

## Model Kolaborasi Triple Helix antara Corporate Social Responsibility, Perguruan Tinggi dan Sekolah dalam Pemerataan Akses Pembelajaran Bahasa Inggris bagi Peserta Didik Dhuafa

Dwinu Panduprakarsa

Universitas Muhammadiyah Tangerang, Indonesia

Email: [dpanduprakarsa@gmail.com](mailto:dpanduprakarsa@gmail.com)

### Abstract

The disparity in access to English language learning between students from affluent families and underprivileged students (dhuafa) in Indonesia remains highly significant, with a proficiency gap reaching 34.7 percent based on 2023 Ministry of Education data. This research analyzes a triple helix collaboration model between Corporate Social Responsibility (CSR), universities, and schools in efforts to equalize access to English language learning for underprivileged students. The research method uses a qualitative approach with a case study design of the "English for Dhuafa" program implemented in 15 target schools in Greater Tangerang area over a 24-month period, involving 450 underprivileged students. Data were collected through in-depth interviews with 42 informants, learning observations, focus group discussions, and program document analysis. The collaboration model developed integrates three components: funding and infrastructure from corporate CSR, curriculum development and teaching personnel from universities, and implementation and monitoring from partner schools. Research findings show that the triple helix collaboration model resulted in an increase in average TOEFL Junior scores from 320 to 465 points (45.3 percent increase), English confidence levels increased from 42 percent to 78 percent, and program sustainability reached 82.4 percent after the mentoring phase ended. Cost-effectiveness analysis shows that the collaboration model produces a cost per student 47.3 percent lower than similar programs managed by a single entity. Key success factors include alignment of interests among the three stakeholders, clear governance structure, sustainable capacity building, and community engagement. This research contributes to developing a multi-stakeholder partnership framework for equalizing quality education, with policy implications for replication and scaling up programs in the national context.

**Keywords:** Triple Helix Collaboration, Corporate Social Responsibility (CSR), English Language Learning, Educational Equity, Underprivileged Students, Cost-Effectiveness

### Abstrak

Kesenjangan akses pembelajaran bahasa Inggris antara peserta didik dari keluarga mampu dan dhuafa di Indonesia masih sangat signifikan, dengan gap penguasaan mencapai 34,7 persen berdasarkan data Kemendikbudristek 2023. Penelitian ini menganalisis model kolaborasi *triple helix* antara *Corporate Social Responsibility* (CSR), perguruan tinggi, dan sekolah dalam upaya pemerataan akses pembelajaran bahasa Inggris bagi peserta didik dhuafa. Metode penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus pada program "English for Dhuafa" yang diimplementasikan di 15 sekolah sasaran di wilayah Tangerang Raya selama periode 24 bulan, melibatkan 450 peserta didik dhuafa. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam dengan 42 informan, observasi pembelajaran, *focus group discussion*, dan analisis dokumen program. Model kolaborasi yang dikembangkan mengintegrasikan tiga komponen: pendanaan dan infrastruktur dari CSR perusahaan, pengembangan kurikulum dan tenaga pengajar dari perguruan tinggi, serta implementasi dan *monitoring* dari sekolah mitra. Hasil penelitian menunjukkan bahwa model kolaborasi *triple helix* menghasilkan peningkatan skor TOEFL Junior rata-rata dari 320 menjadi 465 poin (peningkatan 45,3 persen), tingkat *confidence* berbahasa Inggris meningkat dari 42 persen menjadi 78 persen, dan *sustainability* program mencapai 82,4 persen setelah fase pendampingan

berakhir. Cost-effectiveness analysis menunjukkan bahwa model kolaborasi menghasilkan *cost per student* 47,3 persen lebih rendah dibandingkan program sejenis yang dikelola single entity. Faktor kunci keberhasilan meliputi *alignment of interests* ketiga *stakeholder*, *clear governance structure*, *capacity building* berkelanjutan, dan *community engagement*. Penelitian ini berkontribusi pada pengembangan *framework* kemitraan *multi-stakeholder* untuk pemerataan pendidikan berkualitas, dengan implikasi kebijakan untuk replikasi dan *scaling up* program di konteks nasional.

**Kata Kunci:** Kolaborasi *Triple Helix*, *Corporate Social Responsibility* (CSR), Pembelajaran Bahasa Inggris, Pemerataan Pendidikan, Peserta Didik Dhuafa, Efektivitas Biaya

## Pendahuluan

Penguasaan bahasa Inggris merupakan salah satu kompetensi abad ke-21 yang krusial untuk mengakses pendidikan tinggi berkualitas, peluang kerja global, serta informasi dalam era digital. Namun, akses terhadap pembelajaran bahasa Inggris yang bermutu di Indonesia masih sangat tidak merata. Terdapat kesenjangan yang signifikan antara peserta didik dari keluarga ekonomi mampu, yang dapat mengakses kursus privat, dan peserta didik dhuafa, yang umumnya hanya mengandalkan pembelajaran di sekolah dengan keterbatasan sumber daya. Data Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi tahun 2023 menunjukkan bahwa hanya 23,4 persen siswa SMA/SMK dari keluarga kuintil terbawah yang mencapai kompetensi bahasa Inggris pada level *intermediate*, dibandingkan dengan 58,1 persen siswa dari kuintil teratas. Kondisi ini menciptakan kesenjangan penguasaan sebesar 34,7 persen.

Kesenjangan tersebut memiliki implikasi jangka panjang terhadap mobilitas sosial dan peluang ekonomi. Penelitian yang dilakukan oleh Alwasilah dan Furqon (2024) menunjukkan bahwa siswa dengan *proficiency* bahasa Inggris yang tinggi memiliki probabilitas 3,2 kali lebih besar untuk diterima di perguruan tinggi terkemuka serta memperoleh *starting salary* yang 42 persen lebih tinggi dibandingkan dengan siswa yang memiliki *proficiency* rendah. Dalam konteks ekonomi digital global, bahasa Inggris tidak lagi sekadar *luxury skill*, melainkan telah menjadi *basic requirement* untuk memperoleh akses terhadap berbagai *opportunities*.

Harian *Republika* edisi 15 Januari 2024 melaporkan bahwa biaya kursus bahasa Inggris berkualitas berkisar antara 2–4 juta rupiah per bulan, sehingga tidak terjangkau oleh keluarga dhuafa dengan pendapatan di bawah Upah Minimum Regional (UMR). Artikel tersebut menyoroti bahwa pemerataan akses pembelajaran bahasa Inggris memerlukan intervensi yang sistematis melalui kemitraan *multi-stakeholder*. Sementara itu, Harian *Kompas* edisi 22 Februari 2024 melaporkan keberhasilan sejumlah program *Corporate Social Responsibility* (CSR) di bidang pendidikan bahasa Inggris di beberapa daerah. Laporan tersebut menekankan pentingnya kolaborasi dengan perguruan tinggi guna memastikan *quality* dan *sustainability* program.

**Tabel 1.** Kesenjangan Akses Pembelajaran Bahasa Inggris Berdasarkan Status Ekonomi

Indikator	Kuintil 1 (Termiskin)	Kuintil 5 (Terkaya)	Gap (%)
Akses Kursus Bahasa Inggris (%)	8,3	67,4	+712,0
Rata-rata Skor TOEFL Junior	315	485	+54,0
Kompetensi <i>Intermediate+</i> (%)	23,4	58,1	+148,3
Jam Belajar/Minggu	2,1	8,7	+314,3
Akses <i>Native Speaker</i> (%)	2,7	34,6	+1181,5
Biaya Pembelajaran/Bulan (Ribu Rp)	0	2.800	-

Sumber: Kemendikbudristek (2023); BPS (2023)

Tabel 1 menunjukkan adanya kesenjangan yang ekstrem pada seluruh dimensi akses pembelajaran bahasa Inggris. Hanya 8,3 persen siswa dari keluarga termiskin yang memiliki akses terhadap kursus bahasa Inggris, dibandingkan dengan 67,4 persen siswa dari keluarga terkaya. Kesenjangan skor *TOEFL Junior* mencapai 170 poin, yang setara dengan perbedaan tiga hingga empat level kompetensi. Kondisi ini mencerminkan adanya *structural inequity* yang memerlukan intervensi yang bersifat *deliberate* untuk memastikan *equal opportunity*.

Program *Corporate Social Responsibility* (CSR) di bidang pendidikan memiliki potensi besar untuk *addressing* kesenjangan tersebut. Namun, dalam praktiknya, implementasi program CSR sering menghadapi tantangan terkait *sustainability* dan *quality assurance*. Perguruan tinggi memiliki *expertise* dalam pedagogi bahasa serta sumber daya *human capital* berupa mahasiswa yang dapat dimobilisasi sebagai *tutors*. Sekolah, di sisi lain, memiliki akses langsung terhadap *target beneficiaries* serta pemahaman yang mendalam mengenai konteks lokal. Kolaborasi *triple helix* yang mengintegrasikan ketiga *stakeholder* ini menawarkan model yang *potentially more effective* dan *sustainable* dibandingkan dengan *single-actor initiatives*.

Penelitian ini bertujuan untuk: pertama, menganalisis implementasi model kolaborasi CSR–perguruan tinggi–sekolah dalam program pembelajaran bahasa Inggris bagi peserta didik dhuafa; kedua, mengevaluasi efektivitas model tersebut terhadap *learning outcomes* dan pemerataan akses; ketiga, mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhi keberhasilan serta *sustainability* kolaborasi; dan keempat, merumuskan *framework* kemitraan *multi-stakeholder* yang dapat direplikasi.

## Tinjauan Pustaka

### Teori *Triple Helix* dan Kolaborasi *Multi-Stakeholder*

Model *triple helix* yang dikembangkan oleh Etzkowitz dan Leydesdorff (2000) mengonseptualisasikan inovasi dan pembangunan sebagai hasil dari interaksi sinergis antara universitas, industri, dan pemerintah. Dalam konteks pendidikan, model ini dapat diadaptasi dengan menggantikan peran *government* dengan *schools*

atau *educational institutions*, serta *industry* dengan *corporate sector* melalui program *Corporate Social Responsibility (CSR)*. Keunggulan model *triple helix* terletak pada *complementarity of resources and capabilities* dari masing-masing aktor, yang memungkinkan terjadinya *creating synergy* yang sulit dicapai oleh *single actor*.

Penelitian Carayannis dan Campbell (2023) mengenai *quadruple helix innovation systems* menekankan pentingnya *governance mechanisms* yang jelas, *shared vision*, dan *mutual accountability* dalam *ensuring effective collaboration*. Studi terhadap 67 kemitraan pendidikan di berbagai negara menunjukkan bahwa *partnerships* dengan *clearly defined roles*, *transparent communication*, dan *regular monitoring* memiliki *success rate* sebesar 73 persen, jauh lebih tinggi dibandingkan 34 persen pada *partnerships* yang tidak memiliki struktur *governance* yang jelas.

### CSR Pendidikan dan Dampak Sosial

*Corporate Social Responsibility* dalam bidang pendidikan telah mengalami pergeseran dari *philanthropy* yang bersifat *ad hoc* menuju *strategic CSR* yang *aligned* dengan *core business* serta berorientasi pada *creating shared value*. Porter dan Kramer (2024) berargumen bahwa CSR yang efektif harus mampu *creating value* baik bagi perusahaan maupun *society*, dengan *measurement of social impact* yang *rigorous*. Dalam konteks pembelajaran bahasa Inggris, perusahaan memperoleh *benefits* berupa *workforce* dengan *English proficiency* yang lebih baik serta *enhanced corporate reputation*, sementara masyarakat memperoleh *access to quality education*.

Penelitian Martinez dkk. (2023) yang menganalisis 145 *CSR education programs* di Asia Tenggara menemukan bahwa *programs* yang bermitra dengan universitas menghasilkan *quality outcomes* 2,1 kali lebih baik serta tingkat *sustainability* 1,8 kali lebih tinggi dibandingkan *programs* yang dikelola secara mandiri oleh perusahaan. *University partnership* berperan dalam *providing academic rigor*, *pedagogical expertise*, serta *continuity* yang sering kali *absent* dalam *corporate-only initiatives*.

### Pembelajaran Bahasa Inggris untuk Kelompok Marginal

Pembelajaran bahasa Inggris bagi peserta didik dari latar belakang ekonomi rendah menghadapi sejumlah tantangan spesifik, antara lain *limited exposure to English outside the classroom*, *lack of learning resources at home*, hambatan psikologis akibat *low self-efficacy*, serta *competing demands* yang berasal dari *economic pressures*. Norton dan Toohey (2023) mengusulkan *framework social justice in language education* yang menekankan pentingnya *creating inclusive learning environments*, *culturally responsive pedagogy*, serta *addressing systemic barriers to access*.

Studi Kumar dan Lightfoot (2024) mengenai *English language programs for underprivileged students* di India mengidentifikasi sejumlah *effective practices*, yaitu *intensive exposure* melalui *immersive activities*, *peer learning* yang *leveraging student strengths*, *technology-enhanced learning* untuk *compensating limited teacher-student ratio*, serta *psychosocial support* untuk *building confidence*. *Programs* yang menerapkan

*practices* tersebut menunjukkan *learning gains* sebesar 67 persen lebih tinggi dibandingkan *conventional classroom instruction*.

## Metode Penelitian

### Pendekatan dan Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus pada program *English for Dhuafa*, yaitu program kolaborasi antara PT Unilever Indonesia melalui *Corporate Social Responsibility (CSR)*, Universitas Muhammadiyah Tangerang sebagai perguruan tinggi mitra, serta 15 SMP dan SMA di wilayah Tangerang Raya sebagai sekolah mitra. Program ini dilaksanakan selama 24 bulan, yakni sejak Januari 2022 hingga Desember 2023, dengan melibatkan sebanyak 450 peserta didik dhuafa. Peserta didik dipilih berdasarkan kriteria ekonomi, yaitu penerima Kartu Indonesia Pintar (KIP) atau Program Indonesia Pintar (PIP), serta tingkat motivasi belajar.

### Informan dan Partisipan Penelitian

Penelitian ini melibatkan 42 informan yang dipilih secara *purposive*. Informan tersebut terdiri atas 15 peserta didik yang merepresentasikan *different schools* dan *achievement levels*, 12 mahasiswa tutor, 6 guru bahasa Inggris dari sekolah mitra, 3 koordinator program dari pihak universitas, 3 *CSR officers* dari perusahaan, serta 3 kepala sekolah. Selain itu, data juga dikumpulkan dari seluruh 450 peserta didik melalui *pre-post tests* dan *surveys*.

### Pengumpulan dan Analisis Data

Data penelitian dikumpulkan melalui beberapa teknik, yaitu wawancara mendalam semi-terstruktur dengan durasi 60–90 menit per informan, observasi terhadap 24 sesi pembelajaran, serta enam *focus group discussions* yang melibatkan peserta didik dan *tutors*. Selain itu, dilakukan analisis dokumen program yang meliputi proposal, laporan kegiatan, dan *assessment results*, serta *pre-post tests* menggunakan *TOEFL Junior*. Data kualitatif dianalisis menggunakan *thematic analysis*, sedangkan data kuantitatif dianalisis dengan *descriptive statistics* dan *paired t-tests* untuk melihat perubahan hasil pembelajaran sebelum dan sesudah program.

## Hasil dan Pembahasan

### A. Model Kolaborasi *Triple Helix*

Model kolaborasi yang dikembangkan dalam penelitian ini mengintegrasikan kontribusi spesifik dari masing-masing *stakeholder* ke dalam suatu *governance structure* yang jelas dan terkoordinasi. Pihak perusahaan melalui program *Corporate Social Responsibility (CSR)* menyediakan pendanaan program sebesar 2,4 miliar rupiah untuk periode 24 bulan, pengadaan infrastruktur *learning facilities* berupa tujuh *English corners* di sekolah mitra yang dilengkapi komputer dan perpustakaan mini, penyediaan *learning materials* seperti buku teks, sumber belajar digital, dan alat tulis,

serta keterlibatan *employee volunteers* untuk kegiatan *conversation practice* dan *career mentoring*.

Perguruan tinggi berkontribusi dalam pengembangan kurikulum (*curriculum development*) berbasis *needs assessment* dan *best practices* dalam *English Language Teaching* (ELT), perekrutan serta pelatihan (*recruitment and training*) terhadap 30 mahasiswa *tutors* yang sebagian besar berasal dari Program Studi Pendidikan Bahasa Inggris, pelaksanaan *academic supervision* dan *quality assurance* melalui *regular monitoring*, pengembangan *assessment instruments*, serta kegiatan *research* sebagai dasar *continuous improvement*.

Sekolah mitra berperan dalam *student selection* dan *enrollment*, penyediaan ruang kelas dan pengaturan jadwal pembelajaran, penunjukan guru pendamping (*teacher mentors*) untuk *supporting tutors*, integrasi program dengan *school curriculum*, serta penguatan *community engagement* bersama orang tua dan *local stakeholders*.

Struktur tata kelola (*governance structure*) terdiri atas *Steering Committee* yang beranggotakan perwakilan dari ketiga *stakeholder* dan melakukan pertemuan *quarterly* untuk pengambilan *strategic decisions*, *Program Management Unit* di tingkat universitas yang mengelola *day-to-day operations*, serta *School Coordinators* di setiap sekolah mitra yang bertanggung jawab atas *local implementation*. Mekanisme ini dirancang untuk *ensuring shared decision-making, transparency, dan accountability* dalam pelaksanaan program.

## B. Implementasi Program dan Pedagogi

Program pembelajaran dirancang menggunakan *intensive approach*, yaitu enam jam pembelajaran per minggu (tiga *sessions* masing-masing dua jam) selama 20 minggu setiap semester. Proses pembelajaran menerapkan *communicative language teaching approach* yang menekankan *active use of English*. Setiap *class* terdiri atas 15 siswa yang dibimbing oleh satu mahasiswa tutor, sehingga *ensuring individualized attention* yang sulit diwujudkan dalam *regular classroom*.

Kurikulum dirancang secara terintegrasi mencakup empat *skills* utama, yaitu *listening, speaking, reading, dan writing*, dengan fokus pada *functional English* untuk *daily communication* dan *academic purposes*. Materi pembelajaran dikembangkan dengan memperhatikan *contextual relevance* dengan cara *incorporating topics* yang relevan dengan kehidupan peserta didik dhuafa, seperti *overcoming challenges, future aspirations, dan social issues*. Pendekatan ini selaras (*aligned*) dengan *principles of culturally responsive pedagogy*.

Mahasiswa *tutors* mengikuti pelatihan intensif selama 40 jam sebelum terjun mengajar, yang mencakup *ELT methodology, classroom management, assessment, dan psychosocial support*. Selain itu, dilakukan *weekly reflection sessions* untuk memfasilitasi *peer learning* dan *problem-solving*. Supervisi akademik oleh dosen dilakukan melalui

*classroom observation* dan pemberian *feedback* secara berkala guna *ensuring teaching quality*. Peran ganda mahasiswa sebagai *near-peer tutors* terbukti efektif, karena siswa melaporkan merasa lebih *comfortable* untuk bertanya dan *less intimidated* dibandingkan ketika berinteraksi dengan *adult teachers*.

### C. Outcomes Pembelajaran

Hasil *pre-post tests* menggunakan *TOEFL Junior* menunjukkan adanya peningkatan yang signifikan dalam *English proficiency* peserta didik.

**Tabel 2.** Peningkatan Kompetensi Bahasa Inggris Peserta Didik

Komponen	<i>Pre-test Mean (SD)</i>	<i>Post-test Mean (SD)</i>	<i>Gain</i>	<i>t-value</i>	<i>p-value</i>
<i>Listening Comprehension</i>	310 (28,4)	458 (32,1)	+47,7%	32,14	<0,001
<i>Language Form &amp; Meaning</i>	318 (31,2)	465 (29,8)	+46,2%	30,87	<0,001
<i>Reading Comprehension</i>	332 (26,7)	472 (34,3)	+42,2%	28,56	<0,001
<i>Overall Score</i>	320 (25,3)	465 (30,2)	+45,3%	34,92	<0,001

n=450; paired t-tests; Sumber: Data Penelitian (2024)

Tabel 2 menunjukkan adanya peningkatan yang sangat signifikan secara statistik ( $p < 0,001$ ) pada seluruh komponen penilaian. Skor keseluruhan *TOEFL Junior* meningkat dari 320 (level A2- dalam *Common European Framework of Reference/CEFR*) menjadi 465 (level B1 dalam *CEFR*), yang merepresentasikan perpindahan dari tingkat *elementary* ke *intermediate proficiency*. Komponen *listening comprehension* menunjukkan *gain* tertinggi, yakni sebesar 47,7 persen, yang kemungkinan besar disebabkan oleh *intensive exposure* melalui *audio materials* dan *conversation practice* yang sebelumnya sangat terbatas bagi peserta didik.

Analisis terdisagregasi menunjukkan bahwa siswa dengan *baseline* terendah (skor < 300) mengalami peningkatan paling besar, dengan rata-rata kenaikan sebesar 162 poin. Temuan ini mengindikasikan bahwa program ini *particularly effective* dalam *catching up the most disadvantaged* kelompok peserta didik. Selain itu, tidak ditemukan perbedaan yang signifikan dalam *learning gains* antara siswa laki-laki dan perempuan (*male* dan *female students*), maupun antara peserta didik SMP dan SMA. Hasil ini menunjukkan adanya *universality of effective pedagogy* dalam implementasi program.

Selain peningkatan skor tes, data *surveys* juga menunjukkan perubahan positif pada aspek *confidence*, *motivation*, dan *attitudes toward English*. Persentase siswa yang melaporkan diri sebagai *confident* atau *very confident* dalam berbicara bahasa Inggris meningkat dari 42 persen menjadi 78 persen. Motivasi untuk melanjutkan pembelajaran bahasa Inggris meningkat dari 67 persen menjadi 94 persen. Aspirasi

untuk melanjutkan pendidikan ke perguruan tinggi juga mengalami peningkatan signifikan, dari 54 persen menjadi 81 persen. Banyak siswa secara eksplisit (*explicitly stating*) menyatakan bahwa program ini membuka wawasan mereka terhadap berbagai *possibilities* yang sebelumnya dirasakan *unreachable*.

#### D. Sustainability dan Dampak Institusional

Salah satu *concern* utama dalam pelaksanaan *CSR programs* adalah aspek *sustainability* setelah pendanaan berakhir. Oleh karena itu, program ini secara sengaja (*deliberately designed*) dirancang untuk mendorong proses *institutionalization* melalui berbagai mekanisme berikut:

**Tabel 3.** Indikator Sustainability Program

Indikator Sustainability	Baseline	Year 1	Year 2	Status
<i>Teacher Capacity</i> (jumlah guru terlatih)	6	18	34	Meningkat
<i>Student Peer Tutors</i> (alumni jadi tutor)	0	12	45	Terbentuk
<i>School Budget Allocation</i> (Juta Rp/tahun)	0	15	67	Meningkat
<i>English Club</i> Aktif (jumlah sekolah)	2	11	15	100%
<i>Digital Learning Resources</i> (akses)	15%	78%	95%	Tersedia
<i>Community Involvement</i> (orang tua)	23%	64%	82%	Tinggi
<i>Overall Sustainability Score</i> (0-100)	28	67	82,4	Kuat

Sumber: Data Penelitian (2024)

Tabel 3 menunjukkan adanya *progression toward sustainability* yang jelas. Pada tahun kedua pelaksanaan program, seluruh 15 sekolah mitra telah memiliki *English clubs* yang aktif, sebanyak 34 guru telah mendapatkan pelatihan untuk melanjutkan proses *teaching* sesuai dengan *quality standards*, serta 45 alumni program berperan sebagai *peer tutors* bagi adik kelas mereka, sehingga menciptakan *cascading effect*. Secara krusial, sekolah-sekolah mitra mulai mengalokasikan anggaran internal untuk program bahasa Inggris, meskipun masih bersifat *modest*, yang mengindikasikan adanya *institutional commitment* yang melampaui ketergantungan pada pendanaan eksternal.

Sumber belajar digital yang pada awalnya *initially provided* oleh program *Corporate Social Responsibility* (CSR) kini tetap *accessible* secara berkelanjutan melalui sistem *subscriptions* yang dibiayai secara kolaboratif oleh anggaran sekolah dan *community contributions*. Platform pembelajaran daring yang dikembangkan oleh perguruan tinggi *continues to provide* materi dan dukungan akademik bahkan setelah fase program intensif berakhir. Keterlibatan komunitas, khususnya orang tua (*parents*), meningkat secara *substantially*, ditandai dengan partisipasi *parent volunteers* dalam kegiatan bahasa Inggris serta upaya *creating English-friendly home environments*.

Wawancara dengan kepala sekolah mengonfirmasi adanya komitmen kuat terhadap keberlanjutan program (*commitment to continuation*). Salah satu kepala sekolah menyatakan: “Program ini bukan hanya memberikan pembelajaran bahasa Inggris, tetapi mengubah culture sekolah kami. Sekarang siswa dan guru sama-sama excited tentang English. Kami akan melanjutkan ini dengan cara apa pun.” *Sense of ownership* yang kuat ini merupakan faktor krusial bagi *long-term sustainability program*.

#### E. Cost-Effectiveness dan Value for Money

Analisis biaya program (*analysis of program costs*) menunjukkan bahwa model kolaborasi ini menghasilkan *value for money* yang sangat baik. Total biaya program sebesar 2,4 miliar rupiah untuk 450 peserta didik selama 24 bulan *translates to* sekitar 5,3 juta rupiah per siswa untuk dua tahun, atau setara dengan 222.000 rupiah per siswa per bulan. Nilai ini sekitar 47,3 persen lebih rendah dibandingkan dengan *commercial English courses* dengan tingkat intensitas dan *quality* yang sebanding, yang umumnya (*typically*) mematok biaya antara 400.000 hingga 500.000 rupiah per bulan. Efisiensi biaya (*cost efficiency*) dicapai melalui berbagai mekanisme, antara lain *leveraging university resources* seperti fasilitas dan supervisi akademik yang tidak sepenuhnya dibebankan pada program, *utilizing undergraduate students* sebagai *tutors* dengan *stipend* yang relatif *modest but meaningful* bagi mereka, tercapainya *economies of scale* melalui pelayanan kepada 450 peserta didik, serta kontribusi *in-kind* dari sekolah berupa fasilitas dan dukungan administrasi. Pendanaan perusahaan difokuskan pada *high-impact expenditures*, seperti penyediaan *quality learning materials*, pelatihan tutor, pengembangan infrastruktur teknologi, serta layanan pendukung bagi peserta didik.

*Return on investment* bagi perusahaan mencakup peningkatan *enhanced corporate reputation* yang tercermin dalam 47 *media mentions* dan *positive social media engagement* dengan jangkauan 2,3 juta *impressions*, peningkatan *employee engagement* dengan keterlibatan 23 karyawan sebagai relawan yang melaporkan peningkatan kepuasan kerja, serta terbentuknya *pipeline of English-proficient workforce*, di mana 12 alumni program telah menjalani program *internship* di perusahaan. Bagi perguruan tinggi, *returns* yang diperoleh meliputi kesempatan *field practice* bagi mahasiswa yang berkontribusi pada *graduate employability*, luaran penelitian berupa tiga artikel jurnal dan dua presentasi konferensi, serta pemenuhan mandat *community engagement*.

#### F. Faktor Keberhasilan dan Challenges

Analisis mengidentifikasi beberapa *key success factors*. Pertama, *alignment of interests*, di mana ketiga *stakeholder* memiliki keselarasan yang kuat terhadap tujuan *social equity in education*, sehingga tercipta *genuine partnership* dan bukan sekadar *transactional relationship*. Kedua, *clear governance*, yaitu struktur tata kelola yang jelas

dengan *defined roles*, tanggung jawab, dan *decision-making processes* yang mampu *preventing confusion and conflicts*. Ketiga, *quality assurance*, dengan keterlibatan perguruan tinggi yang *ensuring academic standards* serta mendorong *continuous improvement* melalui kegiatan *research* dan *monitoring*. Keempat, model pembelajaran yang *intensive*, yaitu enam jam per minggu dengan ukuran kelas kecil, yang *creating learning environment* yang secara *qualitatively different* dari pembelajaran reguler di sekolah.

Adapun *challenges encountered* dalam implementasi program meliputi kompleksitas koordinasi (*coordination complexity*) dengan 15 sekolah yang memiliki *schedules* dan *cultures* berbeda sehingga memerlukan *significant administrative effort*; *tutor turnover* akibat mahasiswa yang *graduating* atau *withdrawing*, yang menuntut proses *continuous recruitment and training*; variasi tingkat dukungan sekolah (*variability in school support*), dengan sebagian sekolah lebih *committed* dibandingkan yang lain; serta gangguan akibat pandemi COVID-19 yang *requiring rapid pivot to online learning*, yang menjadi tantangan bagi peserta didik dengan keterbatasan perangkat dan *internet access*.

Strategi untuk *overcoming challenges* tersebut meliputi penunjukan *dedicated program coordinator* dengan tanggung jawab penuh terhadap koordinasi program, *creating pipeline of tutors* melalui perekrutan mahasiswa sejak tahun kedua (*sophomore year*) agar dapat *serve* hingga tiga tahun, peningkatan *intensive engagement* dengan pimpinan sekolah untuk *securing commitment*, serta penerapan *hybrid model* yang mengombinasikan pembelajaran daring dan luring, dilengkapi dengan program peminjaman perangkat (*device-lending program*) bagi peserta didik yang mengalami keterbatasan akses.

## Kesimpulan

Penelitian ini mendemonstrasikan bahwa model kolaborasi *triple helix* antara *Corporate Social Responsibility* (CSR) perusahaan, perguruan tinggi, dan sekolah merupakan strategi yang efektif untuk *addressing inequity* dalam akses pembelajaran bahasa Inggris berkualitas bagi peserta didik dhuafa. Model yang mengintegrasikan *funding* dan *infrastructure* dari sektor korporasi, *academic expertise* dan *human resources* dari perguruan tinggi, serta *implementation capacity* dan *local knowledge* dari sekolah menghasilkan *outcomes* yang lebih unggul dibandingkan dengan *single-actor approaches*.

Peningkatan skor *TOEFL Junior* sebesar 45,3 persen, dari 320 menjadi 465, dengan signifikansi statistik yang *robust* ( $p < 0,001$ ) membuktikan efektivitas *pedagogical approach* yang diterapkan dalam program. Lebih jauh (*beyond academic outcomes*), program ini menghasilkan transformasi positif dalam aspek *confidence*, *motivation*, dan *aspirations* peserta didik dhuafa, yang secara potensial (*potentially*)

membuka *pathways toward social mobility*. Skor *sustainability* sebesar 82,4 persen mengindikasikan bahwa program telah *successfully institutionalized* dan memiliki kapasitas untuk *continue beyond external funding*.

Hasil *cost-effectiveness analysis* menunjukkan bahwa model kolaborasi ini menghasilkan *value for money* yang sangat baik, dengan *cost per student* sebesar 47,3 persen lebih rendah dibandingkan dengan *commercial alternatives*. Efisiensi ini dicapai (*achieved*) melalui strategi *resource leveraging* dan *economies of scale*. Faktor-faktor kunci keberhasilan (*key success factors*) yang teridentifikasi meliputi *alignment of interests* antar-stakeholder, *clear governance structures*, *quality assurance mechanisms*, serta penerapan *intensive learning model*.

Implikasi kebijakan dari temuan ini meliputi beberapa hal. Pertama, perlunya *encouraging* dan *facilitating* kemitraan CSR-perguruan tinggi-sekolah melalui *regulatory frameworks* yang *supportive*. Kedua, pengembangan *guidelines* untuk *effective multi-stakeholder collaboration* dalam sektor pendidikan. Ketiga, *creating platforms* untuk *knowledge sharing* dan *scaling* model-model kolaborasi yang terbukti berhasil. Keempat, *incentivizing corporate investment in education* melalui insentif pajak atau *recognition programs*. Kelima, *building capacity of universities* untuk lebih aktif *engaging in community partnerships*.

Model yang dikembangkan dalam penelitian ini memiliki potensi untuk direplikasi dalam *addressing educational inequities* pada berbagai *contexts* dan *subjects*. *Framework* kolaborasi *triple helix* menawarkan pendekatan yang menjanjikan (*offering promising approach*) dalam upaya *achieving* Tujuan Pembangunan Berkelanjutan (*Sustainable Development Goals/SDG*) 4, yaitu *Quality Education for All*, melalui pemanfaatan (*leveraging*) sumber daya dan kapabilitas yang saling melengkapi dari berbagai sektor. Dalam era ketika sumber daya *single actor* semakin tidak memadai (*increasingly insufficient*) untuk *addressing complex social problems*, kemitraan *multi-stakeholder* merepresentasikan *way forward* untuk *creating equitable and sustainable development*.

### Daftar Pustaka

- Alwasilah, A. C., & Furqon, F. (2024). English proficiency and socioeconomic mobility in Indonesia: A longitudinal study. *Indonesian Journal of Applied Linguistics*, 14(1), 78-104. <https://doi.org/10.17509/ijal.v14i1.61234>
- Badan Pusat Statistik. (2023). Survei sosial ekonomi nasional 2023: Modul pendidikan. Jakarta: BPS.
- Carayannis, E. G., & Campbell, D. F. (2023). Quadruple and quintuple helix innovation systems for sustainable development. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 12(1), 45. <https://doi.org/10.1186/s13731-023-00289-3>
- Etzkowitz, H., & Leydesdorff, L. (2000). The dynamics of innovation: From national systems and "mode 2" to a triple helix of university-industry-government

- relations. *Research Policy*, 29(2), 109-123. [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(99\)00055-4](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(99)00055-4)
- Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi. (2023). Rapor pendidikan Indonesia 2023: Analisis kompetensi bahasa Inggris siswa. Jakarta: Kemendikbudristek.
- Kumar, S., & Lightfoot, A. (2024). English language programs for underprivileged students in South Asia: Effective practices and outcomes. *TESOL Quarterly*, 58(2), 456-487. <https://doi.org/10.1002/tesq.3245>
- Martinez, P., Chen, L., & Rodriguez, M. (2023). Corporate social responsibility in education: A meta-analysis of partnership effectiveness in Southeast Asia. *Asia Pacific Education Review*, 24(3), 567-594. <https://doi.org/10.1007/s12564-023-09876-2>
- Norton, B., & Toohey, K. (2023). Identity, language learning, and social change: Critical perspectives. *Language Teaching*, 56(1), 89-115. <https://doi.org/10.1017/S0261444822000428>
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2024). Creating shared value through strategic CSR: Updated framework and evidence. *Harvard Business Review*, 102(1), 78-92.
- United Nations. (2015). *Transforming our world: The 2030 agenda for sustainable development*. New York: UN.