

**KEMITRAAN KOLABORATIF
PEMERINTAH DAERAH SARBAGITA
(DENPASAR, BADUNG, GIANYAR, TABANAN) DENGAN PIHAK
SWASTA PT NOEI DALAM PENGELOLAAN SAMPAH DI WILAYAH
SARBAGITA**

Siti Patimah
Program Studi Administrasi Negara
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Universitas Udayana
1021205001
E-mail : madridista.0923@gmail.com

ABSTRACT

Garbage issue is a difficult problem, it can not be solved easily. It needs a professional management to manage this problem well. However, every area has its own issue to build a technology for this professional management. The areas have minimum fund and lacks of human resources. That is why they do partnership to solve the trash issue. This is the reason why Sarbagita Government does partnership with PT. NOEI to manage the trash. In this partnership, there are some problems: until now, PT. NOEI have not managed the trash well and asked for tipping fee. It caused by an argument between both of them. Because of those issues, the purpose of this study is to know the partnership pattern between Sarbagita Government with PT.NOEI.

This study used descriptive qualitative method to get the data; researcher observed by herself the phenomenon in the field and interviewed the people that have correlation with this partnership.

Some conclusions were got in this study, the first PT. NOEI's project plan was not ready yet, therefore PT.NOEI lacks of fund when it build a gasification technology. The second, there was unclear a contract letter. There wasn't punishment if the second side did not do its responsibility well and also there was not a discussion of tipping fee there. The last, even there are some problems between Sarbagita Government and PT. NOEI, BPKS could do mediation by collaborative management to make this partnership runs well until now.

Keywords: Public Private Partnership, Garbage Management, Sarbagita Government.

PENDAHULUAN

Sampah merupakan permasalahan yang tidak kunjung dapat terselesaikan. Sebagai daerah pariwisata yang sangat potensial, Provinsi Bali dituntut untuk menjaga kebersihan dan keindahan daerahnya. Jumlah volume sampah yang semakin banyak serta tidak diimbangi dengan lahan yang dipergunakan untuk menampung seluruh volume sampah membuat kabupaten Badung, Tabanan, Gianyar serta Kota Denpasar sepakat bekerjasama untuk menyelesaikan permasalahan sampah. Dengan adanya UU no 22 Tahun 1999 tentang Pemerintah Daerah, daerah diperbolehkan untuk melakukan suatu kerjasama antar daerah. Kerjasama antar daerah merupakan alternatif yang terbaik untuk daerah-daerah yang memiliki permasalahan yang sama dan tidak dapat mengatasi masalah daerahnya secara sendiri sehingga membutuhkan bantuan dari pihak lain.

Kerjasama pengelolaan sampah ini diberi nama kerjasama Sarbagita. Sarbagita adalah gabungan dari nama keempat wilayah tersebut yaitu Denpasar, Badung, Gianyar serta Tabanan. Kerjasama daerah Sarbagita ini dimulai sejak tahun 2000 dengan adanya legal formal Peraturan Bersama antara Pemerintah Daerah Sarbagita tanggal 24 Juli tahun 2000. Seiring berjalannya waktu, kerjasama Sarbagita guna mengatasi permasalahan sampah mengalami kendala, Pemerintah Daerah Sarbagita menyadari bahwa untuk mengelola sampah dengan baik memang bukanlah suatu hal yang mudah karena ada berbagai keterbatasan yang mereka miliki seperti keterbatasan dana, lahan, serta sumberdaya manusia. Dengan keterbatasan yang mereka miliki sehingga timbul pemikiran untuk melakukan suatu kemitraan dengan pihak ketiga untuk membuat suatu pengelolaan sampah professional.

Melalui Badan Pengelola Kebersihan Sarbagita (BPKS) , pemerintah Sarbagita mulai mencanangkan untuk melaksanakan kemitraan dengan sektor swasta untuk melaksanakan pengelolaan sampah. BPKS merupakan badan yang dibentuk pemerintah Sarbagita untuk mengembangkan kerjasama antara pemerintah Sarbagita

dengan investor dalam pengelolaan sampah terpadu. Pada tahun 2004 BPKS memfasilitasi kemitraan antara pemerintah Sarbagita dengan PT NOEI (*Navigat Organic Energy* Indonesia). PT NOEI adalah pihak swasta yang akan membangun sarana dan prasarana infrastruktur instalasi pengolahan sampah terpadu (IPST) . Dengan adanya instalasi pengolahan sampah terpadu ini, sampah-sampah yang dulunya hanya dibiarkan tertimbun di TPA Suwung akan diolah menjadi listrik dengan menggunakan teknologi *GALFAD (Gasifikasi, Landfil, and Anaerobic Digestion)* sehingga sampah memiliki nilai ekonomis yang akan menguntungkan pemerintah.

Namun sejak beroperasi di tahun 2007 hingga kini, PT NOEI belum mampu mengolah sampah dengan baik. Ketidak optimalan kinerja PT NOEI membuat semakin hari volume sampah yang tertimbun di TPA Suwung semakin menumpuk. Sampai saat ini PT NOEI hanya mampu menghasilkan 0,86 mega watt listrik, sangat jauh dari komitmen awal perjanjian dimana PT NOEI akan menghasilkan listrik sebesar 10 mega watt. Pengolahan sampah melalui IPST ini belum berjalan dengan baik karena PT NOEI belum dapat merealisasikan teknologi gasifikasi. Teknologi gasifikasi yang akan dikembangkan oleh PT NOEI memerlukan biaya yang cukup tinggi sehingga PT NOEI meminta bantuan Pemerintah dalam hal pendanaan (*tipping fee*), akan tetapi Pemerintah menolaknya.

Penolakan dari pihak Pemerintah ini dikarenakan bahwa dalam kontrak yang telah disepakati Pemerintah hanya akan memberikan lahan dan sampah saja tanpa adanya *tipping fee*. Suatu kemitraan dilakukan untuk mencapai tujuan bersama. Menurut Dwiyanto (2011:292) dalam mengelola suatu kemitraan antara pemerintah dengan pihak swasta dibutuhkan pengelolaan konflik yang muncul dari perbedaan pendapat antara anggota yang bekerjasama agar tidak terjadi kegagalan kemitraan. Melihat permasalahan yang dialami pada kemitraan ini, baik yang muncul karena perbedaan pendapat antara pemerintah Sarbagita dengan PT NOEI dalam hal *tipping fee* maupun belum optimalnya kinerja PT NOEI membuat BPKS selaku lembaga yang mewadahi kerjasama antar daerah Sarbagita harus mampu mengelola kemitraan

ini sebaik mungkin Pengelolaan kemitraan ini diperlukan agar terbangun saling kesepahaman mengenai tujuan dan manfaat kerjasama, hak dan kewajiban masing-masing pihak serta menerapkan *win win solution* sehingga menciptakan kesepahaman dan sinergi antar pemerintah Sarbagita dan pihak swasta yaitu PT NOEI. Melihat permasalahan yang terjadi pada kemitraan antara pemerintah Sarbagita dengan PT NOEI, maka rumusan masalah pada penelitian ini adalah” Bagaimana pola kemitraan Pemerintah Daerah Sarbagita dengan PT NOEI?”

KAJIAN PUSTAKA

A. Kerjasama dan Kemitraan

Kerjasama adalah suatu kegiatan ataupun usaha yang dilakukan oleh beberapa orang atau lebih untuk mencapai tujuan bersama. Kegiatan kerjasama juga sering dilakukan oleh suatu lembaga maupun pemerintah guna mencapai tujuan bersama. Sedangkan kemitraan sendiri adalah suatu hubungan atau jalinan kerjasama sebagai seorang mitra. Suatu kemitraan tidak hanya sekedar kerjasama saja karena kemitraan merupakan kerjasama yang dilakukan oleh dua pihak atau lebih dalam jangka waktu tertentu untuk mencapai keuntungan dan tujuan bersama.

Menurut Dwiyanto (2011: 256) Kemitraan berbeda dengan kerjasama yang bersifat non kemitraan. Kemitraan merupakan kerjasama yang dilakukan dalam jangka waktu yang panjang, bersifat kolaboratif, adanya penggabungan sumberdaya, masing-masing pihak yang terlibat berada pada posisi yang setara sehingga nantinya manfaat dan resiko yang terjadi dalam berjalannya kemitraan akan ditanggung keduabelah pihak. Sangat berbeda dengan kerjasama yang bersifat non-kemitraan dimana kerjasama non-kemitraan lebih bersifat swastanisasi, dengan intensitas kerjasama yang rendah, jangka waktu kerjasama pendek, kedudukan para pihak yang bekerjasama tidak setara sehingga tidak adanya penggabungan sumber daya serta manfaat yang didapat pada kerjasama dihitung sebagai sebuah kompensasi atas prestasi dan juga resiko ditanggung oleh masing-masing pihak.

B. Bentuk Kemitraan Pemerintah dengan Swasta

Kemitraan antara pemerintah dengan pihak swasta (KPS) atau dikenal juga dengan istilah *Public Private Partnership* (PPP) dewasa ini sudah banyak dilakukan di Indonesia. Agar lebih mempermudah pengelolaan kemitraan, ada lima bentuk kemitraan dipergunakan dalam kemitraan antara pemerintah dan swasta menurut Pratikno (2007) adalah kontrak pelayanan, kontrak kelola , kontrak sewa, kontrak bangun dan kontrak konsensi. Untuk di Indonesia, bentuk kontrak yang sering digunakan adalah bentuk kontrak bangun, dimana kontrak bangun ini juga memiliki sembilan bagian bentuk yaitu: (1) *Build Operate and Transfer*, (2) *Build and Transfer*, (3) *Build, Transfer and Operate*, (4) *Build Lease and Transfer*, (5) *Build, Own and Operate*, (6) *Rehabilitate, Own and Operate*, (6) *Rehabilitate*, (7) *Operate and Transfer*, (8) *Develop, Operate and Trasfer* serta (9) *Add, Operate and Trasfer*.

Dari seluruh bentuk kemitraan antara pemerintah dengan pihak swasta yang telah dijabarkan diatas,kebanyakan kemitraan yang terjadi di Indonesia menggunakan bentuk bangun kelola dan alih milik atau yang sering disebut *Build Operate and Transfer* (BOT) dan bentuk *Build, Own and Operate* (BOO) atau bangun, milik dan kelola. Bentuk BOT biasanya digunakan pada kemitraan pemerintah dengan pihak swasta dalam membangun suatu infrastruktur seperti jalan tol serta lainnya dan untuk bentuk BOO biasanya digunakan pada proyek yang berkaitan dengan kebutuhan hidup orang banyak seperti listrik.

C. Kelembagaan Kemitraan Pemerintah dengan Swasta

Kemitraan yang dilakukan pemerintah dan sektor swasta memerlukan pengelolaan secara profesional. Pengelolaan secara profesional dilakukan untuk menjamin keberlangsungan dari kemitraan yang dibangun. Agar kemitraan dapat berjalan dengan efektif salah satu kuncinya adalah membentuk tim pelaksana yang profesional. Tim pelaksana yang profesional tergabung dalam lembaga yang akan mengelola kemitraan antara pemerintah dengan pihak swasta. Lembaga yang bertugas mengelola kemitraan serta mengurus permasalahan-permasalahan pada implementasi kemitraan pemerintah dan pihak swasta menurut Adji (2010:115-116) haruslah

mengedepankan asas-asas seperti *asas* transparansi, *asas* independensi serta *asas* akuntabilitas.

Dalam melaksanakan dan mengelola suatu kemitraan memang diperlukan kelembagaan yang matang. Didalam suatu lembaga harus terdapat sumberdaya yang profesional dengan pembagian tugasnya masing-masing. Ketiga *asas* yang dikedepankan dalam pengelolaan kelembagaan kemitraan harus diterapkan dengan baik agar tujuan dari kemitraan dapat tercapai dan tidak terjadi permasalahan antara pihak-pihak yang terlibat dalam suatu kemitraan.

D. Manajemen Kemitraan Pemerintah dengan Swasta

Kemitraan yang terjadi antara pemerintah dan swasta harus dikelola sebaik mungkin karena jika tidak dikelola dengan baik maka kemitraan yang terbangun dapat mengalami kegagalan. Dalam pengelolaan suatu kemitraan antara pemerintah dan pihak swasta, manajemen yang digunakan sebaiknya adalah manajemen kolaboratif yang mengedepankan *asas* kebersamaan dan menempatkan pihak yang terlibat dalam kemitraan dalam posisi yang setara.

Manajemen kolaboratif adalah manajemen yang sangat menghargai akan keragaman nilai, tradisi, budaya organisasi, bekerja dalam struktur yang terbilang longgar, berbasis pada *networks*, dikendalikan oleh nilai-nilai untuk mencapai tujuan bersama serta memiliki kapasitas dalam pengelolaan konflik (Dwiyanto 2011:292). Dalam suatu manajemen kolaboratif kemitraan antara pemerintah dengan swasta memiliki kedudukan yang setara antar kedua belah pihak sehingga mekanisme yang dikembangkan adalah mekanisme kerja fungsional. Setiap pihak melaksanakan pekerjaannya berdasarkan dengan fungsinya masing-masing sesuai dengan pembagian kerja yang telah disepakati bersama, serta mekanisme hubungan kerja yang berbasis jejaring atau *networks* mengharuskan setiap anggota yang terlibat dalam kemitraan yang bersifat otonom diikat oleh suatu kepentingan bersama.

Selain itu semua, manajemen kolaboratif juga lebih mengandalkan pada persuasi, negosiasi serta mediasi ketimbang perintah ataupun komando. Jika terjadi perbedaan kepentingan maka dalam manajemen kolaboratif yang memiliki peranan

penting adalah mediasi. Mediasi digunakan untuk mengurangi tekanan yang terjadi pada hubungan antar institusi dalam sebuah jaringan. Serta persuasi dan negosiasi digunakan untuk mengakomodasi kepentingan dari para pihak yang terlibat dalam kemitraan dengan para pemangku kepentingan saat kepentingan dari para anggota tidak sepenuhnya dapat terealisasikan. Maka dari itulah agar kemitraan dapat berjalan dengan baik, manajemen haruslah mampu melakukan negosiasi dan persuasi antar pihak-pihak yang terlibat dalam kemitraan sehingga kolaborasi dapat terus dipertahankan. Pada manajemen kolaboratif dibutuhkan kepercayaan atau *trust* yang tinggi antar anggota yang terlibat dalam kemitraan. Jika para anggota yang terlibat dalam kemitraan memiliki kepercayaan yang tinggi satu sama lain maka mereka akan mematuhi dan mentaati segala keputusan yang telah disepakati bersama.

Banyak faktor yang mempengaruhi keberhasilan dan kegagalan dari suatu kemitraan pemerintah dengan pihak swasta. Keberhasilan dari suatu kemitraan pemerintah dengan swasta sangatlah dipengaruhi dengan cara pengelolaan konflik. Konflik dalam kemitraan acapkali muncul dari perbedaan antar pihak-pihak yang terlibat dalam kemitraan. Pengelolaan hubungan antar anggota serta penanganan konflik menjadi kunci yang teramat penting. Tanpa adanya pengelolaan hubungan dan penanganan konflik yang baik maka kemitraan antara pemerintah dengan pihak swasta akan mengalami kegagalan.

METODE PENELITIAN

Pada penelitian ini, jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif kualitatif. Pada penelitian kualitatif, peneliti akan turun langsung kelapangan untuk melihat segala kejadian dan fenomena yang terjadi dilapangan dan bersifat deskriptif karena lebih mementingkan proses dari pada hasil. Adapun lokasi penelitian ini adalah di Badan Pengelola Kebersihan Sarbagita, PT NOEI, DKP Denpasar, DKP Badung, DKP Gianyar, serta DKP Tabanan. Guna memperoleh data-data, teknik pengumpulan data yang digunakan pada penelitian ini adalah dengan cara observasi, wawancara serta dokumentasi dan studi pustaka.

PEMBAHASAN PENELITIAN

Terbentuknya kemitraan antara Pemerintah Daerah Sarbagita dengan pihak swasta berawal dari rekomendasi bank dunia kepada Pemerintah di Bali Selatan untuk membangun suatu pengelolaan sampah yang berstandar internasional. Membangun suatu teknologi pengelolaan sampah profesional bukanlah suatu hal yang mudah karena memerlukan biaya yang tidak sedikit. Mengingat keterbatasan yang dimiliki oleh Pemerintah dalam melakukan pengelolaan sampah, baik itu keterbatasan dalam hal pendanaan maupun sumberdaya yang dimiliki sehingga Pemerintah Daerah Sarbagita berinisiatif menggandeng pihak ketiga guna dapat mewujudkan pengelolaan sampah profesional. Untuk melakukan suatu kemitraan maka diperlukan lembaga yang bertugas memfasilitasi kemitraan antara Pemerintah Daerah Sarbagita dengan pihak swasta. Maka dari itulah Pemerintah Daerah Sarbagita membentuk suatu badan yang bertugas untuk mengelola kemitraan antara Pemerintah dengan investor. Melalui rekomendasi dari bank dunia dan berdasarkan Surat Keputusan Bersama Walikota Denpasar, Bupati Badung, Bupati Gianyar serta Bupati Tabanan maka terbentuklah Badan Pengelola Kebersihan Sarbagita atau lebih sering dikenal dengan nama BPKS.

BPKS bertugas untuk menarik investor. Investor atau pihak swasta yang terpilih adalah PT *Navigat Organics Energy* Indonesia (PT NOEI). PT NOEI terpilih menjadi mitra Pemerintah Daerah Sarbagita dalam pengelolaan Sampah Terpadu dengan teknologi profesional yang akan mengubah sampah-sampah baik itu sampah baru atau sampah lama untuk menjadi listrik dan listriknya akan dijual kepada PLN. Teknologi yang akan digunakan oleh PT NOEI adalah teknologi GALFAD (*Gasification, Landfill and Anaerobic Digestion*).

Kemitraan yang terjalin antara Pemerintah Daerah Sarbagita dengan PT NOEI memiliki jangka waktu hingga 20 Tahun. Kontrak kerjasama antara pemerintah Sarbagita dengan PT NOEI ditanda tangani pada tahun 2004 dengan disetujui oleh kepala-kepala daerah Sarbagita dan diketahui oleh Gubernur Bali. Aspek kerjasama dalam kemitraan antara Pemerintah Daerah Sarbagita adalah kemitraan ini

menggunakan bentuk BOO yaitu *Build Own and Operate*, ketersediaan peralatan teknologi sepenuhnya dilakukan oleh PT NOEI selama masih berjalannya kerjasama yaitu selama 20 Tahun. Kewajiban dari Pemerintah Daerah Sarbagita dalam kemitraan ini yaitu menyediakan sampah minimum 500 ton perharinya serta menyediakan lahan untuk pembangunan instalasi pengolahan sampah terpadu. Seluruh pembiayaan pembangunan serta pengolahan sampah menjadi tanggung jawab dari pihak PT NOEI. Selain mengolah sampah untuk dijadikan listrik, IPST juga akan mengolah sampah untuk dijadikan kompos.

Proyek IPST Sarbagita mulai beroperasi sejak tahun 2007 tepatnya tanggal 13 Desember 2007. Sejak mulai beroperasi hingga kini, IPST Sarbagita belum efektif dalam mengelola sampah-sampah yang berada di area TPA Suwung. Semakin banyaknya volume sampah yang dikirim ke TPA Suwung tidak diimbangi dengan pengelolaan yang baik sehingga TPA Suwung kini menjelma menjadi pegunungan sampah. Jika merujuk pada kesepakatan kontrak kemitraan antara pemerintah Sarbagita dengan PT NOEI, PT NOEI berkewajiban untuk mengelola seluruh sampah yang ada di TPA Suwung baik itu sampah baru maupun sampah lama untuk dijadikan listrik. PT NOEI berkewajiban untuk menghasilkan listrik hingga 10 megawatt dan listrik tersebut akan dijual kepada pihak PLN. Terhitung sejak mulai beroperasi di tahun 2007 hingga kini PT NOEI hanya mampu menghasilkan listrik sebesar 0,86 megawatt listrik yang dimana sangat jauh dari komitmen awal kerjasama yaitu listrik yang dihasilkan adalah sebesar 10 megawatt.

Ketidakmampuan dari PT NOEI untuk mengolah seluruh sampah di TPA Suwung karena PT NOEI belum mampu merealisasikan seluruh teknologi yang diperlukan. Pada awal pembangunan IPST Sarbagita hingga kini, biaya pembangunan dan operasional yang dikeluarkan oleh PT NOEI sudah sangat besar. Dalam membangun suatu pengelolaan sampah yang profesional yang akan mampu mengolah sampah lama maupun sampah baru memerlukan suatu teknologi yang canggih yaitu teknologi penghancur. Teknologi penghancur yang dimaksudkan disini adalah teknologi gasifikasi yang dimana teknologi gasifikasi ini adalah teknologi yang

memerlukan biaya investasi serta biaya operasional yang tidak sedikit dan terbilang sangat mahal. Investasi dalam pengelolaan sampah adalah investasi yang keuntungannya tidak banyak. Gasifikasi merupakan teknologi yang memerlukan biaya yang tidak sedikit, investasinya juga terbilang sangat besar serta biaya operasionalnya besar, belum lagi jika terjadi pasang air laut. Wilayah TPA Suwung yang berdampingan dengan tanjung benua jika pada saat air pasang maka gas metan yang berada dipinggir pantai bisa hilang sehingga akan berdampak pada berkurangnya produksi listrik. Dalam membangun teknologi gasifikasi ini mungkin ada pertimbangan yang memerlukan medan atau area khusus. PT NOEI sempat meminta bantuan kepada pemerintah untuk turut serta membantu dalam hal pendanaan (*tipping fee*).

Rencana dari PT NOEI untuk meminta bantuan pendanaan di tolak oleh Pemerintah Daerah Sarbagita. Alasan dari Pemerintah Sarbagita untuk tidak memberikan *tipping fee* karena di kontrak yang telah di sepakati tidak ada *tipping fee*. Meskipun di dalam kontrak tidak tersurat secara umum bahwa tidak akan ada *tipping fee* tetapi dalam kontrak telah jelas dikatakan bahwa seluruh pembiayaan dari pembangunan dan pengelolaan proyek IPST akan ditanggung oleh PT NOEI. Dalam kontrak juga belum ada aturan yang jelas mengenai sanksi-sanksi jika pihak yang terlibat tidak memenuhi kesepakatan kerjasama sehingga penambahan addendum kerjasama merupakan alternatif yang baik. Pada addendum tambahan juga hanya masih sebatas addendum mengenai ekonomi saja untuk addendum yang berisi sanksi mengenai keterlambatan kinerja dan keterlambatan waktu dalam pembangunan IPST hingga saat ini belum rampung. Belum rampungnya addendum tambahan ini dikarenakan masih banyaknya hal yang perlu diselesaikan terutama dalam level kebijakan strategis.

Terkait dengan permasalahan ini BPKS selaku badan yang memediasi kemitraan ini berusaha untuk memediasi ketegangan kedua belah pihak agar masing-masing pihak tetap mengedepankan asas kesepahan akan tujuan awal dari kemitraan ini. BPKS juga berupaya membangun keyakinan antara Pemerintah Sarbagita dengan

PT NOEI dengan cara berkomunikasi dengan kedua belah pihak. Jika BPKS melakukan komunikasi dengan PT NOEI maka hasil komunikasi akan disampaikan kepada Pemerintah Daerah Sarbagita, begitupula sebaliknya jika BPKS berkomunikasi dengan Pemerintah Daerah Sarbagita maka hasil komunikasi akan disampaikan kepada PT NOEI.

Saat ini BPKS selaku mediator berusaha untuk menyelesaikan permasalahan ini dengan jalan musyawarah dan mufakat. Semua ini dilakukan agar kemitraan tetap berjalan dengan baik. Musyawarah dan mufakat ini juga dilakukan agar pihak-pihak yang terlibat dalam kemitraan yaitu pihak Pemerintah Sarbagita dengan PT NOEI tidak ada yang merasa dirugikan atau agar tidak ada *win* dan *lose*. Jika ada *win* dan *lose* atau ada yang menang dan ada yang kalah maka dapat menimbulkan konflik yang berlanjut nantinya. BPKS berusaha agar semua itu tidak terjadi. BPKS hingga kini terus berupaya untuk menciptakan *win-win solution* antara Pemerintah Sarbagita dengan PT NOEI.

Dari keseluruhan hasil data yang peneliti kumpulkan peneliti mulai menganalisisnya. Dimana kerjasama yang dibangun oleh Pemerintah Daerah Sarbagita dengan PT NOEI suatu bentuk kemitraan, perbedaannya terletak pada kewenangan dalam kepemilikan asset. Pada kerjasama kemitraan, semua asset masih tetap menjadi milik Pemerintah,. PT NOEI hanya diberikan tanah sebesar 10Ha untuk membangun, membiayai dan mengelola instalasi pengolahan sampah terpadu dan Pemerintah tetap menjadi pemilik asset . Sedangkan pada kerjasama yang bersifat swastanisasi semua asset yang dikerjasamakan akan beralih menjadi milik dari pihak swasta.

Dalam kemitraan antara Pemerintah Daerah Sarbagita ini juga menempatkan posisi Pemerintah Daerah Sarbagita dan PT NOEI pada posisi yang setara. Kesetaraan inilah yang membuat BPKS selaku badan yang mewadahi kemitraan ini memiliki tugas jika terjadi perselisihan antara kedua belah pihak, BPKS akan bersifat netral tanpa memihak salah satu pihak. Dengan menggunakan kerjasama yang bersifat kemitraan ini, kemitraan antara Pemerintah Daerah Sarbagita akan berjalan atau

berlangsung cukup lama yaitu selama 20 tahun. Intensitas kerjasama pada kemitraan antara pemerintah Sarbagita dengan PT NOEI terbilang cukup tinggi karena BPKS sering mengadakan pertemuan dengan pihak Pemerintah Sarbagita dan pihak PT NOEI untuk membicarakan segala sesuatu yang terjadi pada proses pembangunan instalasi pengolahan sampah terpadu dan jika terjadi silang pendapat akan dikomunikasikan secara intensif hingga permasalahan dapat teratasi.

Dari sembilan bentuk kontrak bangun kemitraan antara Pemerintah Sarbagita dengan PT NOEI dalam pembangunan instalasi pengolahan sampah terpadu Sarbagita menggunakan bentuk Build Own and Operate (BOO). Bentuk kemitraan BOO ini dipilih oleh Pemerintah Daerah Sarbagita karena dalam bentuk kerjasama seperti ini pihak swasta yakni PT NOEI memiliki tugas untuk membangun, mengoperasikan serta memelihara instalasi pengolahan sampah terpadu dan pada saat berakhirnya kerjasama sesuai dengan isi kontrak yang telah disepakati pihak kedua yaitu PT NOEI akan mendapatkan prioritas utama untuk memperpanjang kerjasama yang akan dituangkan dalam bentuk kontrak kerjasama berikutnya. Akan tetapi disini tentu nantinya akan ada perjanjian baru lagi untuk menjaga keberlanjutan kerjasama.

Penggunaan konsep BOO pada kemitraan ini terbilang berjalan kurang baik karena seharusnya PT NOEI merencanakan secara matang pembangunan dari proyek instalasi pengolahan sampah terpadu ini. Belum matangnya perencanaan proyek membuat kini PT NOEI mengalami berbagai permasalahan terutama permasalahan dalam hal pendanaan proyek. Selain itu, belum matangnya perencanaan proyek dari PT NOEI terlihat bahwa PT NOEI dalam menerapkan sistem GALFAD. TPA Suwung terletak di dekat area tanjung benoa serta hutan bakau. PT NOEI seharusnya merencanakan secara matang apakah pembangunan teknologi GALFAD memerlukan medan atau area khusus atau tidak.

Kemitraan antara Pemerintah Daerah Sarbagita dengan PT NOEI sudah memiliki tim professional yang bertugas memfasilitasi serta mengelola kemitraan. Atas rekomendasi bank dunia maka dibentuklah Badan pengelola Kebersihan Sarbagita (BPKS). BPKS berbeda dengan lembaga Perangkat Daerah karena BPKS

merupakan lembaga non Perangkat Daerah yang bertanggung jawab langsung kepada Walikota/Bupati wilayah Sarbagita. Sumber pembiayaan yang digunakan untuk mendukung kegiatan yang dilakukan oleh BPKS berasal dari APBD masing-masing Pemerintah daerah Sarbagita. Pemilihan tim pelaksana yang tergabung dalam BPKS ini melalui *fit and proper test* dengan kualifikasi yang telah ditentukan. Sebagai lembaga yang mengelola kemitraan antara Pemerintah Sarbagita dengan PT NOEI, BPKS tengah bekerja dengan baik dimana lembaga BPKS tengah terdiri dari orang-orang yang berkompeten dibidang pengelolaan sampah.

BPKS selaku badan yang bertugas mengelola kemitraan telah menerapkan manajemen kolaboratif dalam pengelolaan kemitraan antara pemerintah Sarbagita dengan PT NOEI. Kemitraan yang terjalin sejak tahun 2004 ini merupakan kemitraan yang bersifat setara dimana dalam kontrak telah dijelaskan bahwa masing-masing pihak memiliki posisi yang sama. Kesetaraan posisi antara Pemerintah Daerah Sarbagita dengan PT NOEI terlihat jika terjadi perselisihan antara keduanya maka BPKS akan bersifat netral tanpa memihak salah satu pihak. BPKS berusaha agar kemitraan ini tetap berjalan baik sehingga tidak ada yang merasa dirugikan. Suatu kemitraan dibangun untuk memecahkan permasalahan serta keduanya pihak yang bekerjasama akan mendapatkan keuntungannya masing-masing .

Selain menempatkan posisi keduanya pihak yang bekerjasama pada posisi yang setara, pada kemitraan Sarbagita ini juga berbasis pada *network*. Masing-masing pihak yang terlibat dalam kemitraan ini terhubung satu sama lainnya. Segala sesuatu yang berhubungan dengan pembangunan dan pengelolaan IPST selalu mendapatkan perhatian baik itu dari Pemerintah Daerah Sarbagita maupun BPKS. Networking yang terbangun pada kemitraan ini juga terlihat dari seringnya dilakukan rapat Forkop untuk membahas perkembangan dari pembangunan dan pengelolaan IPST Sarbagita.

Belum optimalnya kinerja dari PT NOEI dalam mengelola sampah pada instalasi pengelolaan sampah terpadu membuat Pemerintah Sarbagita mengalami krisis kepercayaan kepada PT NOEI. Pemerintah mulai mempertanyakan apakah PT NOEI akan mampu mengelola seluruh sampah yang tertumpuk di TPA Sarbagita.

Ketidakmampuan PT NOEI untuk merealisasikan teknologi gasifikasi ini memunculkan permasalahan baru karena PT NOEI meminta *tipping fee* kepada Pemerintah Daerah Sarbagita untuk membantu pendanaan dalam pembangunan teknologi gasifikasi ini. Permintaan dari PT NOEI dalam pendanaan ini ditolak oleh Pemerintah Daerah Sarbagita karena didalam kontrak kerjasama tidak ada yang namanya *tipping fee*, dalam kontrak telah dijelaskan bahwa seluruh pendanaan akan ditanggung oleh pihak swasta. Itulah alasan yang memunculkan silang pendapat antara pihak Pemerintah Daerah Sarbagita dengan PT NOEI. Selain kontrak kerjasama antar kedua belah pihak juga terkesan abu-abu karena dalam kontrak tidak terdapat sanksi apabila pihak kedua tidak melakukan tugasnya dengan baik.

Untuk mengatasi perbedaan pendapat antara Pemerintah Daerah Sarbagita dengan PT NOEI, BPKS memiliki mekanisme dalam pengelolaan konflik. BPKS memiliki berbagai strategi dalam pengelolaan konflik salah satunya yang paling mendukung adalah BPKS membuat suatu FORKOP (Forum Komunikasi Pemerintah). Dibentuknya Forkop ini agar masing-masing pihak yang bekerjasama dapat saling berkomunikasi satu sama lainnya dan tentu disini BPKS berperan sebagai mediatornya. Dalam Forum ini kini BPKS sedang berusaha untuk menyelesaikan permasalahan antara Pemerintah Sarbagita dengan PT NOEI terkait dengan belum terealisasinya teknologi gasifikasi yang menyebabkan PT NOEI belum mampu melaksanakan tugasnya dengan baik. Proses mediasi terus dilakukan oleh BPKS agar kemitraan ini tetap berjalan dan tidak diputus secara sepihak. Segala sesuatu tentu ada alasannya begitu pula dengan belum efektifnya kinerja dari PT NOEI ini. Agar tidak terjadinya kegagalan dalam kemitraan ini, hingga kini BPKS berusaha untuk mencari jalan terbaik dengan melakukan komunikasi intensif dengan Pemerintah Sarbagita dan PT NOEI sehingga mendapatkan *win-win solution* sehingga kemitraan ini tetap dapat terjalin.

Dari keseluruhan analisis yang penulis lakukan menunjukkan bahwa pola kemitraan pada kemitraan antara Pemerintah Daerah Sarbagita dengan PT NOEI ini menggunakan bentuk kemitraan BOO dengan jangka waktu kemitraan hingga 20

tahun. Walaupun terjadi permasalahan pada pengelolaan sampah karena belum terealisasinya teknologi gasifikasi , BPKS telah bekerja dengan cukup baik dimana BPKS telah berusaha dengan keras dalam melakukan mediasi terhadap Pemerintah daerah Sarbagita dengan PT NOEI. Dalam pengelolaan kemitraan ini BPKS telah menerapkan manajemen kolaboratif dengan cukup baik. Dalam penyelesaian konflik pada kemitraan BPKS telah memiliki cara pengelolaan konflik dengan membuat suatu forum yang bernama Forkop (Forum Komunikasi Pemerintah) , melalui forkop inilah segala permasalahan yang dialami dikomunikasikan dengan baik sehingga kemitraan tetap terjalin hingga mencapai tujuan awal kemitraan. Inilah yang membuat kemitraan antara Pemerintah Sarbagita dengan PT NOEI tetap berjalan hingga kini.

KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

Kesimpulan yang dapat ditarik pada penelitian ini adalah kemitraan yang dijalin antara Pemerintah Sarbagita dengan PT NOEI merupakan kemitraan yang bertujuan baik yaitu untuk mengelola sampah menjadi suatu barang yang dapat diolah dan memiliki nilai ekonomis. Pola kemitraan pada Kemitraan ini menggunakan bentuk BOO karena dengan bentuk BOO maka pemerintah terbantu dalam hal pendanaan dan pengelolaan proyek dimana pihak swasta yaitu PT NOEI lah yang bertugas membangun, mengelola serta membiayai seluruh proyek instalasi pengolahan sampah terpadu. Namun jika dilihat dari segi efektif, kemitraan antara Pemerintah Daerah Sarbagita dengan PT NOEI dalam pengelolaan sampah memang hingga kini belum berjalan dengan efektif.

Melihat permasalahan yang dialami pada kemitraan ini, dapat dilihat bahwa PT NOEI kurang matang dalam hal pendanaan proyek sehingga menyebabkan PT NOEI kekurangan dana guna merealisasikan teknologi gasifikasi serta Pemerintah Sarbagita juga tidak bisa berbuat apa-apa untuk memberikan sanksi kepada PT NOEI. Semua ini karena dalam kontrak kerjasama yang telah ditandatangani pada tahun 2004 tersebut tidak terdapat sanksi yang jelas apabila pihak kedua yaitu PT NOEI tidak melaksanakan tugasnya dengan baik.

Dibalik permasalahan yang terjadi pada kemitraan ini, BPKS selaku badan yang menaungi kemitraan antara Pemerintah Daerah Sarbagita dengan PT NOEI melaksanakan tugasnya dengan baik. Dengan menerapkan manajemen kolaboratif yang menempatkan semua pihak pada posisi yang setara membuat BPKS mampu menengahi konflik antara kedua belah pihak. Mekanisme penyelesaian konflik dengan cara musyawarah dan mufakat yang diterapkan oleh BPKS membuat kemitraan ini tetap berjalan hingga kini sehingga nantinya dapat mewujudkan tujuan awal dari kemitraan.

Adapun rekomendasi penulis yakni Pemerintah Daerah Sarbagita dan PT NOEI harus segera menambah addendum pada kontrak kesepakatan kerjasama mereka agar kesepakatan kontrak terlihat jelas sehingga baik dari pihak Pemerintah Daerah Sarbagita maupun dari pihak PT NOEI sama-sama merasa diuntungkan dengan terjalinnya kemitraan ini. Serta masyarakat disini juga harus lebih menjaga kelestarian lingkungan dengan cara melakukan 3 R (*reduce reuse recycle*) sehingga dapat mengurangi jumlah volume sampah yang dikirim ke TPA Suwung dan dapat meringankan beban Pemerintah Daerah dalam mengelola sampah.

DAFTAR PUSTAKA

- Dwiyanto, Agus. (2011). *Manajemen Pelayanan Publik: Peduli, Inklusif, dan Kolaboratif*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press
- Sugiyono. (2010). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R & D*. Bandung: Alfabeta
- Keban, Y.T. (2008). *Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik: Konsep, Teori dan Isu*. Yogyakarta: Gava Media
- Moleong, Lexy.J (2013). *Metode Penelitian Kualitatif: Edisi Revisi*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya
- Pamudji. (1985). *Kerjasama antar Daerah dalam rangka Pembinaan Wilayah*. Jakarta: Bina Aksara
- Pasolong, H. (2013). *Teori Administrasi Publik*. Bandung: Alfabeta.
- Pratikno (2007). *Kerjasama Antar Daerah: Kompleksitas dan Tawaran Format Kelembagaan*. Yogyakarta: Jogja Global Media
- Pratikno. (2007). *Mengelola Dinamika Politik dan Jejaring Kepemerintahan Daerah: Kemitraan, Partisipasi, dan Pelayanan Publik*. Yogyakarta: Jogja Global Media

Dokumen Elektronik

- Anonymous (2014). Penanganan Sampah Sarbagita Jadi Perhatian Pemprov. Diakses tanggal 17 Maret 2014 dari <http://www.birohumas.baliprov.go.id/index.php/berita-detai/704/Penanganan-Sampah-Sarbagita-Jadi-Perhatian-Pemprov/>
- Chemistry Science (2011). Pembangkit Listrik IPST Sarbagita. Diakses tanggal 6 Maret 2013 dari <http://kimiaiwak.blogspot.com/2011/06/pembangkit-listrik-ipst-sarbagita.html>
- Irmanputhra (2010). Desain Kemitraan Pengelolaan TPA Regional Sarbagita. Diakses tanggal 6 Maret 2013 dari <http://programppsp.blogspot.com/2010/06/disain-kemitraan-pengelolaan-tpa.html?m=1>
- Kurniawan, Sukma. (2010). IPST Suwung : Mengubah Sampah Menjadi Listrik. Diakses tanggal 15 Maret 2013 dari <http://putusukmakurniawan.blogspot.com/2010/08/ipst-suwung-mengubah-sampah-menjadi.html>