

KOLABORASI ANTAR *STAKEHOLDERS* PENTA *HELIX* DALAM PENGEMBANGAN KOTA KREATIF (Studi di Kota Malang)

Dr. Mochamad Rozikin, M.AP

Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Brawijaya Malang
mail.rpzik@yahoo.co

Abstract: Creative city is a city that in its development relies on aspects of human creativity. Creative cities are also inseparable from creative economy. The creative economy in Malang City is classified into 16 subsectors. The development of creative cities must be done collaboratively stakeholders. Stakeholders in the creative city are known as penta helix. Penta helix consists of Academicians, Business, Community, Government and Media (ABCGM). This study uses the theory of the collaboration process from Ansell and Gash, the collaboration of Emerson, Nabatchi and the theory of penta helix. This research uses descriptive qualitative type with three focuses, namely the process of collaboration, the role of actors in penta helix and the results of collaboration. The results of the study show that the collaboration process in Malang City has gone quite well. The positive collaboration result is the roadmap policy making that begins the construction of the MCC building. While the negative results in question are individuals involved in collaboration experiencing saturation due to intensive meetings.

Keywords: Creative Cities, Collaboration, Penta Helix

PENDAHULUAN

Kota merupakan pusat aktivitas bagi penduduknya. Sebagai pusat aktivitas, kota memiliki peran penting dan strategis, baik bagi kota itu sendiri maupun bagi skala nasional. Peran penting tersebut mengakibatkan kota memiliki daya tarik yang menyebabkan tingkat perpindahan penduduk ke kawasan perkotaan menjadi tinggi. Carta (2008:32) menyebutkan bahwa pada tahun 2007 lebih dari separuh populasi penduduk dunia hidup di kawasan perkotaan.

Beberapa permasalahan kota yang muncul diantaranya adalah kemiskinan, kesenjangan dan minimnya lapangan pekerjaan. Permasalahan tersebut terus berkembang seiring dengan adanya globalisasi sehingga dibutuhkan strategi baru untuk mengatasi permasalahan kota

yang lebih sesuai dengan era terkini. Dengan permasalahan yang semakin kompleks, menurut Subarsono (2015:118) salah satu solusinya yakni kota perlu sentuhan kreatif, baik yang terkait aspek tata kelolanya maupun dari aspek aktivitas sosial budaya, ekonomi dan politiknya.

Dari sini kemudian muncul istilah kota kreatif, istilah yang muncul pada abad ke-19 yang diperkenalkan oleh Patrick Geddes dan Lewis Mumford. Kota kreatif adalah salah satu strategi baru di mana orang-orang di dalam kota dapat berpikir, berencana, dan bertindak melalui cara-cara yang kreatif. Ide kota kreatif dipilih karena kota kreatif dianggap mampu menggali, memanfaatkan, menumbuhkembangkan, mengelola, dan mengkonservasi kreativitas serta memanfaatkan IPTEK untuk mengembangkan potensi lokal yang

berupa sumber daya manusia, kebudayaan, potensi ekonomi, sehingga dapat menjadi keunggulan dan identitas daerah dalam mendorong peningkatan kesejahteraan dan pencapaian pembangunan yang berkelanjutan (Landry, 2006:26).

Gelar kota kreatif yang telah diberikan kepada beberapa kota, salah satunya seperti Kota Malang, telah menjadi bukti bahwa pemerintah telah memberikan perhatian kepada potensi kota yang bersangkutan. Malang merupakan kota yang memiliki potensi dalam menjalankan industri kreatif setelah menjadi tuan rumah dalam pelaksanaan Indonesia *Creative Cities Conference* (ICCC) pada tahun 2016 lalu.

Berdasarkan hasil pemetaan Komite Ekonomi Kreatif (KEK) Kota Malang pada 2017, jumlah pelaku ekonomi kreatif (ekraf) di kota Malang berjumlah 623. Pelaku ekraf di Kota Malang didominasi dari sub sektor Kriya berjumlah 89, Desain Komunikasi Visual terdapat 74 pelaku dan kuliner yang terdapat 65 pelaku ekraf. Data tersebut merupakan hasil pemetaan yang berasal dari *Form Online* dan *Website* Malang Creative Fusion.

Tabel 1.1 Pelaku ekonomi kreatif kota Malang tahun 2017

| Subsektor | Jumlah |
|--------------------------|--------|
| Apps dan Game | 59 |
| Arsitektur | 38 |
| Desain interior | 23 |
| Desain Komunikasi Visual | 74 |
| Desain produk | 16 |
| Fashion | 44 |
| Film, animasi dan video | 43 |
| Fotografi | 24 |
| Kriya | 89 |
| Kuliner | 65 |
| Musik | 29 |
| Penerbitan | 21 |
| Periklanan | 12 |
| Seni pertunjukan | 45 |
| Seni rupa | 32 |
| Televisi dan radio | 9 |
| Total | 623 |

Sumber: Komite Ekonomi Kreatif kota Malang (2017)

Pengembangan kota kreatif di Kota Malang diperlukan adanya kolaborasi yang melibatkan *stakeholders*. Kolaborasi saat ini menjadi bagian penting karena dengan kolaborasi masing-masing *stakeholders* dapat duduk bersama dalam satu forum, membangun kesepahaman dan komitmen serta merasa tanggung jawab dalam kelangsungan pembangunan (Fairuza, 2017:3).

Kemudian, untuk menjadi sebuah kota kreatif, tentu diperlukan kolaborasi aktor atau *stakeholder* yang bisa mengembangkan kota Malang sebagai kota kreatif. Dalam beberapa forum yang telah dilaksanakan oleh Badan Ekonomi Kreatif maupun oleh Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian, termasuk dalam konferensi Kota Kreatif/Indonesia *Creative Cities Conference* pertama di Solo pada Oktober 2015 lalu, telah disepakati bahwa kunci utama pengembangan Kota Kreatif adalah keterlibatan lintas pelaku/aktor dalam berbagi tugas dan peran, sehingga menghasilkan program/kegiatan yang kolaboratif dan sinergis dalam pembangunan perkotaan. *Stakeholder* atau aktor dalam kota kreatif dikenal dengan sebutan *penta helix* yang terdiri dari lima unsur ABCGM (*Academic, Business, Community, Government and Media*), yaitu akademisi, kalangan bisnis, komunitas, pemerintah dan media (Slamet dkk, 2017).

Oleh karena itu, pengembangan Kota Kreatif haruslah dilakukan secara bersama-sama dan sinergi oleh lintas pemangku kepentingan yang melibatkan pemerintah baik pusat maupun daerah, komunitas kreatif sebagai representasi masyarakat, akademisi dan para pelaku usaha.

KAJIAN PUSTAKA

1. Kota Kreatif

Kota kreatif ditandai sebagai kota yang memiliki identitas kuat yang mengakar kepada keunikan karakter. Para pemangku kepentingan di kota tersebut memiliki pemahaman tentang apa yang menjadi kekuatan yang akan menjadikan kota mereka berbeda dibandingkan kota-kota lainnya. Namun secara umum kota kreatif ditandai dengan karakter yang terbuka, memiliki jejaring yang luas, masyarakat yang cair dan dinamis, selalu terbuka dengan hal-hal yang baru serta mudah menyesuaikan diri dengan ide-ide kontemporer (Subarsono, 2016:118). Kota kreatif adalah salah satu strategi baru di mana orang-orang di dalam kota dapat berpikir, berencana, dan bertindak melalui cara-cara yang kreatif (Landry, 2006)

2. Kolaborasi Stakeholder

John Wanna (2008:3) mendefinisikan kolaborasi sebagai tindakan *joint-working* yang melibatkan berbagai aktor, individu, grup, atau organisasi yang bersama-sama berusaha mewujudkan tujuan tertentu. *Penta helix* merupakan konsep yang berkembang dari *triple helix* dan *quadruple helix*. Model *triple helix* melihat inovasi sebagai hasil dari jaringan kerja sama antara A-B-G (*academician-business-government*), di mana dunia akademik berperan sebagai pemasok *knowledge*, pihak industri sebagai lokus dari produksi menjadi pemanfaat *knowledge*, sementara pemerintah bertugas selaku fasilitator yang memungkinkan interaksi stabil antara pemasok dan pemanfaat *knowledge*. Sebuah kolaborasi berhasil dilakukan tidak lepas dengan peran para *stakeholder* atau aktor di dalamnya. Dalam *prosiding* dialog kebijakan kota kreatif (2016), telah disepakati bahwa kunci utama pengembangan Kota Kreatif adalah keterlibatan lintas pelaku/aktor dalam berbagi tugas dan peran. Aktor atau *stakeholders* dalam kota kreatif biasa disebut dengan *penta helix*. Menurut Slamet dkk (2017:145), *Penta Helix*

memiliki rumus ABCGM yaitu *Academician, Business, Community, Government, dan Media*.

3. Proses Kolaborasi

Proses kolaborasi menurut Ansell & Gash merupakan serangkaian komponen-komponen yang berjalan membentuk suatu siklus, mempengaruhi satu sama lain, dan pada intinya adalah proses *collective decision-making* (Ansell & Gash 2007:544). Di antaranya sebagai berikut:

1. Dialog antar-muka (*face-to-face dialogue*).

Komunikasi menjadi hal krusial dalam proses kolaborasi, karena adanya orientasi pembentukan konsensus. Komunikasi seringkali terbentuk melalui diskusi langsung (tatap muka) Komunikasi yang terbuka selanjutnya mempengaruhi pembentukan kepercayaan antar aktor.

2. Membangun kepercayaan (*trust building*).

Kegiatan yang terus-menerus dilakukan dan perlu ditingkatkan. Membangun kepercayaan merupakan syarat untuk membangun kolaborasi yang solid. Membangun kepercayaan adalah proses yang memakan waktu dan membutuhkan komitmen jangka panjang untuk mencapai hasil kolaborasi.

3. Komitmen pada proses kolaborasi (*commitment to the process*).

Komitmen merupakan komponen penting sekaligus tantangan utama dalam proses kolaborasi. Komitmen dipengaruhi oleh komponen sebelumnya (membangun kepercayaan). Sedangkan faktor (di dalam komponen) yang mempengaruhi adalah adanya *mutual recognition* (mengenali bersama yang bersifat mutual) dan *joint appreciation* (apresiasi bersama) antar aktor. Selain itu, adanya *ownership the process* (rasa memiliki pada proses) yang diwujudkan dengan adanya pengaruh setiap aktor dalam memberi keputusan merupakan pendorong komitmen, namun memiliki dilema, karena adanya perbedaan dan kompleksitas dalam kolaborasi.

4. Pemahaman bersama (*shared understanding*).

Dalam pengertian lain adalah *common mission* (misi umum), *common purpose* (tujuan umum), *common objectives* (obyektivitas umum), dan *shared vision* (visi bersama). Adanya pemahaman bersama merupakan syarat yang diperlukan selama proses kolaborasi, sehingga tujuan bersama dapat terwujud. Pemahaman yang dimaksud adalah penyatuan tujuan, mendefinisikan permasalahan secara bersama, sehingga meminimalisir terjadinya saling tidak mengerti atau kesalahpahaman.

5. Dampak sementara (*intermediate ourcomes*).

Dampak yang dimaksud adalah yang terjadi selama proses kolaborasi, sehingga ada kata “sementara” di dalamnya. Dampak sementara ini menghasilkan *feedbacks*. Dampak positif lebih diharapkan, sebagai pendorong serta penjaga agar kolaborasi tetap berada pada jalurnya, sehingga disebut dengan “*small-wins*” atau kemenangan kecil.

4. Stakeholders Penta Helix

Penta helix merupakan konsep yang berkembang dari *triple helix* dan *quadruple helix*. Model *triple helix* melihat inovasi sebagai hasil dari jaringan kerja sama antara A-B-G (*academician-business-government*), di mana dunia akademik berperan sebagai pemasok *knowledge*, pihak industri sebagai lokus dari produksi menjadi pemanfaat *knowledge*, sementara pemerintah bertugas selaku fasilitator yang memungkinkan interaksi stabil antara pemasok dan pemanfaat *knowledge*. Sebagaimana telah terjadi secara mapan di negara-negara maju, melalui jalinan “tali berpilin tiga” ini, *knowledge* dari tangan akademisi bertransformasi menjadi produk komersial berkat pemanfaatan oleh industri yang distimulasi oleh kebijakan pemerintah yang suportif dan fasilitas insentif, yang melahirkan produk-produk bernilai tambah tinggi secara berkesinambungan yang dapat digunakan oleh masyarakat (Zuhal, 2013:44).

Terdapat beberapa pendapat mengenai lima aktor dalam model *Penta Helix*. Namun model *Penta Helix* lebih dikenal dengan konsep ABCGM yaitu *Academician, Business, Community, Government*, dan *Media*. Kunci utama kesuksesan inovasi ini adalah adanya sinergi dan komitmen yang kuat antar pemangku kepentingan dalam menjalankan. Model *Penta Helix* sangat berguna untuk mengelola kompleksitas berbasis aktor (Slamet dkk, 2017:137).

5. Hasil Kolaborasi

Pengertian *outcomes* menurut Emerson, Nabatchi, & Balogh (2012:18) adalah “*the third-order effect of result on the ground*”, atau bentuk perkembangan ketiga dari efek-efek yang dihasilkan kolaborasi di lapangan. Definisi ini menjelaskan bahwa *outcomes* terjadi dari adanya perkembangan efek yang berlanjut, yang mempunyai karakteristik (1) ada *outcomes* yang diinginkan, dan (2) yang tidak diinginkan. Dua *outcomes* tersebut mengacu pada hal yang positif dan negatif. Dampak dapat berupa fisik, lingkungan, sosial, ekonomi, dan / atau politik. Dampak-dampak yang dihasilkan tersebut di dalamnya termasuk nilai-nilai tambah yang dihasilkan dari kolaborasi sehingga membentuk masyarakat yang lebih baik, atau inovasi teknologi, sebagai pernyataan Emerson, Nabatchi, & Balogh (2012:18) yaitu: “*...may also include the added value of a new social good or technological innovation developed by collaborative action*”.

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah jenis penelitian deskriptif dengan menggunakan pendekatan kualitatif. Menurut Creswell yang dikutip Sugiyono (2017:5), penelitian kualitatif merupakan proses eksplorasi dan memahami makna perilaku individu atau kelompok dan menggambarkan permasalahan. dalam penelitian ini, peneliti akan berfokus pada:

1. Proses kolaborasi *stakeholders* dalam pengembangan kota kreatif di Kota Malang, dengan mengacu pada *collaborative process* dalam teori Ansell dan Gash (2007), yaitu sebagai berikut:
 - a. Dialog antar-muka (*face-to-face dialogue*)
 - b. Membangun kepercayaan (*trust building*)
 - c. Komitmen pada proses kolaborasi (*commitment to the process*).
 - d. Pemahaman bersama (*shared understanding*)
 - e. Dampak sementara (*intermediate ourcomes*)
2. Aktor yang berperan dalam pengembangan Kota Kreatif terdapat terdiri dari ABCGM (*academician-bussines-community-government-Media*). Sesuai dalam *prosiding* dialog kebijakan kota kreatif, telah disepakati bahwa kunci utama pengembangan Kota Kreatif adalah keterlibatan lintas pelaku/aktor dalam berbagi tugas dan peran.
3. Hasil kolaborasi dari proses kolaborasi *stakeholders penta helix* dalam pengembangan kota kreatif di Kota Malang. Emerson, Nabatchi, & Balogh (2012:18) *outcomes* mempunyai karakteristik (1) ada *outcomes* yang diinginkan, dan (2) *outcomes* yang tidak diinginkan.

Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan oleh peneliti antara lain: Observasi, Wawancara, Dokumentasi. Dalam penelitian ini, metode analisis data yang dipakai adalah analisis data menurut Creswell.

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Proses Kolaborasi Antar Stakeholders

a. Dialog Antar Muka (*Face To Face Dialogue*)

Proses dialog antar aktor merupakan hal yang penting dalam proses kolaborasi. *Face to face dialogue* dalam

konteks penelitian ini, terbagi menjadi dua bentuk dialog, yakni dialog formal dan informal. Dialog formal merupakan dialog dalam *Forum Group Discussion* untuk merumuskan *roadmap*.

b. Membangun kepercayaan (*trust building*)

Pembentukan kepercayaan bersama artinya terdapat rasa percaya diseluruh aktor kolaborasi. Kepercayaan bersama ini juga timbul karena *face to face dialogue*. Dalam kolaborasi antar *stakeholders* ekonomi kreatif di Kota Malang ini pada awalnya mengalami kendala karena perbedaan persepsi antar aktor, sehingga membutuhkan waktu yang cukup lama yakni sekitar satu tahun untuk membangun kepercayaan dan menyatukan visi.

c. Komitmen pada Proses Kolaborasi (*commitment to the process*).

Pada kolaborasi pengembangan kota kreatif di Kota Malang, ditemukan bahwa komitmen yang dimiliki tiap aktor ditunjukkan dengan sikap yang berbeda-beda. Komitmen pada aktor pemerintah (KEK dan Barenlitbang) ditunjukkan dengan kehadiran di tiap aktivitas yang diselenggarakan. Sependapat dengan aktor pemerintah, pada aktor komunitas (MCF) komitmen juga ditunjukkan dengan kehadiran dan keberlanjutan.

Pada aktor akademisi (Bapak Brilly), komitmen ditunjukkan dengan komunikasi yang selalu terjaga dan aktif, salah satunya yakni dengan memberikan informasi yang terbaru. Wujud tindakan lain dalam komitmen ini juga dengan melalui sikap optimis dalam memandang ke depan.

Menurut Mas Samid (*business*), terbentuknya komitmen ditandai dengan adanya sikap optimis pada pencapaian tujuan kolaborasi, yaitu mengembangkan ekonomi kreatif Kota Malang. Adanya sikap optimis ini adalah karena potensi yang dimiliki oleh Kota Malang.

d. Pemahaman Bersama (*shared understanding*).

Pada aktor pemerintah (KEK dan Barenlitbang), pemahaman bersama dapat

dibentuk melalui dialog informal dengan suasana yang santai.

Pada aktor akademisi (Bapak Brilly), pemahaman bersama dapat dibentuk melalui pertemuan dan komunikasi yang terus-menerus, maka pemahaman antar aktor akan terbentuk. Hal itu karena selama proses, tiap aktor akan mengenal dan memahami satu sama lain. *Shared understanding* juga dapat dibentuk melalui *brain storming* seperti yang diungkap oleh aktor komunitas (MCF) pada masa awal kolaborasi.

Pada aktor pelaku usaha (Mas Samid), proses *shared understanding* ini juga terbentuk karena adanya hubungan diluar pada kolaborasi. Hubungan ini terbentuk melalui *project* yang dikerjakan bersama. Hal ini berpengaruh karena dapat membuat proses *shared understanding* menjadi lebih mudah

e. Dampak Sementara (*commitment to the process*).

Intermediate outcomes yang dimaksud adalah hasil sementara atas proses yang sedang berlangsung dan dapat memberi manfaat kepada pihak yang berkolaborasi. Dalam penelitian ini, terlihat *intermediate outcomes* berupa kegiatan atau event kreatif yang dilaksanakan. Berbagai event kreatif yang dilaksanakan juga dapat memberikan akses pasar bagi para pelaku kreatif, khususnya pelaku yang masih skala kecil dan tidak memiliki akses ke pasar.

2. Aktor yang Berperan dalam Pengembangan Kota Kreatif

a. Akademisi

Kota Malang sendiri, dalam penelitian tentang ekonomi kreatif, akademisi kurang mendapat dukungan pemerintah melalui dana sehingga akademisi mencari dana secara mandiri. Selain itu juga beberapa akademisi juga ketika penelitian, kurang menyentuh permasalahan atau kurang dekat dengan pelaku kreatif. Sementara itu untuk di Universitas Brawijaya sendiri sudah dibentuk *research group* di FTP bernama Agro Creative Industry. *Research group*

ini berfokus pada penelitian dan pengembangan mengenai olahan kuliner.

b. Pelaku Usaha atau Bisnis

Kota Malang sendiri terdapat *platform* yang diinisiasi MCF bernama Forum Investor Mbois (FIM). FIM disediakan sebagai forum komunikasi antara investor dan pelaku bisnis. Sementara itu untuk para pelaku bisnis kreatif juga dapat berkumpul dan berjejaring di *coworking space*. *Coworking space* ini ditujukan untuk para pelaku kreatif agar berkolaborasi lintas sektor dan mengadakan berbagai acara atau event kreatif. *Coworking space* yang ada di Kota Malang sementara terdapat dua *co working space*, yakni Ngalup dan Digital Lounge (DILO) Malang.

c. Komunitas

Keberadaan komunitas memungkinkan untuk berjejaring atau *networking* antar pelaku usaha kreatif sehingga berdampak pada bisnis yang dijalankan semakin luas. Terlebih keberadaan MCF sebagai jejaring yang lebih luas yakni lintas sub sektor juga menjadi tempat strategis bagi para pelaku kreatif. Tidak hanya berjejaring, komunitas juga dapat berfungsi sebagai alat memasarkan produk dan jasa kreatif melalui kegiatan atau event yang diadakan oleh komunitas. Melalui komunitas, peluang-peluang kolaborasi dapat terus diupayakan.

d. Pemerintah

Pemerintah melalui Komite Ekonomi Kreatif (KEK) dan Barenlitbang bertindak sebagai koordinator dalam menyusun kebijakan. KEK dan Barenlitbang berfungsi sebagai penggerak bagi aktor lain yang terkait dengan upaya pengembangan ekonomi kreatif. Kebijakan terkait yang telah ada di Kota Malang saat ini yakni SK walikota No.188.45/88/35.73.112/2017 tentang Komite Ekonomi Kreatif dan Peraturan Walikota Nomor 12 Tahun 2018 tentang *Road Map* Pengembangan Ekonomi Kreatif Sub Sektor Unggulan Dan Sub Sektor Prioritas Kota Malang Tahun 2018

– 2022. Perwali ini menjadi landasan legal dalam menyusun *roadmap* pengembangan tiap sub sektor di Kota Malang melalui FGD.

e. Media

Media memainkan peran menghubungkan semua aktor utama dengan pasar industri baik yang berskala global maupun yang berskala internasional. Peran tersebut sepertinya belum terlihat dalam pengembangan kota kreatif di Kota Malang. Media masih minim dibanding peran keempat aktor lainnya. Media juga tidak dilibatkan dalam proses perumusan *roadmap*

3. Hasil Kolaborasi

Hasil kolaborasi yang dimaksud adalah hasil atau *outcomes* yang bersifat positif dan *outcomes* yang bersifat negatif. *Outcomes* yang bersifat positif diantaranya:

- a. Dibuatnya Peraturan Walikota (perwali) Nomor 12 Tahun 2018 tentang *Road Map* Pengembangan Ekonomi Kreatif Sub Sektor Unggulan Dan Sub Sektor Prioritas Kota Malang Tahun 2018 – 2022;
- b. Dengan adanya perwali tersebut saat ini Kota Malang sedang menyiapkan gedung Malang Creative Center yang berfungsi sebagai pusat kegiatan kreatif di Kota Malang;
- c. Berhasilnya ekonomi kreatif masuk ke dalam visi misi Waliota Malang 2018. Ini tertuang dalam misi poin ke dua. Sementara itu untuk *outcomes* yang bersifat negatif diantaranya:
 - a. Kesibukan lain di luar kolaborasi yang dimiliki oleh aktor sehingga menyebabkan sulit untuk mengatur waktu bertemu;
 - b. Kejenuhan yang dialami oleh aktor dikarenakan proses FGD yang lama.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

A. Proses Kolaborasi:

1. Dialog antar muka merupakan hal yang penting dalam proses kolaborasi. Dalam proses kolaborasi pengembangan kota

kreatif di Kota Malang sendiri, dialog antar muka ini terdiri dari dialog formal dan informal. Dialog formal merupakan dialog yang diadakan di beberapa hotel dalam proses FGD untuk penyusunan *roadmap*. Sedangkan dialog informal merupakan dialog di luar itu. Dialog informal dalam kolaborasi ini memiliki peranan yang penting yakni dapat menyamakan persepsi, komunikasi yang lebih terbuka dan juga dapat mengatasi kejenuhan atas proses FGD yang panjang. Hal ini dikarenakan dialog informal cenderung lebih santai, selain itu juga dialog informal ini sering dilakukan di kedai kopi.

2. Proses membangun kepercayaan (*trust building*) memakan waktu yang cukup lama di masa awal kolaborasi, yakni sekitar satu tahun. Sehingga membutuhkan dialog dan usaha secara terus-menerus. Dialog informal juga memiliki peran penting dalam *trust building* ini. Dalam kolaborasi ini kepercayaan yang terbentuk di tiap aktor memiliki faktor yang berbeda.
3. Pada kolaborasi pengembangan kota kreatif di Kota Malang, komitmen tiap aktor ditunjukkan dengan sikap yang berbeda-beda. Komitmen terbentuk dengan adanya sikap optimis untuk ke depannya. Selain itu, komitmen juga ditunjukkan dengan kehadiran dalam semua aktivitas dan komunikasi yang berkelanjutan.
4. Pemahaman bersama dapat dibentuk melalui pertemuan dan komunikasi yang terus-menerus, maka pemahaman antar aktor akan terbentuk. Hal itu karena selama proses, tiap aktor akan mengenal dan memahami satu sama lain. *Shared understanding* juga dapat dibentuk melalui *brain storming*. Proses *shared understanding* ini juga terbentuk karena adanya hubungan diluar pada kolaborasi.
5. *Intermediate outcomes* pada proses selama kolaborasi ini menghasilkan ‘*small wins*’ yang berupa kegiatan atau

event-event kreatif yang diadakan selama beberapa tahun terakhir.

B. Peranan *Stakeholders Penta Helix*:

1. Peran akademisi dalam kolaborasi pengembangan kota kreatif di Kota Malang lebih diarahkan kepada pengembangan sumber daya manusia melalui riset dan pengembangan ilmu pengetahuan. Akademisi bisa bekerja sama dengan mahasiswanya dalam melakukan penelitian atau pun dengan akademisi lain yang lintas sektor.
 2. Pelaku usaha atau bisnis memiliki peranan pencipta produk dan jasa kreatif, pelaku bisnis ini juga berperan sebagai investor. Para pelaku bisnis kreatif menjalankan usaha kreatif yang turut menyumbang *income* bagi pendapatan daerah.
 3. Komunitas kreatif seperti Malang *Creative Fusion* (MCF) merupakan wadah jejaring pelaku kreatif lintas sub sektor juga menjadi tempat strategis bagi para pelaku kreatif. Komunitas juga dapat berfungsi sebagai alat memasarkan produk dan jasa kreatif melalui kegiatan atau event yang diadakan oleh komunitas. Melalui komunitas, peluang-peluang kolaborasi dapat terus diupayakan.
 4. Pemerintah dalam kolaborasi pengembangan kota kreatif di Kota Malang dipimpin oleh Barenlitbang dan KEK yang mengoordinir dinas-dinas teknis terkait dalam pelaksanaannya. Pemerintah berperan dalam pembuatan kebijakan (regulator) untuk menjamin keberlangsungan aktivitas kreatif di Kota Malang.
 5. Peran media masih belum masif dalam kolaborasi pengembangan kota kreatif di Kota Malang. Hal tersebut terlihat karena media tidak diposisikan sebagai *stakeholder* dalam kolaborasi proses penyusunan *roadmap*. Selain itu juga tidak adanya media partner yang digandeng oleh pemerintah.
- C. Hasil kolaborasi yang positif adalah pembuatan kebijakan *roadmap* yang mengawali program kegiatan kreatif

seperti pembangunan gedung MCC. Sedangkan hasil yang negatif yang dimaksud adalah individu yang terlibat mengalami kejenuhan dikarenakan pertemuan yang intensif.

Saran

1. Pemerintah perlu meningkatkan peran dalam kolaborasi ini dan harus lebih aktif, karena pemerintah lah yang memegang peran kepemimpinan yang dapat menginisiasi *stakeholder* lain.
2. Mengoptimalkan peran perguruan tinggi melalui kerjasama antara pemerintah dan kampus dalam hal *research and development* agar yang dilakukan kampus dapat mendukung pengembangan kota kreatif di Kota Malang.
3. Meningkatkan keterlibatan media massa lokal melalui penunjukan *media partner*. Hal ini dikarenakan aktivitas, kegiatan, produk dan jasa kreatif bisa mendapat *exposure* dari masyarakat luas.
4. Bagi penelitian selanjutnya, terkait keterbatasan penulis dan juga sebagai perkembangan dan kesempurnaan penelitian kolaborasi, terutama di bidang kreatif maupun bidang lainnya, maka peneliti selanjutnya dapat melakukan pendalaman penelitian dengan fokus pada salah satu sub sektor, seperti misalnya sub sektor yang potensial di Kota Malang.

DAFTAR PUSTAKA

- Ansell, Chris, dan Alison Gash. 2007. *Collaborative Governance in Theory and Practice, Journal of Public Administration Research and Theory, Vol.18*.
- Carta, Maurizio. 2008. *Creative City: Dynamics, Inovations, Actions*. Palermo: Università degli Studi di Palermo.
- Creswell, John. *Research design: pendekatan metode kualitatif*,

- kuantitatif dan campuran*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Emerson, Kirk., Tina Nabatchi & Stephen Balogh. 2012. 'Integrative Framework for Collaborative Governance', *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 22
- Fairuza, Mia. 2017. Kolaborasi antar *Stakeholder* dalam Pembangunan Inklusif pada Sektor Pariwisata (Studi Kasus Wisata Pulau Merah di Kabupaten Banyuwangi). *Jurnal Kebijakan dan manajemen Publik*. Volume 5, Nomor 3.
- Indradi, Sjamsiar Sjamsuddin. 2010. *Dasar-Dasar dan Teori Administrasi Publik*. Malang : Agritek YPN.
- Komite Ekonomi Kreatif Kota Malang. 2017. "Buku Roadmap Pengembangan Ekonomi Kreatif Kota Malang". Diakses pada 15 November 2018. <https://barenlitbang.malangkota.go.id/wp-content/uploads/2018/10/2017-Buku-Ekraf-Sub-Sektor-Kuliner-Kota-Malang.pdf>
- Landry, Charles. 2006. *The Art of City Making*. London: Earthscan.
- Subarsono, Agustinus dkk. 2015. *Kebijakan Publik Dan Pemerintahan Kolaboratif: Isu-Isu Kontemporer*. Yogyakarta: Gava Media.
- Sugiyono. 2017. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Slamet, dkk. (2017). Strategi Pengembangan UKM Digital dalam Menghadapi Era Pasar Bebas. *Jurnal Manajemen Indonesia*.
- Wanna, John. 2008. *Collaborative government: meanings, dimensions, drivers and outcomes*. Canberra: Australian National University E Press.
- Zuhul. 2013. *Gelombang ekonomi inovasi*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.