



Evaluasi Program Rumah Padat Karya *Viaduct by Gubeng* Sebagai Model Pemberdayaan Masyarakat di Kecamatan Gubeng Kota Surabaya

Dini Artika Sukma¹, Marisca Trianita Zamba², Sabillah Dewi Wahyu Rizqika Arsadi³,
Diah Arini Salsabila⁴, Rosyidatuzzahro Anisykurlillah⁵

1,2,3,4,5 Program Studi Administrasi Publik, Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur, Surabaya, Indonesia

E-mail: diniartikasukma8@gmail.com, mariscazamba2034@gmail.com,
billahsabilillah3034@gmail.com, arinsalsabila47@gmail.com, rosyida.adne@upnjatim.ac.id

Abstrak

Program rumah Padat Karya *Viaduct by Gubeng* hadir sebagai upaya pemerintah dalam mengatasi dampak sosial ekonomi setelah terjadinya pandemi Covid-19, khususnya bagi masyarakat miskin di Kota Surabaya. Program ini menawarkan pelatihan dan pekerjaan berbasis padat karya untuk meningkatkan kesejahteraan dan mengurangi ketergantungan terhadap bantuan langsung. Penelitian ini bertujuan mengevaluasi pelaksanaan program *Viaduct by Gubeng* melalui pendekatan model evaluasi CIPP yang mencakup *context*, *input*, *process*, dan *product*. Metode yang digunakan adalah kualitatif deskriptif dengan teknik pengumpulan data berupa wawancara, observasi, dan dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa program ini berhasil menasar kelompok yang tepat dan mampu mengurangi angka pengangguran. Namun, terdapat penurunan jumlah tenaga kerja dari 20 tenaga kerja menjadi 8 tenaga kerja aktif, yang dipengaruhi oleh rendahnya motivasi kerja dan insentif yang belum layak, sehingga berdampak pada keberlanjutan program. Program juga telah memanfaatkan aset dan dana secara efektif, namun masih terdapat kendala dalam hal minimnya evaluasi dan komunikasi dua arah. Secara umum, *Viaduct by Gubeng* dinilai inovatif dan layak dijadikan contoh program pemberdayaan, terutama pada integrasi pelatihan keterampilan dengan penyaluran kerja yang memberdayakan masyarakat berpenghasilan rendah secara langsung, sehingga dapat menjadi model pemberdayaan yang adaptif bagi daerah lain. Namun tetap masih membutuhkan perbaikan pada aspek pengelolaan sumber daya manusia dan kesejahteraan pekerja untuk menjamin keberlanjutan dan efektivitas program dalam jangka panjang.

Kata Kunci: Padat Karya, *Viaduct by Gubeng*

Abstract

The Viaduct by Gubeng Labor-Intensive Housing Program was established as a government initiative to address the socioeconomic impacts following the Covid-19 pandemic, particularly targeting low-income communities in Surabaya. This program offers training and labor-intensive employment opportunities aimed at improving welfare and reducing dependence on direct social assistance. This study evaluates the implementation of the Viaduct by Gubeng program using the CIPP evaluation model, which includes context, input, process, and product dimensions. Employing a qualitative descriptive method with data collected through interviews,

observations, and documentation, the findings indicate that the program successfully reached the intended target group and contributed to reducing unemployment. However, there was a decline in active workers from 20 to 8, influenced by low work motivation and inadequate incentives, which affected the program's sustainability. While the program effectively utilized assets and funding, challenges remain in terms of limited evaluation and two-way communication. Overall, Viaduct by Gubeng is considered innovative and serves as a good example of an empowerment program, especially in integrating skill training with direct employment for low-income individuals, making it a potentially adaptable model for other regions. Nevertheless, improvements in human resource management and worker welfare are necessary to ensure the program's long-term sustainability and effectiveness.

Keywords: Labor Intensive Program, Viaduct by Gubeng

1. Pendahuluan

Indonesia menjadi salah satu negara yang tidak lepas dari tantangan kemiskinan. Kemiskinan berkaitan dengan kesejahteraan sosial, dan kemiskinan dapat ditandai atau terjadi ketika seseorang memiliki pendapatan rendah dan tidak mampu untuk memenuhi kebutuhan dasarnya, akses pendidikan yang terbatas, dan kesehatan yang buruk (Putri & Ismail, 2024). Permasalahan kemiskinan yang terjadi di Indonesia cukup serius dan perlu dengan segera untuk diatasi, sehingga perlu adanya upaya dari pemerintah yang dapat menjangkau beragam aspek kehidupan serta dilaksanakan secara terpadu seperti salah satunya melalui pemberdayaan (Kilikili, 2020). Wilayah di Indonesia yang tidak lepas dari tantangan kemiskinan salah satunya adalah Ibu Kota dari Provinsi Jawa Timur, yakni Kota Surabaya. Hadirnya masalah kemiskinan di Kota Surabaya disebabkan oleh berbagai faktor, diantaranya pertumbuhan ekonomi yang ada belum sepenuhnya inklusif serta masih adanya ketimpangan dalam distribusi pendapatan. Atas masalah tersebut, pemerintah Kota Surabaya berupaya mengatasi kemiskinan dengan mengadakan program yang dapat meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Terdapat banyak sekali program-program yang dijalankan oleh pemerintah Kota Surabaya guna mengatasi masalah kemiskinan, salah satunya adalah program padat karya.

Program Padat Karya digagas oleh Walikota Surabaya Eri Cahyadi, dimana program ini membutuhkan keterlibatan partisipasi masyarakat secara langsung, sebab program ini merupakan suatu bentuk inovasi guna mengentaskan kemiskinan melalui pemberdayaan masyarakat berbasis kemandirian. Pemerintah Kota Surabaya telah menerbitkan Peraturan Walikota Nomor 83 Tahun 2023 tentang Program Padat Karya di Kota Surabaya. Pada peraturan ini dijelaskan bahwa tujuan dari program ini adalah untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat melalui pemberdayaan dan partisipasi aktif dalam pembangunan daerah. Program Padat Karya ini tidak hanya menciptakan lapangan kerja secara swakelola, tetapi juga memperkuat nilai kebersamaan dan gotong royong.

Selain itu, program padat karya juga berperan dalam meningkatkan akses keluarga miskin terhadap layanan dasar, mendorong aktivitas sosial dan ekonomi, serta mengurangi angka kemiskinan dengan meningkatkan pendapatan mereka. Program ini memprioritaskan masyarakat dari keluarga miskin (Gakin) sebagai target utama, dengan harapan mereka dapat keluar dari status tersebut. Selain itu, program padat karya juga memberikan peluang bagi Masyarakat Berpenghasilan Rendah (MBR) untuk menjadi tenaga kerja yang berkompeten dengan cara diberikan pelatihan sebelumnya. Hingga saat ini program padat karya telah

didirikan di 14 kecamatan dengan total 34 rumah padat karya yang melibatkan warga miskin dan pra miskin sebagai pekerja (Surabaya, 2023).

Program padat karya hadir dengan memanfaatkan aset pemerintah Kota Surabaya yang sudah tidak terpakai lagi, di antaranya yakni Bekas Tanah Kas Desa (BTKD), lahan kosong, tambak, dan Taman Hutan Raya (Tahura). Total aset yang dimanfaatkan dalam program ini sekitar 9,5juta m², atau lebih tepatnya sebesar 9.555.372 m² (Surabaya, 2021). Bentuk dari program padat karya ini sangat beragam mulai dari kafe, sentra menjahit, cuci kendaraan, budidaya pertanian, laundry, perbaikan rumah tidak layak huni, budidaya peternakan, rumah magot hingga pembuatan paving. Dalam satu rumah Padat Karya terdapat berbagai jenis usaha yang disesuaikan dengan potensi tiap-tiap wilayah (Surabaya, 2023).



Gambar 1. Persebaran Rumah Padat Karya di Kota Surabaya
Sumber: Instagram @Surabaya

Melalui program rumah padat karya ini mengantarkan Kota Surabaya menjadi salah satu kota percontohan dalam Reformasi Birokrasi (RB) Tematik Penanggulangan Kemiskinan (Surabaya, 2022). Program ini berhasil mengakselerasi penurunan angka kemiskinan dan pengangguran dengan melibatkan MBR dalam pengelolaan aset-aset milik Pemkot Surabaya. Data dari Kecamatan Gubeng menunjukkan penurunan jumlah keluarga miskin yang sangat signifikan sejak pandemi, yakni dari 4.191 kepala keluarga pada tahun 2023 menjadi 616 kepala keluarga pada tahun 2025, dengan jumlah jiwa miskin menurun dari 12.551 menjadi 1.518 jiwa dalam periode yang sama. Hal ini memperkuat salah satu bukti dari keberhasilan program padat karya dalam mengurangi kemiskinan dan pengangguran secara konkret di tingkat lokal, khususnya di masa pascapandemi Covid-19.

Salah satu rumah Padat Karya yang dapat dikatakan sukses karena berhasil meraih omset puluhan hingga ratusan juta ialah rumah Padat Karya *Viaduct by Gubeng*. Rumah padat karya ini diresmikan oleh Walikota Surabaya Eri Cahyadi pada 28 Mei 2022. Rumah padat karya yang di inisiasi Kecamatan Gubeng ini diharapkan menjadi contoh bagi rumah padat karya lainnya. Sejak diresmikan, rumah Padat Karya yang beralamat di Jalan Nias No. 110 ini berhasil meraup omset dari puluhan hingga ratusan juta. Sebagaimana data omset yang tertera pada tabel di bawah:

Tabel 1. Omset *Viaduct by Gubeng* Tahun 2022

Bulan	Jumlah
Juni	Rp. 98.368.000
Juli	Rp. 135.122.500
Agustus	Rp. 101.494.000
September	Rp. 104.394.000
Oktober	Rp. 93.879.000

Sumber: (Yuniar & Astuti, 2023)

Rumah Padat Karya *Viaduct by Gubeng* memiliki luas total sekitar 857 meter² (Tjahjono, 2022). *Viaduct by Gubeng* telah menyerap hingga 33 tenaga kerja yang berasal dari MBR di wilayah Kecamatan Gubeng. Sebelum mulai bekerja, para pekerja telah mendapatkan pelatihan khusus selama 6 bulan untuk meningkatkan keterampilan mereka. Setelah menyelesaikan pelatihan tersebut, mereka mendapatkan tawaran untuk disalurkan pada *industry hospitality* seperti hotel dan restoran atau tetap di *Viaduct by Gubeng*. Dari 33 tenaga kerja, sebanyak 13 tenaga kerja memilih tawaran untuk disalurkan pada *industry hospitality* di Surabaya, lainnya sebanyak 20 tenaga kerja memilih untuk tetap pada *Viaduct by Gubeng*.

Viaduct by Gubeng merupakan salah satu rumah Padat Karya yang menonjol dari segi omset, diawal pembukaan rumah padat karya ini omsetnya mencapai puluhan hingga ratusan juta. Namun, di balik keberhasilan finansial usaha tersebut, ditemukan permasalahan yang cukup signifikan, yakni menurunnya jumlah tenaga kerja dari 20 orang menjadi 8 orang aktif. Hasil temuan awal menunjukkan bahwa rendahnya pendapatan pekerja yang hanya Rp1,8 juta per bulan menjadi salah satu alasan para pekerja memilih keluar dan mencari pekerjaan lain dengan imbalan yang lebih tinggi. Pemerintah Kecamatan Gubeng kini mengambil langkah strategis guna meningkatkan kembali omset *Viaduct by Gubeng* dengan memberdayakan UMKM terkenal yang belum memiliki tempat strategis untuk berjualan di *Viaduct by Gubeng*. Inisiatif ini bertujuan untuk menarik lebih banyak pembeli datang ke *Viaduct by Gubeng* sehingga dapat meningkatkan kembali omset rumah padat karya ini. Dengan menghadirkan UMKM yang sudah dikenal dan memiliki produk berkualitas, *Viaduct by Gubeng* tidak hanya memperkaya variasi produk yang ditawarkan, tetapi juga dapat menciptakan daya tarik baru bagi pengunjung.

Penelitian terdahulu yang dilakukan (Setiawan & Megawati, 2022) menunjukkan bahwa pelaksanaan program Padat Karya Tunai di Desa Pekarungan Kecamatan Sukodono Kabupaten Sidoarjo sudah efektif dalam memberdayakan masyarakat marginal dan meningkatkan partisipasi sosial, meskipun efisiensi program masih terkendala karena besaran upah belum memenuhi ketentuan sebesar 50% pada tahun 2021. Selain itu, kegiatan program ini dinilai kurang relevan saat pandemi karena mayoritas aktivitas dilakukan di luar rumah. Selanjutnya, penelitian oleh (Hamim et al, 2022) mengenai evaluasi Program Pemberdayaan Masyarakat melalui Pengelolaan Bank Sampah di Kota Tasikmalaya menggunakan metode CIPP menunjukkan bahwa Program Bank Sampah Kembang Hurip di Kelurahan Sukanagara sudah berjalan dengan cukup baik, berperan dalam menjaga kebersihan lingkungan sekaligus meningkatkan kesejahteraan masyarakat melalui pengolahan sampah anorganik menjadi

kerajinan, meskipun masih terdapat kekurangan pada aspek sarana, prasarana, dan sosialisasi kepada nasabah.

Namun, kedua penelitian tersebut lebih banyak membahas efektivitas, efisiensi, dan dampak sosial ekonomi dari program pemberdayaan masyarakat secara umum, belum secara spesifik mengkaji aspek insentif dan motivasi pekerja khususnya dalam konteks rumah padat karya di lingkungan perkotaan. Padahal, pemahaman mendalam mengenai faktor-faktor yang mendorong keterlibatan dan motivasi pekerja, serta bagaimana skema insentif dapat memengaruhi partisipasi dan keberlanjutan program sangat penting untuk memperkuat desain dan implementasi program padat karya di kota-kota besar. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengisi *gap* tersebut dengan menganalisis insentif dan motivasi pekerja di rumah padat karya perkotaan, sehingga nantinya dapat memberikan kontribusi nyata dalam pengembangan kebijakan penanggulangan kemiskinan berbasis pemberdayaan masyarakat di kawasan urban.

Berdasarkan latar belakang yang telah peneliti jelaskan diatas, penelitian ini dilakukan untuk mengevaluasi bagaimana pelaksanaan program rumah Padat Karya *Viaduct by Gubeng* secara menyeluruh, termasuk bagaimana insentif ekonomi memengaruhi motivasi partisipasi pekerja MBR serta keberlanjutan program rumah padat karya tersebut. Selain itu, penelitian ini juga bertujuan untuk merumuskan rekomendasi yang dapat memperkuat tujuan utama dari pemberdayaan masyarakat melalui program rumah Padat Karya *Viaduct by Gubeng*.

2. Tinjauan Pustaka

a. Program Padat Karya

Padat karya adalah kegiatan pembangunan yang lebih banyak menggunakan tenaga manusia daripada menggunakan tenaga mesin. Program padat karya memiliki tujuan utama yaitu untuk membuka lapangan pekerjaan bagi masyarakat, khususnya bagi masyarakat yang tidak memiliki penghasilan atau pekerjaan tetap. Program padat karya ditujukan untuk memberikan kerja bagi warga miskin, pengangguran ataupun warga yang setengah menganggur (Sudrajat & Maulida, 2024). Teori program padat karya merupakan teori yang berhubungan dengan program-program pengelolaan dan pengembangan yang berpengaruh terhadap pengembangan masyarakat, termasuk kegiatan yang menggunakan sumber daya alam dan tenaga kerja. Dalam mengimplementasikan program padat karya perlu mempertimbangkan beberapa aspek penting, antara lain:

1. Menggerakkan sektor substansial masyarakat dan memilih jenis kegiatan yang produktif untuk memastikan bahwa program ini tidak hanya memberikan bantuan keuangan tetapi juga memberikan manfaat langsung kepada masyarakat;
2. Tanggung jawab organisasi pemerintah dalam melaksanakan program padat karya yang didasari oleh situasi negara yang sedang krisis sehingga mempengaruhi kinerja program;
3. Pengaruh faktor ekonomi dan sosial-budaya dalam mengambil keputusan dalam situasi krisis;
4. Transparansi dan pertanggungjawaban pada setiap proses pelaksanaan untuk memastikan kesuksesan program serta untuk menghindari jatuhnya dana bantuan yang tidak tepat sasaran;

Pada tahun 1973, Mahbub ul Haq memperkenalkan konsep Padat Karya melalui *Human Development Report* yang pertama. Ide tersebut menekankan pentingnya memberikan pekerjaan produktif kepada masyarakat untuk mengatasi kemiskinan. Teori dari Mahbub ul Haq ini merupakan konsep pembangunan yang berorientasi pada manusia, dengan mengakui bahwa

pembangunan sejati tidak hanya diukur dari aspek ekonomi, tetapi juga dari aspek kesejahteraan manusia secara keseluruhan.

Teori Padat Karya menitikberatkan pada penggunaan tenaga kerja lokal untuk proyek-proyek pembangunan infrastruktur, seperti pembangunan rumah, jalan, dan lainnya, dengan tujuan bukan hanya untuk menciptakan lapangan pekerjaan, tetapi juga untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Relevansi teori ini dengan penelitian mengenai Partisipasi Masyarakat dalam program rumah Padat Karya untuk mengentaskan kemiskinan di Kota Surabaya terletak pada fokusnya pada upaya menciptakan pekerjaan produktif dan meningkatkan taraf hidup masyarakat melalui program pembangunan. Dengan teori ini, diharapkan program tersebut dapat memberikan dampak positif yang signifikan dalam mengurangi tingkat kemiskinan di Kota Surabaya.

b. Model CIPP

Evaluasi model CIPP (*Context, Input, Proses, Product*) adalah model evaluasi yang digagaskan oleh Stufflebeam & Shinkfield. Evaluasi model CIPP menurut Stufflebeam & Shinkfield (1985:153) dalam (Suryadin et al., 2022) adalah evaluasi yang berorientasi pada manajemen dengan mengevaluasi dalam bidang *Context, Input, Proses, dan Product* (CIPP), evaluasi ini dirancang untuk dapat digunakan dalam melakukan pengumpulan informasi sebagai dasar evaluasi. Berikut merupakan 4 komponen dalam evaluasi model CIPP oleh Stufflebeam & Shinkfield (1985:169-173) yang telah diterjemahkan secara sederhana oleh (Suryadin et al., 2022):

- **Context** adalah kegiatan untuk mendiagnosis problem atau latar belakang permasalahan dengan melalui pengumpulan informasi untuk memprioritaskan tujuan yang dibutuhkan.
- **Input** adalah kegiatan untuk menentukan cara bagaimana tujuan program dapat dicapai. Hal tersebut berkaitan dengan sumber-sumber yang ada, alternatif apa yang diambil, rencana dan strategi apa untuk mencapai tujuan.
- **Proses** adalah kegiatan untuk memberikan feedback terhadap aktivitas program yang berjalan untuk mendeteksi atau memprediksi rancangan implementasi program, serta menyediakan informasi dan data mengenai program.
- **Product** adalah kegiatan untuk menafsirkan dan menetapkan pencapaian hasil yang berkaitan dengan keberlanjutan.

c. Motivasi Dua Faktor

Motivasi dua faktor yang dikemukakan oleh Frederick Herzberg dalam (Andjarwati, 2015) memisahkan antara dua kategori utama yang memengaruhi motivasi kerja seseorang, yaitu faktor motivator dan faktor higiene. Faktor motivator mencakup aspek-aspek yang memunculkan kepuasan dan semangat, seperti pencapaian, tanggung jawab, penghargaan, pengembangan pribadi, serta makna kerja atau aktivitas itu sendiri. Sementara itu, faktor higiene merupakan kondisi yang berkaitan dengan aspek-aspek dasar yang harus ada agar tidak muncul ketidakpuasan, seperti kondisi kerja, imbalan, hubungan antarindividu, serta keamanan.

Konsep Herzberg ini menjadi penting dalam melihat fenomena yang terjadi di *Viaduct by Gubeng*, di mana penurunan partisipasi pekerja MBR disebabkan oleh rendahnya insentif ekonomi yang diterima. Berdasarkan data yang ditemukan, meskipun rumah padat karya menghasilkan omzet yang tinggi, namun sebagian besar pekerja memperoleh pendapatan sekitar Rp1,8 juta per bulan. Jika dilihat dari sudut pandang Herzberg, pendapatan atau upah masuk dalam kategori faktor higiene. Maka, ketika upah ini tidak mencukupi kebutuhan dasar pekerja, maka akan timbul rasa ketidakpuasan yang mendorong pekerja mencari alternatif pekerjaan lain yang dinilai lebih menguntungkan secara ekonomi. Di sinilah pentingnya peran manajemen dalam memastikan

bahwa faktor-faktor higiene, terutama gaji, dikelola dengan baik agar tidak menimbulkan ketidakpuasan yang berujung pada berhentinya partisipasi pekerja MBR.

d. Insentif

Menurut Mangkunegara dalam (Naibaho et al., 2024) insentif adalah suatu bentuk uang yang diberikan oleh pihak pemimpin organisasi kepada karyawan agar mereka bekerja dengan motivasi yang tinggi dan berprestasi dalam mencapai tujuan organisasi sebagai pengakuan prestasi kerja dan kontribusi karyawan kepada organisasi. Menurut Hasibuan dalam (Oktariansyah & Usman, 2020) insentif adalah daya perangsang yang diberikan kepada karyawan tertentu berdasarkan prestasi kerjanya agar karyawan terdorong meningkatkan produktivitas kerjanya dengan memberikan insentif yang mampu memberikan dorongan atau motivasi untuk bekerja, maka akan berpengaruh terhadap semangat kerja pegawai. Dari definisi insentif menurut Mangkunegara dan Hasibuan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa insentif bukan hanya soal materi (uang), tetapi juga sebagai bentuk pengakuan atas kontribusi dan upaya karyawan, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap kinerja organisasi. Insentif seperti yang dikemukakan oleh Mangkunegara dan Hasibuan tidak hanya sekadar bentuk penghargaan finansial, tetapi juga mencerminkan pengakuan atas kontribusi individu dalam organisasi atau program. Insentif yang tepat dapat menjadi alat motivasi yang kuat untuk meningkatkan produktivitas serta loyalitas.

3. Metodologi

Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian deskriptif dengan jenis kualitatif karena memungkinkan peneliti untuk dapat mengevaluasi secara mendalam mengenai program rumah Padat Karya *Viaduct by Gubeng*, selain itu metode ini juga tepat untuk memahami bagaimana proses dan dinamika dalam program rumah padat karya ini. Pendekatan ini dipilih karena memberikan fleksibilitas dalam pengumpulan data, terutama melalui wawancara mendalam, sehingga peneliti dapat memperoleh pemahaman yang komprehensif mengenai dinamika dari program rumah Padat Karya *Viaduct by Gubeng*. Sumber data dalam penelitian ini terdiri dari data primer dan sekunder. Data primer diperoleh melalui wawancara dan observasi yang melibatkan tiga kelompok informan utama: (1) pihak manajemen *Viaduct by Gubeng* sebagai pelaksana program, (2) pekerja yang terlibat langsung dalam program padat karya, serta (3) staf dari divisi Kesejahteraan Sosial (Kesra) Kecamatan Gubeng selaku penanggung jawab kebijakan di tingkat wilayah.

Sementara itu, data sekunder dikumpulkan dari berbagai literatur, publikasi ilmiah, laporan resmi, serta dokumen terkait yang relevan dengan topik penelitian. Teknik pengumpulan data dalam studi ini meliputi observasi, wawancara, dan dokumentasi. Analisis data dilakukan dengan merujuk pada model interaktif yang dikembangkan oleh Miles, Huberman, dan Saldana yang mencakup empat tahapan utama yakni pengumpulan data, kondensasi data, penyajian data, serta penarikan dan verifikasi kesimpulan (Miles & Huberman, 2014). Untuk menjamin keabsahan data, penelitian ini menggunakan teknik uji kredibilitas (*credibility*) dengan teknik triangulasi yang dikemukakan oleh (Sugiyono, 2013) guna memastikan bahwa data yang dikumpulkan akurat, dapat dipercaya, dan mencerminkan realitas lapangan. Triangulasi tersebut meliputi, a) Triangulasi sumber, yaitu pengecekan data dari berbagai sumber informan untuk memastikan konsistensi informasi, yang kemudian divalidasi melalui member check dengan para informan untuk mengonfirmasi keakuratan data; b) Triangulasi teknik, yaitu membandingkan data yang diperoleh dari sumber yang sama menggunakan teknik berbeda, seperti membandingkan hasil observasi dengan wawancara, dan apabila terdapat perbedaan, dilakukan diskusi lanjutan dengan informan terkait untuk memastikan validitas data; c) Triangulasi waktu, yakni melakukan

pengecekan ulang data pada waktu berbeda untuk memastikan stabilitas dan konsistensi data, mengingat kondisi informan dapat berubah berdasarkan waktu pengumpulan data.

4. Hasil dan Pembahasan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Program Rumah Padat Karya *Viaduct by Gubeng* merupakan respons strategis Pemerintah Kota Surabaya untuk mengatasi peningkatan jumlah masyarakat berpenghasilan rendah (MBR) pasca pandemi, khususnya akibat banyaknya pemutusan hubungan kerja di sektor formal. Program rumah padat karya ini tidak hanya menawarkan lapangan kerja melalui usaha kafe, tetapi juga memberikan pelatihan intensif selama enam bulan kepada para peserta yang seluruhnya berasal dari kalangan MBR. Pelatihan tersebut meliputi keterampilan teknis operasional kafe serta pelatihan ekonomi kreatif, seperti membuat, merajut, hingga pelatihan UMKM, sehingga memperluas cakupan pemberdayaan masyarakat. Program *Viaduct by Gubeng* sendiri merupakan salah satu dari sekian inisiatif dalam rangkaian program pengentasan kemiskinan yang dilaksanakan di wilayah kecamatan Gubeng. Selain program rumah Padat Karya *Viaduct*, tersedia pula berbagai program lainnya seperti padat karya paving, layanan cuci kendaraan, pemberian bantuan modal usaha, hingga ragam kegiatan pemberdayaan ekonomi lainnya.

Antusiasme masyarakat terhadap program ini cukup tinggi, tercermin dari banyaknya pendaftar sekitar 172 hingga 178 pendaftar, meskipun akhirnya hanya 45 pendaftar yang lolos seleksi dan lanjut pada tahap pelatihan. Namun selama masa pelatihan berlangsung, jumlah peserta MBR yang mengikuti pelatihan terus mengalami penurunan dan tersisa 33 orang diakhir pelatihan. Beberapa peserta memutuskan mengundurkan diri dengan berbagai alasan, seperti merasa bidang pekerjaan tidak sesuai dengan minatnya, merasa terlalu lelah dengan ritme kerja, dan juga karena kurangnya motivasi semangat kerja yang tinggi dari diri mereka sendiri, bukan karena ketidakmampuan teknis. Setelah menyelesaikan pelatihan, 33 peserta tersebut ditawarkan dua pilihan yakni disalurkan ke industry hospitality seperti restoran dan hotel di Surabaya, atau tetap bekerja di *Viaduct by Gubeng*. Sebanyak 13 peserta memilih untuk disalurkan ke luar, sementara 20 lainnya memilih bertahan di *Viaduct by Gubeng*. Namun dalam praktiknya, jumlah tenaga kerja di *Viaduct by Gubeng* kembali mengalami fluktuasi. Hingga saat ini, tercatat hanya tersisa 8 karyawan yang aktif bekerja di *Viaduct*, terdiri atas 2 orang karyawan lama dan 6 orang karyawan baru yang telah melalui pelatihan sebelumnya.

Dari sisi finansial, *Viaduct by Gubeng* mengandalkan dana awal dari APBD dan CSR) yang diberikan oleh PT Yekape, Bank Jatim, serta sejumlah dinas terkait di lingkungan Pemerintah Kota Surabaya. Namun setelah operasional berjalan, seluruh biaya ditopang dari pendapatan usaha, termasuk insentif pekerja. Skema ini menekankan kemandirian dan keberlanjutan program, di mana insentif pekerja berkisar antara Rp50.000–Rp60.000 per hari, dengan tambahan upah lembur, dan pembayaran dilakukan bulanan. Jika dilihat dari sudut pandang Herzberg, pendapatan atau upah masuk dalam kategori faktor hygiene. Maka, ketika upah ini tidak mencukupi kebutuhan dasar pekerja, maka akan timbul rasa ketidakpuasan yang mendorong pekerja mencari alternatif pekerjaan lain yang dinilai lebih menguntungkan secara ekonomi. Di sinilah pentingnya peran manajemen dalam memastikan bahwa faktor-faktor hygiene, terutama gaji, dikelola dengan baik agar tidak menimbulkan ketidakpuasan yang berujung pada berhentinya partisipasi pekerja MBR.

Dalam pelaksanaannya, program ini berhasil mentransformasi pola pikir penerima bantuan menjadi tenaga kerja produktif dan kompeten, serta menjadi jembatan bagi MBR untuk masuk ke pasar kerja yang lebih luas, seperti hotel dan restoran. Selain pelatihan teknis, *Viaduct by Gubeng* juga menyelenggarakan pelatihan ekonomi kreatif terbuka untuk masyarakat umum, sehingga manfaat program meluas tidak hanya bagi pekerja kafe, tetapi juga pelaku usaha mikro

di sekitar. Namun meskipun demikian, tantangan tetap ada, terutama dalam hal kualitas sumber daya manusia, konsistensi monitoring kinerja, serta komunikasi internal yang masih cenderung satu arah dan minim saluran aspirasi formal. Permasalahan kualitas SDM ini menuntut peningkatan intensitas pelatihan, pendampingan berkelanjutan, dan evaluasi yang lebih terstruktur. Selanjutnya, peneliti akan menganalisis hasil penelitian terkait evaluasi program Rumah Padat Karya *Viaduct by Gubeng* menggunakan teori evaluasi CIPP (*Context, Input, Process, Product*) yang dikembangkan oleh Stufflebeam & Shinkfield (dalam Suryadin et al., 2022).

a. *Context*

Elemen *context* dalam evaluasi model CIPP berfungsi untuk mendiagnosis latar belakang permasalahan sosial dan ekonomi sebelum sebuah program dirancang dan diimplementasikan. Dalam konteks *Viaduct by Gubeng*, pendekatan ini digunakan untuk memahami kondisi ekonomi pekerja MBR sebelum program diterapkan agar strategi pemberdayaan dapat dirancang sesuai dengan kebutuhan mereka. Latar belakang terbentuknya program *Viaduct by Gubeng* sangat berkaitan dengan kondisi pasca pandemi yang mempengaruhi perekonomian masyarakat, terutama sektor UMKM yang menjadi tulang punggung ekonomi Kota Surabaya. Tingginya jumlah MBR di Kota Surabaya mendorong pemerintah untuk mengambil langkah strategis dalam mengatasinya. Pemerintah Kota Surabaya kemudian menginisiasi program padat karya di Kecamatan Gubeng dalam bentuk kafe yang diberi nama *Viaduct by Gubeng*.

Masyarakat yang terdampak pandemi COVID-19 mengalami kesulitan ekonomi dan kehilangan mata pencaharian, membuat mereka bergantung pada bantuan sosial seperti BLT yang sifatnya sementara dan tidak berkelanjutan. Program *Viaduct by Gubeng* hadir dengan konsep yang berbeda, yaitu memberikan kesempatan kerja sekaligus pelatihan keterampilan agar masyarakat dapat mandiri secara ekonomi. Hasil observasi menunjukkan bahwa program padat karya ini tidak sekadar menyediakan lapangan kerja, tetapi juga membentuk tenaga terampil melalui pelatihan, sehingga meningkatkan daya saing ekonomi mereka. Seperti diungkapkan oleh Bapak Fredy, HRD *Viaduct by Gubeng*, keluarnya sebagian pekerja bukan disebabkan ketidakpuasan, melainkan karena mereka telah menyelesaikan masa pelatihan 6 bulan dan disalurkan ke sektor lain, seperti hotel, restoran. Dengan demikian, program ini berperan ganda yakni sebagai tempat kerja sementara dan bridging system menuju pasar kerja yang lebih luas, sehingga menciptakan multiplier effect bagi perekonomian lokal.

Bagi pekerja MBR, *Viaduct by Gubeng* hadir sebagai solusi atas permasalahan ekonomi yang mereka hadapi pasca pandemi COVID-19. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh (Fadhilah & Wahyudi, 2023), program padat karya memiliki kontribusi yang signifikan dalam meningkatkan kesejahteraan pekerja MBR melalui pelatihan keterampilan dan peningkatan akses terhadap kesempatan kerja. Program ini memberikan peluang bagi pekerja untuk beradaptasi dengan tuntutan pasar tenaga kerja yang lebih luas, sehingga mereka lebih siap untuk mendapatkan pekerjaan yang lebih stabil. Dengan adanya pengalaman kerja serta keterampilan baru yang diperoleh dari program ini, pekerja memiliki modal yang cukup untuk bersaing dalam pasar tenaga kerja setelah masa pelatihan mereka selesai.

Dengan demikian berdasarkan evaluasi *context*, pelaksanaan *Viaduct by Gubeng* telah selaras dengan kebutuhan dan tantangan sosial-ekonomi yang dihadapi pekerja MBR. Program ini tidak hanya menciptakan peluang kerja sementara tetapi juga membangun mekanisme transisi ekonomi yang memungkinkan pekerja untuk beralih ke sektor lain setelah menyelesaikan pelatihan. Meskipun terdapat tantangan dalam mempertahankan partisipasi jangka panjang, pendekatan

berbasis pemberdayaan ekonomi telah memberikan dampak yang positif terhadap kesejahteraan masyarakat.

Analisis dalam indikator *context* terkait latar belakang kondisi sosial-ekonomi para pekerja MBR, memiliki keterkaitan dengan indikator *input* yang menganalisis bagaimana sumberdaya dan strategi perencanaan dalam mendukung pencapaian tujuan Program Padat Karya *Viaduct by Gubeng*. Hal ini dikarenakan sumberdaya manusia yang dianalisis dalam indikator *input*, adalah masyarakat dengan latar belakang yang terdampak pandemi COVID-19 dan mengalami kesulitan ekonomi serta kehilangan mata pencaharian, sehingga membuat mereka bergantung pada bantuan sosial seperti BLT yang sifatnya sementara dan tidak berkelanjutan. Kondisi masyarakat inilah yang kemudian akan memberikan pengaruh terhadap strategi perencanaan program Padat Karya *Viaduct by Gubeng*, seperti dalam hal rekrutmen pegawai, pelatihan pegawai, penyaluran insentif bagi para pegawai, waktu kerja, serta sarana dan prasarana.

b. Input

Pada dimensi *Input*, evaluasi difokuskan pada sejauh mana sumber daya dan strategi perencanaan mendukung tercapainya tujuan program. Evaluasi *input* mencakup kesiapan dan kecukupan sumber daya manusia, finansial, fisik, serta waktu yang dialokasikan untuk mendukung pelaksanaan program rumah Padat Karya *Viaduct by Gubeng*. Dalam konteks sumber daya manusia, seluruh karyawan yang bekerja di *Viaduct by Gubeng* berasal dari kalangan MBR di wilayah Kecamatan Gubeng. Pada saat awal pendaftaran pegawai, antusiasme masyarakat cukup tinggi, saat itu ada sekitar 172 hingga 178 MBR yang mendaftar untuk bekerja di *Viaduct*. Proses rekrutmen penyaringan peserta dilakukan tim HRD melalui tiga tahap, yakni proses seleksi administratif untuk memastikan status MBR mereka, kemudian tahap wawancara dan terakhir uji keterampilan. Selama masa pelatihan berlangsung, jumlah peserta MBR yang mengikuti pelatihan terus mengalami penurunan. Beberapa peserta memutuskan mengundurkan diri dengan berbagai alasan, seperti merasa bidang pekerjaan tidak sesuai dengan minatnya, merasa terlalu lelah dengan ritme kerja, dan juga karena kurangnya motivasi semangat kerja yang tinggi dari diri mereka sendiri. Hingga menyisakan 33 pegawai, yang dimana Sebanyak 13 peserta memilih untuk disalurkan ke luar, sementara 20 lainnya memilih bertahan di *Viaduct by Gubeng*. Namun dalam praktiknya, jumlah tenaga kerja di *Viaduct by Gubeng* kembali mengalami fluktuasi. Fenomena keluar-masuk pekerja ini cukup menjadi tantangan dalam menjaga keberlanjutan tenaga kerja dalam program ini. Hingga saat ini, tercatat hanya tersisa 8 karyawan yang aktif bekerja di *Viaduct*, terdiri atas 2 orang karyawan lama dan 6 orang karyawan baru yang telah melalui pelatihan sebelumnya.

Analisis lebih lanjut menunjukkan bahwa fluktuasi jumlah tenaga kerja ini berkaitan erat dengan persepsi peserta terhadap kecukupan insentif yang diterima. Insentif yang tidak memenuhi harapan peserta, terutama jika dibandingkan dengan standar upah minimum, menyebabkan rendahnya motivasi dan loyalitas pekerja. Hal ini mempertegas pentingnya integrasi antara aspek *input* berupa insentif dan SDM dengan *outcome* program, di mana kekurangan pada *input* dapat berdampak langsung pada keberlanjutan (*product*) program. Dengan demikian, perbaikan pada sistem insentif dan strategi peningkatan motivasi menjadi krusial untuk memastikan keberhasilan dan keberlanjutan program

Selanjutnya dalam aspek sumberdaya finansial, *Viaduct by Gubeng* telah menjalankan aktivitas operasional secara mandiri melalui sistem usaha kafe. Pendanaan awal program ini berasal dari berbagai sumber. Pendanaan awal ini digunakan sebagai biaya renovasi gedung dengan kontribusi utama berasal dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) Kota Surabaya. Selain itu, terdapat dukungan dana dari program *Corporate Social Responsibility*

(CSR) yang diberikan oleh PT Yekape, Bank Jatim, serta sejumlah dinas terkait di lingkungan. Pemerintah Kota Surabaya. Selanjutnya untuk seluruh biaya operasional termasuk pembayaran insentif bagi pekerja MBR dan pembelian bahan baku makanan dan minuman ditanggung melalui pendapatan atau omset usaha. Dengan demikian, *Viaduct by Gubeng* diharapkan menjadi program padat karya berkelanjutan yang mampu menopang dirinya sendiri secara ekonomi. Namun demikian, jumlah insentif yang diberikan kepada pekerja MBR yakni sebesar Rp50.000–60.000 per hari, yang disalurkan secara rutin, oleh sebagian karyawan dinilai belum mencukupi sebagai upah yang layak. Hal ini memberikan dampak pada keberlanjutan partisipasi tenaga kerja, dimana daya tarik kerja MBR menjadi berkurang.

Teori insentif menurut Mangkunegara (dalam Naibaho et al., 2024) dan Hasibuan (dalam Oktariansyah & Usman, 2020) menekankan bahwa insentif yang efektif harus memenuhi dua dimensi utama yakni materiil sebagai kebutuhan dasar dan non-materiil sebagai bentuk pengakuan. Namun implementasi di *Viaduct by Gubeng* menunjukkan kesenjangan dengan teori ini, di mana insentif harian Rp50.000-60.000 atau setara Rp1,8 juta/bulan ternyata berada jauh di bawah Upah Minimum Kota Surabaya 2024 sebesar Rp4,5 juta, sehingga tidak memenuhi prinsip kecukupan materiil sebagaimana ditegaskan dalam teori.

Selanjutnya dalam aspek fisik berupa sarana dan prasarana, *Viaduct by Gubeng* menempati sebuah bangunan bergaya heritage yang telah direnovasi menjadi kafe modern dengan desain interior sederhana namun bersih dan fungsional. *Viaduct by Gubeng* ditunjang oleh peralatan standar yang umumnya digunakan dalam operasional kafe dan rumah makan. Peralatan tersebut meliputi kompor gas, alat masak, mesin sealing, kulkas penyimpanan, *freezer box*, blender, alat saji, meja dan kursi pelanggan, perlengkapan makan dan minum meliputi piring, sendok, garpu, alat pembuat kopi meliputi *grinder*, *scale*, teko, serta peralatan kebersihan. Peralatan memasak, kasir, meja kursi, serta perlengkapan makan tersedia dalam jumlah yang cukup memadai untuk mendukung operasional kafe.



Gambar 2. Peralatan Membuat Kopi

Sumber: Dokumentasi Pribadi

Seluruh peralatan disediakan oleh pihak pengelola *Viaduct by Gubeng*, dan ke depannya kebutuhan pemeliharaan maupun pengadaan ulang alat ditanggung melalui omset penjualan harian. Skema ini menunjukkan adanya upaya efisiensi dalam penggunaan dana, di mana hasil usaha tidak hanya digunakan untuk membayar insentif pekerja, tetapi juga untuk menjaga keberlangsungan operasional secara mandiri. Berdasarkan wawancara dan hasil observasi terkait sarana dan prasarana, menunjukkan adanya keselarasan antara ketersediaan infrastruktur fisik dan fungsi pemberdayaan dalam program padat karya. Kemudian dari aspek waktu, *Viaduct*

by *Gubeng* beroperasi layaknya bisnis reguler dengan jadwal kerja dan sistem absensi harian yang telah ditetapkan oleh tim manajemen.

Secara keseluruhan dari dimensi *input* dapat disimpulkan bahwa *Viaduct by Gubeng* telah menunjukkan perencanaan dan penyediaan *input* yang cukup baik, terutama dari aspek finansial, fisik, dan waktu. Namun dalam prosesnya terdapat tantangan besar pada aspek sumber daya manusia, khususnya terkait ketahanan partisipasi dan persepsi terhadap kelayakan insentif. Oleh karena itu, *Viaduct by Gubeng* perlu mengintegrasikan model pelatihan yang lebih adaptif dan strategi peningkatan kesejahteraan yang layak, agar tujuan utama pemberdayaan MBR tidak berhenti pada keterlibatan awal, melainkan berlanjut hingga pada kemandirian ekonomi yang nyata.

c. *Process*

Ditinjau berdasarkan model evaluasi CIPP, indikator *process* dari Stufflebeam & Shinkfield, bertujuan untuk menilai efektivitas implementasi program, termasuk pelatihan, pengelolaan operasional, dan kendala teknis yang dihadapi selama pelaksanaan program (Suryadin et al., 2022). Berdasarkan hasil temuan di lapangan, proses pelaksanaan program seperti pemberian pelatihan awal dan penyaluran insentif telah dilaksanakan sesuai rencana, namun lemahnya transparansi dalam evaluasi insentif serta kurangnya pelibatan pekerja MBR dalam pengambilan keputusan menyebabkan partisipasi mereka tidak berkelanjutan. Dalam konteks teori motivasi dua faktor dari Herzberg, insentif yang masuk kategori *hygiene factor* tidak memberikan kepuasan kerja jika jumlahnya tidak mencukupi kebutuhan dasar, sehingga menyebabkan pekerja memilih keluar dari program dan mencari alternatif kerja lain yang lebih menguntungkan (Andjarwati, 2015). Hasil temuan ini sejalan dengan penelitian (Lafina et al., 2023) yang menunjukkan bahwa keberlanjutan program padat karya terganggu akibat lemahnya pengawasan, tidak tetapnya gaji, dan keluarnya tenaga kerja karena ketidakpuasan terhadap sistem insentif yang diterapkan. Dengan demikian, proses pelaksanaan program rumah Padat Karya *Viaduct by Gubeng* memerlukan peninjauan ulang, khususnya dalam hal penguatan komunikasi antara pengelola dan pekerja MBR, serta pembenahan sistem insentif agar mampu menciptakan motivasi internal dan rasa kepemilikan dari peserta. Program ini akan lebih efektif jika tidak hanya menyalurkan insentif dalam bentuk nominal, tetapi juga memberdayakan pekerja sebagai subjek pembangunan yang memiliki peran aktif dan kontrol dalam pengambilan kebijakan program.

Dimensi *process* menitikberatkan pada analisis implementasi program, mencakup efisiensi pelaksanaan, kesesuaian dengan rencana awal, serta kapasitas adaptif terhadap tantangan operasional. Pada *Viaduct by Gubeng*, proses pelaksanaan meliputi tiga tahap utama yakni rekrutmen MBR, pelatihan teknis enam bulan, dan operasional kafe. Pelatihan yang mencakup keterampilan F&B seperti pelayanan pelanggan, pengoperasian kasir, dan pengolahan makanan menunjukkan upaya penyesuaian dengan kebutuhan riil dunia kerja, sesuai prinsip *proactive process monitoring* dalam evaluasi CIPP yaitu pelaksanaan harus dipantau secara aktif untuk memastikan kesesuaiannya dengan rencana awal. Namun, adanya penurunan jumlah peserta aktif selama pelatihan dari 45 menjadi 33 orang mengindikasikan bahwa proses pelatihan belum sepenuhnya adaptif terhadap kebutuhan dan kemampuan peserta. Hal ini mencerminkan salah satu kekurangan dalam *formative evaluation* menurut Stufflebeam, yakni ketika proses tidak cukup fleksibel untuk mengantisipasi tantangan internal seperti motivasi peserta yang menurun atau kesulitan dalam adaptasi pelatihan.

Di luar pelatihan kerja, program ini juga menyelenggarakan pelatihan ekonomi kreatif yang bersifat inklusif dan terbuka untuk masyarakat umum. Kegiatan ini menunjukkan adanya perluasan

proses pemberdayaan yang bersifat partisipatif dan mendukung pembentukan ekosistem ekonomi lokal. Dalam perspektif CIPP, pelibatan masyarakat secara luas dalam proses implementasi program merupakan indikator penting dari kualitas pelaksanaan. Keterlibatan UMKM memang dimaksudkan sebagai bentuk kolaborasi dan penguatan ekosistem ekonomi kreatif lokal yang lebih luas, tidak terbatas hanya pada pekerja MBR yang direkrut secara formal. Meskipun demikian, dari sisi pengelolaan ditemukan beberapa catatan penting. Minimnya evaluasi kerja dan lemahnya sistem monitoring menyebabkan menurunnya kedisiplinan kerja. Sehingga mencerminkan lemahnya pelaksanaan *process control*, yaitu mekanisme kontrol internal yang seharusnya dijalankan untuk memastikan kelancaran pelaksanaan program.

Stufflebeam menyarankan bahwa dalam evaluasi proses, perlu ada *continuous feedback mechanism* yang dapat memberikan informasi *real-time* untuk perbaikan program secara berkelanjutan. Dalam konteks *Viaduct by Gubeng*, kurangnya evaluasi kerja serta pengawasan yang belum optimal menjadi hambatan dalam menjalankan prinsip ini. Selain itu, pola komunikasi satu arah antara pengelola dan pekerja juga menjadi kelemahan dalam implementasi proses. Ketidakterlibatan pekerja dalam pengambilan keputusan harian menunjukkan lemahnya pendekatan partisipatif. Dalam evaluasi proses menurut teori CIPP, keterlibatan penerima manfaat menjadi tolak ukur efektivitas pelaksanaan. Komunikasi yang tidak terbuka berisiko menimbulkan ketidakpuasan, mengurangi loyalitas, dan berdampak pada keberlanjutan partisipasi.

Keterkaitan antara dimensi *input* dan *process* juga sangat penting. Kekurangan pada *input*, seperti insentif yang tidak memadai dan kualitas pelatihan yang belum optimal, berpengaruh langsung terhadap proses pelaksanaan, khususnya pada penurunan jumlah peserta aktif dan rendahnya motivasi kerja. Hal ini menunjukkan bahwa perbaikan pada *input* akan memperbaiki proses, dan pada akhirnya juga meningkatkan hasil (*product*) program. Integrasi antar dimensi ini perlu menjadi perhatian dalam evaluasi dan pengembangan program ke depan. Berdasarkan teori CIPP dimensi *process*, pelaksanaan program rumah Padat Karya *Viaduct by Gubeng* telah mencerminkan upaya pemenuhan standar proses yang terstruktur, namun masih perlu ditingkatkan dari sisi fleksibilitas implementasi, manajemen internal, serta partisipasi penerima manfaat. Evaluasi *process* dalam hal ini tidak hanya mengukur apakah kegiatan telah dilakukan, tetapi juga menilai kualitas pelaksanaan, keterbukaan terhadap penyesuaian, dan kemampuan manajemen dalam merespon dinamika lapangan secara cepat dan adaptif.

d. Product

Indikator *product* merujuk pada hasil akhir atau dampak nyata dari pelaksanaan suatu program. Menurut Stufflebeam & Shinkfield (1985:169-173) dalam (Suryadin et al., 2022) *product* dalam evaluasi CIPP (*Context, Input, Proses, Product*) adalah kegiatan untuk menafsirkan dan menetapkan pencapaian hasil yang berkaitan dengan keberlanjutan. Indikator *product* dalam penelitian ini digunakan untuk mengevaluasi serta menganalisis tujuan, hasil serta manfaat yang dicapai oleh Program Padat Karya *Viaduct*, serta upaya kolaborasi atau kerjasama yang memiliki kontribusi di dalam Program *Viaduct* untuk meningkatkan kesejahteraan pekerja MBR dan keberlanjutan program.

Pada Program Padat Karya *Viaduct by Gubeng*, hasil yang dicapai menunjukkan keterkaitan yang erat dengan indikator *product*, khususnya dalam upaya peningkatan kesejahteraan MBR. Program ini dirancang dengan tujuan utama untuk memberdayakan masyarakat MBR melalui penyediaan pelatihan kerja yang relevan. Pelatihan tersebut diharapkan dapat meningkatkan kapasitas dan keterampilan masyarakat MBR agar mereka mampu bekerja dan berperan aktif dalam aktivitas

yang ada di *Viaduct by Gubeng*. Program ini berhasil menciptakan ruang pelatihan sekaligus tempat kerja bagi masyarakat MBR. Keberadaan *Viaduct* sebagai lokasi pelatihan dan kerja memberikan banyak manfaat, yakni tidak hanya memperkuat kemampuan individu tetapi juga memberikan peluang pendapatan yang dapat langsung dimanfaatkan untuk kebutuhan ekonomi sehari-hari. Dampak positif lainnya dari pelaksanaan program ini adalah penurunan jumlah keluarga miskin di wilayah Kecamatan Gubeng dalam kurun waktu tiga tahun, yakni dari tahun 2023 hingga 2025. Hal ini menunjukkan bahwa tujuan program tidak sekadar dirancang secara teoritis, tetapi telah tercapai dalam kenyataan.

Tabel 2. Jumlah Keluarga Miskin Kec. Gubeng Tahun 2023-2025

No.	Tahun	Jiwa	Kepala Keluarga
1.	2023	12.551	4.191
2.	2024	4.997	1.740
3.	2025	1.518	616

Sumber: Kecamatan Gubeng Kota Surabaya

Para pekerja di *Viaduct* mendapatkan insentif yang berfungsi sebagai bentuk penghargaan sekaligus motivasi ekonomi yang mendorong masyarakat MBR untuk terus berpartisipasi dalam program. Hal tersebut sejalan dengan yang disampaikan oleh Mangkunegara dalam (Naibaho et al., 2024) yang menyatakan bahwa insentif adalah suatu bentuk uang yang diberikan oleh pihak pemimpin organisasi kepada karyawan agar mereka bekerja dengan motivasi yang tinggi dan berprestasi dalam mencapai tujuan organisasi. Insentif yang diberikan kepada pekerja MBR juga telah menunjukkan adanya perhatian terhadap kelayakan hidup pekerja, dan juga untuk meningkatkan motivasi para pekerja MBR.

Product nyata lainnya yang ada di *Viaduct by Gubeng* adalah bentuk upaya dalam memperluas hasil serta manfaat program melalui kolaborasi strategis yang dijalin bersama dengan YBM PLN UP3 Surabaya Selatan. Bentuk kolaborasi tersebut adalah pembentukan Pasar Kuliner Lawas di kawasan *Viaduct*. Pasar ini tidak hanya menjadi sarana promosi kuliner tradisional sebagai aset budaya, tetapi juga menjadi wadah pemberdayaan UMKM lokal yang sebagian besar melibatkan masyarakat MBR. Melalui kegiatan ini, program menciptakan hasil tambahan berupa pertumbuhan ekonomi mikro, serta memperkuat nilai-nilai kultural lokal. Kolaborasi ini cukup memberikan dampak yang positif, memberikan daya tarik yang lebih sehingga dapat lebih meningkatkan omset di *Viaduct*. Hal tersebut sejalan dengan pendapat bahwa konsep pembangunan dengan model pemberdayaan masyarakat tidak hanya semata-mata memenuhi kebutuhan dasar (*basicneed*) masyarakat tetapi lebih sebagai upaya mencari alternative pertumbuhan ekonomi lokal (Hamim et al., 2022).

Pasar ini tidak hanya menjadi sarana promosi kuliner tradisional sebagai aset budaya, tetapi juga menjadi wadah pemberdayaan UMKM lokal yang sebagian besar melibatkan masyarakat MBR. Melalui kegiatan ini, program menciptakan hasil tambahan berupa pertumbuhan ekonomi mikro, serta memperkuat nilai-nilai kultural lokal. Kolaborasi ini cukup memberikan dampak yang positif, memberikan daya tarik yang lebih sehingga dapat lebih meningkatkan omset di *Viaduct*.



Gambar 3. Stand Kuliner Pasar Lawas di Viaduct by Gubeng

Sumber: Dokumentasi Pribadi

Kolaborasi yang dilakukan bersama dengan YBM PLN merupakan bentuk dukungan yang sangat luar biasa terhadap berjalannya Program Padat Karya *Viaduct by Gubeng*, sehingga dapat memberikan dampak yang positif yang tidak hanya untuk *Viaduct* dan masyarakat para pekerja MBR saja, tetapi juga untuk para pelaku UMKM. Dengan demikian, indikator *product* dalam evaluasi CIPP tercermin secara baik dalam pelaksanaan Program Padat Karya *Viaduct by Gubeng*. Program ini tidak hanya menghasilkan luaran berupa pelatihan dan pekerjaan, tetapi juga berdampak pada pengurangan kemiskinan, peningkatan pendapatan, penguatan ekonomi lokal, dan pelestarian budaya. Hasil-hasil tersebut mencerminkan pencapaian tujuan program secara nyata untuk masyarakat, khususnya masyarakat MBR.

Analisis pada indikator *product* sangat dipengaruhi oleh hasil analisis pada indikator *context*, *input*, dan *process*. Indikator *context* mengkaji latar belakang kondisi sosial ekonomi masyarakat yang menjadi dasar dalam menentukan tujuan dan sasaran program, yaitu MBR sebagai sumber daya manusia dalam program rumah Padat Karya *Viaduct by Gubeng*. Selanjutnya, indikator *input* meliputi sumber daya dan strategi perencanaan yang mengarahkan pelaksanaan program, seperti rekrutmen dan pelatihan pegawai, penyaluran insentif, waktu kerja, serta sarana dan prasarana pendukung. Strategi perencanaan pada *input* ini kemudian memengaruhi pelaksanaan program yang dinilai dalam indikator *process*, yang mencakup efisiensi pelaksanaan, kesesuaian dengan rencana awal, serta kemampuan beradaptasi terhadap tantangan operasional. Indikator *process* berkaitan langsung dengan hasil, manfaat, dan upaya keberlanjutan program, seperti berkurangnya jumlah keluarga miskin di Kecamatan Gubeng, manfaat yang dirasakan oleh pekerja MBR, kolaborasi berkelanjutan dengan UMKM, peningkatan omset, serta partisipasi aktif masyarakat MBR dalam mendukung kelangsungan program secara berkelanjutan. Dengan demikian, keberhasilan indikator *product* sangat bergantung pada keterpaduan dan sinergi antara *context*, *input*, dan *process* dalam pelaksanaan program rumah Padat Karya *Viaduct by Gubeng*.

5. Kesimpulan

Program rumah Padat Karya *Viaduct by Gubeng* dapat dinilai sebagai program pemberdayaan masyarakat berbasis padat karya yang inovatif dan berkelanjutan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa program ini berhasil menjawab kebutuhan sosial-ekonomi masyarakat berpenghasilan rendah pasca pandemi COVID-19 dengan memberikan pelatihan kerja dan peluang usaha yang tepat sasaran, sehingga mampu mengurangi angka kemiskinan dan meningkatkan keterampilan MBR. Program ini telah berhasil memadukan pemanfaatan aset publik, pelatihan keterampilan, dan aktivitas ekonomi kreatif sebagai strategi pengentasan kemiskinan. Namun, terdapat beberapa tantangan yang perlu segera diatasi agar program ini dapat berjalan dengan lebih

optimal dan berkelanjutan. Beberapa temuan utama dan rekomendasi solusinya adalah sebagai berikut:

1. Rendahnya motivasi sebagian pekerja yang disebabkan oleh kurangnya insentif yang adaptif dan kurangnya dukungan psikososial. Sehingga diperlukan evaluasi dan penyesuaian terhadap sistem insentif agar lebih ideal dan sesuai dengan standar kelayakan hidup di Surabaya. Serta diperlukan pula strategi motivasi berbasis pendekatan psikososial atau mentoring untuk menjaga semangat kerja dan meningkatkan partisipasi aktif bagi para MBR.
2. Kurangnya forum komunikasi dua arah antara manajemen dan pekerja yang menyebabkan aspirasi dan keluhan kurang tersalurkan. Untuk itu, perlu dilakukan peningkatan komunikasi dua arah antara manajemen dan pekerja melalui forum dialog reguler setiap bulan untuk menampung aspirasi dan keluhan, sehingga meningkatkan rasa memiliki, keterlibatan, dan menciptakan lingkungan kerja yang kolaboratif dan sehat.

Program rumah Padat Karya *Viaduct by Gubeng* memiliki dampak jangka panjang yang signifikan bagi pemberdayaan masyarakat perkotaan, terutama dalam membangun kemandirian ekonomi, memperkuat jejaring sosial, dan meningkatkan kualitas hidup MBR. Keberhasilan program ini juga menunjukkan potensi besar untuk direplikasi di kecamatan atau kota lain, dengan penyesuaian pada konteks lokal dan kebutuhan masyarakat setempat. Jika model ini diadopsi secara lebih luas, diharapkan dapat menjadi strategi efektif dalam penanggulangan kemiskinan perkotaan di Indonesia dan memperkuat ketahanan sosial ekonomi masyarakat urban.

Daftar Pustaka

- Andjarwati, T. (2015). Motivasi dari sudut pandang teori hirarki kebutuhan Maslow, teori dua faktor Herzberg, teori xy Mc Gregor, dan teori motivasi prestasi Mc Clelland. *JMM17: Jurnal Ilmu Ekonomi Dan Manajemen*, 2(01).
- Hamim, A., Rismayanti, S., Carlos, G., & Hamdan, A. (2022). Evaluasi Program Pemberdayaan Masyarakat Melalui Pengelolaan Bank Sampah di Kota Tasikmalaya (*Vol. 2, Issue 1*).
- Kilikili, Y. O. (2020). Hubungan Kausalitas Antara Pengangguran Dan Kemiskinan Di Provinsi Papua Tahun 1999 - 2018. *Universitas Atma Jaya Yogyakarta*.
- Lafina, A. R., Sholichah, N., & Wardhono, H. (2023). Implementasi Program Padat Karya Bagi Masyarakat Berpenghasilan Rendah (MBR) Dalam Perspektif Collaborative Governance di Kelurahan Manyar Sabrangan Kota Surabaya. *Jurnal Ilmiah Manajemen Publik Dan Kebijakan Sosial*, 7(2), 158–172.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (2014). dan Saldana, J.(2014). *Qualitative Data Analysis, A Methods Sourcebook*.
- Naibaho, T. C. A., Nelwan, O. S., & Raintung, M. C. (2024). Pengaruh pemberian Insentif, Lingkungan Kerja, Job Insecurity dan Budaya Kerja terhadap Turnover Intention karyawan pada PT. Pulau Lemon Manokwari Papua Barat. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 12(01), 932-942.
- Oktariansyah, O., & Usman, B. (2021). Pengaruh Insentif Terhadap Prestasi Kerja Pegawai Pada Kantor Kelurahan Tanah Mas Banyuasin. *Jurnal Media Wahana Ekonomika*, 17(4), 367-382.
- Putri, G. F. P., & Ismail, H. (2024). Analisis Stakeholder Pada Pelaksanaan Program Padat Karya Dalam Mengentaskan Kemiskinan Di Kelurahan Medokan Semampir. *Praja Observer: Jurnal Penelitian Administrasi Publik (e-ISSN: 2797-0469)*, 4(01), 41–55.
- Setiawan, M. Y. A., & Megawati, S. (2022). Evaluasi Kebijakan Padat Karya Tunai Di Desa Pekarungan Kecamatan Sukodono Kabupaten Sidoarjo. *Publika*, 665–680. <https://doi.org/10.26740/publika.v10n2.p665-680>

- Sudrajat, A., & Maulidah, H. (2024). Partisipasi Masyarakat Dalam Pembangunan Padat Karya Tunai Desa (PKTD) Di Desa Cisande Kecamatan Cicantayan Kabupaten Sukabumi. *Jurnal Dialektika Politik*, 8(1), 110–120.
- Surabaya, P. K. (2021, December 21). *Gencarkan Program Padat Karya, Wali Kota Eri Cahyadi Manfaatkan Aset Lahan Kosong 9,5 Juta Meter Persegi*. Pemerintah Kota Surabaya.
- Surabaya, P. K. (2022, October 22). *Surabaya Jadi Daerah Percontohan Reformasi Birokrasi Tematik Penanggulangan Kemiskinan*. Pemerintah Kota Surabaya.
- Surabaya, P. K. (2023, May 31). *Di Peringatan Hjks Ke-730, Wali Kota Eri Cahyadi Fokus Tingkatkan Kesejahteraan Rakyat Lewat Program Padat Karya*. Pemerintah Kota Surabaya.
- Suryadin, A., Sari, W. P., & Nurfitriani. (2022). *Evaluasi Program Model CIPP (Context, Input, Process, and Product) Antara Teori dan Praktiknya* (Alviana C, Ed.). Penerbit Samudra Biru (Anggota IKAPI).
- Tjahjono, A. (2022, May 28). Wali Kota Eri Cahyadi Resmikan Rumah Padat Karya Gubeng. *RMOL Jatim*.
- Yuniar, N. V., & Astuti, I. (2023). Implementasi Program Rumah Padat Karya (Studi Di Viaduct by Gubeng). *JISP (Jurnal Inovasi Sektor Publik)*, 3(3), 95–105.