

PENERAPAN PROGRAM KEMITRAAN SOLIDARITAS (PKS) DALAM Mendukung KINERJA PERUSAHAAN UMUM DAERAH AIR MINUM (PERUMDA AM) DI KALIMANTAN BARAT

Giska Hedyanti¹, Reny Rianti²

^{1,2}Badan Penelitian dan Pengembangan Provinsi Kalimantan Barat

¹ korespondensi: giskahedyanti@gmail.com

ABSTRACT

The Solidarity Partnership Program is PERPAMSI's strategic program to support the improvement of the performance of water operators in Indonesia in providing quality and quantity water to the community continuously. This program comes with the concept of capacity building assistance by water operators with healthy performance and excellence to water operators with less healthy and or sick performance. This study aimed to determine descriptively qualitatively the implementation and effectiveness of the program for the recipient Perumda AM. Through in-depth interviews with key informants, it was found that the implementation process of the Solidarity Partnership Program showed compliance with the technical guidelines and resulted in increased personnel capacity of the recipient Perumda AM through pilot projects in accordance with the program objectives. In fact, some Perumda AMs were able to develop after participating in the program. Nonetheless, there are challenges in the implementation of the Solidarity Partnership Program, namely the short time span of implementation that causes less than optimal output. In addition, for the expansion of program recommendations to be followed up, it requires funding independence from the Perumda AM involved (especially the recipients) and the support and commitment of the Regional Government in terms of policy/regulation establishment, funding support, and institutional monitoring so that after the implementation of this program, it can provide maximum and sustainable results to optimize the role of Perumda AM.

Keywords: The Solidarity Partnership Program (PKS), Regional Public Drinking Water Company (Perumda AM), Performance of Water Operators

ABSTRAK

Program Kemitraan Solidaritas merupakan program strategis PERPAMSI untuk mendukung peningkatan kinerja operator air di Indonesia dalam menyediakan air yang berkualitas dan berkuantitas kepada masyarakat secara kontinu. Program ini hadir dengan konsep pendampingan peningkatan kapasitas oleh operator air minum berkinerja sehat dan memiliki keunggulan kepada operator air minum yang berkinerja kurang sehat dan atau sakit. Penelitian ini ditujukan untuk mengevaluasi program kemitraan solidaritas secara deskriptif kualitatif ditinjau dari pihak-pihak yang terlibat. Melalui wawancara mendalam dengan informan kunci diketahui bahwa proses pelaksanaan program ini menunjukkan kesesuaian dengan pedoman teknisnya dan memberikan hasil berupa peningkatan kapasitas personel Perumda AM resipien melalui pilot project sesuai dengan tujuan program. Bahkan, beberapa Perumda AM mampu melakukan pengembangan terhadap pasca mengikuti program ini. Meskipun demikian, terdapat tantangan dalam pelaksanaan Program Kemitraan Solidaritas yaitu rentang waktu pelaksanaan yang singkat menyebabkan output yang kurang maksimal. Selain itu, agar ekspansi rekomendasi program dapat ditindaklanjuti maka dibutuhkan kemandirian pendanaan dari Perumda AM yang terlibat (khususnya resipien) dan dukungan serta komitmen pemerintah daerah dalam hal penetapan kebijakan/regulasi, sokongan pendanaan, dan monitoring kelembagaan agar pasca pelaksanaan program ini dapat memberikan hasil yang maksimal dan berkelanjutan untuk mengoptimalkan peran Perumda AM.

Kata Kunci: Program Kemitraan Solidaritas, Perusahaan Umum Daerah Air Minum (Perumda AM), Kinerja Operator Air

PENDAHULUAN

Air merupakan kebutuhan krusial umat manusia, baik yang terkait tentang kuantitas air untuk memenuhi kebutuhan sehari-hari,

kualitas air yang sesuai dengan baku mutu yang ditetapkan dan kontinuitas air yang selalu tersedia ketika diperlukan (1). Pasokan air secara global akan terus meningkat seiring

dengan tingginya pertumbuhan penduduk, peningkatan pendapatan masyarakat, perubahan pola makan, urbanisasi dan peningkatan permintaan industri. Pada tahun 2050, diperkirakan ketersediaan air akan berkurang sebesar 66%, dibandingkan dengan tahun 2015 (2).

Pada target Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional Indonesia (RPJMN) Tahun 2020-2024 (3) disebutkan penyediaan air untuk masyarakat merupakan bentuk pelayanan dasar pemerintah. Pemerintah menargetkan pembangunan akses air minum perpipaan untuk 10 juta rumah tangga dan peningkatan akses air minum layak nasional menjadi 100% pada tahun 2024 melalui upaya peningkatan akses air minum jaringan perpipaan 30,45% dan bukan jaringan perpipaan sebesar 69,55%. Berdasarkan Survei Sosial Ekonomi Nasional (Susenas) tahun 2020, capaian akses air minum layak tercatat sebesar 90,2% dan akses air minum layak dengan 20,7% akses perpipaan. Selain itu, capaian Studi Kualitas Air Minum Rumah Tangga 2020 untuk akses air minum baru mencapai angka 11,9% (4). Capaian ini masih jauh dari target yang dicanangkan oleh Pemerintah.

Pelayanan air pada suatu daerah di Indonesia menjadi tanggung jawab pemerintah daerah,

yang umumnya dikelola dalam bentuk Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) atau saat ini disebut Perusahaan Umum Daerah Air Minum (Perumda AM). Sebagai operator air untuk masyarakat, Perumda AM dituntut untuk terus meningkatkan kinerja layanannya. Kinerja Perumda AM dalam mengelola kelembagaannya dan sekaligus menjalankan perannya sebagai operator air dapat diketahui melalui penilaian yang dilakukan Badan Penyelenggaraan Pengembangan Sistem Penyediaan Air Minum Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat (5). Penilaian ini menjadi tolak ukur pengelolaan Sistem Penyediaan Air Minum (SPAM) dan dasar rekomendasi bagi Pemerintah Pusat maupun Pemerintah Daerah dalam rangka menyusun rencana atau kebijakan terkait peningkatan kualitas, kuantitas dan kontinuitas penyediaan air minum di Indonesia.

Penilaian kinerja operator air terbagi atas operator air minum berstatus sehat dengan nilai total kinerja >2,8, operator air kurang sehat dengan nilai total kinerja antara 2,2-2,8, serta operator air bersatus sakit yang memiliki nilai total kinerja <2,2 (6). Adapun aspek dan indikator yang menjadi dasar penilaian kinerja dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1: Penilaian Kinerja SPAM (6)

NO	ASPEK	INDIKATOR
1	Keuangan (25%)	<i>Return on Equity</i> (ROE), Rasio Operasi (RO) Rasio Kas Efektivitas Penagihan Solvabilitas
NO	ASPEK	INDIKATOR

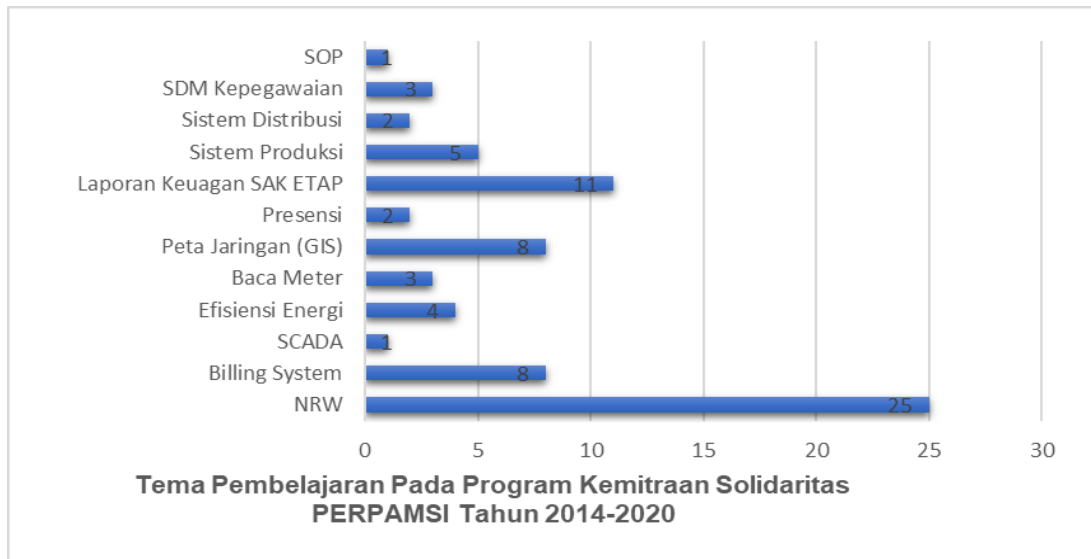
NO	ASPEK	INDIKATOR
2	Operasional (35%)	Efisiensi Produksi Non-Revenue Water (NRW)/ Angka Tak Berekoning (ATR) Jam Operasi Layanan Tekanan air pada sambungan pelanggan Penggantian Meter air pelanggan
3	Pelayanan (25%)	Cakupan pelayanan teknis Pertumbuhan pelanggan Tingkat penyelesaian pengaduan Kualitas air pelanggan Konsumsi air domestik
4	Sumber Daya Manusia (15%)	Rasio pegawai terhadap pelanggan Rasio diklat pegawai Rasio beban diklat terhadap beban pegawai

Berdasarkan penilaian kinerja Perumda AM Indonesia pada tahun 2021 (7) diketahui dari 388 Perumda AM terdapat 225 diantaranya yang sehat (57,99%), 104 kurang sehat (26,80%) dan 59 operator air lainnya berkondisi sakit (15,21%). Masih banyaknya Perumda AM yang kinerjanya masih berstatus kurang dan sakit ini menjadi perhatian Persatuan Perusahaan Air Minum Indonesia (PERPAMSI) untuk turut memacu optimalisasi kinerja Perumda AM tersebut. Melalui Program Kemitraan Solidaritas (PKS) yang dicetuskan sejak tahun 2011 sampai

dengan tahun 2020, PERPAMSI telah berupaya memfasilitasi 73 kerja sama *capacity building* antar Perumda AM (8). PKS merupakan ikatan kerjasama antara satu operator air minum dengan operator air minum lainnya untuk saling belajar meningkatkan kinerja yang dilaksanakan dengan semangat kesetiakawanan, kebersamaan, saling pengertian, dan komitmen guna kemajuan bersama. Adapun tahapan program PKS dan jenis kegiatan PKS dapat dilihat pada Gambar 1 (9).



Gambar 1: Tahap Program Kemitraan Solidaritas (10)



Gambar 2: Jenis Kegiatan Program Kemitraan Solidaritas PERPAMSI Tahun 2014-2020 (8)

Kalimantan Barat (Kalbar) merupakan salah satu provinsi di Indonesia yang terdiri dari dua belas kabupaten dan dua kota. Pada buku kinerja BUMD air minum 2021 (7) tercatat 13 Perumda AM yang tersebar di 13 Kabupaten/Kota yang turut memberikan pelayanan dasar penyediaan air kepada masyarakat melalui SPAM. Adapun hasil penilaian kinerja dari operator air tersebut adalah 7 Perumda AM di Kalbar telah mendapat penilaian kinerja sehat, 4 Perumda AM dengan kinerja kurang sehat dan 2 Perumda AM dengan kinerja sakit.

Untuk memacu optimalisasi kinerja layanan operator air, terdapat 9 (sembilan) Perumda AM di wilayah Kalimantan Barat telah mengikuti kegiatan *capacity building* dalam PKS, baik sebagai resipien maupun sebagai mentor sejak tahun 2016 sampai dengan 2021 (8). Keikutsertaan dalam PKS tentunya diharapkan dapat membantu memberikan manfaat bagi kinerja Perumda AM yang

terlibat, sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai oleh PKS. Namun, belum teridentifikasi secara ilmiah hasil evaluasi dari PKS tersebut yang ditinjau dari perspektif pihak-pihak yang terlibat (mentor dan resipien). Oleh karena itu, penelitian ini ditujukan untuk mengevaluasi program kemitraan solidaritas (PKS) di wilayah Kalimantan Barat ditinjau dari aspek ketepatan proses dan manfaat yang didapat pasca terlibat dalam program tersebut. Selain itu, evaluasi ini ditujukan untuk mengetahui tantangan pada pelaksanaan program ini, khususnya pada Perumda AM yang terlibat baik sebagai mentor maupun resipien.

Evaluasi program merupakan suatu proses atau kegiatan memilih, mengumpulkan, menganalisis dan menyajikan informasi yang dapat digunakan sebagai dasar pengambilan suatu kebijakan atau keputusan mengenai suatu objek dengan cara menelaah kesesuaian tujuan program yang telah ditetapkan, dengan

realisasinya (11). Evaluasi PKS menjadi penting sebagai masukan kepada PERPAMSI untuk menjaga, dan atau memperbaiki mutu program unggulannya, sehingga tujuan PKS untuk mendukung peningkatan kinerja operator air di Indonesia dapat tercapai.

METODE

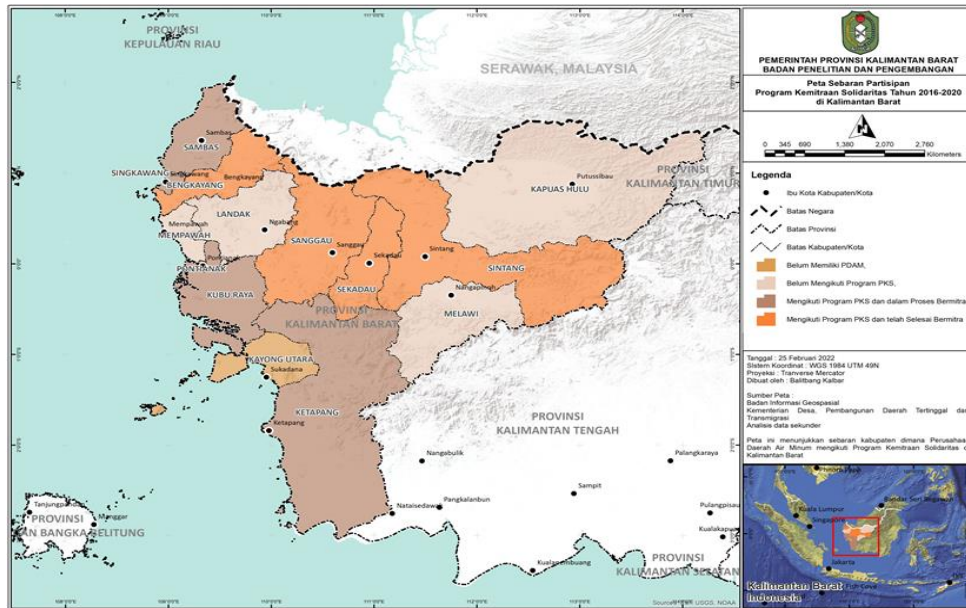
Penelitian ini dilaksanakan selama 3 bulan yaitu pada Desember 2021 - Februari 2022. Penelitian bersifat deskriptif kualitatif, yaitu untuk mengungkapkan ketepatan proses dari rangkaian kegiatan PKS di Kalimantan Barat dan nilai manfaat yang didapat oleh pihak-pihak terlibat, sekaligus tantangan yang dihadapi dalam prosesnya. Pengumpulan data primer dilakukan melalui wawancara mendalam untuk mendapatkan informasi terkait proses pelaksanaan kegiatan PKS, manfaat dari PKS dan tantangan dalam penerapan rekomendasi PKS. Informan dipilih secara *purposive sampling*, yang terdiri atas : 1). Ketua Pimpinan Daerah PERPAMSI Kalbar; 2). Ketua Badan pengawasa Perumda AM Tirta Khatulistiwa Kota Pontianak 2020-2025 dan sekaligus instruktur PKS tahun 2018; 3). Demisioner Ketua PERPAMSI Kalbar/Demisioner Direktur Perumda AM Tirta Khatulistiwa Kota Pontianak Tahun 2016-2020; 4). Direktur Perumda AM Pancur

Aji Kabupaten Sanggau; 5). Direktur Perumda AM Tirta Bengkayang; dan 6). Ex. Fasilitator PKS dari PERPAMSI Pusat.

Selain pengumpulan data primer, juga dilakukan *desk study* untuk menganalisis isi (*content analysis*) dari data-data sekunder berupa laporan, artikel ilmiah maupun informasi-informasi dari media massa yang mendukung penelitian (12).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pada wilayah Kalimantan Barat tercatat 9 dari 13 Perumda AM telah mengikuti Program Kemitraan Solidaritas (PKS) sejak tahun 2016 sampai dengan 2021, baik sebagai resipien maupun mentor. Melalui wawancara mendalam diketahui bahwa seluruh informan menyebutkan bahwa kehadiran PKS sangat membantu bagi para operator air yang berkinerja sakit atau kurang sehat agar dapat melakukan perbaikan pengelolaan kelembagaan dan Sistem Penyediaan Air minum (SPAM). Meskipun diakui perbaikan ini tidaklah memberikan dampak secara langsung pada peningkatan status kinerjanya, namun melalui PKS, Perumda AM resipien mendapat bimbingan dari Perumda AM mentor mengenai *best practise* optimalisasi SPAM dan pengelolaan kelembagaan dalam mendukung layanan air bagi masyarakat.



Gambar 3: Sebaran Perumda AM di Wilayah Kalimantan Barat dan Partisipasinya dalam PKS

Sumber: Olahan peneliti (Buku Kinerja BPPSPAM, 2020)

Proses pelaksanaan PKS yang melibatkan Perumda AM di wilayah Kalimantan Barat di antaranya adalah:

- PKS antara Perumda AM Tirta Khatulistiwa Kota Pontianak sebagai mentor dengan Perumda AM Pancur Aji sebagai resipien;
- PKS antara Perumda AM Tirta Khatulistiwa Kota Pontianak sebagai mentor dengan Perumda AM Sirin Meragun Kab. Sekadau sebagai resipien;
- PKS antara Perumda AM Tirta Khatulistiwa Kota Pontianak sebagai mentor dengan Perumda AM Tirta Senentang Kab. Sintang sebagai resipien;
- PKS antara Perumda AM Kota Banjarmasin sebagai mentor dengan Perumda AM Tirta Bengkayang sebagai resipien.

Ditinjau pada proses pelaksanaannya, maka menurut informan, setiap rangkaian kegiatan

PKS di Kalimantan Barat ini seluruhnya sesuai dengan *standart operational prosedure* (SOP) yang telah ditetapkan PERPAMSI. Untuk mengontrol agar rangkaian kegiatan PKS, pihak PERPAMSI selalu terlibat langsung di setiap tahapannya. Adapun tahapan yang dilaksanakan adalah sebagai berikut.

1. Identifikasi

Pada tahap identifikasi, informan menyebutkan bahwa setiap Perumda AM mendapatkan surat penawaran dari PERPAMSI untuk mengikuti PKS. Setelah surat jawaban atas penawaran diterima oleh PERPAMSI, menurut informan, PERPAMSI akan menginventarisasi jenis kebutuhan *capacity buliding* Perumda AM tersebut dan mencari Perumda AM dengan kinerja sehat dan memiliki *best practise* yang bersesuaian, keterjangkauan/jarak terdekat dengan resipien serta memiliki *culture* terdekat sebagai mentor dan akan disurati oleh PERPAMSI untuk terlibat dalam PKS.

Menurut laporan WOPs antar Aquas de Norte dan CAESB, menyebutkan letak geografis yang berdekatan menjadi salah satu faktor kesuksesan kerjasamanya karena lebih hemat biaya (13). Hal ini juga sejalan dengan informan yang menyatakan PKS antar Perumda AM di dalam wilayah Kalbar lebih meringankan dari sisi biaya, tenaga dan waktu.

2. *Inisiasi*

Pertemuan inisiasi difasilitasi oleh PERPAMSI untuk mempertemukan pihak resipien dan calon mentor. Menurut informan, pertemuan inisiasi diisi dengan penjelasan tentang PKS, pemaparan profil serta *best practise* dari para calon mentor yang dilanjutkan dengan pemaparan gambaran kebutuhan *capacity building* dari calon-calon resipien. Pada tahap ini, juga dilakukan pembekalan mentor. Selanjutnya dilakukan penandatanganan *Letter of Intent* (LoI), sebagai perjanjian kerja sama untuk pelaksanaan PKS yang melibatkan pihak mentor dan resipien. Menurut informan diawal tahun 2019, penandatanganan LoI yang melibatkan mentor Perumda AM Kota Pontianak dan Resipien dari Perumda AM Kab. Sanggau, Sekadau dan Sintang dilakukan di kota Sintang atas dukungan Pemda Kab. Sintang. Berikutnya dilakukan survey diagnostik oleh Perumda AM Kota Pontianak selaku mentor untuk melihat kebutuhan dan kondisi Perumda AM resipien. Tahap ini biasanya menjadi penentu tujuan kerjasama PKS. Namun, menurut informan, Perumda AM Pancur Aji Kab. Sanggau sebelumnya telah melakukan analisis internal dimana penyusunan laporan keuangan berbasis SAK-

ETAP menjadi kebutuhan prioritas yang diperlukan dalam PKS ini. Sedangkan informan di Perumda AM di Kab Bengkayang menyebutkan berdasarkan hasil survey diagnostik oleh mentor, disetujui bahwa tujuan PKS untuk meningkatkan kapasitas resipien yaitu penggunaan GIS, penyusunan laporan keuangan SAK-ETAP dan penyusunan SOP untuk Perumda AM Tirta Bengkayang. Hal ini sejalan dengan PKS antara ATB dengan Tirta Daroy Aceh, yang mana survey diagnostik oleh ATB membantu resipien menentukan prioritas perbaikan kinerjanya yang kemudian menjadi tujuan PKSnya (14).

3. *Kesepakatan*

Informan menyatakan mentor akan menyusun rangkaian kegiatan dalam *capacity building* selama rentang waktu ± 3 bulan beserta jadwal pertemuannya yang selanjutnya didiskusikan dan disepakati bersama resipien. Hal ini sejalan dengan PKS yang dilakukan antara PDAM Surya Sembada Surabaya dengan PDAM Kabupaten Buton yang juga melakukan penyusunan rencana kerja PKS yang disepakati bersama (15).

4. *Implementasi*

Demisioner PERPAMSI Kalbar menyebutkan bahwa bentuk implementasi kegiatan PKS di Kalimantan Barat berupa kunjungan studi, *pilot project* dan konsultasi. Resipien menerima materi maupun praktek langsung dari mentor untuk pengembangan kapasitas dengan keluaran yaitu terealisasinya *pilot project* yang telah ditetapkan pada perencanaan awal kegiatan. Mentor juga dapat

memberikan pendampingan konsultasi jarak jauh dan memantau *progress pilot project* di luar waktu pertemuan selama masa rentang waktu PKS sehingga resipien dapat berkonsultasi secara aktif dalam menyelesaikan *pilot project*-nya. Hal ini bersesuaian pula dengan PKS yang pernah dilakukan antara ATB dan Tirta Daroy maupun PKS antara PDAM Surya Sembada dan PDAM Kabupaten Buton yang mana implementasi kegiatannya berupa kunjungan studi, konsultasi dan pilot project (14,15).

Sebagai sokongan dalam implementasi PKS, maka pihak mentor maupun resipien mendapatkan dukungan anggaran subsidi dari PERPAMSI masing-masing sebesar Rp. 30.000.000,00 (tiga puluh juta rupiah) yang tujuan penggunaannya diarahkan untuk mendukung operasional selama kegiatan PKS seperti akomodasi, belanja alat dan belanja aplikasi.

5. *Finalisasi*

Pada masa akhir PKS akan dilakukan evaluasi capaian/keberhasilan resipien terhadap tujuan PKS. Menurut informan, Perumda AM Pancur Aji Kab. Sanggau dinilai telah berhasil membuat laporan keuangan berbasis SAK-ETAP. Untuk mendukung pemantapan laporan keuangan Perumda AM ini, maka pihak mentor juga merekomendasikannya untuk pengadaan *software* laporan keuangan. Dengan komitmen, rekomendasi ini langsung ditindaklanjuti Perumda AM Pancur Aji Kab. Sanggau dengan pengadaan *software* dan melakukan inovasi pengembangan aplikasi

laporan keuangan yang disesuaikan dengan kebutuhannya. Paska PKS, komunikasi dengan mentor juga tetap berjalan baik, terutama terkait proses pembangunan aplikasi laporan keuangan SAK-ETAP. Informan menyebutkan PKS membantu personel resipien lebih memahami dan mampu menyusun laporan keuangannya.

Menurut pihak Perumda AM Tirta Bengkayang, paska PKS, personel Perumda AM Tirta Bengkayang telah mampu menerapkan GIS untuk memetakan konsumen (SR) dan memetakan aset-aset perusahaan yang berada di lapangan sehingga seluruhnya dapat terinventarisasi dan dihitung dengan lebih terinci. Bahkan kemampuan GIS telah mampu ditransfer kepada staf lain di Unit Perumda AM Tirta Bengkayang. Perumda AM Tirta Bengkayang juga mendukung personelnnya dengan pengadaan GPS sebagai tindaklanjut dari rekomendasi PERPMASI. Selain itu, pada paska pelatihan SOP, staf yang terlibat dalam PKS telah mampu membuat dan memodifikasi SOP yang disesuaikan dengan kebutuhannya. Hal ini menunjukkan terdapat keberlanjutan dan replikasi dari manfaat yang mereka dapatkan selama PKS yang membuat mereka termotivasi untuk terus belajar dan membagi ilmu yang mereka peroleh kepada rekan-rekan mereka lainnya. Keberhasilan ini tidak terlepas dari komitmen direksi mengalokasikan penganggaran dan penyusunan strategi sebagaimana rekomendasi PKS dalam menjawab tantangan peningkatan kinerja Perumda AM Tirta Bengkayang melalui pengoptimalan

sumberdaya yang telah dimiliki.

Informan Mentor juga menyebutkan keberhasilan pelaksanaan PKS terlihat dari resipien Perumda AM Tirta Senentang Kabupaten Sintang dan Perumda AM Tirta Sirin Meragun Kabupaten Sekadau yang juga berhasil menyusun laporan keuangannya berbasis SAK-ETAP di akhir PKS sebagai *pilot project* mereka. Namun, terkait penurunan NRW, para personel dari kedua Perumda AM ini hanya mendapatkan pengetahuan secara teori dan praktek terbatas. Sedangkan untuk implementasi secara maksimal belum dapat dilakukan karena biaya operasional yang cukup besar untuk pengadaan fasilitas yang mendukung penurunan NRW ini.

Oleh karena itu dapat dilihat bahwa hasil pelaksanaan PKS di Kalimantan Barat memberikan hasil yang baik dan bahkan manfaatnya dapat berkelanjutan. Hasil ini cukup berbeda pada PKS antara PDAM Kota Ternate sebagai mentor dan PDAM Kapulauan Sula sebagai resipien, yang mana untuk kerjasama penyusunan laporan keuangan SAK-ETAP belum berhasil sepenuhnya karena terdapat kendala SDM dan koordinasi di internal resipien (15). Sedangkan pada PKS antara PDAM Surya Sembada Surabaya sebagai mentor dengan PDAM kabupaten Buton sebagai resipien berhasil menyelesaikan SOP dan hasil *pilot project* NRW yang berhasil dari 67% menjadi 62% (16) Hal ini menunjukkan bahwa PKS dengan tujuan kerja sama yang sama dapat memberikan hasil yang berbeda, karena tergantung pada kondisi kedua mitra.

Tidak hanya pihak resipien saja yang mendapatkan manfaat dari kehadiran PKS. Informan menyebutkan mentor juga memperoleh dampak positif antara lain pengakuan keunggulan yang dimiliki perusahaan mentor, perwujudan kemapanan perusahaan mentor, dan staf atau personel mentor yang diutus untuk mengisi kegiatan PKS juga mendapatkan manfaat yaitu sebagai wujud apresiasi perusahaan kepada kemampuan staf atas pengetahuan dan pengalamannya dan kesempatan baginya untuk memperluas wawasan dan pengalamannya di tempat lain.

Faktor Pendukung PKS

Terdapat beberapa faktor yang menjadi penentu keberhasilan pelaksanaan PKS di Kalimantan Barat, yaitu:

1. Komitmen Direksi Perumda AM sebagai peserta PKS.

Direksi dari tim mentor maupun resipien harus siap melepas staf personelnnya yang terlibat dalam PKS untuk meninggalkan pekerjaannya dalam waktu tertentu, sebagaimana yang dilakukan oleh Perumda AM Tirta Khatulistiwa dan Perumda AM Pancur Aji. Keduanya membuat surat tugas khusus bagi stafnya yang mengikuti PKS, sehingga staf dapat fokus mengikuti kegiatan PKS dan sebagian tugas staf secara resmi dapat dialihkan kepada personel lain.

2. Ketepatan disposisi staf yang terlibat dalam PKS

Pendelegasian personel yang tepat sesuai dengan tugas pokok dan fungsi pekerjaan sangat penting diperhatikan agar program

pembelajaran atau *learning by doing* kegiatan PKS dapat berlangsung lancar dan mudah untuk diterima dan diimplementasikan secara maksimal. Misalnya resipien dari Perumda AM Tirta Bengkayang mengutus 9 personelnnya yang terdiri dari 1 kasubbag tata usaha sebagai ketua tim, 1 personel kasi pembukuan untuk pelatihan SAK-ETAP, 1 staf umum untuk pelatihan SOP dan 5 pencatat meter serta 1 kasi transmisi untuk pelatihan GIS. Sehingga hasil PKS yang dipeoleh memuaskan dan bahkan mampu mentranfer ilmu yang dimiliki ke unit lainnya.

3. *Kejelian mentor dan resipien dalam menentukan prioritas kebutuhan capacity building lembaga resipien,.*

Perumda AM Tirta Bengkayang mengakui sangat terbantu oleh kejelian mentornya Perumda AM Banjarmasin yang membantu memutuskan tujuan PKS mereka adalah penyusunan SOP dan GIS yang ternyata sangat dibutuhkan dan membawa manfaat yang berkelanjutan bagi resipien. Konsistensi dalam komunikasi yang baik untuk mencapai target antara mentor dan resipien juga sangat mempengaruhi hasil PKS, yaitu agar memiliki pandangan yang selaras dalam mencapai tujuan kegiatan PKS.

4. *Letak geografis yang berdekatan dan kesamaan budaya antar peserta PKS sehingga proses pembelajaran dapat lebih efektif dan efisien.*

Menurut demisioner PERPAMSI Kalbar, PKS yang berlangsung di antara sesama PDAM di Kalimantan Barat seperti antara PDAM Tirta Khatulistiwa Pontianak dengan PDAM Pancur Aji Sanggau, PDAM Tirta Senentang Sintang

dan PDAM Sirin Meragun Sekadau lebih hemat biaya, waktu dan tenaga sehingga tidak memberatkan bagi PDAM resipien yang memiliki anggaran dan SDM yang terbatas.

5. *Komitmen lembaga dalam menindaklanjuti rekomendasi PKS*

Sebagaimana hasil PKS Perumda AM Tirta Bengkayang, terdapat rekomendasi pembelajaran GIS untuk jaringan, yang kemudian ditindaklanjuti oleh perusahaan dengan pengadaan fasilitas GPS dan berlangganan aplikasi GIS untuk mendukung pemetaan jaringan. Hal ini menunjang staf Perumda AM Tirta Bengkayang untuk dapat mentransferkan ilmu yang telah didapat dalam program PKS kepada staf lainnya yang memiliki tugas di bidang tersebut. Begitu pula dalam merealisasikan rekomendasi pelatihan SOP.

Sebagai alternatif solusi untuk mendukung realisasi rekomendasi PKS, Perumda AM peserta PKS khususnya resipien dapat mencari dana dukungan misalnya melalui *business plan* yang menarik minat dan dukungan anggaran dari pemerintah pusat, pemerintah daerah atau investor sebagaimana yang dilakukan oleh kerja sama *Water Operator Partnerships* (WOPs) antara VEI dan DAWACO yang mampu melibatkan multi donor baik dari pemerintah, lembaga internasional maupun swasta (17).

Tantangan Pelaksanaan PKS

Menelisik pelaksanaan PKS yang berlangsung di Kalimantan Barat, dapat dikatakan masih terdapat tantangan bagi PERPAMSI ke depannya untuk mempertahankan eksistensi

PKS sebagai program unggulannya. Tantangan tersebut antara lain terkait:

1. *Kemandirian pendanaan.*

Pendanaan PKS masih bertumpu pada dana subsidi dari PERPAMSI, padahal prinsip pembiayaan PKS didorong untuk mandiri. Menurut informan, Perumda AM mentor maupun resipien mendapatkan dana subsidi dari PERPAMSI masing-masing sebesar 30 juta yang dipergunakan untuk mendukung operasional selama kegiatan PKS seperti akomodasi, belanja alat dan belanja aplikasi. Dana ini cukup minim, mengingat personel tim yang terlibat pada PKS cukup banyak. Informan menyebutkan tim mentor dan tim resipien biasanya melibatkan personel mereka dengan jumlah antara 4-9 orang dan tentunya menelan biaya akomodasi yang besar. Biaya transportasi dan akomodasi akan semakin meningkat jika pihak resipien ataupun mentor memiliki jarak wilayah yang cukup jauh, misalnya pada kerja sama PKS 2016-2017 yang Perumda AM Gunung Poteng Kota Singkawang dengan Perumda AM Tirta Kerta Raharja Kabupaten Tangerang, ataupun pada kerja sama PKS 2018-2019 antara Perumda AM Tirta Kabupaten Bengkayang dengan PDAM Banjarmasin Kota Banjarmasin. Belum lagi jika pada pelaksanaan PKS tersebut membutuhkan biaya untuk membeli peralatan dalam mendukung *capacity building* seperti pengadaan *software* dan atau alat teknik.

Pelaksanaan PKS di Kalimantan Barat yang masih berorientasi pada pendanaan PERPAMSI Pusat, memerlukan alternatif solusi pembiayaan lain seperti dana dari internal perusahaan peserta yang terlibat

(swadaya). Hal ini dimungkinkan dengan adanya penganggaran rutin peningkatan SDM dari lembaganya dan ataupun dapat mencoba mengandalkan pihak donor. Untuk merealisasikan hal ini, menurut informan dibutuhkan komitmen direksi operator air untuk mengalokasikan sejumlah anggaran lembaga untuk mendukung peningkatan SDM stafnya atau dengan memasukkan unsur *capacity building* dalam *business plan* yang dikemas secara menarik untuk menarik minat *owner* (Pemerintah Daerah) dan atau pihak eksternal lainnya untuk berinvestasi/berdonor.

2. *Rentang waktu PKS yang singkat.*

Rangkaian kegiatan PKS dilakukan dalam waktu 1 tahun dengan waktu intensif pelatihan \pm 3 bulan. Menurut Perumda AM resipien di Kalimantan Barat waktu ini dirasakan cukup pendek, meskipun secara informal, pihak mentor masih tetap terbuka untuk berdiskusi dengan resipien. Resipien mengharapkan masa pelaksanaan PKS hendaknya dapat lebih panjang dan intensitas pendampingan mentor dapat lebih sering dilakukan, sehingga hasil yang diperoleh lebih maksimal. Hal ini dapat dibandingkan dengan program WOPs yang rata-rata diselenggarakan *multiyear* dengan jangka waktu yaitu 1-3 tahun sehingga hasil WOPs menunjukkan adanya peningkatan perbaikan pada operasional operator air minum yang berasal dari efisiensi rutinitas organisasi dan manajemen yang lebih baik, serta struktur dan informasi manajemen organisasi yang lebih efektif (18).

PKS PERPAMSI memiliki jumlah peserta yang banyak di setiap tahunnya, seperti pada tahun 2011 dilakukan 10 PKS, tahun 2012-

2013 terdapat 12 PKS, tahun 2014-2015 terdapat 13 PKS, tahun 2016-2017 terdapat 9 PKS dan pada 2018-2019 terdapat 18 PKS(8). Berdasarkan hal ini, jika ingin memperoleh hasil yang setara dengan WOPs global, maka salah satu alternatif solusi yang memungkinkan adalah PERPAMSI dapat meminimalkan jumlah kepesertaan PKS namun memprioritaskan setiap penganggaran yang efisien dan tahapan *capacity building* yang lebih efektif sehingga hasil kerjasama dapat memberikan hasil yang signifikan pada kinerja PDAM peserta PKS.

3. Dukungan Pemerintah Daerah (Pemda) sebagai owner.

Menurut Demisioner PERPAMSI Kalbar dukungan Pemda sangat diperlukan terutama dalam kebijakan/regulasi dan monitoring kelembagaan dan pendanaan. Ex-fasilitator PKS PERPAMSI menyebutkan dalam pelaksanaan PKS tidak sedikit dijumpai bahwa Pemda kurang peduli terhadap kebutuhan yang diperlukan oleh Perumda AM untuk berkinerja baik. Direksi Perumda AM sebaiknya dapat mengkomunikasikan kondisi *existing* dan kebutuhannya kepada Pemda sehingga dapat diketahui dan diakomodir kebutuhannya. Belajar dari pengalaman yang dilakukan Perumda AM Tirta Khatulistiwa Kota Pontianak, perusahaan ini memadukan *business plan* mereka dengan kebutuhan fasilitasnya yang kemudian penawaran investasi tersebut disampaikan secara intens kepada Pemerintah Daerah.

SIMPULAN

Pelaksanaan PKS di wilayah Kalimantan Barat menunjukkan hasil memuaskan karena memberikan efek berupa peningkatan SDM operator air untuk membenahi pengelolaan lembaga Perumda AM maupun kegiatan teknis yang mendukung SPAM dalam rangka mendukung peningkatan status kinerja perusahaannya. Tahapan pelaksanaan PKS di Kalimantan Barat telah sesuai dengan SOP dan berhasil mencapai tujuan yang diinginkan peserta.

Faktor yang dapat mempengaruhi keberhasilan pelaksanaan PKS ini yaitu komitmen Direksi PDAM sebagai peserta PKS, komitmen staf sebagai personel peserta PKS, pendelegasian personel yang tepat sesuai dengan tupoksi pekerjaan, letak geografis peserta PKS yang berdekatan sehingga efisiensi pembiayaan, kejelian mentor dan resipien dalam menentukan tujuan PKS, dan komunikasi yang baik antar peserta sangat mendukung dalam memberikan hasil nyata dari keikutsertaannya dalam PKS.

Sedangkan yang menjadi tantangan dalam pelaksanaan PKS yaitu kemandirian pendanaan dan komitmen lembaga terkait tindak lanjut rekomendasi PKS. Selain itu, hasil PKS yang belum maksimal juga dikarenakan singkatnya waktu pembelajaran PKS. Dukungan Pemerintah Daerah selaku *owner* sangat diperlukan baik dalam bentuk pendanaan, kebijakan/regulasi, monitoring kelembagaan dan menarik minat investor atau pihak ketiga untuk terlibat dalam mendukung peningkatan kinerja PDAM.

UCAPAN TERIMA KASIH

Peneliti mengucapkan terima kasih kepada Konsorsium *Ground Up* yang merupakan hasil kolaborasi PolGov UGM, IHE Delft, Universiteit van Amsterdam, dan elemen masyarakat sipil yakni Amrta Institute dan KRuHA, yang telah mendukung pendanaan riset ini.

DAFTAR PUSTAKA

1. Azhar K, Dharmayanti I, Anwar A. Pengaruh Akses Air Minum terhadap Kejadian Penyakit Tular Air (Diare dan Demam Tifoid). *Bul Penelit Sist Kesehatan*. 2014;17(29):107–14.
2. Piesse M. Global Water Supply and Demand Trends Point Towards Rising Water Insecurity. *Futur Dir Int*. 2020;(February):1–8.
3. Kementerian PPN/Bappenas. *Proyek Prioritas Strategis. Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional 2020-2024* 2019 p. 313.
4. Bappenas. *Tegaskan Komitmen Air Minum dan Sanitasi Aman, Bappenas Bersiap Helat KSAN 2021*. Bappenas. 2021. p. 1.
5. Bppsam Kemenpupr. *Kinerja PDAM 2016 Wilayah III*. Jakarta; 2016.
6. Bppspam. *Petunjuk Teknis Penilaian Kinerja PDAM*. Bppspam Kemenpupr. 1–106 p.
7. Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat. *Kinerja BUMD Air Minum 2021*. Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat. 2021.
8. Perpamsi. *Daftar Peserta Program Kemitraan Solidaritas Perpamsi*. 2020.
9. Perpamsi. *Kemitraan solidaritas*.
10. Perpamsi. *Panduan Kemitraan Solidaritas*. In.
11. Ambiyar, D M. *Metodologi Penelitian Evaluasi Program*. Alfabeta. 2019. 466 p.
12. Asfar AMIT. *Analisis Naratif, analisis konten dan analisis semiotik*. 2019;(January).
13. Merme V. *Water Operators' Partnership Case Study Aguas del Norte – Salta, Argentina and Caesb – Brasília, Brazil*. 2015.
14. Ginting EM. *Bening*. ATB. 2018;
15. Perpamsi. *Majalah Air Minum “ Tarif Full Cost Recovery.”* Perpamsi. 2019;
16. Perpamsi. *Majalah Air Minum “Target Air Perpipaan 2020-2024.”* Perpamsi. 2019;289.
17. Wright-Contreras L. *Water Operators' Partnership Case Study VEI and Dawaco*. 2018.
18. Iwa, Gwopa/Un-Habitat, Vei. *Water Operators Partnerships: Building Wops for Sustainable Development in Water and Sanitation*. Intenational Water Association, Global Water Operator Parterships Alliance Secretariat at Un-Habitat, in colalaboration with Viten-Evides International. 2021.