



Efisiensi Anggaran Melalui Penguatan *Collaborative Network* dalam Pelayanan Sosial

(Studi Kasus Dinas Sosial Kota Surabaya dan Mitra Sektoral)

Rohmatul Izah¹, Aditya Jaya Pratama², Dany Risky Eka Putra³ Revienda Anita Fitri⁴

^{1,2,3,4} Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Negeri Surabaya

Email: [1rohmatul.23106@mhs.unesa.ac.id](mailto:rohmatul.23106@mhs.unesa.ac.id), [2adityajaya.23127@mhs.unesa.ac.id](mailto:adityajaya.23127@mhs.unesa.ac.id), [3dany.23153@mhs.unesa.ac.id](mailto:dany.23153@mhs.unesa.ac.id)

Abstract. *This research aims to analyze strategies for budget efficiency by strengthening collaborative governance in delivering social services by the Social Service Office of Surabaya City. A qualitative approach was used through a study of planning documents and local media reports from 2021 to 2024. Content analysis was applied to identify partnership patterns among government institutions, social organizations, communities, and businesses involved in the implementation of social programs. The findings reveal that such collaborations significantly reduce the fiscal burden on the government, expand service outreach for vulnerable groups, and reinforce the sustainability of social programs. The established partnerships also accelerate aid distribution, improve coordination, and encourage innovation through community-based participation amid regional fiscal constraints.*

Keywords: *budget efficiency, collaborative governance, social services, cross-sector partnerships, local government.*

Abstrak. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi efisiensi anggaran melalui penguatan tata kelola kolaboratif dalam penyelenggaraan pelayanan sosial oleh Dinas Sosial Kota Surabaya. Metode yang digunakan adalah pendekatan kualitatif melalui studi dokumen perencanaan dan laporan media lokal dari tahun 2021 hingga 2024. Teknik analisis yang digunakan adalah analisis isi untuk mengidentifikasi pola kemitraan antara pemerintah, lembaga sosial, masyarakat, dan pelaku usaha dalam pelaksanaan program pelayanan sosial. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kerja sama antar pihak berperan penting dalam mengurangi beban anggaran pemerintah, memperluas jangkauan layanan bagi masyarakat rentan, serta memperkuat keberlanjutan program sosial. Kolaborasi yang terbentuk juga mempercepat penyaluran bantuan, meningkatkan koordinasi, serta mendorong lahirnya inovasi berbasis partisipasi masyarakat di tengah keterbatasan fiskal daerah.

Keywords: *efisiensi anggaran, tata kelola kolaboratif, pelayanan sosial, kemitraan lintas sektor, pemerintah daerah.*

1. PENDAHULUAN

Dalam era reformasi kebijakan fiskal yang menekankan efisiensi, akuntabilitas, dan hasil, pemerintah dituntut untuk mengelola anggaran secara lebih strategis dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat. Instruksi Presiden No. 1 Tahun 2025 tentang Efisiensi Belanja APBN/APBD menjadi tonggak penting yang mendorong pemerintah pusat maupun daerah untuk memangkas belanja non-esensial tanpa mengorbankan kualitas pelayanan publik. Sebagai respons terhadap kebijakan tersebut, Pemerintah Kota Surabaya telah menunjukkan langkah yang proaktif dengan menerapkan prinsip efisiensi anggaran secara menyeluruh sejak tahun 2024. Pemangkasan anggaran operasional, seperti pengurangan dana alat tulis kantor hingga 30% dan pembatalan perjalanan dinas luar negeri, dilakukan sebagai bagian dari kebijakan konsolidasi fiskal. Namun, pendekatan efisiensi yang diterapkan tidak semata-mata berupa pemangkasan anggaran yang bersifat linier, melainkan diarahkan pada *smart*

governance yang mengutamakan optimalisasi anggaran pada sektor-sektor prioritas seperti pengentasan kemiskinan, penanganan stunting, dan pemberian beasiswa pendidikan. Dengan kata lain, efisiensi diarahkan sebagai strategi konsolidasi tata kelola yang cermat dan adaptif terhadap kebijakan nasional.

Kebijakan efisiensi anggaran ini membawa dampak langsung bagi perangkat daerah, termasuk Dinas Sosial (Dinsos) Kota Surabaya yang memiliki tanggung jawab strategis dalam penyelenggaraan kesejahteraan sosial. Berdasarkan Rencana Strategis (Renstra) Dinas Sosial Kota Surabaya Tahun 2021–2026, disebutkan bahwa salah satu sasaran strategis utamanya adalah “meningkatkan keterlibatan lembaga dalam kegiatan kemasyarakatan” dengan target peningkatan persentase Potensi dan Sumber Kesejahteraan Sosial (PSKS) yang responsif terhadap masalah sosial dari 62% (tahun 2022) menjadi 70% pada tahun 2026 (Bappedalitbang Surabaya, 2023). Renstra tersebut juga menekankan pentingnya “memperkuat kerja sama dan koordinasi antar penyelenggara kesejahteraan sosial, baik di pemerintah maupun masyarakat” untuk memastikan keberlanjutan layanan sebagai prinsip tata kelola pelayanan sosial daerah yang adaptif (Pemerintah Kota Surabaya, 2024).

Di tengah tekanan fiskal tersebut, Dinas Sosial Kota Surabaya dituntut untuk tetap menjamin keberlangsungan layanan terhadap Pemerlu Pelayanan Kesejahteraan Sosial (PPKS), seperti lansia, anak terlantar, tunawisma, dan penyandang disabilitas. Kepala Dinsos Surabaya, Anna Fajrihatin, menegaskan bahwa efisiensi anggaran tidak boleh mengorbankan kualitas dan kesinambungan layanan sosial. Untuk menjawab tantangan ini, Dinsos mengembangkan strategi kolaboratif melalui program unggulan “12 PAS MANTAP” (Pemerlu Atensi Sosial Mandiri Aman Sehat Terawat Bahagia), sebuah kerangka kerja berbasis kolaborasi lintas aktor yang menandai pergeseran paradigma dari pendekatan birokratis tradisional menuju *collaborative governance*. Dalam model ini, keberhasilan program sosial tidak lagi bergantung semata pada kapasitas internal birokrasi, melainkan pada sinergi antara pemerintah, Lembaga Kesejahteraan Sosial (LKS), komunitas lokal, dan pelaku usaha.

Dalam literatur administrasi publik, tata kelola kolaboratif (*collaborative governance*) didefinisikan sebagai proses pengambilan keputusan yang melibatkan kemitraan antara lembaga pemerintah dengan pemangku kepentingan non-pemerintah. Ansell dan Gash (2007) menyatakan bahwa *collaborative governance* mencakup “kemitraan institusi pemerintah untuk pelayanan publik” dengan aktivitas bersama di mana mitra-mitra berbagi tujuan, strategi, tanggung jawab, dan sumber daya publik. Pendekatan ini menekankan partisipasi aktor lintas sektor (misalnya pemerintah, LKS, komunitas, dunia usaha) secara langsung dalam setiap tahapan kebijakan mulai dari perencanaan hingga evaluasi dengan konsensus sebagai

basis pengambilan keputusan. Model tata kelola ini berbeda dengan bentuk koordinasi tradisional karena melibatkan prinsip *shared authority* (berbagi kewenangan dan tanggung jawab di antara para pihak). Konsep *collaborative advantage* menjelaskan bahwa kolaborasi antar organisasi dapat menghasilkan keuntungan bersama yang tidak mungkin dicapai jika organisasi tersebut bekerja sendiri-sendiri. Kolaborasi memungkinkan tiap pihak untuk menggabungkan sumber daya dan keahlian yang terbatas secara individu, sehingga menghasilkan solusi yang lebih inovatif, tepat sasaran, dan efisien. Dalam konteks studi ini, keterlibatan LKS dan sektor swasta bersama Dinsos Surabaya memperluas kapasitas layanan sosial tanpa menambah beban fiskal secara signifikan. Prinsip ini dikenal pula dalam literatur sebagai pencapaian tujuan bersama yang tidak mungkin diraih sendiri oleh satu organisasi saja (Huxham, 1993; O’Leary & Bingham, 2009).

Penelitian sebelumnya telah menunjukkan pentingnya kolaborasi lintas-aktor dalam penyelenggaraan layanan publik. Beberapa studi telah meneliti bentuk kolaborasi antara OPD dalam program tanggung jawab sosial, pengentasan kemiskinan, serta kemitraan antara pemerintah dan komunitas dalam bidang kemanusiaan. Namun demikian, belum ditemukan kajian yang secara khusus meneliti implementasi model kolaboratif terpadu seperti “*12 PAS MANTAP*” dalam konteks efisiensi anggaran pelayanan sosial daerah. Kekosongan literatur ini menegaskan pentingnya kajian empiris yang lebih mendalam, terutama pada konteks pemerintahan kota di Indonesia yang tengah menghadapi tekanan efisiensi fiskal.

Penerapan *collaborative governance* ini secara nyata tercermin dalam berbagai inisiatif Dinas Sosial Kota Surabaya yang menggandeng Lembaga Kesejahteraan Sosial (LKS), komunitas lokal, dan pelaku usaha melalui skema kemitraan strategis untuk mengatasi keterbatasan fiskal dan memperkuat efektivitas serta jangkauan layanan sosial. Kolaborasi ini diwujudkan melalui pendanaan program dari *Corporate Social Responsibility* (CSR), keterlibatan komunitas dalam kegiatan sosial, dan kontribusi langsung pelaku usaha dalam distribusi bantuan sosial. Contoh konkret adalah kerja sama dengan komunitas Bumbi dalam penyediaan popok kain ramah lingkungan, sebuah inovasi yang tidak hanya mendukung prinsip keberlanjutan, tetapi juga memberdayakan warga sekitar melalui penciptaan lapangan kerja. Keterlibatan LKS memastikan ketepatan sasaran distribusi bantuan, sementara partisipasi pelaku usaha, mulai dari hotel hingga UMKM, mempercepat penyaluran serta memperkuat legitimasi sosial program. Legitimasi ini menjadi faktor penting dalam membangun kepercayaan publik dan menjamin keberlanjutan program berbasis kolaborasi. Secara empiris, pendekatan kolaboratif ini telah menunjukkan dampak positif dalam menjaga kesinambungan layanan sosial di Kota Surabaya.

Berdasarkan konteks tersebut, artikel ini bertujuan untuk menganalisis secara mendalam bagaimana strategi *collaborative governance*, khususnya sinergi antara Dinsos, LKS, komunitas lokal, dan mitra swasta melalui kerangka “12 PAS MANTAP” dalam menjawab tantangan keterbatasan fiskal sekaligus menghadirkan model inovatif dalam penyelenggaraan pelayanan sosial daerah. Kajian ini penting untuk mengeksplorasi dinamika kemitraan lintas sektor dalam pengelolaan kesejahteraan sosial berbasis efisiensi fiskal serta merumuskan implikasi kebijakan bagi replikasi model serupa di daerah lain dengan konteks fiskal dan sosial yang sepadan.

2. METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi literatur dan kajian dokumen. Data diperoleh dari berbagai sumber primer dan sekunder, terutama dokumen strategis milik Dinas Sosial Kota Surabaya serta publikasi media massa lokal. Proses pengumpulan data dilakukan melalui sampling dokumen secara purposif, yaitu dengan memilih dokumen yang secara eksplisit memuat kebijakan atau praktik kolaborasi, seperti Rencana Strategis Dinsos Surabaya Tahun 2021–2026 dan laporan layanan informasi publik yang tersedia melalui Portal PPID Surabaya untuk periode 2021 hingga 2023.

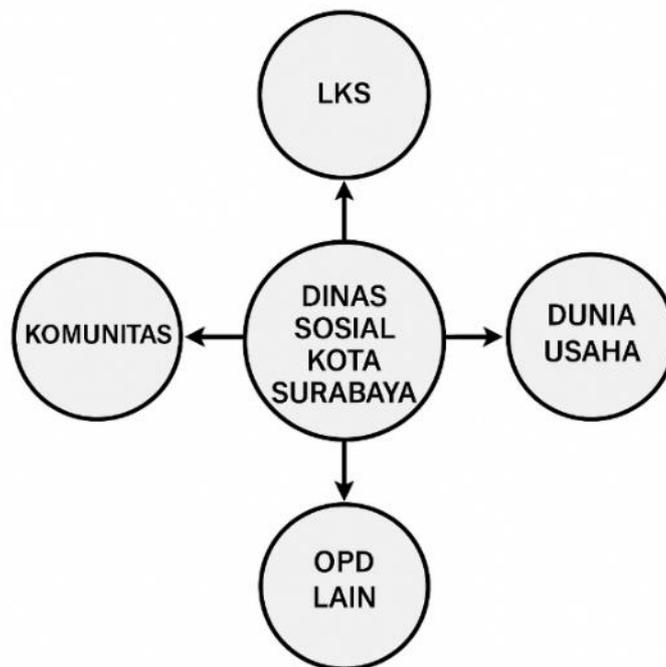
Untuk melengkapi data deskriptif, dilakukan pencarian dan seleksi berita dari media massa yang telah terverifikasi, seperti portal resmi Pemerintah Kota Surabaya, iNews, Petisi.co, Realita.co, dan lainnya. Artikel media yang dimasukkan harus memenuhi kriteria inklusi tertentu, yaitu secara langsung membahas pelaksanaan program *12 PAS MANTAP* atau bentuk inisiatif kolaboratif antara Dinsos, LKS, komunitas lokal, dan pelaku usaha. Artikel yang bersifat umum tanpa menyebut bentuk kolaborasi spesifik tidak dimasukkan dalam analisis.

Seluruh data dianalisis dengan menggunakan teknik *content analysis* untuk mengidentifikasi pola kolaborasi dan relevansinya terhadap efisiensi anggaran pelayanan sosial. Proses analisis dimulai dengan tahap *open coding*, yaitu pengodean awal untuk menangkap unit-unit makna penting dari setiap dokumen dan artikel. Selanjutnya dilakukan *axial coding*, yaitu mengelompokkan kode-kode serupa ke dalam kategori dan tema yang lebih besar seperti bentuk kolaborasi, sumber pendanaan, dan aktor yang terlibat. Validitas temuan dijaga melalui triangulasi sumber serta pencatatan proses analisis (*audit trail*) secara sistematis. Pendekatan ini menjamin transparansi dan konsistensi dalam proses interpretasi hasil, serta mengikuti tahapan standar dalam analisis isi: mulai dari pemilihan data, pembuatan kategori analisis, pengodean konten, hingga penarikan kesimpulan akhir.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Dokumen Renstra Dinas Sosial Kota Surabaya 2021–2026 secara eksplisit menekankan pentingnya memperkuat kemitraan antar penyelenggara kesejahteraan sosial, baik di kalangan pemerintah maupun masyarakat. Implementasi kebijakan ini tercermin dalam penyelenggaraan Forum Konsultasi publik pada Februari 2025 yang melibatkan berbagai pihak, termasuk OPD Pemkot, Lembaga Kesejahteraan Sosial (LKS), pelaku usaha, dan relawan sosial. Dalam forum tersebut, Dinsos memaparkan program sosial tahun 2026 dan menekankan bahwa efektivitas pelayanan tetap harus dijaga meski di tengah tekanan efisiensi anggaran, salah satunya melalui penguatan kolaborasi lintas sektor dalam kerangka “12 PAS MANTAP” (Pemerlu Atensi Sosial Mandiri Aman Sehat Terawat Bahagia).



Gambar 1. Jaringan Kolaborasi Dinas Sosial Kota Surabaya dengan Mitra Lintas Sektor

Diagram ini menggambarkan model kolaborasi yang digunakan mengikuti pola *hub-and-spoke*, di mana Dinas Sosial Kota Surabaya berperan sebagai aktor pusat yang terhubung dengan empat kelompok mitra utama, yaitu Lembaga Kesejahteraan Sosial (LKS), komunitas, dunia usaha melalui program *Corporate Social Responsibility* (CSR), dan Organisasi Perangkat Daerah (OPD) lain di lingkungan Pemerintah Kota Surabaya. Hubungan antaraktor tersebut menciptakan pola kerja sama yang sinergis, responsif, dan saling melengkapi dalam mendukung program “12 PAS MANTAP” guna meningkatkan efisiensi dan keberlanjutan pelayanan sosial.

Dalam pelaksanaannya, Dinsos menjalin kemitraan strategis dengan sektor non-pemerintah. Misalnya, kerja sama dengan komunitas Bumbi dalam produksi popok kain ramah lingkungan bukan hanya mendukung keberlanjutan, tetapi juga membuka peluang kerja. Sementara itu, LKS dilibatkan dalam program pemberdayaan, seperti pemanfaatan lahan kosong milik Pemkot untuk pelatihan budidaya jamur bagi penghuni panti. Dukungan dari sektor swasta juga terlihat melalui program CSR Hotel Vasa Surabaya “*Vasa Touch*”, yang menyalurkan bantuan popok bayi untuk keluarga miskin. Selain itu, kolaborasi lintas OPD tampak pada program integrasi layanan bagi ODGJ, di mana Dinsos bekerja sama dengan Disdukcapil untuk memfasilitasi perekaman biometrik guna memudahkan proses pemulangan ke daerah asal. Seluruh inisiatif tersebut menunjukkan kemampuan Dinsos dalam mengorganisasi jaringan kolaboratif yang melibatkan pemerintah, masyarakat, dan dunia usaha.

Efisiensi juga dicapai melalui rasionalisasi belanja operasional Dinsos sejak 2023. Berdasarkan Surat Edaran Wali Kota Surabaya Nomor 900.1.3/3258/436.2.2/2025, belanja perjalanan dinas dipangkas 50%, dan pengeluaran seremonial serta honorarium juga ditekan. Penghematan hingga 18% ini memungkinkan pengalihan anggaran ke sektor strategis seperti BLT dan program pemberdayaan.

Hingga akhir 2024, tercatat 47 mitra kolaboratif aktif dalam program “*12 PAS MANTAP*”, yang terdiri dari 15 LKS, 20 komunitas lokal, dan 12 pelaku usaha. Dukungan dari sektor swasta melalui CSR mencapai lebih dari Rp850 juta dalam bentuk barang, pelatihan, dan logistik distribusi bantuan. Data ini mencerminkan bahwa pendekatan kolaboratif tidak hanya memperluas cakupan layanan, tetapi juga memperkuat efisiensi fiskal secara nyata.

Tabel 1. Mitra Kolaboratif Program *12 PAS MANTAP* (2024)

No.	Jenis Mitra	Jumlah	Bentuk Kontribusi Utama
1	Lembaga Kesejahteraan Sosial (LKS)	15	Tenaga sosial, pelatihan, pengawasan
2	Komunitas Lokal	20	Produksi komoditas, distribusi
3	Dunia Usaha (Swasta/CSR)	12	Dana CSR, logistik, bahan pokok

Sumber: Dinas Sosial Kota Surabaya, 2024

Pembahasan

Penelitian ini menemukan bahwa Dinas Sosial Kota Surabaya telah mengadopsi model tata kelola kolaboratif lintas-aktor untuk mendukung pelaksanaan program kesejahteraan sosial dalam kerangka *12 PAS MANTAP* (Pemerlu Atensi Sosial Mandiri Aman Sehat Terawat Bahagia). Implementasi kolaborasi ini diwujudkan melalui Forum Konsultasi Publik yang melibatkan pejabat daerah, LKS, relawan, dan pelaku usaha, sehingga terjadi integrasi program-program sosial antar pemangku kepentingan. Kepala Dinsos Surabaya menegaskan bahwa “kolaborasi pemerintah dan masyarakat ... mewujudkan *12 PAS MANTAP*”. Dengan sinergi ini, Dinsos menggandeng lembaga kemasyarakatan, komunitas, dan sektor swasta (termasuk melalui CSR) untuk menutupi keterbatasan anggaran dan memastikan pelayanan kepada penerima layanan sosial (PPKS) tetap berjalan. Misalnya, kemitraan dengan komunitas lokal Bumbi menghasilkan inovasi popok kain pakai ulang sekaligus menciptakan lapangan kerja baru, serta kerja sama dengan LKS pemanfaatan lahan pertanian jamur. Data lapangan menunjukkan bahwa pelatihan keterampilan bagi penghuni panti, yang difasilitasi oleh kolaborasi ini, berhasil menciptakan produk-produk yang diminati pasar.

Hasil-hasil tersebut selaras dengan prinsip-prinsip *governance* kolaboratif yang diuraikan dalam literatur mutakhir. O’Leary dan Bingham (lihat Huxham, 1993) menyatakan bahwa kolaborasi publik menghasilkan “*collaborative advantage*”: pencapaian tujuan bersama yang tidak mungkin diraih sendiri oleh satu organisasi saja. Dengan kata lain, kolaborasi dapat menciptakan hasil yang lebih inovatif dan efektif, terlampaikannya batasan sumber daya atau kompetensi tunggal, sehingga masing-masing pihak meraih tujuannya lebih baik daripada jika bekerja sendiri. Temuan di Surabaya mendukung hal ini: melalui kemitraan lintas-aktor, Dinsos mampu mengoptimalkan program kesejahteraan sosial dan mencapai sasaran *12 PAS MANTAP* dengan lebih efisien, di samping memperoleh manfaat sosial yang lebih luas. Selanjutnya, Emerson dan Nabatchi (2015) menekankan bahwa tata kelola kolaboratif bersifat iteratif dan dinamis, melibatkan tiga komponen saling terkait yaitu “*principled engagement*” (keterlibatan berbasis prinsip), *shared motivation* (motivasi bersama), dan *capacity for joint action* (kapasitas bersama untuk bertindak). Dalam konteks Surabaya, keterlibatan intensif antar pemangku kepentingan (forum publik, koordinasi reguler) mencerminkan *principled engagement* yang membangun kepercayaan dan pemahaman bersama. Motivasi bersama tampak dari komitmen Dinsos, LKS, dan sektor swasta yang sepakat menanggung beban bersama demi tujuan PAS MANTAP.

Kapasitas bersama tergambar dari akumulasi sumberdaya eksternal yang dikerahkan misalnya dana CSR, tenaga ahli sosial dari LKS, serta infrastruktur komunitas yang memungkinkan pelaksanaan program yang sebelumnya sulit dilakukan secara mandiri.

Temuan signifikan dari penelitian ini menunjukkan bahwa kolaborasi lintas-aktor memberikan dampak strategis pada ketiga aspek utama kebijakan sosial. Pertama, efektivitas kebijakan meningkat karena partisipasi aktor non-pemerintah memperkaya perumusan dan implementasi program. Keterlibatan LKS dan komunitas menambah perspektif lapangan dan kemampuan teknis khusus, sedangkan sektor swasta (hotel, bisnis) menyediakan dukungan logistik dan jaringan distribusi. Hal ini meningkatkan akurasi sasaran serta kesesuaian program dengan kebutuhan masyarakat. Misalnya, kolaborasi pelibatan pelaku usaha dalam penyaluran bantuan memastikan distribusi tepat sasaran dan transparan. Kedua, efisiensi anggaran bertambah karena beban pembiayaan berbagi dengan pihak lain. Meskipun ada kebijakan efisiensi anggaran, Dinsos tetap dapat menjalankan program optimal dengan memanfaatkan peluang kemitraan (komunitas, CSR). Pendekatan ini mengurangi duplikasi tugas dan memaksimalkan dana publik; dengan sumberdaya CSR dan dukungan sukarela, Dinsos mampu menyediakan layanan lebih luas dengan beban keuangan yang terkelola. Ketiga, perluasan akses pelayanan terjadi karena jangkauan jaringan kolaboratif mampu menembus kelompok rentan yang sebelumnya tidak mudah dijangkau pemerintah. LKS dan komunitas lokal mengetahui lokasi penyandang disabilitas, anak terlantar, atau lansia rawan sehingga dapat mengintegrasikan data dan cepat merespon kebutuhan mereka. Melibatkan komunitas dan hotel dalam distribusi bantuan bahkan membawa sumberdaya ke pintu penerima manfaat. Dengan kata lain, jaringan yang diperluas ini memungkinkan keberlangsungan *last-mile delivery* layanan sosial dalam skala lebih inklusif.

Sebagai pembandingan, pendekatan serupa di Kota Semarang menunjukkan bahwa model kolaborasi lintas aktor belum sekomprehensif Surabaya. Berdasarkan laporan tahunan Dinas Sosial Kota Semarang 2023, keterlibatan mitra terbatas pada LKS tanpa pelibatan aktif dunia usaha atau komunitas dalam distribusi bantuan sosial. Hal ini menunjukkan bahwa pendekatan Dinsos Surabaya lebih progresif dan inklusif, terutama dalam pemanfaatan dana CSR dan pemberdayaan ekonomi lokal melalui produksi popok kain atau pertanian jamur yang tidak ditemukan pada kasus kota lain. Kebaruan utama dari penelitian ini terletak pada integrasi model *12 PAS MANTAP* sebagai kerangka kerja tata kelola kolaboratif yang kontekstual untuk kota Surabaya. Model ini menggabungkan elemen-adopsi standar nasional (kategori 12 pemerintah kesejahteraan sosial) dengan pola kolaborasi terstruktur antar-aktor.

Penelitian ini juga mengungkap prakarsa inovatif, seperti produksi komoditas lokal (budidaya jamur, pakaian batik, popok kain) melalui kemitraan multi-aktor yang menjadi bukti hasil konkret kolaborasi. Secara teoritis, hasil penelitian memperkuat konsep *Collaborative Governance Regime* Emerson & Nabatchi bahwa mekanisme kolaboratif sangat bergantung pada dinamika jaringan yang tangguh dan adaptif. Temuan menunjukkan bahwa penerapan CGR di Surabaya menuntut penguatan modal sosial (trust, komitmen), kepemimpinan kolektif, serta kapasitas teknis lembaga mitra.

Implikasi dari penelitian ini bersifat ganda. Secara teoritis, studi ini memperkaya literatur keberlanjutan kolaborasi publik dengan menampilkan kasus nyata di kota berkembang yang menghadapi kendala anggaran. Hal ini menunjukkan bahwa teori tata kelola kolaboratif perlu memperhatikan konteks lokal (misalnya reformasi anggaran) dan menjelaskan bagaimana konsep seperti motivasi bersama dan kapasitas bersama dapat terbangun secara konkret. Implikasi praktis bagi pembuat kebijakan sangat jelas: pemerintah daerah perlu memperkuat kerangka kelembagaan kolaboratif dengan menyediakan forum koordinasi rutin, memperjelas tugas-tugas LKS, serta menyediakan insentif bagi sektor swasta (melalui CSR) untuk terlibat aktif. Pengalaman Surabaya menegaskan pentingnya badan pengelola kolaboratif yang memfasilitasi *principled engagement* agar stakeholder berkomitmen, serta pengembangan sistem informasi terpadu untuk memperluas akses data penerima manfaat. Selain itu, pelatihan dan pemberdayaan masyarakat yang dilaksanakan secara bersama-sama terbukti meningkatkan output program, sehingga pemerintah dihadapkan pada rekomendasi untuk lebih giat mendukung kegiatan pemberdayaan komunitas.

4. SIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa strategi *collaborative governance* yang diimplementasikan oleh Dinas Sosial Kota Surabaya melalui program “12 PAS MANTAP” terbukti efektif dalam menjawab tantangan efisiensi anggaran tanpa mengurangi kualitas pelayanan sosial. Kolaborasi lintas-aktor antara Dinsos, Lembaga Kesejahteraan Sosial (LKS), komunitas lokal, dan pelaku usaha telah menciptakan sinergi yang meningkatkan efektivitas program sosial, memperluas jangkauan layanan kepada kelompok rentan, serta menekan beban pembiayaan publik melalui optimalisasi sumber daya non-pemerintah seperti dana CSR dan kontribusi komunitas.

Temuan ini sekaligus memperkuat teori *collaborative governance* yang menekankan pentingnya keterlibatan berbasis prinsip (*principled engagement*), motivasi bersama (*shared motivation*), dan kapasitas bersama untuk bertindak (*capacity for joint action*). Pendekatan kolaboratif ini berhasil menciptakan *collaborative advantage* yang tidak bisa dicapai secara individual oleh birokrasi, serta membuka ruang inovasi sosial seperti produksi popok kain dan pemanfaatan lahan pertanian bersama.

Berdasarkan hasil tersebut, disarankan agar pemerintah daerah di wilayah lain mempertimbangkan replikasi model *12 PAS MANTAP* dengan terlebih dahulu melakukan pemetaan terhadap potensi aktor sosial di wilayahnya, termasuk komunitas lokal dan pelaku usaha yang memiliki kapasitas serta komitmen untuk terlibat dalam program kesejahteraan sosial. Untuk menjamin keberlanjutan kemitraan tersebut, dibutuhkan inisiatif kelembagaan berupa pembentukan *Forum Kolaborasi Sosial Daerah* yang berfungsi sebagai wadah koordinasi lintas sektor secara berkala. Selain itu, pemerintah daerah juga perlu menyediakan insentif formal bagi pelaku usaha yang menyalurkan program tanggung jawab sosial perusahaan (CSR) dalam mendukung pelayanan sosial, misalnya melalui kebijakan keringanan pajak daerah atau bentuk apresiasi publik seperti penghargaan resmi dari pemerintah. Kota-kota dengan karakteristik fiskal terbatas seperti Malang, Semarang, atau Makassar dinilai memiliki potensi untuk mengadaptasi model kolaboratif ini, dengan catatan bahwa implementasinya harus disesuaikan dengan kondisi lokal, baik dari segi struktur kelembagaan maupun kekuatan aktor mitra yang tersedia.

DAFTAR PUSTAKA

- Ansell, C., & Gash, A. (2007). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 543–571. <https://doi.org/10.1093/jopart/mum032>
- Bappedalitbang Surabaya. (2023). *Rencana Strategis Dinas Sosial Kota Surabaya 2021–2026*. Pemerintah Kota Surabaya. <https://bappedalitbang.surabaya.go.id>
- Chandra, M. (2024, September 10). *Kolaborasi Vasa Hotel Surabaya dan Dinas Sosial Surabaya penuhi kebutuhan popok bayi*. *Harian Disway*. <https://harian.disway.id/read/820361/kolaborasi-vasa-hotel-surabaya-dan-dinas-sosial-surabaya-penuhi-kebutuhan-popok-bayi>
- Dinas Sosial Kota Surabaya. (2021). *Rencana Strategis Dinas Sosial Kota Surabaya Tahun*

2021–2026. Surabaya: Pemerintah Kota Surabaya.

Emerson, K., & Nabatchi, T. (2015). *Collaborative Governance Regimes*. Washington, DC: Georgetown University Press.

Humas Pemkot Surabaya. (2025, Februari 28). Efisiensi anggaran, Dinsos Surabaya maksimalkan kerja sama dengan lembaga sosial hingga sektor swasta. *Surabaya.go.id*. <https://www.surabaya.go.id>

Huxham, C. (1993). Pursuing collaborative advantage. *The Journal of the Operational Research Society*, 44(6), 599–611.

iNews Surabaya. (2025, Maret 2). Terdampak efisiensi, Dinsos Surabaya gandeng lembaga sosial dan dunia usaha jalankan program sosialnya. *Surabaya.iNews.id*. <https://surabaya.inews.id>

Kementerian Keuangan Republik Indonesia. (2024). *Instruksi Presiden Republik Indonesia Nomor 1 Tahun 2025 tentang Efisiensi Belanja APBN/APBD*. Kementerian Keuangan RI. <https://www.kemenkeu.go.id>

O’Leary, R., & Bingham, L. B. (2009). *The Collaborative Public Manager: New Ideas for the Twenty-First Century*. Washington, DC: Georgetown University Press.

Patoppoi, B. (2025, Februari 28). *Pemkot Surabaya pastikan efisiensi anggaran tak kurangi pelayanan publik dan infrastruktur*. Suara Surabaya. <https://www.suarasurabaya.net/kelanakota/2025/pemkot-surabaya-pastikan-efisiensi-anggaran-tak-kurangi-pelayanan-publik-dan-infrastruktur/>

Pemkot Surabaya. (2024). *Portal Informasi Publik dan Layanan Daring Pemerintah Kota Surabaya*. <https://surabaya.go.id>

Perpustakaan Universitas Esa Unggul. (2018). *Pedoman Penulisan Skripsi dan Tesis*. Universitas Esa Unggul.

Petisi.co. (2025, Februari 28). Dinsos Surabaya rancang program pemberdayaan yang lebih inovatif. *Petisi.co*. <https://petisi.co>

PPID Kota Surabaya. (2023). *Laporan Layanan Informasi Publik Tahun 2021–2023*.

Surabaya: Dinas Komunikasi dan Informatika Kota Surabaya.

<https://ppid.surabaya.go.id>

Redaksi. (2024, Januari 6). *Warga Surabaya antusias terima bantuan langsung tunai permakanan dari Pemkot Surabaya*. Petisi.co. <https://petisi.co/warga-surabaya-antusias-terima-bantuan-langsung-tunai-permakanan-d>