



## **Collaborative Governance dalam Program Pelayanan Instruktur Senam Gratis di Kabupaten Pamekasan**

**Nurul Aini Pradika<sup>1</sup> Binti Azizatun Nafi'ah<sup>2</sup>**

Program Studi Administrasi Publik, Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" Jawa Timur, Surabaya,  
nurulainipradika26@gmail.com binti.azizatun.adne@upnjatim.ac.id

Received : June 9, 2025; Accepted : Oct 12, 2025

DOI 10.25299/jiap.2025.22905

### **Abstract**

*This study aims to describe the collaboration undertaken by the Dinas Kepemudaan, Olahraga dan Pariwisata (Disporapar), with various stakeholders in supporting a healthy lifestyle through the Pelayanan Instruktur Senam Gratis (PING) program. The research uses a qualitative descriptive approach, with data collected through observation and in-depth interviews with key stakeholders, including local government officials, aerobics instructors, partner sub-districts, and community members as service recipients. The findings reveal that the PING program is implemented through a collaborative governance approach involving public, private, and community actors. The collaboration process includes principal engagement, shared motivation, and capacity for joint action. The program has shown effective collaboration; however, there are still challenges related to information dissemination and administrative systems. The study recommends improving outreach strategies and administrative processes.*

**Key Words :** *Collaborative Governance, Public Service, Principal Engagement, Shared Motivation, Capacity For Joint Action*

### **Abstrak**

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan kolaborasi yang dilakukan oleh Pemerintah Kabupaten Pamekasan secara khusus pada Dinas Kepemudaan, Olahraga dan Pariwisata (Disporapar) dengan stakeholders dalam mendukung hidup sehat masyarakat dalam program Pelayanan Instruktur Senam Gratis (PING). Metodologi penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif dengan teknik pengumpulan data berupa observasi dan wawancara mendalam kepada berbagai pemangku kepentingan, seperti pihak pemerintah daerah, instruktur senam, kecamatan mitra program, serta masyarakat sebagai penerima layanan. Hasil penelitian ini adalah program PING dilaksanakan menggunakan pendekatan *collaborative governance*. Penelitian ini menemukan jika implementasi program Pelayanan Instruktur Senam Gratis (PING) oleh Disporapar Kabupaten Pamekasan sebagai bentuk *Collaborative Governance*. Program ini melibatkan aktor publik, swasta, dan masyarakat dalam proses kolaborasi yang mencakup *principal engagement*, *shared motivation*, dan *capacity for joint action*. Program ini menunjukkan bahwa kolaborasi telah berjalan dengan baik, namun masih terdapat kendala dalam penyebaran informasi dan sistem administrasi. Peneliti merekomendasikan peningkatan strategi sosialisasi dan perbaikan administrasi.

**Key Words :** *Collaborative Governance, Pelayanan Publik, Principal Engagement, Shared Motivation, Capacity For Joint Action*

## **Pendahuluan**

Kesehatan merupakan salah satu indikator utama dalam penilaian Indeks Pembangunan Manusia (IPM), yang mencerminkan kualitas hidup masyarakat. Salah satu ukuran penting dalam indikator ini adalah Angka Harapan Hidup (AHH), yang menunjukkan keberhasilan suatu wilayah dalam menyediakan pelayanan kesehatan, kondisi lingkungan sehat, dan gaya hidup aktif masyarakat (BPS, 2021; Sikana & Wijayanto, 2021). Di Indonesia, upaya peningkatan indeks kesehatan masih menghadapi berbagai tantangan meskipun banyak program kesehatan telah dijalankan. Hal ini tercermin dari posisi Indonesia dalam Indeks Layanan Kesehatan Global yang masih berada di peringkat 39 dari 110 negara pada tahun 2024 (Sayidah, 2024).

Idealnya, pembangunan kesehatan harus dilakukan secara holistik dan berkelanjutan, serta melibatkan berbagai pemangku kepentingan. Pemerintah tidak bisa lagi menjadi satu-satunya aktor dalam menyediakan layanan kesehatan publik, melainkan perlu membangun sinergi dan kolaborasi dengan masyarakat, sektor swasta, media, dan organisasi non-pemerintah. Di tingkat daerah upaya ini menjadi semakin penting, terutama dalam kerangka otonomi daerah yang memberi kewenangan penuh kepada pemerintah lokal dalam menyusun dan melaksanakan kebijakan pembangunan, termasuk di sektor kesehatan (Nurmandi et al., 2021).

Namun demikian, realitas di lapangan seringkali menunjukkan adanya kesenjangan antara kebijakan dan implementasi program. Salah satunya terlihat dari rendahnya indeks kesehatan di beberapa wilayah di Provinsi Jawa Timur, termasuk Kabupaten Pamekasan yang berada di angka 0,823 pada tahun 2023 dan lebih rendah dari rata-rata

Provinsi Jawa Timur sebesar 0,844 (BPS Kabupaten Pamekasan, 2023). Kondisi ini diperburuk oleh rendahnya cakupan jaminan kesehatan di Kabupaten Pamekasan yang hanya sebesar 24,53% (BPS, 2021), serta masih kurangnya penerapan pola hidup sehat di kalangan masyarakat (Dinas Kesehatan Pamekasan, 2020). Untuk menjawab tantangan tersebut, Pemerintah Kabupaten Pamekasan melalui Dinas Kepemudaan Olahraga dan Pariwisata (Disporapar) meluncurkan program Pelayanan Instruktur Senam Gratis (PING) pada Januari 2023. Program PING mempunyai dasar hukum Instruksi Presiden Republik Indonesia Nomor 1 Tahun 2017 Tentang Gerakan Masyarakat Hidup Sehat pada poin kedua yang salah satunya menyebutkan bahwa Menteri Pemuda dan Olahraga diminta untuk memfasilitasi penyelenggaraan olahraga masyarakat.

Senam sendiri merupakan gerakan yang dapat melatih kebugaran tubuh dan juga menambah stamina sehingga membuat badan lebih sehat (Aulia, 2021). Salah satu manfaat olahraga yakni masyarakat akan terhindar dari penyakit kurang gerak yaitu penyakit hipokinetik. Hipokinetik merupakan penyakit yang dapat menyerang manusia dikarenakan kurangnya bergerak. Dalam hal ini, penderita penyakit hipokinetik akan terserang penyakit kanker, jantung, kegemukan dan penyakit lainnya (Herliana et al., 2019). Berdasarkan pernyataan tersebut, senam bisa menjadi salah satu alternatif olahraga yang bisa dilakukan oleh masyarakat untuk menjaga pola hidup sehat sehingga bisa terhindar dari berbagai penyakit.

Program PING memberikan pelayanan instruktur senam gratis bagi masyarakat berbagai kalangan seperti sekolah, desa, atau komunitas. Dalam pelaksanaannya, PING mengadopsi

pendekatan kolaboratif dengan menggandeng sanggar senam, media online, sekolah, dan kecamatan sebagai mitra pelaksana program. Menurut Wardiyanto dalam (Avitadira & Indrawati, 2023), konsep *Collaborative Governance* mengkaji kerja sama regional antara pemerintah dan pemangku kepentingan non-pemerintah guna membentuk kemitraan antara sektor publik dan swasta.

Dalam program PING ini melakukan kolaborasi antara Pemerintah Kabupaten Pamekasan melalui Disporapar Kabupaten Pamekasan dengan media online yaitu portal berita online Yakuza.id, Instagram, YouTube, serta kecamatan sebagai penyebarluasan informasi. Serta bekerja sama dengan sanggar-sanggar senam di Kabupaten Pamekasan sebagai pihak swasta, yakni Rhenk Shera, Raisha, Arumi, Harmoni, dan Sagita. Disporapar Kabupaten Pamekasan berperan sebagai instansi yang membuat, menaungi, serta bertanggung jawab terhadap pelaksanaan program ini. Kemudian media online yaitu Yakuza.id, sosial media Instagram dan Youtube Disporapar Kabupaten Pamekasan, serta kecamatan sebagai penyebar informasi mengenai program ini. Pihak swasta yang berkolaborasi dalam program ini adalah sanggar-sanggar senam di Kabupaten Pamekasan sebagai penyedia instruktur senam. Pelaksanaan program PING ini sendiri mengalami berbagai permasalahan, seperti sosialisasi mengenai program ini juga masih kurang.

Dengan fokus pada dinamika kolaborasi dalam pelaksanaan program PING, artikel ini bertujuan untuk mendeskripsikan kolaborasi yang dilakukan oleh Pemerintah Kabupaten Pamekasan dengan stakeholders dalam mendukung hidup sehat masyarakat dalam program Pelayanan Instruktur Senam Gratis (PING). Jadi nantinya dalam penelitian ini akan melihat bagaimana

kolaborasi yang dilakukan oleh para stakeholders dalam program Pelayanan Instruktur Senam Gratis (PING). Temuan dalam penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan evaluasi dan rekomendasi bagi pemerintah daerah dan stakeholder terkait dalam mengembangkan program serupa yang berbasis pada prinsip tata kelola kolaboratif (*Collaborative Governance*).

## Tinjauan Pustaka

### Pelayanan Publik

Sesuai dengan Undang Undang Dasar 1945 pada alinea keempat yang berbunyi “melindungi segenap bangsa Indonesia dan seluruh tumpah darah Indonesia, memajukan kesejahteraan umum, mencerdaskan kehidupan bangsa dan ikut melaksanakan ketertiban dunia yang berdasarkan kemerdekaan, perdamaian abadi dan keadilan sosial”, aspek pelayanan pokok bagi aparatur negara adalah pelayanan publik (Dwiyanto, 2018). Pelayanan publik sendiri adalah pelayanan yang diberikan oleh pemerintah kepada masyarakat sebagai upaya pemenuhan kebutuhan masyarakat yang memang merupakan tanggung jawab pemerintah.

Berdasarkan Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 63 tahun 2003 tentang Pedoman Umum Penyelenggaraan Pelayanan Publik, maka pelayanan oleh instansi pemerintah dan BUMN atau BUMD dibagi menjadi 3 jenis. Jenis pelayanan tersebut dikelompokkan berdasarkan karakteristik, sifat kegiatan, dan produk layanan yang dihasilkan, sebagai berikut:

1. Pelayanan Administratif, merupakan bentuk layanan yang disediakan oleh unit pelayanan. Produk layanan berupa dokumen seperti akta kelahiran.

2. Pelayanan Barang, merupakan layanan yang diberikan berupa penyediaan dan/atau pengolahan barang fisik. Produk layanan berbentuk benda fisik, seperti layanan listrik.
3. Pelayanan Jasa, merujuk pada layanan yang disediakan oleh unit pelayanan dalam bentuk sarana, prasarana, dan fasilitas pendukung lainnya. Produk akhir dari layanan ini berupa jasa yang memberikan manfaat langsung bagi penerima, namun sifatnya habis pakai dalam periode tertentu. Contohnya adalah layanan perbankan.

Program Pelayanan Instruktur Senam Gratis (PING) merupakan salah satu bentuk pelayanan publik oleh Pemerintah Kabupaten Pamekasan melalui Disporapar Kabupaten Pamekasan dengan menggandeng stakeholders dalam bidang jasa yang menyediakan pelayanan berupa pemberian instruktur senam gratis bagi masyarakat yang membutuhkan. Produk akhir yang dihasilkan oleh pelayanan jasa dirasakan langsung oleh masyarakat berupa pelayanan instruktur senam gratis tersebut.

### *Collaborative Governance*

Tata kelola kolaboratif sebagai proses terstruktur dalam sistem manajemen di mana pengambilan keputusan kebijakan publik melibatkan banyak aktor konstruktif dari berbagai sektor pemerintah, swasta, dan masyarakat untuk mencapai tujuan yang tidak dapat dicapai oleh satu pihak saja (Emerson et al., 2012). Dengan kata lain, kolaborasi melibatkan kerja sama antara dua atau lebih pemangku kepentingan untuk mengelola sumber daya bersama yang sulit dicapai secara individual.

#### Dinamika Kolaborasi

1. *Principal Engagement* (penggerakan prinsip bersama)

Penggerakan prinsip bersama merupakan hal yang terjadi terus-menerus dalam kolaborasi. Beberapa hal seperti dialog tatap muka atau melalui perantara teknologi adalah cara untuk menggerakkan prinsip bersama (Arrozaaq, 2016). Berikut adalah 3 elemen dalam penggerakan prinsip bersama:

- a) Pengungkapan (*Discovery*), proses mengungkap kepentingan, nilai-nilai aktor, serta upaya konstruksi kepentingan bersama. Pengungkapan dapat dinilai dari alasan aktor tersebut bergabung ke dalam kolaborasi yang dilakukan.
- b) Deliberasi (*Deliberation*), deliberasi terbentuk dari keterbukaan dalam menyampaikan pendapat, adanya diskusi bersama, menyatakan ketidaksetujuan bila memang ada hal yang tidak sesuai, diskresi, sehingga membentuk "kualitas deliberasi". Dalam deliberasi juga mengungkap ada atau tidaknya tekanan dari pihak pemerintah sehingga membatasi tindakan kolaborasi, atau ada paksaan harus berbuat demikian (Arrozaaq, 2016).
- c) Determinasi (*Determination*), adalah serangkaian tindakan penetapan bersama akan tujuan berkolaborasi. Determinasi dibagi menjadi dua jenis, yaitu primer dan substantif. Determinasi primer menekankan pembuatan keputusan prosedural, seperti penetapan agenda. Sedangkan determinasi substantif lebih kepada pembentukan kesepakatan bersama.

2. *Shared Motivation* (motivasi bersama)

Dalam konteks *collaborative governance*, keberhasilan suatu program kolaboratif sangat ditentukan

oleh adanya motivasi bersama antar pihak yang terlibat. Motivasi bersama ini tidak hanya terbentuk dari tujuan akhir yang ingin dicapai, tetapi juga dibangun melalui dinamika hubungan sosial seperti kepercayaan bersama, pemahaman bersama, dan legitimasi internal antar aktor.

a) Kepercayaan Bersama, kepercayaan akan berkembang ketika pihak-pihak berkolaborasi, memahami satu sama lain, dan menunjukkan bahwa mereka layak, dapat diprediksi, dan dapat diandalkan.

b) Pemahaman Bersama, secara khusus mengacu pada kemampuan untuk memahami dan menghormati posisi dan kepentingan masing-masing, bahkan ketika terdapat ketidaksetujuan. Dengan kata lain, bagaimana setiap individu memiliki empati terhadap masalah yang dihadapi oleh yang lain.

c) Legitimasi Internal, saling pengertian dan rasa hormat terhadap peran dan kondisi masing-masing individu mengarah pada kepercayaan (validasi interpersonal dan legitimasi kognitif). Setiap orang merasa bahwa partisipasi dapat dipercaya dan kredibel sebagai rekan kerja.

### 3. *Capacity For Joint Action* (kapasitas untuk melakukan tindakan bersama)

Dalam pelaksanaan *Collaborative Governance*, kapasitas untuk bertindak bersama merupakan elemen penting yang menentukan sejauh mana kolaborasi dapat diimplementasikan secara efektif. Kapasitas ini tidak hanya mencakup kemampuan teknis atau sumber daya fisik, tetapi juga merangkum aspek pengaturan prosedural/kelembagaan,

kepemimpinan, pengetahuan, dan sumber daya yang saling mendukung.

#### a) Pengaturan

Prosedural/Kelembagaan, meliputi pedoman proses, aturan-aturan umum, dan protokol kegiatan yang diperlukan untuk mengelola hubungan dalam sistem. Hal tersebut bisa diwujudkan dalam kesepakatan formal dan informal.

b) Kepemimpinan, tata kelola kolaboratif membutuhkan dan memperkuat peran kepemimpinan sehingga sistem dan proses beroperasi sesuai dengan kerangka kebijakan atau kesepakatan.

c) Pengetahuan merupakan segala informasi yang diperlukan oleh aktor untuk berpartisipasi dalam proses kolaborasi.

d) Sumber Daya, dalam kolaborasi semua pihak diuntungkan dalam hal sumber daya, karena nantinya akan berpotensi untuk berbagi dan memanfaatkan sumber daya terbatas yang tersedia. Dengan integrasi sumber daya manusia, fisik, dan keuangan, kolaborasi dapat berfungsi secara mandiri.

#### *Collaborative Governance*

dalam program PING ini melibatkan sektor pemerintah yaitu Disporapar Kabupaten Pamekasan, swasta yaitu sanggar senam di Kabupaten Pamekasan dan masyarakat sebagai penerima layanan. Selain sebagai penerima layanan, masyarakat juga berperan dalam publikasi mengenai program PING ini. Publikasi dilakukan oleh kecamatan-kecamatan yang tersebar di Kabupaten Pamekasan. Dengan kolaborasi antar stakeholders ini, diharapkan akan lebih mudah mencapai tujuan akhir bersama yang telah ditetapkan.

## Metode

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan tujuan untuk mendeskripsikan kolaborasi yang dilakukan oleh Pemerintah Kabupaten Pamekasan dengan stakeholders dalam mendukung hidup sehat masyarakat dalam program Pelayanan Instruktur Senam Gratis. Penelitian ini berfokus pada dinamika kolaborasi berdasarkan model *collaborative governance* yang dikembangkan oleh Emerson et al. (2012), yang mencakup tiga aspek utama: *principal engagement*, *shared motivation*, dan *capacity for joint action*. Melalui pendekatan ini, peneliti berupaya memahami bagaimana sinergi antara pemerintah daerah, sanggar senam, media, serta masyarakat terbentuk dan dijalankan dalam konteks pelayanan publik berbasis olahraga.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam dan observasi lapangan. Wawancara mendalam dilakukan kepada informan-informan yang telah ditetapkan. Informan penelitian ini adalah stakeholders yang terlibat langsung dalam program PING, seperti pejabat Disporapar Kabupaten Pamekasan yakni PIC program PING, instruktur senam dari salah satu sanggar mitra, pihak kecamatan yang melakukan pengajuan layanan, serta masyarakat penerima layanan. Selain itu, data sekunder diperoleh dari dokumen Disporapar, laporan BPS, serta arsip media sosial resmi. Observasi lapangan dilakukan peneliti dengan melihat langsung berjalannya program di lapangan. Analisis data dilakukan secara interaktif menggunakan model Miles dan Huberman, yang terdiri dari tahapan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan untuk memastikan

hasil yang valid dan dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah.

## Hasil dan Pembahasan

Bagian ini akan membahas secara mendalam pelaksanaan program Pelayanan Instruktur Senam Gratis (PING) yang digagas oleh Dinas Kepemudaan Olahraga dan Pariwisata (Disporapar) Kabupaten Pamekasan sebagai bentuk pelayanan publik berbasis pemberdayaan masyarakat dalam bidang kesehatan. Dalam implementasinya, program PING melibatkan berbagai stakeholder melalui pendekatan *Collaborative Governance*, yang dianalisis menggunakan model Emerson et al. (2012) dengan tiga komponen utama: *Principal Engagement*, *Shared Motivation*, dan *Capacity for Joint Action*.

### ***Principal Engagement* dalam Program PING**

Penggerakan prinsip bersama merupakan hal yang terjadi terus-menerus dalam kolaborasi. Beberapa hal seperti dialog tatap muka atau melalui perantara teknologi adalah cara untuk menggerakkan prinsip bersama (Arrozaaq, 2016). Di dalam komponen ini terdapat penegasan kembali tujuan bersama, pembentukan dan pengembangan prinsip-prinsip bersama, yang sering diungkap dalam berbagai perspektif aktor yang terlibat (Emerson et al., 2012).

Dalam elemen pengungkapan (*discovery*) terdiri dari mengungkap kepentingan aktor tersebut bergabung dalam kolaborasi dan nilai-nilai utama yang diperjuangkan masing-masing aktor. Aktor-aktor yang terlibat dalam program PING ini adalah Disporapar Kabupaten Pamekasan, sanggar senam, media online, dan kecamatan. Disporapar Kabupaten Pamekasan sebagai OPD Pemerintah Kabupaten Pamekasan mempunyai tugas

untuk bertanggung jawab dan menaungi dalam program ini, sanggar senam sebagai pihak swasta bertugas sebagai penyedia instruktur senam yang nantinya akan mengajar senam, kemudian media online, yaitu Yakusa.id, sosial media Instagram, dan Youtube Disporapar Kabupaten Pamekasan, serta kecamatan sebagai penyebar informasi dalam program ini.

Hasil dari temuan penelitian menunjukkan bahwa alasan Disporapar Kabupaten Pamekasan bergabung dalam program ini adalah sebagai bentuk pelayanan publik yang diberikan oleh OPD pemerintah daerah. Dalam Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 63 tahun 2003 tentang Pedoman Umum Penyelenggaraan Pelayanan Publik, pelayanan oleh instansi pemerintah dan BUMN atau BUMD dibagi menjadi 3, salah satunya adalah pelayanan jasa. Program PING ini memberikan pelayanan jasa berupa penyediaan instruktur senam gratis bagi masyarakat yang memerlukan. Pemberian fasilitas olahraga gratis ini sesuai dengan Instruksi Presiden Tahun 2017 Tentang Gerakan Masyarakat Hidup Sehat yang menjadi dasar hukum program ini. Dalam Inpres tersebut terdapat tugas khusus yang diberikan kepada Menteri Pemuda dan Olahraga untuk memfasilitasi penyelenggaraan olahraga masyarakat. Kemudian Disporapar Kabupaten Pamekasan sebagai OPD pemerintah tingkat kabupaten membuat program ini dalam rangka memenuhi tugas tersebut.

Kemudian untuk kepentingan instruktur senam adalah membantu Disporapar Kabupaten Pamekasan dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Instruktur senam di Kabupaten Pamekasan mempunyai organisasi yang bernama Asosiasi Instruktur Senam (ASIIFI) yang memang berada di bawah naungan Disporapar Kabupaten Pamekasan. Sebagai organisasi

yang memang dinaungi, ketika Disporapar Kabupaten Pamekasan membutuhkan mereka untuk kerja sama dalam program ini maka instruktur senam siap membantu. Jadi memang kepentingan dari instruktur senam adalah membantu Disporapar Kabupaten Pamekasan.

Dalam pengungkapan juga mengungkap nilai-nilai yang diperjuangkan oleh masing-masing aktor. Dalam hal ini, Disporapar Kabupaten Pamekasan ingin memberikan pelayanan yang maksimal kepada masyarakat. Dengan program ini, harapannya bisa memberikan pelayanan berupa pemberian instruktur senam gratis untuk memfasilitasi masyarakat dalam berolahraga. Sebagai pemberi pelayanan, pemerintah memiliki tanggung jawab untuk menjadi pelayan bagi masyarakat dan menyelenggarakan pelayanan yang baik sebagai wujud dari *good governance*. Nilai yang diperjuangkan oleh instruktur senam adalah terkait pendapatan. Jelas disampaikan oleh instruktur senam bahwa pasti instruktur mempunyai kepentingan bukan hanya membantu Disporapar Kabupaten Pamekasan tapi juga mengenai honor yang didapatkan ketika mereka bergabung dalam kolaborasi ini. Memang salah satu tujuan dari Disporapar Kabupaten Pamekasan adalah membantu perekonomian instruktur di Kabupaten Pamekasan jadi terdapat persamaan persepsi antara Disporapar Kabupaten Pamekasan dan instruktur senam.

Dalam deliberasi terbentuk dari keterbukaan dalam menyampaikan pendapat, adanya diskusi bersama, menyatakan ketidaksetujuan bila memang ada hal yang tidak sesuai (Emerson et al., 2012). Dalam deliberasi juga mengungkap ada atau tidaknya tekanan dari pihak pemerintah sehingga membatasi tindakan kolaborasi, atau ada paksaan harus berbuat demikian (Arrozaq, 2016). Dalam

program PING ini terdapat keterbukaan dalam menyampaikan pendapat.

Mulai dari perencanaan program ini, pihak Disporapar Kabupaten Pamekasan menyampaikan bahwa honor yang didapatkan oleh instruktur nantinya berapa. Awalnya, pihak instruktur senam tidak menyetujui pembagian honorinya. Dalam perbedaan pendapat ini, pihak instruktur senam diberikan kebebasan dalam berpendapat hingga akhirnya terjadi kesepakatan yang diterima oleh pihak Disporapar Kabupaten Pamekasan dan juga instruktur senam. Dalam perbedaan pendapat ini sudah terjadi deliberasi, dimana instruktur bisa menyampaikan pendapatnya dengan diskusi bersama dan pihak instruktur juga boleh menyatakan ketidaksetujuan jika memang tidak sesuai dengan yang diinginkan atau malah merugikan. Jadi dalam program ini, Disporapar Kabupaten Pamekasan membuka adanya diskusi bersama yang membuat instruktur senam bisa menyampaikan pendapat dan menyatakan ketidaksetujuan jika ada hal yang tidak sesuai. Meskipun keputusan berada di tangan Disporapar Kabupaten Pamekasan, namun instruktur tetap bisa menyatakan pendapatnya.

Selain hal di atas, deliberasi juga mengungkap ada atau tidaknya tekanan dari pihak pemerintah sehingga membatasi tindakan kolaborasi, atau ada paksaan harus berbuat demikian. Dalam program ini juga terdapat tekanan dari pihak Disporapar Kabupaten Pamekasan mengenai jumlah minimal peserta pengajuan yaitu 100 orang. Bagi instruktur yang memang lebih mengetahui kondisi lapangan di masyarakat karena mereka yang berada di tengah-tengah lingkungan tersebut merasa jika minimal peserta yang ditentukan oleh Disporapar Kabupaten Pamekasan terlalu banyak sehingga akan banyak permohonan yang tidak disetujui.

Namun pada tahun 2025, jumlah minimal peserta sudah diganti menjadi 20 orang. Jadi memang awalnya terdapat tekanan atau paksaan dari Disporapar Kabupaten Pamekasan dalam mengatur jumlah minimal peserta program PING, namun seiring berjalannya waktu pihak Disporapar Kabupaten Pamekasan juga mau membuat perubahan sesuai dengan keinginan instruktur senam dan juga masyarakat karena memang tujuan awal program ini adalah untuk melayani masyarakat.

Kemudian poin terakhir adalah determinasi, yaitu tindakan penetapan akan maksud dan tujuan bersama yang diinginkan (Emerson et al., 2012). Determinasi dibagi menjadi dua jenis, yaitu primer dan substantif. Determinasi primer menekankan pembuatan keputusan prosedural, seperti penetapan agenda. Sedangkan determinasi substantif lebih kepada pembentukan kesepakatan bersama. Sejak awal pembentukan program ini, tujuan bersama sudah ditetapkan. Tujuan dalam program ini adalah memberikan pelayanan publik yang berkualitas kepada masyarakat dan mengolahragakan masyarakat, serta menyehatkan masyarakat. Terdapat pernyataan dari instruktur yang mengatakan tujuannya juga "mengolahragakan masyarakat dan memasyarakatkan olahraga". Tentunya hal tersebut juga mengarah ke kesehatan.

Determinasi primer dalam program ini mengenai penetapan agenda rutin yang dilakukan tiap 2 bulan sekali oleh Disporapar Kabupaten Pamekasan yang dihadiri oleh kabid olahraga rekreasi, staff bidang olahraga rekreasi, dan juga instruktur senam. Agenda dalam pertemuan ini adalah mengevaluasi berjalannya program ini. Jika memang terdapat keluhan dari masyarakat yang kurang puas terkait pelayanan ini, maka

masing-masing *stakeholders* bisa memperbaiki. Dalam pertemuan ini juga akan terlihat di bagian mana kekurangan pelayanan yang diberikan, maka perbaikan lebih mudah dilakukan karena terdapat aktor kolaborasi disitu.

Kemudian untuk determinasi substantif dalam program ini adalah pembagian tugas bagi masing-masing *stakeholders*. Sejak awal, pembagian tugas ini sudah dilakukan. Disporapar Kabupaten Pamekasan sebagai instansi yang membuat program ini mempunyai tugas sebagai penanggung jawab, dokumentasi sebagai keperluan laporan, dan penyedia infrastruktur. Instruktur senam mempunyai tugas mengajar senam di program PING, kecamatan sebagai publikasi mengenai program ini, dan masyarakat sebagai penerima layanan.

#### **Shared Motivation dalam Program PING**

Dalam konteks *collaborative governance*, keberhasilan suatu program kolaboratif sangat ditentukan oleh adanya motivasi bersama antar pihak yang terlibat. Motivasi bersama ini tidak hanya terbentuk dari tujuan akhir yang ingin dicapai, tetapi juga dibangun melalui dinamika hubungan sosial seperti kepercayaan bersama, pemahaman bersama, dan legitimasi internal antar aktor.

Kepercayaan akan berkembang ketika pihak-pihak berkolaborasi, memahami satu sama lain, dan menunjukkan bahwa mereka layak, dapat diprediksi, dan dapat diandalkan (Emerson et al., 2012). Dalam hal ini, Disporapar Kabupaten Pamekasan memberikan kepercayaan kepada instruktur senam dengan tidak pernah melakukan kesalahan, seperti tidak pernah salah dalam penghitungan honor instruktur. Memang terkadang pencairan honor agak telat yang disebabkan oleh dana yang memang belum cair atau ada

kesalahan laporan yang harus diperbaiki terlebih dahulu. Disporapar Kabupaten Pamekasan juga bertanggung jawab terhadap tugasnya. Selain itu Disporapar Kabupaten Pamekasan tidak pernah berpihak kepada salah satu atau sebagian instruktur dalam hal pembagian jadwal mengajar senam.

Pembagian jadwal mengajar senam dikatakan sudah hampir rata. Karena memang pembagian jadwal menyesuaikan dengan domisili dan kebutuhan. Jadi tidak ada instruktur yang lebih dominan, semuanya dibagi secara rata. Setiap bulan, selalu diusahakan untuk semua instruktur mengajar agar pembagian honor merata. Perlakuan-perlakuan seperti inilah yang menunjukkan bahwa Disporapar Kabupaten Pamekasan layak untuk dipercaya, diandalkan, dan memahami instruktur.

Tabel 1.

Jadwal Pembagian Jadwal Instruktur Bulan Juli 2024

Hari/Tanggal Pelaksanaan	Tempat	Waktu	Instruktur	Jumlah Peserta
Jumat/5 Juli 2024	DWP PDAM	15.30	Een	52 Orang
Sabtu/6 Juli 2024	DWP Lapas Narkotika	15.30	Roro-Amelia	37 Orang
Sabtu/6 Juli 2024	Desa Buddagan	15.30	Dian	34 Orang
Jumat/12 Juli 2024	Disdukcapil	07.00	Dian-Santi	32 Orang
Sabtu/13 Juli 2024	Desa Buddagan	07.00	Aini	39 Orang
Sabtu/13 Juli 2024	DWP Lapas Barat	15.30	Fefem	44 Orang
Jumat/19 Juli 2024	SMAN 1 Galis	07.00	As	209 Orang
Minggu/21 Juli 2024	Kelurahan Bugih	07.00	Windha	42 Orang
Minggu/21 Juli 2024	Kelurahan Parteker	07.00	Intan	38 Orang
Jumat/26 Juli 2024	Dinas Perikanan	07.00	Siseh	30 Orang
Jumat/26 Juli 2024	DWP Pemda Barat	07.00	Aini-Mala	41 Orang
Jumat/26 Juli 2024	SDN Ponjanan Barat	07.00	Akyun	95 Orang
Sabtu/27 Juli 2024	Desa Buddagan	07.00	Een	34 Orang

Sumber: Disporapar Kabupaten Pamekasan

Pemahaman bersama secara khusus mengacu pada kemampuan untuk memahami dan menghormati posisi dan kepentingan masing-masing, bahkan ketika terdapat ketidaksetujuan (Emerson et al., 2012). Disporapar Kabupaten Pamekasan memberikan pemahaman kepada masyarakat penerima layanan dengan menyediakan beberapa pilihan senam dan menyesuaikan dengan kebutuhan masyarakat. Disporapar Kabupaten Pamekasan menyediakan

beberapa pilihan senam, antara lain *aerobic*, *zumba*, *jantung sehat*, *bodycore*, *steprobic*, *dance fit*, *trampoline*, *pilates*, *pound*, dan *yoga*.

Ketika masyarakat mengajukan permohonan instruktur senam gratis, pihak Disporapar Kabupaten Pamekasan mengkonfirmasi kepada peserta meminta jenis senam apa. Misalkan peserta mengajukan senam *aerobic* namun ternyata pesertanya rata-rata sudah lansia, maka Disporapar Kabupaten Pamekasan akan memberikan rekomendasi senam lain yang lebih cocok untuk usia lansia. Hal ini dilakukan untuk memahami masyarakat. Kemudian untuk memahami instruktur senam, Disporapar Kabupaten Pamekasan selalu menempatkan instruktur senam ke permohonan yang dekat dengan domisili untuk efisiensi.

Kemudian legitimasi internal merupakan saling pengertian dan rasa hormat terhadap peran dan kondisi masing-masing individu mengarah pada kepercayaan (validasi interpersonal dan legitimasi kognitif) (Emerson et al., 2012). Setiap orang merasa bahwa partisipasi dapat dipercaya dan kredibel sebagai rekan kerja. Mengerti peran masing-masing harus dilakukan untuk menjaga kepercayaan dalam kolaborasi. Dalam menjaga hal tersebut, instruktur senam memberikan pelayanan yang bagus kepada peserta senam. Hal ini memang harus dijaga untuk memberikan kualitas pelayanan program PING.

Dengan memberikan pelayanan senam yang baik, instruktur benar-benar menjalankan perannya di dalam program ini. Instruktur sangat berperan penting dalam program PING ini karena terjun langsung ke masyarakat dalam memberikan pelayanan. Jika cara mengajar instruktur kurang bagus bisa membuat kualitas program PING ini juga tidak bagus. Dalam hal ini terdapat keterikatan yang mengarah pada kepercayaan. Jadi

memang hal tersebut dilakukan oleh instruktur senam untuk menjaga kepercayaan Disporapar Kabupaten Pamekasan agar tetap terjalin hubungan yang baik.

Disporapar Kabupaten Pamekasan menjalankan perannya dalam memberikan pelayanan yang baik dengan mengirimkan instruktur serta jenis senam yang memang dibutuhkan oleh pemohon. Sebisa mungkin Disporapar Kabupaten Pamekasan mengirimkan instruktur sesuai dengan permintaan dan jenis senam yang diinginkan. Hal ini dilakukan dalam memahami masyarakat. Instruktur juga diarahkan oleh Disporapar Kabupaten Pamekasan untuk mengajar dengan baik dan percaya diri supaya pelayanan menjadi maksimal. Jadi memang terdapat rasa saling bergantung antar *stakeholders*. Disporapar Kabupaten Pamekasan juga harus menjaga seluruh kualitas dalam pelayanan ini. Mulai dari permintaan pemohon hingga kualitas mengajar senam yang diberikan oleh instruktur.

### ***Capacity For Joint Action* dalam Program PING**

Dalam pelaksanaan *Collaborative Governance*, kapasitas untuk bertindak bersama merupakan elemen penting yang menentukan sejauh mana kolaborasi dapat diimplementasikan secara efektif. Kapasitas ini tidak hanya mencakup kemampuan teknis atau sumber daya fisik, tetapi juga merangkum aspek pengaturan prosedural/kelembagaan, kepemimpinan, pengetahuan, dan sumber daya yang saling mendukung.

Pengaturan Prosedural/Kelembagaan meliputi pedoman proses, aturan-aturan umum, dan protokol kegiatan yang diperlukan untuk mengelola hubungan dalam sistem (Emerson et al., 2012). Hal tersebut bisa diwujudkan dalam kesepakatan formal

dan informal. Dalam program PING ini terdapat aturan formal dan informal yang memuat aturan-aturan. Untuk aturan formal adalah SK Kepala Disporapar Kabupaten Pamekasan Nomor 188/172/432.317/2023 yang mengatur mengenai peraturan pemberian honor kepada instruktur senam.

SK menjadi aturan formal dan tertulis yang disahkan oleh Kepala Disporapar Kabupaten Pamekasan. Kemudian untuk aturan informal yang berlaku kepada instruktur adalah dalam pelaksanaan program, seperti misal mengenai pakaian yang dipakai instruktur tidak boleh terlalu ketat, tidak terbuka, dan diusahakan untuk memakai hijab untuk menghormati norma sosial di Kabupaten Pamekasan. Meskipun aturan tersebut tidak tertulis, namun anjuran tersebut sudah dilaksanakan oleh instruktur karena mereka mengerti kondisi lingkungan seperti apa dan instruktur berhasil menyesuaikan. Selain itu, pihak Disporapar Kabupaten Pamekasan juga selalu mengingatkan kepada instruktur agar tidak datang telat ketika pelayanan untuk menghindari keluhan dari pemohon.

Kepemimpinan mempunyai pengertian bagaimana tata kelola kolaboratif membutuhkan dan memperkuat peran kepemimpinan sehingga sistem dan proses beroperasi sesuai dengan kerangka kebijakan atau kesepakatan (Emerson et al., 2012). Pimpinan dalam program ini adalah Kepala Disporapar Kabupaten Pamekasan namun dalam pelaksanaannya dilimpahkan pada Kepala Bidang Olahraga Rekreasi Disporapar Kabupaten Pamekasan yang menjadi pelaksana teknis di lapangan.

Pemimpin memainkan peran penting dalam kolaborasi. Peran pemimpin yang utama adalah bagaimana

tindakannya saat mendorong deliberasi atau mengatasi konflik, dan bagaimana meningkatkan determinasi para aktor terhadap tujuan kolaborasi yang dilakukan selama proses kolaborasi berlangsung (Arrozaaq, 2016). Dalam program PING ini, peran pemimpin dalam mendorong deliberasi adalah permasalahan jumlah minimal peserta pengajuan. Memang terdapat beberapa keluhan dari masyarakat maupun instruktur mengenai masalah ini, namun keputusan tetap berada di tangan kabid dan itu sangat berpengaruh terhadap jalannya program ini. Bisa saja kabid mengambil keputusan tersebut dengan berbagai pertimbangan dari segala sisi. Jadi seluruh aktor kolaborasi harus mengikuti aturan yang diberikan pimpinan,

Kemudian untuk peran pimpinan dalam meningkatkan determinasi adalah pertemuan rutin 2 bulan sekali yang memang diminta langsung oleh kabid. Kabid ingin memantau perkembangan berjalannya program ini. Jika memang terdapat keluhan-keluhan dari masyarakat, kabid langsung mengetahui dan langsung memperbaiki kesalahan tersebut. Hal tersebut lebih efisien daripada kabid tidak memantau langsung perkembangan program ini. Jadi peran kepemimpinan berpengaruh terhadap peningkatan determinasi dalam hal mengadakan agenda rutin pertemuan 2 bulan sekali yang dihadiri oleh Kabid Olahraga Rekreasi, staff Disporapar Kabupaten Pamekasan Bidang Olahraga Rekreasi, dan perwakilan instruktur senam.

Elemen selanjutnya adalah pengetahuan merupakan segala informasi yang diperlukan oleh aktor untuk berpartisipasi dalam proses kolaborasi (Emerson et al., 2012). Pengetahuan adalah informasi yang dipahami oleh aktor, sehingga berguna bagi mereka.

Pengetahuan yang tidak didistribusikan dengan baik akan dapat membingungkan aktor kolaborasi karena kerancuan informasi yang didapat (Nafisah, 2023). Dalam program ini, distribusi informasi mengenai program PING masih kurang. Publikasi program ini adalah melalui brosur namun dalam brosur tersebut hanya berisikan gambaran kecil mengenai program dan kontak yang bisa dihubungi. Dalam brosur tersebut seharusnya berisikan beberapa informasi mengenai program PING. Seperti alur pengajuan dan syarat pengajuan. Dengan kurangnya informasi membuat masyarakat bingung jika ingin mengajukan. Publikasi oleh Disporapar Kabupaten Pamekasan juga hanya sebatas mendatangi kecamatan. Di kecamatan itu, pihak Disporapar Kabupaten Pamekasan menjelaskan mengenai program ini dan membagikan brosur untuk dibagikan ke desa-desa dan sekolah. Jadi memang distribusi informasi masih kurang dalam program PING.

Memang publikasi juga dilakukan di sosial media, yaitu Instagram dan Youtube milik Disporapar Kabupaten Pamekasan, namun jangkauan sosial media ini masih kurang efektif karena tidak semua masyarakat mempunyai akun sosial media. Untuk publikasi yang menyeluruh, diperlukan adanya sosialisasi rutin kepada masyarakat supaya penyebaran informasi lebih luas. Kerancuan informasi ini bisa menyebabkan kekecewaan masyarakat terhadap program jika ternyata permohonan ditolak karena tidak memenuhi minimal peserta, sedangkan masyarakat tidak mengetahui hal tersebut.

Elemen terakhir adalah sumber daya. Kolaborasi menguntungkan semua pihak dalam hal sumber daya, karena memunculkan potensi untuk berbagi dan memanfaatkan sumber daya terbatas yang tersedia (Emerson et al., 2012). Dengan

integrasi sumber daya manusia, fisik, dan keuangan, kolaborasi dapat berfungsi secara mandiri. Dalam program PING ini, sumber daya yang mendukung adalah dana, tenaga kerja, infrastruktur, dan teknologi.

Dana bersumber dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) Kabupaten Pamekasan sebesar Rp 50.000.000,00 untuk satu tahun, tenaga kerja adalah sekitar 30 instruktur senam yang bekerja sama dengan Disporapar Kabupaten Pamekasan. Infrastruktur yang diberikan oleh Disporapar Kabupaten Pamekasan adalah 4 gedung olahraga (Stadion Gelora Ratu Pamelangan, Gor Bulu Tangkis M Tabrani, Gor Sahabat Nyalaran, dan Lapangan Tenis Arek Lancor) dan 3 tempat wisata (Pantai Jumiang, Pantai Talang Siring, dan Wisata Garam Lembung) yang memang dikelola oleh Disporapar Kabupaten Pamekasan.

Kemudian untuk teknologi disediakan oleh masing-masing aktor, yaitu instruktur menyediakan *handphone* dan *microphone* ketika mengajar. Kemudian masyarakat yang akan menyediakan *sound system* jika memang diperlukan, dan jika ada rapat di Disporapar Kabupaten Pamekasan, maka Disporapar Kabupaten Pamekasan yang akan menyediakan proyektor dan laptop. Selain berupa barang, teknologi yang digunakan adalah sosial media sebagai penyebar informasi.

## **Kesimpulan**

Berdasarkan hasil pembahasan dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan program PING (Pelayanan Instruktur Senam Gratis) ini merupakan bentuk *Collaborative Governance* yang melibatkan aktor publik yaitu Disporapar Kabupaten Pamekasan, pihak swasta yaitu sanggar-sanggar senam di Kabupaten Pamekasan, dan kecamatan di Kabupaten Pamekasan,

serta masyarakat sebagai penerima layanan. Proses kolaborasi dalam program PING dimulai dari *principal engagement* (penggerakan prinsip bersama) yang di dalamnya terdapat pembentukan dan penegasan tujuan bersama.

Pembentukan program ini dilakukan oleh Disporapar Kabupaten Pamekasan kemudian mengajak instruktur senam dan kecamatan untuk berkolaborasi dalam program ini. Kemudian untuk tujuan bersama yang telah ditetapkan adalah pelayanan publik dan mengolahragakan masyarakat, serta memasyarakatkan olahraga. Selain itu juga tujuannya ke perihal kesehatan. Proses kolaborasi selanjutnya adalah *shared motivation* (motivasi bersama) dibangun melalui dinamika hubungan sosial seperti kepercayaan bersama, pemahaman bersama, dan legitimasi internal antar aktor.

Dalam program PING ini kepercayaan dibangun oleh para aktor dengan menjalankan tugasnya masing-masing dengan baik. Disporapar Kabupaten Pamekasan sudah membagi jadwal instruktur mengajar secara merata dan tidak dominan kepada beberapa instruktur saja, instruktur dalam mengajar ketika pelayanan juga sudah maksimal. Selanjutnya masing-masing aktor juga memahami satu sama lain. Disporapar Kabupaten Pamekasan memahami masyarakat dengan menyediakan pilihan senam yang beragam dan dalam memahami instruktur dengan memilihkan instruktur yang dekat dengan lokasi pengajaran.

Elemen terakhir dalam *shared motivation* adalah legitimasi internal yang sudah ditunjukkan dengan Disporapar Kabupaten Pamekasan menjalankan perannya dalam memberikan pelayanan yang baik dengan mengirimkan instruktur serta jenis senam yang memang

dibutuhkan oleh pemohon dan pemberian pelayanan senam yang baik, instruktur benar-benar menjalankan perannya di dalam program ini.

Proses kolaborasi yang terakhir adalah *capacity for joint action* (kapasitas untuk melakukan tindakan bersama) yang melibatkan elemen fungsional berupa pengaturan prosedural dan kelembagaan, kepemimpinan, sumber daya, dan pengetahuan. Pengaturan prosedural dalam program ini berbentuk formal dan informal. Untuk aturan formal tercantum dalam SK Kepala Disporapar Kabupaten Pamekasan Nomor 188/172/432.317/2023 yang berisi mengenai honor instruktur dan aturan informal mengenai pelaksanaan program, seperti harus memakai kerudung dan tidak boleh memakai pakaian ketat ketika mengajar bagi instruktur. Peran kepemimpinan dalam program ini dilaksanakan oleh Kepala Bidang Olahraga Rekreasi Disporapar Kabupaten Pamekasan, sumber daya yang mendukung adalah dana, tenaga kerja, infrastruktur, dan teknologi. Kemudian dalam poin pengetahuan, distribusi informasi dalam program ini masih kurang baik. Sosialisasi mengenai program masih kurang tersebar secara luas.

Berdasarkan hasil penelitian, peneliti menyarankan agar Disporapar Kabupaten Pamekasan meningkatkan strategi sosialisasi program PING dengan memanfaatkan berbagai saluran komunikasi yang lebih luas dan inklusif, seperti melakukan sosialisasi ke desa atau komunitas masyarakat secara langsung. Tidak hanya melalui perantara perangkat desa dengan membagikan brosur, namun perlu juga dilakukan pendekatan tatap muka atau forum diskusi untuk memastikan informasi program tersampaikan secara merata ke seluruh lapisan masyarakat. Selain itu, perlu adanya perbaikan dalam sistem

administrasi, khususnya terkait pencairan honor instruktur yang selama ini belum memiliki ketetapan waktu yang jelas.

## Daftar Pustaka

- Arrozaq, D. L. C. (2016). Collaborative Governance (Studi Tentang Kolaborasi Antar Stakeholders Dalam Pengembangan Kawasan Minapolitan di Kabupaten Sidoarjo) (Doctoral dissertation, Universitas Airlangga).
- Aulia, A. (2021). Pengembangan Model Gerakkan Senam Ceria Berbasis Multimedia di Paud Thiflah Aceh Besar. *UPT Perpustakaan UIN AR-RANIRY*. <http://repository.ar-raniry.ac.id>
- Avitadira, K., & Indrawati, N. (2023). Upaya Mengatasi Permasalahan Sampah di DKI Jakarta Tahun 2021: Tinjauan Collaborative Governance. *NeoRespublica: Jurnal Ilmu Pemerintahan*, 5(1), 49-69.
- Badan Pusat Statistik Indonesia. (2021). Indeks Pembangunan Manusia 2020, <https://www.bps.go.id/id/publication/2021/04/30/8e777ce2d7570ced44197a37/indeks-pembangunan-manusia-2020.html>
- Dinas Kesehatan Kabupaten Pamekasan. (2020). Rencana Kerja Perangkat Daerah Tahun 2020, Kabupaten Pamekasan.
- Dwiyanto, A. (2018). Manajemen Pelayanan Publik: Peduli Inklusif dan Kolaborasi. UGM PRESS.
- Emerson, K., Nabatchi, T., & Balogh, S. (2012). An Integrative Framework for Collaborative Governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 22(1), 1-29. <https://doi.org/10.1093/jopart/mur011>
- Herliana, M. N., Indrawan, B., & Rubiana, I. (2019). Sosialisasi Bahaya Hipokinetik Terhadap Pertumbuhan dan Perkembangan Anak Pada Guru PJOK SD dan SMP Se-Kecamatan Cibereum Kota Tasikmalaya. *Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat (Abdimas) IKIP Siliwangi*, 02, 82-89
- Nafisah, S. V. (2023). Collaborative Governance Dalam Mengatasi Kawasan Kumuh Berbasis Masyarakat Melalui Program Kotaku di Kelurahan Gelangan Kecamatan Magelang Tengah Kota Magelang (Universitas Tidar)
- Nurmandi, A., Lutfi, M., Sumardi, S., & Qodir, Z. (2021). Kualitas Pelayanan Publik Melalui Pendekatan Model Demokrasi pada Era Otonomi Daerah. *Journal of Government Insight*, 1(1), 49-61.
- Sayidah, S. (2024, November 12). Menilai Posisi Indonesia dalam Sistem Kesehatan Global dan Tantangan yang Dihadapi [Halaman web]. Diakses dari <https://mediaindonesia.com/humaniora/717064/menilai-posisi-indonesia-dalam-sistem-kesehatan-global-dan-tantangan-yang-dihadapi#:~:text=Indonesi%20berada%20di%20peringkat%20ke%2D39%20dengan%20skor%20layanan%20kesehatan,berada%20di%20urutan%20ke%2D83>.
- Sikana, A. M., & Wijayanto, A. W. (2021). Analisis Perbandingan Pengelompokan Indeks Pembangunan Manusia Indonesia Tahun 2019 dengan Metode Partitioning dan Hierarchical Clustering. *J. Ilmu Komput*, 14(2), 66-78.