliki dampak sosial, budaya, dan ekonomi yang berkelanjutan bagi masyarakat sekitar kawasan heritage.

Berdasarkan urgensi tersebut, penelitian ini berfokus pada “Collaborative Governance dalam CSR PT Asian Paints pada Revitalisasi Fasilitas Umum Kota Lama Surabaya”. Judul ini dipilih untuk menelaah bagaimana kolaborasi lintas aktor terbentuk, bagaimana mekanisme kerja antara pemerintah, perusahaan, dan masyarakat berjalan, serta faktor pendukung dan penghambatnya. Penelitian ini juga bertujuan mengkaji sejauh mana program CSR tersebut berkontribusi pada pelestarian warisan budaya, peningkatan kualitas lingkungan fisik, dan penguatan kesejahteraan masyarakat sekitar. Hasil penelitian diharapkan memberikan rekomendasi strategis bagi penguatan kolaborasi lintas sektor dalam mendukung pembangunan berkelanjutan dan keberlanjutan kawasan cagar budaya di Surabaya.



TINJAUAN PUSTAKA

Administrasi Publik

Teori administrasi publik menurut Chandler & Plano menekankan bahwa administrasi publik merupakan seni dan ilmu yang berfokus pada pengaturan urusan publik serta pelaksanaan berbagai tugas pemerintahan yang telah ditentukan. Sebagai disiplin ilmu, administrasi publik bertujuan memecahkan masalah publik melalui perbaikan di bidang organisasi, sumber daya manusia, dan keuangan, sehingga mampu mendukung implementasi kebijakan secara efektif. Administrasi publik juga dipahami sebagai proses mengorganisir dan mengoordinasikan sumber daya serta personel publik untuk memformulasikan, menjalankan, dan mengelola keputusan-keputusan dalam kebijakan publik. Berbeda dengan administrasi privat yang berorientasi profit, administrasi publik berfokus pada kepentingan masyarakat dan penyelenggaraan hukum melalui fungsi lembaga eksekutif, legislatif, dan yudikatif (Rina Astuti Cahyaningrum, 2019). Dalam konteks ini, administrasi negara mencakup baik arti luas yang melibatkan keseluruhan proses penyelenggaraan kepentingan public maupun arti sempit yang berfokus pada aspek organisasi, personalia, dan keuangan. Ruang lingkup kajiannya meliputi perilaku organisasi, struktur dan proses manajemen publik, pelayanan publik, good governance, kebijakan publik, hingga pembangunan, sehingga administrasi publik tidak hanya dipahami sebagai pelaksanaan teknis kebijakan, melainkan sebagai sistem tata kelola strategis yang mendukung pemerintahan yang efektif, akuntabel, dan berorientasi pada kepentingan masyarakat luas (Meutia, 2017).

Governance

Teori governance menurut Stoker (1998) menggambarkan perkembangan gaya pemerintahan modern di mana batas antara sektor publik dan sektor swasta menjadi semakin kabur, menandakan bahwa pengelolaan urusan publik tidak lagi bergantung sepenuhnya pada otoritas dan sanksi formal pemerintah. Governance dipahami sebagai mekanisme pengaturan yang melibatkan berbagai aktor lintas sektor melalui kontrak, regulasi baru, dan praktik New Public Management, namun lebih dari sekadar alat manajerial untuk meningkatkan efisiensi pelayanan public. Lima proposisi Stoker menegaskan bahwa governance melibatkan institusi dan aktor dari dalam maupun luar pemerintah, memperlihatkan kaburnya batas tanggung jawab dalam menangani isu-isu sosial-ekonomi, serta menunjukkan adanya ketergantungan kekuasaan dalam hubungan antar institusi yang bekerja dalam tindakan kolektif. Governance juga mencerminkan adanya jaringan aktor yang otonom dan mampu mengatur dirinya sendiri, meskipun menimbulkan tantangan akuntabilitas, serta mengakui bahwa kemampuan mencapai hasil tidak hanya berasal dari kekuasaan pemerintah. Dalam konteks ini, governance menyoroti dilema pemerintahan modern terkait risiko kegagalan kepemimpinan, konflik kepentingan, dan kompleksitas sosial, sehingga menuntut desain institusional yang adaptif, kolaboratif, dan sensitif terhadap keterlibatan berbagai aktor, termasuk sektor swasta dan komunitas (Nofianti, 2023).

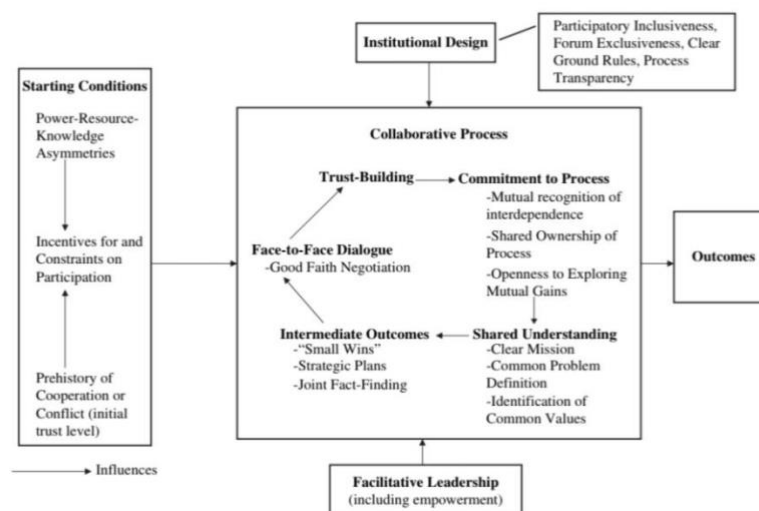
Collaborative Governance

Teori *collaborative governance* menurut Ansell & Gash (2007) menjelaskan bahwa tata kelola kolaboratif merupakan suatu pengaturan di mana badan publik secara langsung melibatkan aktor-aktor dari berbagai sektor dalam proses pengambilan keputusan yang bersifat konsensus dan deliberatif untuk menghasilkan atau mengimplementasikan kebijakan publik, program, maupun pengelolaan aset publik. Model ini dibangun atas kesadaran bahwa permasalahan publik yang kompleks tidak dapat diselesaikan hanya oleh pemerintah, sehingga diperlukan partisipasi sektor

swasta, masyarakat sipil, dan komunitas untuk saling berbagi sumber daya, pengetahuan, serta tanggung jawab (Ariesmansyah et al., 2023). Dalam konteks kebijakan publik, *collaborative governance* menjadi penting karena memperkuat efektivitas tata kelola melalui keterlibatan multi-aktor, dialog partisipatif, dan kesetaraan dalam proses pengambilan keputusan. Peran *Corporate Social Responsibility* (CSR) menjadi salah satu instrumen strategis dalam kolaborasi ini, karena memungkinkan perusahaan untuk turut berkontribusi dalam penyelesaian masalah publik melalui pendanaan, kegiatan sosial, pengembangan kapasitas, maupun dukungan teknis yang menyatu dalam agenda pembangunan pemerintah (Afrizal, 2022).

Dari keempat elemen tersebut, peneliti memfokuskan pembahasan pada indikator proses kolaborasi yang mencakup beberapa indikator utama dalam teori Collaborative Governance oleh Ansell dan Gash, yakni *Starting Conditions*, *Trust Building*, *Commitment to Process*, *Shared Understanding*, *Face-to-Face Dialogue*, hingga *Intermediate Outcomes*. *Starting Conditions* menyoroti latar belakang hubungan awal, riwayat interaksi, dan distribusi sumber daya antar pemangku kepentingan yang menjadi fondasi kerja sama. *Trust Building* membahas bagaimana kepercayaan dibangun melalui komunikasi terbuka, transparansi, dan keadilan dalam proses pengambilan keputusan. *Commitment to Process* menekankan tingkat keseriusan, konsistensi, dan partisipasi aktif para pihak sepanjang pelaksanaan program. *Shared Understanding* melihat bagaimana kesepahaman mengenai tujuan, nilai, dan strategi bersama dibentuk melalui dialog dan perencanaan kolaboratif. Sementara itu, *Face-to-Face Dialogue* menjadi sarana utama untuk membangun komunikasi langsung dan inklusif dalam menyelesaikan perbedaan pendapat serta mengambil keputusan bersama. Semua proses tersebut kemudian berkontribusi pada *Intermediate Outcomes* berupa capaian-capaian sementara seperti meningkatnya koordinasi, keselarasan tujuan, inovasi sosial, dan penguatan kemitraan yang menandai efektivitas kolaborasi dalam program CSR revitalisasi fasilitas umum (Yahya et al., 2024).

Gambar 1 Model Collaborative Governance Oleh Ansell and Gash



Gambar 1 Model Collaborative Governance Oleh Ansell and Gash

Sumber : *Journal Collaborative Governance* (Gash, 2008)



2. METODE

Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan kualitatif deskriptif, yang bertujuan memahami fenomena secara mendalam dalam kondisi alamiah. Pendekatan ini menekankan makna, konteks, dan interpretasi melalui interaksi langsung antara peneliti dan informan, sehingga subjektivitas dan nilai-nilai personal tidak dapat dipisahkan dari proses penelitian (Rosilawati & Mulawarman, 2018). Data dikumpulkan dalam bentuk kata-kata, tindakan, dan dokumentasi melalui teknik triangulasi seperti observasi, wawancara, dan studi dokumen, dengan peneliti sebagai instrumen kunci. Analisis data dilakukan secara induktif dan interaktif, meliputi pengorganisasian, reduksi, penyajian, serta penarikan kesimpulan yang menghasilkan gambaran komprehensif, rinci, dan faktual mengenai fenomena yang diteliti (Beno et al., 2022). Pendekatan ini memungkinkan penelitian menggali makna, pola interaksi, dan dinamika sosial yang muncul dalam implementasi program (Ummah, 2019).

Jenis dan Sumber Data

Dalam penelitian kualitatif ini, peneliti menggunakan perkataan dan tindakan manusia sebagai sumber data utama yang dilengkapi dan didukung data tambahan seperti dokumen dan lain-lain. Penelitian ini mempunyai dua jenis sumber data, yaitu primer dan sekunder. Data primer diperoleh melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi dengan informan yang dipilih menggunakan teknik *purposive sampling* berdasarkan relevansi peran mereka dalam program CSR. Sementara itu, data sekunder diperoleh dari berbagai dokumen, arsip, dan publikasi yang mendukung kebutuhan penelitian. Kombinasi kedua jenis data ini digunakan untuk memperkuat validitas temuan dan memberikan pemahaman yang komprehensif mengenai fenomena yang diteliti.

Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan wawancara dan dokumentasi sebagai dua metode utama. Wawancara dilakukan untuk menggali secara mendalam pandangan, pengalaman, serta persepsi para informan sehingga peneliti dapat memahami konteks, dinamika, dan alasan di balik setiap informasi yang disampaikan. Metode ini memungkinkan peneliti memperoleh data kualitatif yang kaya dan relevan dengan fokus penelitian. Sementara itu, dokumentasi digunakan untuk mengumpulkan berbagai catatan, arsip, foto, maupun dokumen terkait yang berfungsi memperkuat, melengkapi, dan memvalidasi hasil wawancara. Dengan mengombinasikan kedua teknik tersebut, peneliti memperoleh data yang lebih menyeluruh, akurat, dan dapat dipertanggungjawabkan, sehingga analisis penelitian menjadi lebih mendalam dan komprehensif.

Analisi Data

Penelitian ini menggunakan analisis deskriptif kualitatif yang mencakup tiga tahapan utama, yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Pada tahap reduksi data, peneliti merangkum dan memilih informasi yang relevan dengan fokus penelitian untuk menemukan tema dan pola yang muncul dari hasil wawancara dan dokumentasi. Data yang telah direduksi kemudian disajikan dalam bentuk uraian terstruktur, tabel, atau bagan untuk memudahkan pemahaman mengenai hubungan antar temuan serta membantu peneliti menentukan arah analisis berikutnya. Tahap akhir adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi, yaitu proses menginterpretasikan makna data secara menyeluruh sambil memastikan bahwa kesimpulan yang dihasilkan didukung oleh bukti lapangan yang kuat, konsisten, dan valid. Ketiga tahapan ini berlangsung secara berkesinambungan sehingga hasil analisis mampu memberikan gambaran yang jelas, mendalam, dan kredibel mengenai fenomena yang diteliti (FATIMAH, 2025).

*Corresponding author

E-mail addresses: auliajasmin000@gmail.com

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

HASIL

Starting Conditions Collaborative Governance dalam CSR Program revitalisasi Fasilitas Umum Kota Lama Surabaya

Rencana Strategis Dinas Kebudayaan, Kepemudaan, Olahraga, dan Pariwisata (Disbudporapar) Kota Surabaya 2021-2026 menjadi pedoman pembangunan sektor kebudayaan, kepemudaan, olahraga, dan pariwisata dengan fokus pada pengembangan destinasi wisata buatan karena minimnya wisata alam, pelestarian budaya, penguatan ruang edukasi, pembinaan pemuda dan olahraga, serta peningkatan kualitas tata kelola organisasi. Kawasan Kota Lama Surabaya menjadi salah satu fokus pengembangan pariwisata karena nilai sejarah dan potensi ekonominya, namun revitalisasi kawasan tidak dapat berjalan optimal jika hanya mengandalkan anggaran pemerintah yang terbatas. Oleh karena itu, diperlukan kolaborasi dengan pihak lain, khususnya sektor swasta melalui program CSR, untuk mempercepat perbaikan fasilitas, meningkatkan kualitas kawasan, dan memastikan keberlanjutan pembangunan. Seperti yang dikatakan oleh Ibu Anisa selaku Ketua Tim Kerja Destinasi Pariwisata Dinas Kebudayaan, Kepemudaan, dan Olahraga serta Pariwisata Kota Surabaya mengatakan bahwa :

"Kami pada dasarnya menyadari bahwa pengembangan kawasan wisata Kota Lama Surabaya itu tidak mungkin berjalan optimal jika hanya bertumpu pada APBD. Sekuat dan sebesar apa pun anggaran pemerintah, tetap ada keterbatasan yang membuat kami membutuhkan dukungan dari pihak lain, terutama dari sektor swasta. Karena itu, kolaborasi menjadi sesuatu penting. Pemerintah juga perlu menggandeng pihak swasta memperkuat kerja sama, memastikan keberlanjutan pembangunan, dan menghadirkan hasil yang lebih maksimal." (Wawancara, Senin 17 November 2025)

Sebagai dasar memahami arah pembangunan pariwisata kota, Disbudporapar telah menetapkan fokus program dan pendanaannya untuk periode 2022-2026. Rincian tersebut disajikan pada tabel berikut :

Tabel 1 Rencana Program dan Pendanaan Bidang Pariwisata Disbudporapar Kota Surabaya

Program	Kerangka Pendanaan				
	2022	2023	2024	2025	2026
Program peningkatan daya tarik destinasi pariwisata	Rp 5.532.446.122	Rp 5.283.580.501	Rp 5.548.526.556	Rp 6.125.245.465	Rp 6.263.209.935
Program pemasaran pariwisata	Rp 5.963.676.129	Rp 5.858.120.318	Rp 6.082.453.900	Rp 6.364.885.407	Rp 6.583.808.840
Program pengembangan sumber daya pariwisata dan ekonomi kreatif	Rp 2.353.918.932	Rp 2.457.896.488	Rp 2.541.026.677	Rp 2.681.714.343	Rp 2.802.104.277
Program pelestarian dan pengelolaan cagar budaya	Rp 1.461.645.197	Rp 1.177.562.855	Rp 1.367.670.981	Rp 1.446.800.044	Rp 1.514.094.149

Sumber : Renstra Disbudporapar Kota Surabaya 2021–2026 (diolah peneliti, 2025).



PT Asian Paints menjalankan program CSR tidak hanya sebagai kontribusi sosial, tetapi juga sebagai strategi untuk memperkuat citra perusahaan. Revitalisasi ruang publik dipilih karena memberi manfaat nyata bagi masyarakat sekaligus meningkatkan brand awareness melalui penempatan program pada lokasi yang memiliki visibilitas tinggi. Seperti yang disampaikan Pak Rizky selaku PIC (penanggung-jawab) program CSR dari PT Asian Paints mengatakan bahwa :

“Kegiatan ini kami rancang agar keberadaan dan produk Asian Paints bisa lebih dekat dengan masyarakat. Melalui lokasi yang strategis dan kerja sama dengan dinas terkait, kami berharap pembenahan kawasan ini dapat memperindah lingkungan serta dapat membantu meningkatkan brand awareness perusahaan di ruang publik.” (Wawancara, 01 Desember 2025)

Masyarakat merupakan pihak pertama yang merasakan dampak kegiatan revitalisasi sehingga informasi awal sangat penting. Warga mengetahui rencana tersebut melalui pemberitahuan RT/RW, yang memberi penjelasan mengenai perbaikan fasilitas dan potensi pembatasan akses selama proses berlangsung. Seperti yang disampaikan Astrid sebagai salah satu masyarakat sekitar kota lama Surabaya bahwa :

“Saya pertama kali mengetahui rencana revitalisasi ini melalui pemberitahuan dari RT/RW setempat. Saat itu disampaikan kalau akan ada perbaikan fasilitas umum di kawasan Kota Lama, terutama terkait pengecatan dan pembenahan tampilan lingkungan. Kami diberi informasi lebih awal supaya tidak terkejut jika nantinya ada aktivitas pekerja atau beberapa akses jalan yang sedikit dibatasi selama proses kegiatan berlangsung.” (Wawancara, Selasa 25 November 2025)

Dengan ini, ditemukan bahwa Disbudporapar serta PT Asian Paints memiliki kepentingan masing-masing. Dimana pemerintah membutuhkan dukungan anggaran untuk mempercepat revitalisasi, sementara perusahaan berupaya memperkuat citra dan menjalankan CSR secara strategis. Namun, keduanya memiliki tujuan yang sama, yaitu mendukung pengembangan kawasan Kota Lama melalui kolaborasi yang memberikan manfaat bagi pemerintah, masyarakat, dan perusahaan.

Face-to-Face Dialogue

Koordinasi antara Disbudporapar dan PT Asian Paints dilakukan melalui rapat terbatas dan rapat teknis untuk membahas konsep program hingga detail pelaksanaan. Sementara itu, komunikasi dengan masyarakat disampaikan melalui kelurahan, RT/RW, dan tokoh masyarakat untuk memastikan warga memahami rencana kegiatan. Seperti yang dikatakan oleh Ibu Anisa selaku Ketua Tim Kerja Destinasi Pariwisata Dinas Kebudayaan, Kepemudaan, dan Olahraga serta Pariwisata Kota Surabaya mengatakan bahwa :

“Komunikasi dan koordinasi dilakukan melalui pertemuan langsung setelah pengajuan proposal awal antara Dinas dan PT Asian Paints. Pada tahap awal, kami mengadakan rapat terbatas untuk membahas konsep pengembangan yang kemudian disampaikan kepada pihak perusahaan. Setelah itu, prosesnya dilanjutkan dengan rapat bersama untuk merinci detail seperti bangunan mana saja yang akan dicat, penentuan warna, serta kebutuhan teknis lainnya. Sementara untuk koordinasi dengan masyarakat, pemerintah terlebih dahulu berkomunikasi dengan pihak kelurahan sebelum informasi tersebut diteruskan kepada warga.” (Wawancara, Senin 17 November 2025)



Gambar 2 Rapat koordinasi PT Asian Paints dan Disbudporapar

Sumber : Dokumentasi internal Disbudporapar Surabaya 2024 (diperoleh peneliti)

Dalam pelaksanaan program, PT Asian Paints sangat memperhatikan komunikasi dan koordinasi agar kegiatan revitalisasi berjalan tertib. Perusahaan memastikan masyarakat menerima informasi awal, sedangkan koordinasi teknis dengan pemerintah dilakukan secara rutin untuk menyelaraskan pemilihan area, warna, dan jadwal pekerjaan, serta mengawal seluruh proses implementasi. Seperti yang disampaikan Pak Rizky selaku PIC (penanggung-jawab) program CSR dari PT Asian Paints mengatakan bahwa :

“Kami terlebih dahulu memberi tahu masyarakat bahwa akan ada kegiatan revitalisasi melalui pengecatan di area tersebut. Sementara itu, dengan pihak pemerintah kami rutin melakukan rapat koordinasi untuk membahas teknis pekerjaan, mulai dari bagian yang akan dicat, pemilihan warna, hingga penjadwalan agar pelaksanaan tidak mengganggu aktivitas warga. Dalam proses koordinasi ini, saya bertugas sebagai PIC dan selalu didampingi oleh Pak Aho, Pak Sigit, dan Pak Bambang dari PT Asian Paints untuk memastikan semua rencana tersusun dan berjalan dengan baik.” (Wawancara, 01 Desember 2025)

Tokoh masyarakat dan pemerintah berperan sebagai penghubung yang menyampaikan informasi mengenai program revitalisasi kepada warga dan menyalurkan aspirasi mereka kepada pihak pelaksana. Peran ini penting untuk menjaga kelancaran kegiatan dan mencegah misinformasi maupun keluhan warga selama proses revitalisasi berlangsung. Seperti yang disampaikan Fani sebagai salah satu masyarakat pengunjung kota lama Surabaya bahwa :

“Tokoh masyarakat dan pihak pemerintah berperan sebagai penghubung antara warga dan perusahaan, mulai dari menyampaikan tujuan program, menjelaskan manfaat revitalisasi, hingga menampung masukan warga. Informasi biasanya disampaikan melalui pengumuman RT/RW, media sosial komunitas, atau penjelasan petugas lapangan yang bertugas.” (Wawancara, Kamis 20 November 2025)

Secara keseluruhan, dialog tatap muka menjadi mekanisme komunikasi paling efektif dalam program revitalisasi Kota Lama. Pertemuan langsung mempercepat penyelarasan teknis antara pemerintah dan perusahaan, sekaligus membangun keterlibatan masyarakat melalui peran tokoh



lokal. Mekanisme ini meminimalkan miskomunikasi dan memastikan seluruh pihak menjalankan perannya dengan baik sehingga program dapat terlaksana secara tertib dan menghasilkan dampak positif bagi kawasan Kota Lama Surabaya.

Trust Building

Kepercayaan antara Dinas Kebudayaan, Kepemudaan, dan Olahraga serta Pariwisata Kota Surabaya dan PT Asian Paints dibangun melalui adanya perjanjian resmi yang mengikat secara hukum. Perjanjian ini tidak hanya menjadi dasar pelaksanaan program, tetapi juga memastikan bahwa setiap pihak memiliki komitmen dan kewajiban yang jelas dalam menjalankan kerja sama. Dengan adanya kepastian hukum dan kesepahaman bersama tersebut, hubungan kolaboratif dapat berlangsung lebih tertib dan transparan, sehingga rasa saling percaya berkembang sejak tahap awal pelaksanaan program. Seperti yang dikatakan oleh Ibu Anisa selaku Ketua Tim Kerja Destinasi Pariwisata Dinas Kebudayaan, Kepemudaan, dan Olahraga serta Pariwisata Kota Surabaya mengatakan bahwa :

“Karena program ini merupakan kerjasama, maka kita memiliki perjanjian bersama. Kalau sudah ada perjanjian maka sudah mengikat dan berkekuatan hukum, jadi harus saling percaya satu sama lain.” (Wawancara, Senin 17 November 2025)

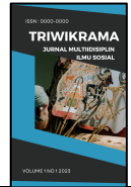
PT Asian Paints menekankan bahwa trust building adalah proses bertahap. Kepercayaan dibangun melalui interaksi, respons, serta dukungan pemerintah dan masyarakat, meskipun hasil nyata dari program dan penerimaan masyarakat belum dapat dinilai secara langsung dalam waktu singkat. *sebagaimana dijelaskan Pak Rizky selaku PIC (penanggung-jawab) program CSR dari PT Asian Paints mengatakan bahwa :*

“Respon dari pihak pemerintah kepada kami sejauh ini sangat baik. Namun, untuk progress feedback, kami tidak dapat merasakannya secara langsung karena hasilnya tentu memerlukan waktu. Begitu pula dengan respons masyarakat terhadap branding yang telah dilakukan, kami belum dapat menilai dampaknya secara pasti saat ini. Mungkin dalam satu hingga dua tahun ke depan barulah kami bisa melihat sejauh mana efektivitas program ini dan bagaimana penerimaan masyarakat terhadap inisiatif yang sudah dijalankan.” (Wawancara, 01 Desember 2025)

Masyarakat menilai bahwa aspirasi mereka cukup diperhatikan oleh pemerintah dan perusahaan, terutama terkait hal yang berpengaruh pada kehidupan sehari-hari. Respons cepat terhadap masukan yang relevan meningkatkan rasa percaya warga terhadap pelaksanaan program. Seperti yang disampaikan Fani sebagai salah satu pengunjung kota lama Surabaya bahwa :

“Menurut saya, sih, aspirasi warga lumayan didengarkan, apalagi soal hal-hal yang ngaruh ke aktivitas sehari-hari, kayak akses jalan atau kebisingan pas ada pengerjaan. Memang nggak semua saran bisa diikuti, tapi rasanya pemerintah dan perusahaannya cukup sigap kalau ada masukan yang penting dan masih masuk akal buat diterapkan.” (Wawancara, Kamis 20 November 2025)

Beberapa temuan diatas menunjukkan trust building dalam program CSR berjalan efektif. Kepercayaan terbangun dari perjanjian formal antara pemerintah dan perusahaan, sikap suportif pemerintah, komitmen PT Asian Paints dalam menjalankan program, serta perhatian terhadap aspirasi masyarakat. Interaksi yang konsisten dan komunikasi yang terbuka memungkinkan



program berjalan tertib, terkoordinasi, dan diterima positif oleh warga, sehingga mendukung keberhasilan revitalisasi kawasan Kota Lama Surabaya.

Commitment To Process

Komitmen antar pihak tercermin melalui kepatuhan masing-masing aktor terhadap peran, tugas, serta kesepakatan yang telah ditetapkan sejak awal kolaborasi. Selama pelaksanaan program tidak ditemukan adanya pelanggaran atau penyimpangan terhadap perjanjian, sehingga menunjukkan bahwa mekanisme kolaborasi di antara pemerintah dan perusahaan berjalan konsisten dan sesuai prosedur yang telah disepakati. Seperti yang dikatakan oleh Ibu Anisa selaku Ketua Tim Kerja Destinasi Pariwisata Dinas Kebudayaan, Kepemudaan, dan Olahraga serta Pariwisata Kota Surabaya mengatakan bahwa :

“Selama proses revitalisasi memang ada beberapa gangguan, misalnya kebisingan dari kegiatan pengecatan atau akses jalan yang harus ditutup sementara. Kalau ada keluhan dari warga, kami langsung menindaklanjuti. Biasanya kami menyediakan alternatif bantuan, seperti pengaturan jalur lain atau pendampingan petugas di lapangan supaya warga tetap bisa beraktivitas. Intinya, kami berusaha menjaga kenyamanan masyarakat sambil memastikan revitalisasi tetap berjalan lancar sesuai rencana.”(Wawancara, Senin 17 November 2025)

Perencanaan serta koordinasi yang matang berkontribusi pada kelancaran pelaksanaan program CSR. Setiap tahapan dijalankan sesuai jadwal dengan pengawasan rutin untuk menjaga efisiensi dan ketepatan pelaksanaan. PT Asian Paints juga secara aktif memastikan bahwa setiap kegiatan dalam program mulai dari pengecatan hingga peningkatan fasilitas publik dirancang agar memberikan manfaat nyata bagi masyarakat, baik dari sisi kenyamanan maupun kualitas ruang kota yang dimanfaatkan masyarakat. Seperti yang disampaikan Pak Rizky selaku PIC (penanggung-jawab) program CSR dari PT Asian Paints mengatakan bahwa :

“Syukurnya pelaksanaan program berjalan lancar tanpa kendala berarti dan seluruh kegiatan dapat diselesaikan sesuai timeline. Evaluasi akhir menunjukkan bahwa realisasi di lapangan bahkan lebih efisien dan hemat dibanding perhitungan awal. Setelah program selesai, kami melakukan pengecekan untuk memastikan hasil pengecatan sesuai rencana, sekaligus melakukan perbaikan di Taman Prestasi, sehingga setiap kegiatan yang dijalankan benar-benar memberikan manfaat dan memperindah fasilitas bagi masyarakat.” (Wawancara, 01 Desember 2025)

Meskipun proses revitalisasi sempat menimbulkan sejumlah gangguan bagi warga, seperti kebisingan pengerjaan dan pembatasan akses jalan di beberapa titik, pemerintah dan pelaksana program menunjukkan respons yang cepat serta langkah-langkah penyelesaian yang efektif. Setiap keluhan yang muncul ditindaklanjuti melalui penyesuaian jadwal kerja, pengaturan alur aktivitas di lapangan, serta komunikasi langsung dengan warga untuk memberikan klarifikasi dan memastikan tidak terjadi kesalahpahaman. Upaya ini membantu meminimalkan dampak yang dirasakan masyarakat dan menjaga agar seluruh kegiatan revitalisasi tetap berlangsung dengan tertib dan sesuai rencana. Seperti yang disampaikan Citra sebagai salah satu pengunjung kota lama Surabaya bahwa :

“Jujur saya kurang tahu mengenai program ini. Tetapi yang saya dengar, sempat ada keluhan dari beberapa pedagang karena akses jalan sedikit terganggu dan ternyata ada perbaikan berupa pengecatan di beberapa titik. Namun pihak dinas segera turun untuk menata kembali pengaturan pengerjaan agar tidak mengganggu jam ramai maupun akses jalan warga. Jadi



permasalahan tersebut dapat diselesaikan dengan baik.”(Wawancara, Selasa 25 November 2025)

Tahap *commitment to process* berjalan baik karena seluruh pihak menjalankan peran dan mekanisme kolaborasi sesuai kesepakatan. Gangguan di lapangan ditangani secara cepat sehingga program tetap sesuai rencana. PT Asian Paints berkontribusi melalui pengecatan dan perbaikan fasilitas publik, sementara masyarakat merasakan respons pemerintah yang sigap. Koordinasi yang tertata dan komitmen bersama menjadi faktor utama keberhasilan revitalisasi di Kota Lama Surabaya.

Shared Understanding

Pelaksanaan revitalisasi di Kota Lama Surabaya berjalan berdasarkan Perjanjian Kerja Sama (PKS) antara PT Asian Paints dan Disbudporapar. PKS ini menjadi dasar penting untuk menetapkan porsi peran masing-masing pihak secara jelas, mencegah tumpang-tindih kewenangan, dan memastikan koordinasi berlangsung terarah. Dengan struktur kerja sama yang tertata, proses revitalisasi dapat berjalan konsisten, terukur, dan sesuai alur yang disepakati sejak awal. Seperti yang dikatakan oleh Ibu Anisa selaku Ketua Tim Kerja Destinasi Pariwisata Dinas Kebudayaan, Kepemudaan, dan Olahraga serta Pariwisata Kota Surabaya mengatakan bahwa :

“Dalam pelaksanaan program revitalisasi, PT Asian Paints dan Dinas Kebudayaan, Kepemudaan, dan Olahraga serta Pariwisata Kota Surabaya memiliki PKS (Perjanjian Kerja Sama) yang menjadi dasar kerja sama. Pihak Dinas bertanggung jawab dalam komunikasi dengan masyarakat dan menyiapkan tenaga untuk mendukung kegiatan pengecatan, sementara PT Asian Paints menyediakan sarana dan prasarana pengecatan. Dengan pembagian tanggung jawab ini, setiap pihak memiliki peran jelas sehingga pelaksanaan program dapat berjalan lancar dan sesuai kesepakatan.” (Wawancara, Senin 17 November 2025)

Koordinasi terstruktur menjadi kunci dalam pelaksanaan revitalisasi, terutama dalam penetapan jadwal, pembagian tanggung jawab, dan penyusunan kebutuhan teknis. Mekanisme ini mencerminkan *shared understanding* antara pemerintah dan PT Asian Paints mengenai tujuan dan peran masing-masing. PT Asian Paints menyediakan fasilitas dan perlengkapan pengecatan, sementara teknis lapangan diatur oleh dinas, sehingga pelaksanaan berjalan tertib dan hasilnya optimal. Seperti yang disampaikan Pak Rizky selaku PIC (penanggung-jawab) program CSR dari PT Asian Paints mengatakan bahwa :

“Kami membentuk sebuah grup koordinasi untuk menetapkan jadwal pelaksanaan pengecatan, menentukan PIC yang bertanggung jawab, serta mengidentifikasi kebutuhan warna yang akan digunakan. Dalam hal ini, pihak kami hanya menyediakan sarana dan prasarana pengecatan, sementara penugasan dan pengaturan petugas yang melakukan pengecatan dikoordinasikan oleh pihak dinas.” (Wawancara, 01 Desember 2025)

Masyarakat memang tidak dilibatkan dalam pekerjaan teknis, tetapi tetap diberi ruang untuk menyampaikan pendapat mengenai prioritas perbaikan melalui percakapan informal. Masukan ini dipertimbangkan agar revitalisasi tidak mengganggu aktivitas harian warga dan tetap sesuai dengan kebutuhan lingkungan. Pendekatan ini menjaga hubungan baik antara pelaksana program dan masyarakat serta memastikan perubahan tetap relevan bagi warga sekitar. Seperti yang disampaikan Gilang sebagai salah satu masyarakat sekitar kota lama Surabaya bahwa :

“Warga memang nggak terlalu dilibatkan langsung, tapi tetap diajak ngobrol ringan soal titik mana yang perlu dibenahi dulu. Kita nggak ikut turun tangan di teknis, tapi pendapat warga tetap dihargai, terutama biar kegiatan mereka nggak ganggu aktivitas harian.” (Wawancara, Kamis 20 November 2025)

Hasil yang didapatkan menunjukkan bahwa keberhasilan program revitalisasi CSR di Kota Lama ditopang oleh shared understanding yang kuat antara Disbudporapar, PT Asian Paints, dan masyarakat. PKS menjadi dasar pembagian peran yang jelas dan terukur, sementara mekanisme koordinasi memastikan pelaksanaan sesuai rencana tanpa tumpang-tindih kewenangan. Masyarakat juga diberi ruang untuk menyampaikan masukan sehingga kegiatan tetap selaras dengan kondisi sehari-hari. Kesamaan persepsi mengenai tujuan, peran, dan mekanisme kerja membuat kolaborasi berjalan harmonis, terstruktur, dan menghasilkan manfaat nyata bagi kawasan dan masyarakat.

Intermediate Outcomes

Revitalisasi Kota Lama memberikan perubahan visual yang signifikan. Kawasan yang sebelumnya kusam menjadi lebih rapi, terawat, dan selaras dengan karakter historisnya. Pengecatan serta penataan visual berhasil menciptakan lingkungan yang lebih hidup dan nyaman bagi masyarakat maupun pengunjung. Perbaikan estetika ini juga mendukung citra kawasan sebagai ruang publik yang menarik dan layak dikunjungi, sekaligus mendorong aktivitas sosial di sekitarnya.



Gambar 3 Dokumentasi sebelum revitalisasi Kota Lama Surabaya

Sumber : Dokumentasi internal Disbudporapar Surabaya 2024 (diperoleh peneliti)

Seperti yang dikatakan oleh Ibu Anisa selaku Ketua Tim Kerja Destinasi Pariwisata Dinas Kebudayaan, Kepemudaan, dan Olahraga serta Pariwisata Kota Surabaya mengatakan bahwa :

“Pastinya revitalisasi bangunan yang membuat bangunan pada awalnya banyak kerusakan jadi terpelihara kembali dengan adanya CSR ini. Kemudian kawasan yang mendapat intervensi dari PT Asian Paints sedikit banyaknya menjadi lebih cantik area sekitarnya yang kebetulan terdapat usaha cafe-cafe serta sekolah dan juga mendukung pariwisata kota lama Surabaya juga.” (Wawancara, Senin 17 November 2025)



Gambar 4 Dokumentasi setelah revitalisasi Kota Lama Surabaya

Sumber : Dokumentasi internal Disbudporapar Surabaya 2024 (diperoleh peneliti)

Program CSR Asian Paints dirancang dengan dua tujuan strategis yaitu memberikan dampak social-lingkungan dan memperkuat citra perusahaan. Pemilihan lokasi strategis menjadi bagian penting agar program mudah terlihat, meningkatkan awareness publik, serta mengundang partisipasi masyarakat. Peneliti juga menemukan bahwa keberlanjutan program sangat ditentukan oleh feedback dari warga dan pemerintah, yang menjadi dasar evaluasi dan penyesuaian pelaksanaan agar tetap relevan dan efektif. Seperti yang disampaikan Pak Rizky selaku PIC (penanggung-jawab) program CSR dari PT Asian Paints mengatakan bahwa :

“Capaian utama dari program ini adalah produk kami kini tampil pada salah satu ikon Kota Surabaya, yang sekaligus memperkenalkan produk dan memperkuat profil perusahaan. Keberlanjutan program akan sangat bergantung pada feedback yang diterima, dan kami berharap kegiatan CSR dapat terus dilakukan di lokasi strategis agar masyarakat lebih mudah mengenal perusahaan dan program ini dapat meningkatkan brand awareness.” (Wawancara, 01 Desember 2025)

Dalam hal ini ditemukan bahwa revitalisasi memberikan dampak yang nyata terhadap peningkatan kualitas lingkungan dan menghidupkan kembali aktivitas masyarakat di kawasan. Lingkungan yang lebih tertata membuat kawasan lebih nyaman dan menarik, sehingga meningkatkan jumlah pengunjung dan mendorong pergerakan ekonomi lokal. Temuan ini juga menunjukkan adanya dorongan dari masyarakat maupun pemerintah untuk melanjutkan model kolaborasi serupa di area lain yang membutuhkan penataan, mengingat hasil revitalisasi yang efektif dan efisien terhadap anggaran. Seperti yang disampaikan Ibu Anik sebagai salah satu pedagang UMKM kota lama Surabaya bahwa :

“Dulu kawasan Kota Lama kelihatan kusam dan kurang terawat, tapi setelah direvitalisasi berubah jadi jauh lebih rapi, indah, dan enak dipandang. Fasilitas umumnya juga makin nyaman dan modern tapi tetap nyambung sama suasana sejarahnya. Sekarang pengunjung makin banyak, pedagang kecil juga ikut dapat manfaat karena kawasan lebih hidup. Harapannya sih, kolaborasi kayak gini terus dilanjutin ke area lain yang butuh penataan, soalnya terbukti bantu pemerintah, ngurangin beban anggaran, dan manfaatnya langsung kerasa buat warga.” (Wawancara, Selasa 25 November 2025)



Beberapa hasil yang ada menunjukkan bahwa program CSR revitalisasi Kota Lama Surabaya memberikan dampak yang signifikan pada aspek fisik, sosial, dan ekonomi kawasan. Dari sisi tata ruang, revitalisasi berhasil memperbaiki bangunan yang sebelumnya rusak, mempercantik lingkungan, serta mempertahankan karakter historis kawasan sehingga meningkatkan daya tarik wisata. Program ini juga memberi nilai strategis bagi PT Asian Paints melalui peningkatan visibilitas merek dan penguatan citra perusahaan, sementara keberlanjutan program ditopang oleh alur umpan balik dari pemerintah, masyarakat, dan internal perusahaan.

PEMBAHASAN

Starting Conditions (Kondisi Awal Kolaborasi Antar Aktor)

Kondisi awal kolaborasi dalam kerangka Ansell dan Gash (2008) menjadi faktor penting yang memengaruhi dinamika kerja sama antara Disbudporapar dan PT Asian Paints pada revitalisasi Kota Lama Surabaya. Rekam jejak hubungan pemerintah daerah dengan sektor swasta, mandat Disbudporapar dalam Renstra 2021-2026, serta kebutuhan untuk memperkuat destinasi wisata membentuk dasar kuat bagi kolaborasi. Di sisi lain, PT Asian Paints memiliki kepentingan meningkatkan brand awareness dan memperkuat citra perusahaan melalui program CSR yang memberikan dampak visual nyata. Keselarasan kepentingan tersebut menciptakan starting conditions yang konstruktif, memperkuat modal sosial awal berupa kepercayaan, serta memudahkan koordinasi dan komunikasi dalam tahap perencanaan maupun pelaksanaan program.

Meskipun kondisi awal ini mendukung terciptanya kerja sama yang lancar, terlihat bahwa perusahaan masih perlu memperkuat pemahaman terhadap kewajiban CSR sebagaimana diatur dalam Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas. Penguatan pemahaman tersebut penting agar program CSR yang dijalankan tidak hanya mengakomodasi kepentingan strategis perusahaan, tetapi juga selaras dengan kebutuhan masyarakat dan arah kebijakan pemerintah daerah. Dengan starting conditions yang kompatibel dan ditambah komitmen regulatif yang lebih kuat, praktik kolaborasi antara kedua aktor berpotensi menghasilkan dampak sosial yang lebih berkelanjutan serta memperkuat hubungan pemerintah-swasta dalam pengelolaan kawasan heritage.

Face-to-Face Dialogue (Proses Dialog Tatap Muka dalam Perencanaan dan Pelaksanaan Program)

Program CSR PT Asian Paints di kawasan Kota Lama Surabaya menunjukkan bahwa dialog tatap muka menjadi instrumen kunci dalam membangun komunikasi yang transparan dan menyamakan persepsi antaraktor, sebagaimana ditekankan dalam model kolaborasi Ansell dan Gash (2008). Rapat teknis yang melibatkan perusahaan, Disbudporapar, serta perangkat wilayah hingga RT/RW memungkinkan pertukaran informasi secara langsung, klarifikasi kebutuhan teknis, dan penyepakatan ruang lingkup kegiatan. Interaksi ini meminimalkan salah tafsir, mengurangi potensi hambatan teknis, dan memastikan setiap pihak menjalankan perannya secara selaras dengan tujuan awal program.

Selain komunikasi formal, proses koordinasi juga diperkuat melalui mekanisme informasi berlapis yang melibatkan tokoh masyarakat, pemerintah, serta berbagai saluran penyampaian seperti pengumuman RT/RW, media sosial komunitas, hingga penjelasan petugas lapangan. Peran perantara dari aktor institusional tersebut menjaga alur komunikasi tetap efektif dan memastikan bahwa aspirasi warga dapat ditampung dan diteruskan kepada pelaksana program. Pendekatan ini mencerminkan komitmen terhadap proses kolaboratif, yaitu memastikan keterlibatan semua pihak, mempertahankan dukungan masyarakat, dan mendukung kelancaran implementasi revitalisasi di kawasan Kota Lama Surabaya.



Trust Building (Membangun Kepercayaan Antar aktor)

Trust building dalam teori Collaborative Governance Ansell dan Gash (2008) menjadi elemen kritis yang menentukan keberhasilan kolaborasi pada program CSR revitalisasi Kota Lama Surabaya. Kepercayaan dibangun melalui dasar hukum yang jelas berupa perjanjian kerja sama antara PT Asian Paints dan Disbudporapar, yang menetapkan pembagian peran, tanggung jawab, serta mekanisme kerja yang terstruktur. Kepastian administratif ini menciptakan rasa aman bagi kedua belah pihak, mengurangi potensi konflik, serta memastikan bahwa program berjalan transparan dan terkontrol. Di sisi lain, PT Asian Paints menaruh kepercayaan pada kapasitas teknis dan pengalaman Disbudporapar dalam mengelola kawasan wisata dan melakukan koordinasi lintas aktor, sehingga kolaborasi dinilai memiliki risiko rendah dan layak dijalankan.

Kepercayaan juga tumbuh dari interaksi aktor dengan masyarakat lokal, terutama melalui respons cepat terhadap kendala dan keluhan yang muncul selama pelaksanaan revitalisasi. Dukungan warga memperkuat stabilitas program karena aktivitas revitalisasi bersinggungan langsung dengan kehidupan sosial dan ekonomi masyarakat. Namun demikian, peneliti mencatat bahwa PT Asian Paints masih melihat manfaat jangka panjang program CSR seperti peningkatan brand awareness sebagai sesuatu yang membutuhkan waktu untuk dapat diukur secara konkret. Oleh karena itu, trust building tidak hanya diperlukan pada tahap awal, tetapi harus dipelihara secara konsisten selama periode pemantauan hasil program agar kolaborasi tetap berkelanjutan dan membuka peluang kerja sama berikutnya.

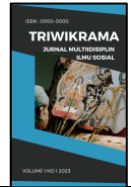
Commitment to Process (Komitmen Para Pihak terhadap Proses Kolaborasi)

Pelaksanaan program CSR PT Asian Paints di kawasan Kota Lama Surabaya menunjukkan bahwa indikator commitment to process berjalan cukup kuat, sebagaimana ditetapkan dalam model Collaborative Governance Ansell dan Gash (2008). Komitmen ini tercermin melalui kesediaan seluruh pihak pemerintah, perusahaan, dan masyarakat untuk menjalankan peran sesuai kesepakatan, hadir dalam rapat koordinasi, serta mematuhi jadwal dan prosedur teknis yang telah dirumuskan. Respons cepat terhadap kendala teknis maupun dampak sosial seperti kebisingan dan akses warga menunjukkan bahwa proses kolaboratif dijalankan secara serius dan adaptif. PT Asian Paints juga memperlihatkan komitmen substansial dengan tidak hanya memenuhi aspek teknis pengecatan, tetapi juga memperhatikan kualitas estetika kawasan dan manfaat sosial yang dirasakan langsung oleh masyarakat.

Namun demikian, penelitian menemukan bahwa komitmen proses tersebut belum merata pada semua lapisan masyarakat. Masih terdapat warga yang kurang mengetahui agenda, tujuan, maupun manfaat program revitalisasi, sehingga berpotensi memunculkan kesalahpahaman. Kondisi ini menunjukkan bahwa upaya komunikasi belum sepenuhnya inklusif dan perlu diperkuat agar seluruh masyarakat sebagai penerima dampak mendapatkan informasi yang jelas dan seimbang. Perbaikan strategi sosialisasi menjadi penting untuk memastikan bahwa komitmen terhadap proses tidak hanya kuat pada level pemerintah dan perusahaan, tetapi juga mencakup keterlibatan masyarakat secara lebih menyeluruh.

Shared Understanding (Pembentukan Pemahaman Bersama dalam Mengelola Program Revitalisasi)

Indikator shared understanding dalam program CSR PT Asian Paints di kawasan Kota Lama Surabaya terlihat terbentuk melalui keselarasan persepsi antara pemerintah, perusahaan, dan masyarakat mengenai tujuan revitalisasi, pembagian peran, dan mekanisme kerja. Keberadaan Perjanjian Kerja Sama (PKS) antara Disbudporapar dan PT Asian Paints menjadi fondasi utama yang mengatur pembagian kewenangan secara jelas, mulai dari penyediaan sarana pengecatan



oleh perusahaan hingga pengaturan teknis lapangan oleh pemerintah. Koordinasi yang terstruktur meliputi penetapan jadwal, penunjukan PIC, hingga penyepakatan kebutuhan teknis melalui diskusi bersama menciptakan alur kerja yang konsisten dan mengurangi potensi miskomunikasi maupun tumpang-tindih tugas. Keselarasan ini menunjukkan bahwa pemahaman bersama terbentuk tidak hanya melalui dokumen administratif, tetapi juga melalui praktik koordinasi yang rutin dan dialog yang terbuka.

Keterlibatan masyarakat dalam proses komunikasi menambah dimensi penting dalam pembentukan *shared understanding*. Meskipun tidak terlibat langsung dalam pekerjaan teknis pengecatan, warga tetap memiliki ruang untuk menyampaikan aspirasi terkait titik prioritas penataan serta potensi gangguan aktivitas harian. Masukan ini memungkinkan program berjalan lebih adaptif dan responsif terhadap kondisi lokal. Secara keseluruhan, adanya pemahaman bersama antara Disbudporapar, PT Asian Paints, dan masyarakat membuat pelaksanaan revitalisasi berjalan harmonis, minim hambatan, dan menghasilkan manfaat nyata bagi lingkungan, kenyamanan warga, serta penguatan citra perusahaan. *Shared understanding* yang kuat inilah yang mendorong keberhasilan kolaborasi lintas sektor dalam program CSR di Kota Lama Surabaya.

***Intermediate Outcomes* (Hasil Program Sejauh Ini)**

Intermediate outcomes pada program CSR PT Asian Paints di kawasan Kota Lama Surabaya menunjukkan bahwa proses kolaborasi antara pemerintah, perusahaan, dan masyarakat telah menghasilkan perubahan awal yang signifikan, baik secara fisik maupun sosial. Dari sisi pemerintah, revitalisasi berhasil memperbaiki kondisi bangunan, mempercantik kawasan heritage, dan memperkuat daya tarik wisata yang sejalan dengan agenda pengembangan Kota Lama. Di sisi perusahaan, program ini memberikan manfaat strategis melalui peningkatan visibilitas dan citra positif, sekaligus didukung oleh mekanisme evaluasi dan umpan balik yang membuat pelaksanaannya adaptif dan efektif.

Sementara itu, masyarakat merasakan manfaat langsung berupa estetika kawasan yang meningkat, kenyamanan ruang publik yang bertambah, serta munculnya peluang ekonomi baru bagi pelaku usaha lokal. Perubahan-perubahan ini menunjukkan bahwa intervensi CSR yang terstruktur dan terkoordinasi mampu menciptakan dampak awal yang nyata, mulai dari peningkatan kualitas lingkungan fisik hingga penguatan hubungan sosial antaraktor. Secara keseluruhan, hasil-hasil sementara tersebut menggambarkan bahwa kolaborasi multi-aktor dalam revitalisasi Kota Lama Surabaya berjalan efektif dan mulai mengarah pada tujuan jangka panjang yang diharapkan.

4. SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang berfokus pada proses kolaborasi dalam kerangka *collaborative governance* Ansell dan Gash (2008), peneliti menemukan bahwa kolaborasi antara PT Asian Paints, Disbudporapar, dan masyarakat dalam program CSR revitalisasi fasilitas umum Kota Lama Surabaya berjalan cukup efektif. Efektivitas ini terlihat dari keterpaduan peran antar aktor, koordinasi yang terstruktur, adanya kesepakatan formal melalui PKS, serta komitmen yang kuat dalam pelaksanaan teknis program. Pemerintah mampu berperan sebagai koordinator yang menghubungkan berbagai kepentingan, sementara perusahaan menjalankan kontribusinya melalui



dukungan sumber daya, dan masyarakat memberikan respons positif terhadap perubahan fisik kawasan.

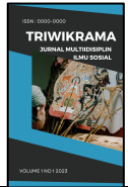
Namun demikian, masih ditemukan adanya beberapa tantangan yang perlu ditingkatkan agar kualitas kolaborasi dapat mencapai tahap yang lebih inklusif dan berkelanjutan. Partisipasi masyarakat dalam tahap perencanaan belum berlangsung secara optimal, sehingga pemahaman mereka terhadap tujuan program masih terbatas. Selain itu, mekanisme umpan balik jangka panjang belum berjalan secara maksimal karena dampak branding dan penerimaan publik memerlukan waktu untuk terlihat. Oleh karena itu, perlu penguatan keterlibatan masyarakat sejak awal, peningkatan transparansi informasi, serta sistem evaluasi berkelanjutan yang dapat memastikan bahwa program CSR tidak hanya berhasil secara fisik, tetapi juga memberikan manfaat yang lebih luas dan terukur.

Saran

- a. Pelibatan masyarakat dilakukan sejak tahap perencanaan melalui forum diskusi warga, survei kebutuhan, dan pemetaan masalah berbasis kawasan. Pada tiga bulan pertama, kegiatan ini dilakukan setiap dua minggu, kemudian dilanjutkan setiap satu bulan hingga konsep program CSR difinalisasi.
- b. Membentuk sistem monitoring dan evaluasi terpadu yang melibatkan pemerintah, perusahaan, dan perwakilan masyarakat melalui mekanisme umpan balik berkala (setiap 3-6 bulan) guna memperkuat keberlanjutan kerja sama antara pihak swasta dan pemerintah.
- c. Memperkuat mekanisme koordinasi lintas aktor, misalnya melalui penunjukan PIC khusus untuk urusan sosial masyarakat atau tim kecil yang fokus pada komunikasi publik.

5. DAFTAR PUSTAKA

- Afrizal, A. F. (2022). *Collaborative governance dalam pembentukan kebijakan dalam pembentukan peraturan daerah (Studi Kasus Pembentukan Peraturan Daerah Tentang Penataan Dan Pemberdayaan Pedagang Kaki Lima)*. 1-162.
- Ariesmansyah, A., Busthomi Ariffin, R. H., & Respati, L. A. (2023). Collaborative Governance Dalam Pengembangan Desa Wisata. *Jurnal EL-RIYASAH*, 14(1), 58.
<https://doi.org/10.24014/jel.v14i1.25060>
- Beno, J., Silen, A. ., & Yanti, M. (2022). CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY DALAM BINGKAI SIPAKATAU; ELEVASI KESEJAHTERAAN MASYARAKAT (Studi Pada PT Rezky Energi Abadi). *Braz Dent J.*, 33(1), 1-12.
- FATIMAH, S. (2025). *Analisis Dampak Revitalisasi Pariwisata Terhadap Perekonomian Pelaku Usaha*. 1-23.
- Meutia, I. F. (2017). Reformasi Administrasi Publik. In *Jurnal Ilmu Pendidikan* (Vol. 7, Issue 2).
[http://repository.lppm.unila.ac.id/24376/1/REFORMASI ADMINISTRASI PUBLIK.pdf](http://repository.lppm.unila.ac.id/24376/1/REFORMASI%20ADMINISTRASI%20PUBLIK.pdf)
- Nofianti, L. (2023). Kajian Terhadap Pengukuran Governance (Indikator Dan Prinsip Governance). *Repository.Uin-Suska.Ac.Id*, 1-30. [http://repository.uin-suska.ac.id/16860/1/paper kajian governance.pdf](http://repository.uin-suska.ac.id/16860/1/paper%20kajian%20governance.pdf)
- Rina Astuti Cahyaningrum, A. M. (2019). EVALUATION OF SEMARANG BUS RAPID TRANSIT (BRT) POLICY IMPLEMENTATION IN THE PUBLIC TRANSPORTATION IMPROVEMENT EFFORTS IN SEMARANG CITY. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, 16(2), 39-55.
- Rosilawati, Y., & Mulawarman, K. (2018). Corporate Social Responsibility Melalui Kearifan Lokal dalam Program Konservasi Sungai Ayung. *Jurnal Ilmu Komunikasi*, 16(2), 172.
<https://doi.org/10.31315/jik.v16i2.2693>



- Ummah, M. S. (2019). Metode Penelitian Kualitatif. In *Sustainability (Switzerland)* (Vol. 11, Issue 1). http://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/1091/RED2017-Eng-8ene.pdf?sequence=12&isAllowed=y%0Ahttp://dx.doi.org/10.1016/j.regsciurbeco.2008.06.005%0Ahttps://www.researchgate.net/publication/305320484_SISTEM_PEMBETUNGAN_TERPUSAT_STRATEGI_MELESTARI
- Yahya, A. S., Ismunarta, D. K., & Sururama, R. (2024). *Collaborative Governance dalam Penanganan Kemacetan di Kota Surabaya Provinsi Jawa Timur*.