



MANAJEMEN PROSES PENGELOLAAN SAMPAH OLEH PERUSAHAAN DAERAH KEBERSIHAN KOTA BANDUNG: STUDI KASUS DI PASAR KORDON

Kristian W. Wicaksono^{1*)}, Christian Evander Yosaputra Lesnusa²⁾

¹Universitas Katolik Parahyangan, Bandung, Jawa Barat, Indonesia
kristian.widya@unpar.ac.id

²Universitas Katolik Parahyangan, Bandung, Jawa Barat, Indonesia
christianlesnussa@gmail.com

ABSTRAK

Tumpukan sampah di Pasar Kordon mengindikasikan bahwa proses pelayanan pengelolaan sampah belum berjalan sesuai dengan ekspektasi pengguna layanan. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan manajemen proses dalam pengelolaan sampah oleh Perusahaan Daerah Kebersihan Kota Bandung (PD Kebersihan Kota Bandung). Secara spesifik, penelitian ini akan mengambil studi kasus di Pasar Kordon Kota Bandung. Kerangka teori yang digunakan adalah manajemen proses pada organisasi publik yang bertumpu pada kajian optimalisasi proses bisnis organisasi. Dimensi optimalisasi manajemen proses tersebut meliputi efektivitas, efisiensi, adaptasi, dan manfaat bagi pengguna layanan. Sedangkan metode penelitiannya adalah menggunakan tinjauan literatur sistematis yang bertujuan untuk mensintesis penelitian-penelitian sebelumnya guna menghasilkan pengetahuan yang baru. Data yang digunakan adalah data sekunder yang diperoleh melalui penelusuran secara elektronik terhadap publikasi-publikasi ilmiah dan dokumen-dokumen lainnya yang relevan dengan penelitian ini. Selanjutnya data dianalisis secara kualitatif melalui koding terbuka, lalu dirangkai menjadi tema-tema, dan disintesis secara induktif untuk menghasilkan kesimpulan yang dapat menjawab pertanyaan penelitian. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa manajemen proses pengelolaan sampah oleh PD Kebersihan Kota Bandung di Pasar Kordon belum sepenuhnya berjalan secara optimal sebab belum tersedianya sarana dan prasarana pengelolaan sampah yang memadai dan andal terutama saat terjadi hujan, penyuluhan pengelolaan sampah yang tidak mampu merubah perilaku pedagang dalam membuang sampah, jam operasional pengangkutan sampah yang dilaksanakan saat jam sibuk sehingga menyebabkan kemacetan, tidak efisiennya jumlah petugas dan durasi waktu pengangkutan sampah, serta masih adanya bau busuk yang menyengat saat pengangkutan sampah.

Kata Kunci: Efektivitas, Efisiensi, Adaptasi, dan Manfaat bagi Pengguna Layanan.

ABSTRACT

The pile of waste in Pasar Kordon indicates that the waste management service process has not been running in accordance with the expectations of service users. This study aims to describe the process management in waste management by the Perusahaan Daerah Kebersihan Kota Bandung (PD Kebersihan Kota Bandung). Specifically, this research will take a case study in the Pasar Kordon Kota Bandung. The theoretical framework utilized is process management in public organizations which relies on the study of optimization of organizational business processes. The dimensions of optimizing such process management include effectiveness, efficiency, adaptation, and benefits for service users. Meanwhile, the research method is a systematic literature review that aims to synthesize previous studies to produce new knowledge. The data employed are secondary data obtained through electronic tracing of scientific publications and other documents relevant to this study. Furthermore, the data is analyzed qualitatively through open coding, then transformed into themes, and synthesized inductively to produce conclusions that can answer research questions. The results of this study show that the management of the waste management process by the PD Kebersihan Kota Bandung in Pasar Kordon has not fully run optimally due to the unavailability of adequate and reliable waste management facilities and infrastructure, especially the facility to handle the garbage grazing during the rain, waste management outreach that is unable to change the behavior of traders in disposing of waste, operational hours for transportation of waste carried out during peak hours, causing congestion, inefficiency of the number of officers and the duration of the garbage removal time, as well as the presence of a strong stench during the transportation of garbage.

Keywords: Effectiveness, Efficiency, Adaptativity, and Costumer Benefit.

PENDAHULUAN

Pengelolaan sampah merupakan permasalahan serius yang dihadapi oleh berbagai kota besar di Indonesia. Salah satu tempat di perkotaan yang menjadi sorotan adalah di sekitar pasar dimana sampah menumpuk hingga menimbulkan bau tak sedap. Permasalahan sampah di kawasan perkotaan disebabkan oleh beberapa aspek yang saling berkaitan satu sama lain seperti: pertumbuhan penduduk, pola konsumsi masyarakat, tingkat kedisiplinan dalam membuang sampah, kepadatan pemukiman, problematika transportasi, serta kebijakan pemerintah daerah terkait dengan pengelolaan sampah. Permasalahan pengelolaan sampah ini juga menjadi sebuah fenomena yang terjadi di Kota Bandung. Sebagai Ibu Kota Provinsi Jawa Barat, Kota Bandung berkembang sangat pesat dalam berbagai bidang namun hal tersebut belum sepenuhnya sejalan dengan kapasitas pengelolaan sampah yang problematikanya semakin lama semakin dinamis dan kompleks.

Salah satu lembaga pemerintah daerah Kota Bandung yang bertanggungjawab dalam pengelolaan sampah adalah Perusahaan Daerah Kebersihan Kota Bandung (PD Kebersihan). Lembaga ini memiliki tugas pokok untuk menyelenggarakan jasa layanan kebersihan melalui pengelolaan sampah untuk mewujudkan kondisi kota yang bersih dan memupuk pendapatan daerah (Peraturan Walikota Bandung Nomor 101, 2006). Sebagai sebuah organisasi publik, maka PD Kebersihan memiliki tata kelola klasik yang cenderung *top-down*. Organisasi seperti ini merupakan organisasi hierarkis yang ditandai dengan ciri sebagai berikut: orientasi internal, rantai komunikasi yang panjang, dan proses pengambilan keputusan secara otoritatif oleh pimpinan secara vertikal. Tugas pekerjaan biasanya didelegasikan oleh manajer lini dari atas ke bawah, dan keputusan disajikan sebagai bentuk otorisasi dari bawah ke atas. Namun demikian, seiring dengan perkembangan waktu, organisasi seperti ini telah mengalami sejumlah perubahan salah satunya adalah berubahnya tampilan organisasi dari organisasi hierarkis menjadi organisasi proses produksi. Hal ini ditandai dengan perubahan tata proses dari organisasi vertikal menjadi organisasi horizontal (Schedler & Helmuth, 2015, hal. 324).

Selanjutnya, dalam pengelolaan sampah terdapat dua aspek, yaitu aspek teknis dan non-teknis. Aspek teknis terdiri atas pewadahan, pengumpulan sampah, pengangkutan sampah, pembuangan akhir, daur ulang, dan pengomposan. Sedangkan aspek non-teknis terdiri atas tata kelola keuangan, institusi dan instansi pemerintah, partisipasi masyarakat, partisipasi pihak swasta, pungutan retribusi, dan peraturan pemerintah. Kedua aspek ini kemudian dapat dikategorikan sebagai proses inti (*core process*) dan proses dukungan (*support process*) sebagaimana yang diklasifikasi oleh Porter (2008).

Cakupan pelayanan kebersihan yang dilakukan oleh PD Kebersihan meliputi seluruh wilayah Kota Bandung yang memiliki luas 16.729,65 hektar (Tentang Kota Bandung, 2022). Guna memudahkan pengaturan operasional pelayanan kebersihan maka PD Kebersihan membagi wilayah Kota Bandung menjadi 4 (empat) seksi wilayah operasi pelayanan, yaitu: Wilayah Operasi Bandung Barat, Bandung Selatan, Bandung Timur, dan Bandung Utara. Sebagaimana yang telah diulas sebelumnya bahwa penampakan tumpukan sampah yang cukup memprihatinkan di perkotaan terjadi di pasar. Di Kota Bandung, salah satu pasar yang bermasalah dengan tumpukan sampah adalah Pasar Kordon. Pasar ini termasuk ke dalam wilayah operasi pelayanan kebersihan Kecamatan Bandung Kidul yang terdapat di wilayah Bandung Selatan. Proyeksi timbulan sampah di Kecamatan Bandung Kidul pada tahun 2016 diperkirakan seberat 33,91 ton setiap harinya (Volume Sampah Pasar Kordon, 2016). Volume ini tentunya menjadi jumlah beban yang harus diangkut oleh PD Kebersihan Kota Bandung setiap hari ke Tempat Pembuangan Akhir (TPA) Sarimukti di Kecamatan Cipatat, Kabupaten Bandung Barat. Akan tetapi, berdasarkan hasil pantauan peneliti di lapangan pengangkutan sampah dari Pasar Kordon tidak sepenuhnya berjalan lancar sesuai dengan target harian sehingga mengakibatkan tumpukan sampah terlihat cukup menggunung di tempat pengumpulan sampah. Belum lagi, penampakan pasar semakin

semerawut karena kurang disiplinnya pedagang di Pasar Kordon untuk membuang sampah di tempat yang sudah disediakan. Kondisi ini menyebabkan sampah nampak berserakan di beberapa lokasi dan menimbulkan kesan kumuh. Hal ini dapat dilihat pada gambar di bawah ini:



Gambar 1. Kondisi Sampah di Pasar Kordon Bandung (Sumber: Liputan 6.com (2013))

Berangkat dari latar belakang masalah tersebut, maka peneliti merumuskan sebuah pertanyaan penelitian yaitu: Bagaimanakah manajemen proses pengelolaan sampah oleh PD Kebersihan di Pasar Kordon Bandung yang ditinjau dari aspek efektivitas, efisiensi, adaptasi, dan kemanfaatan bagi pengguna layanan. Sehingga dengan demikian hasil penelitian ini dapat memberikan gambaran tentang manajemen proses pengelolaan sampah oleh PD Kebersihan Kota Bandung di Pasar Kordon. Selanjutnya kita perlu mendapatkan pemahaman konseptual dan teoritik mengenai manajemen proses. Namun, sebelum mengulas lebih jauh mengenai konsep dan teori mengenai Manajemen Proses, peneliti mencoba untuk meninjau kembali beberapa penelitian sebelumnya yang membahas mengenai pengelolaan sampah di Kota Bandung. Salah satu penelitian tersebut adalah penelitian yang dilakukan oleh Purnamasari (2019) dengan judul Implementasi Kebijakan Pengelolaan Sampah pada Perusahaan Daerah Kebersihan Kota Bandung. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui implementasi kebijakan pengelolaan sampah pada PD Kebersihan Kota Bandung khususnya faktor penghambat dalam implementasi kebijakan pengelolaan sampah serta upaya yang dilakukan untuk mengatasi faktor penghambat tersebut. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa implementasi kebijakan pengelolaan sampah pada PD Kebersihan Kota Bandung belum optimal karena ditemukan beberapa kendala yang berpengaruh cukup besar terhadap proses implementasi kebijakan pengelolaan sampah.

Penelitian lainnya adalah Evaluasi Pengelolaan Sampah di Kecamatan Babakan Ciparay Kota Bandung yang dilakukan oleh Kusuma dan Burhanudin (2019). Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi sistem pengelolaan sampah dan merumuskan rekomendasi yang dapat dikembangkan untuk melakukan penanganan sampah di Kecamatan Babakan Ciparay. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa aspek teknik operasional dan aspek peran serta masyarakat belum memenuhi Standar Nasional Indonesia (SNI) Nomor 3242 Tahun 2008 Tentang Pengelolaan Sampah. Penelitian terbaru adalah penelitian yang dilakukan oleh Fadlillah (2021) yang berjudul Efektivitas Pengelolaan Sampah di Kota Bandung: Studi Pelaksanaan Peraturan Daerah Kota Bandung Nomor 9 Tahun 2018 tentang Pengelolaan Sampah (Perda Kota Bandung No.9 Tahun 2018). Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis efektivitas pengelolaan sampah di Kota Bandung berdasarkan Perda Kota Bandung Nomor 9 tahun 2018 tentang Pengelolaan Sampah. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa efektivitas pengelolaan sampah di Kota Bandung belum optimal karena kendala komunikasi dan kordinasi antar

lembaga pemerintah yang menangani urusan sampah dan kebersihan yaitu PD Kebersihan Kota Bandung dan Dinas Lingkungan Hidup dan Kebersihan Kota Bandung.

Berdasarkan sejumlah penelitian tersebut, maka dapat disintesis bahwa pengelolaan sampah di Kota Bandung memang masih belum sepenuhnya berjalan secara optimal dan membutuhkan perhatian yang lebih serius agar dapat lebih baik di masa mendatang. Selanjutnya, dapat disimpulkan pula bahwa penelitian-penelitian sebelumnya membahas pengelolaan sampah dari perspektif implementasi kebijakan, evaluasi program, dan efektivitas program. Oleh karenanya, sampai dengan saat ini memang belum ada penelitian mengenai pengelolaan sampah di Kota Bandung yang didekati dengan menggunakan kerangka analisa manajemen proses. Maka dari itu, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi akademis dengan mengisi kekosongan literatur mengenai kajian pengelolaan sampah yang ditinjau dari perspektif manajemen proses sebagai aspek kebaruan dari makalah ini. Seperti yang kita ketahui bahwa pada saat ini organisasi sektor publik terus melakukan berbagai upaya modernisasi operasi organisasinya dengan tujuan untuk meningkatkan kualitas pelayanan bagi warganegara (Papadopoulos, Kechagias, Legga, & Tatsiopoulos, 2018). Hal ini tentunya membawa konsekuensi pada penataan manajemen proses pada organisasi publik. Apabila ditelusuri secara lebih detail, diskursus akademik mengenai manajemen proses dimulai dari perubahan orientasi organisasi yang semula merupakan organisasi hierarkis yang vertikal menjadi organisasi proses produksi yang horizontal. Hal ini tentunya tidak bisa dipisahkan dari pengaruh pemikiran Champy dan Hammer (1993) yang mempromosikan gagasan rekayasa ulang proses untuk membuat proses lebih berorientasi pada pelanggan. Rekayasa ulang tersebut lebih dikenal dengan istilah rekayasa ulang proses bisnis. Melalui rekayasa ulang tersebut maka diharapkan terjadi akselerasi proses bisnis organisasi sehingga dapat mempercepat penyajian sebuah pelayanan atau penyediaan suatu barang sebagai keluaran organisasi.

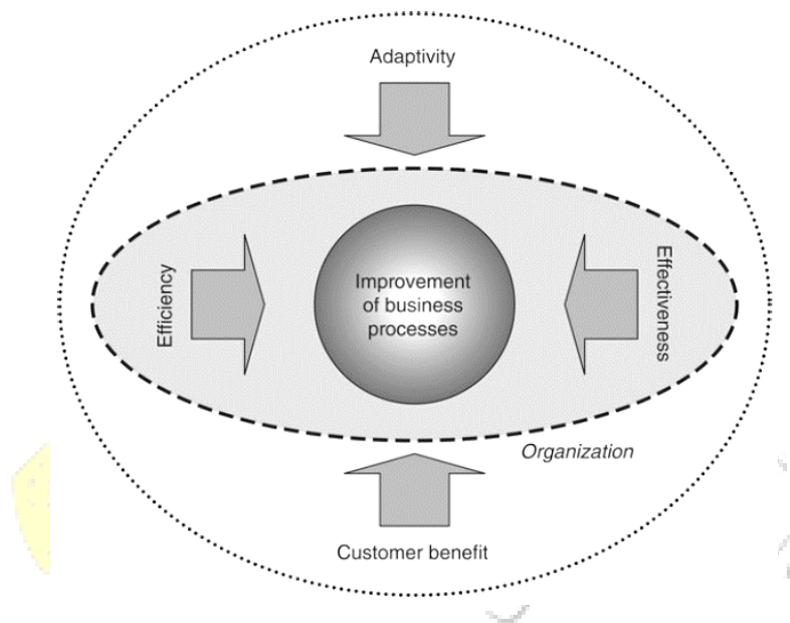
Secara konseptual, proses di dalam sebuah organisasi merupakan resep untuk mencapai hasil dalam organisasi yang dilaksanakan secara terkoordinasi. Lebih lanjut, proses mendokumentasikan langkah demi langkah yang harus dilakukan dalam suatu organisasi untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Sebuah proses berlangsung secara kronologis dari masukan hingga menuju kepada keluaran (Schedler & Helmuth, 2015). Pandangan lainnya yang dikemukakan oleh Pall (1987) menyatakan bahwa proses dalam konteks proses bisnis bermakna pengorganisasi secara logis terhadap orang, bahan, energi, peralatan, dan prosedur ke dalam aktivitas kerja yang dirancang untuk menghasilkan hasil akhir yang sesuai dengan skenario yang telah direncanakan sebelumnya. Artinya, proses bisnis adalah urutan perjalanan aktivitas berupa langkah-langkah di dalam organisasi yang merubah masukan menjadi keluaran. Oleh karenanya, proses juga berhubungan dengan teknologi yang digunakan untuk mengolah masukan menjadi keluaran sehingga teknologi yang tepat akan membantu memperlancar proses di dalam organisasi. Guna mengoptimalkan suatu proses maka dibutuhkan penataan manajemen yang dinamakan manajemen proses. Manajemen proses memberikan sudut pandang baru terhadap pandangan tradisional dan hierarkis yang berlaku dalam masa kajian administrasi publik klasik. Sudut pandang baru ini menekankan pada tindakan organisasi sebagai langkah menuju penciptaan nilai publik dalam bentuk pengarusutamaan kepentingan publik selaku pengguna layanan melalui langkah-langkah yang melintasi unit organisasi dan tingkat hierarki. Melalui optimalisasi proses dalam administrasi publik modern maka akan mengarahkan organisasi pada efisiensi dan efektivitas yang lebih besar serta secara simultan juga menghasilkan kualitas yang lebih baik (Schedler & Helmuth, 2015).

Selanjutnya, penting untuk dipahami bahwa optimalisasi proses dipengaruhi oleh lingkungan organisasi yaitu lingkungan internal dan eksternal. Pengaruh dari lingkungan internal organisasi adalah dorongan bagi organisasi untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi Sedangkan pengaruh dari

lingkungan eksternal organisasi datang dari dorongan untuk melakukan adaptasi terhadap kerangka hukum, relasi dengan pemangku kepentingan, dinamika lingkungan eksternal secara makro, dan tingkat kemanfaatan bagi pengguna layanan. Oleh karenanya Schedler dan Helmuth (2015, hal. 329) mengemukakan bahwa terdapat empat dimensi dalam optimalisasi manajemen proses, yaitu:

1. Efektivitas (*effectiveness*) yang menggambarkan sejauh mana tujuan tercapai;
2. Efisiensi (*efficiency*) yang merupakan ukuran tentang rasio masukan dan keluaran;
3. Adaptasi (*adaptivity*) yaitu kemampuan organisasi untuk menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan terutama dalam mengimbangi dinamika perubahan kebutuhan pengguna layanan; dan
4. Manfaat bagi Pengguna Layanan (*customer benefit*) yaitu memperhatikan bahwa penataan proses pada prinsipnya merupakan sebuah upaya merampingkan proses yang berlangsung di dalam organisasi guna memberikan kegunaan bagi pengguna layanan dari organisasi tersebut.

Secara ilustratif, kita dapat melihat hubungan diantara keempat dimensi optimalisasi manajemen proses tersebut pada ilustrasi berikut ini:



Gambar 2. Dimensi Optimalisasi Proses (Sumber: Schedler dan Helmuth (2015))

METODE

Metode yang digunakan dalam penulisan makalah ini adalah menggunakan studi literatur. Metode ini didasari pada proses mengumpulkan dan mensintesis hasil penelitian terdahulu untuk mendapatkan pengetahuan yang baru (Snyder, 2019, p. 333). Terdapat tiga buah pendekatan pada metode survei literatur yaitu:

1. Pendekatan sistematis;
2. Pendekatan semi-sistematis; dan
3. Pendekatan integratif.

Makalah ini akan disajikan dengan menggunakan pendekatan pertama yaitu studi literatur sistematis. Pendekatan ini bertujuan untuk melakukan sintesis serta mengomparasikan temuan-temuan penelitian sebelumnya untuk membentuk suatu pengetahuan yang baru (Snyder, 2019, hal. 334). Melalui hal tersebut, diharapkan pembaca dapat mengetahui bagaimana manajemen proses pada pengelolaan



sampah yang dilakukan PD Kebersihan Kota Bandung khususnya dalam pengelolaan sampah di Pasar Kordon Bandung.

Data yang digunakan dalam tulisan ini adalah data primer dan data sekunder. Data sekunder dikumpulkan oleh penulis dari berbagai macam literatur ilmiah dan dokumen-dokumen tentang pengelolaan sampah yang dilakukan oleh PD Kebersihan Kota Bandung. Selain itu, penulis juga mengumpulkan data primer dari hasil wawancara semi-terstruktur terhadap pedagang dan petugas kebersihan yang ditugaskan oleh PD Kebersihan Kota Bandung di Pasar Kordon. Peneliti juga melakukan observasi lapangan di Pasar Kordon dan Pasar Sederhana. Adapun tujuan melakukan observasi lapangan adalah untuk melakukan komparasi mengenai proses pengelolaan sampah yang dilakukan oleh PD Kebersihan Kota Bandung di kedua pasar yang berbeda tersebut sehingga bisa diketahui tingkat efisiensi sebagai salah satu aspek yang harus dipertimbangkan dalam optimalisasi proses. Selanjutnya, data yang diperoleh penulis dianalisis dan dievaluasi secara kualitatif dengan menggunakan coding dan pengembangan tema-tema untuk menjawab pertanyaan penelitian yang telah dirumuskan secara khusus dalam makalah ini. Diharapkan hasilnya dapat digunakan sebagai landasan ilmiah berbasis bukti bagi para pembuat keputusan di PD Kebersihan dalam melaksanakan optimalisasi proses bisnis pengelolaan sampah di Kota Bandung.

PEMBAHASAN

Pada bagian ini, penulis akan menyajikan hasil temuan lapangan dan melakukan pembahasan terhadap temuan lapangan tersebut. Temuan lapangan ini diperoleh dari hasil wawancara dan observasi lapangan. Temuan-temuan tersebut akan dibahas dalam masing-masing dimensi di dalam teori optimalisasi proses bisnis yang dikemukakan oleh Schedler dan Helmuth (2015) yang terdiri dari efektivitas, efisiensi, adaptasi, dan manfaat bagi pengguna layanan.

Efektivitas

Efektivitas memiliki peran yang penting dalam upaya optimalisasi manajemen proses pengelolaan sampah. Suatu proses dapat dikatakan optimal apabila dimensi efektivitas dapat terpenuhi. Efektivitas mengacu kepada ketepatan kinerja dan ketepatan sasaran di lapangan sesuai dengan tugas pokok dan fungsi PD Kebersihan Kota Bandung. Dengan kata lain, untuk mendeskripsikan tingkat pencapaian tujuan terkait dengan pengelolaan sampah, maka kesesuaian antara tugas pokok dan fungsi dengan pengimplementasiannya di lapangan harus selaras agar dapat dikategorikan efektif.

Berdasarkan pada tugas pokok dan fungsi PD Kebersihan Kota Bandung maka terdapat tiga hal yang harus dilakukan PD Kebersihan agar tujuan organisasinya dapat tercapai secara efektif, yaitu: (1) Menyediakan sarana berupa *container* penampungan sampah berdasarkan jenis sampahnya yaitu organik dan anorganik di Pasar Kordon; (2) Memberikan penyuluhan tentang pengelolaan sampah oleh Seksi Hubungan Masyarakat (Humas) PD Kebersihan kepada para pedagang di Pasar Kordon, dan (3) Tidak adanya gangguan terhadap estetika lingkungan yaitu berupa sampah yang berceceran selama proses pelaksanaan pengambilan sampah berlangsung di lapangan.

1. Penyediaan *container* sampah di Pasar Kordon. Berdasarkan temuan peneliti diketahui bahwa PD Kebersihan Kota Bandung belum menyediakan *container* sampah atau fasilitas sejenisnya di Pasar Kordon. Hal ini dikarenakan tidak implisitnya obligasi penyediaan *container* sampah oleh PD Kebersihan di kawasan Pasar Kordon di dalam Perda Kota Bandung No. 9 Tahun 2018 sehingga para pedagang di Pasar Kordon tetap membuang sampah bekas jualannya secara sembarangan.
2. Pemberian penyuluhan kepada pedagang di Pasar Kordon. Pemerintah Daerah Kota Bandung melalui PD Kebersihan Kota Bandung berkewajiban memberikan edukasi pengelolaan sampah



- kepada masyarakat dalam hal ini adalah para pedagang di Pasar Kordon. Hal tersebut tertuang pada Perda Kota Bandung No. 9 Tahun 2018 tentang Pengelolaan Sampah. Pelaksanaan penyuluhan pengelolaan sampah telah dilakukan baik secara formal maupun informal kepada para pemangku kepetingan dan pedagang di Pasar Kordon oleh bagian Humas PD Kebersihan Kota Bandung. Namun, pada praktiknya meskipun penyuluhan sudah dilaksanakan, ternyata tetap tidak berpengaruh terhadap perubahan perilaku pedagang di Pasar Kordon dalam hal membuang sampah.
3. Menjaga estetika lingkungan di Pasar Kordon. PD Kebersihan telah memberikan perintah kepada seluruh petugas kebersihan untuk membersihkan sampah secara total hingga tidak ada sampah yang tersisa. Namun pada kenyataannya sulit untuk memastikan bahwa proses pelaksanaan penyapuan dan pengangkutan berjalan seperti yang telah diperintahkan. Berdasarkan hasil observasi lapangan, saat proses pengangkutan sampah berlangsung ternyata masih banyak sampah yang ditemukan tercecer dan bahkan ditinggal begitu saja oleh petugas sehingga akhirnya tersisa gundukan sampah yang meninggalkan bau busuk yang cukup menyengat.

Efisiensi

Dimensi efisiensi tentunya penting dalam mengoptimalkan manajemen proses pengelolaan sampah oleh PD Kebersihan Kota Bandung. Dimensi efisiensi dalam manajemen proses mengacu pada kemampuan suatu organisasi untuk memperkecil rasio masukan (*input*) terhadap keluaran (*output*). Oleh karenanya, efisiensi juga dapat diartikan dengan tidak adanya pemborosan pada saat pengolahan atau pemrosesan masukan menjadi keluaran. Sehingga kegiatan yang telah dikerjakan secara efisien dapat dimaknai sebagai menghasilkan keluaran dengan masukan terendah.

Terkait dengan dimensi efisiensi pada manajemen proses pengelolaan sampah di Pasar Kordon, peneliti melakukan perbandingan tingkat keefisienan antara pengelolaan sampah di Pasar Kordon dengan di Pasar Sederhana Bandung. Perbandingan ini meliputi antara lain: aspek jumlah pekerja, jam operasional pengangkutan sampah, dan tingkat kesadaran pedagang untuk tidak membuang sampah sembarangan.

1. Jumlah petugas penyapuan di pasar. Berdasarkan temuan peneliti diketahui bahwa jumlah petugas penyapuan di Pasar Sederhana lebih efisien bila dibandingkan dengan di Pasar Kordon. Di Pasar Sederhana hanya membutuhkan empat personil untuk menyapu atau membersihkan pasar sedangkan di Pasar Kordon membutuhkan lima orang personil dengan hasil tingkat kebersihan yang sama.
2. Durasi waktu pelaksanaan pengangkutan sampah. Berdasarkan temuan penelitian diketahui bahwa pengangkutan sampah di Pasar Sederhana dilaksanakan secara tepat waktu yaitu pada pukul 11.00 hingga 14.00 siang, sedangkan pengangkutan sampah di Pasar Kordon dilaksanakan pada pukul 08.00 pagi hingga 12.00 siang. Hal ini menandakan bahwa durasi waktu untuk pengangkutan sampah di Pasar Kordon lebih lama sehingga memicu ketidakefisienan. Salah satu penyebab utamanya adalah kemacetan akibat pelaksanaan pengangkutan sampah dilakukan pada jam sibuk (*rush hour*) sehingga kepadatan lalu lintas di sekitar Pasar Kordon membuat pelaksanaan pengangkutan sampah membutuhkan durasi waktu yang lebih panjang. Selain itu, armada kendaraan pengangkut sampah juga jumlahnya terbatas sehingga satu armada pengangkut sampah harus melayani beberapa lokasi di Kota Bandung. Akibatnya kendaraan pengangkut sampah baru tiba di Pasar Kordon saat jam sibuk.
3. Tingkat kesadaran pedagang untuk tidak membuang sampah sembarangan. Berdasarkan temuan penelitian diketahui bahwa pedagang di Pasar Sederhana memiliki tingkat kesadaran yang cukup tinggi terkait dengan pengelolaan sampah jika dibandingkan dengan pedagang di Pasar Kordon.



Pedagang di Pasar Sederhana lebih tertib dalam membuang sampah dan masing-masing kios serta lapak memiliki *container* sampahnya sendiri dan saat usai berjualan, isi *container* tersebut dibuang oleh pemilik kios atau lapak ke tempat penampungan sampah yang telah disediakan. Sementara pedagang di Pasar Kordon memasukan sampah ke dalam plastik dan saat usai berjualan plastik sampah tersebut ditinggalkan di depan lapak atau kiosnya masing-masing sambil berharap bahwa petugas kebersihan akan mengambilnya. Padahal sudah dijelaskan berulang kali oleh petugas kebersihan bahwa petugas tidak akan mengambil sampah dari setiap lapak atau kios para pedagang dan meminta kesadaran mereka untuk membawanya sendiri ke tempat penyimpanan sampah yang sudah disediakan. Masalah ini semakin kompleks, karena plastik sampah yang ada di kios atau lapak para pedagang seringkali dirobek oleh hewan kucing yang mencari makanan dari buangan sampah tersebut. Alhasil sampah menjadi berantakan karena terserak di berbagai lokasi di Pasar Kordon.

Adaptasi

Sama seperti halnya kedua dimensi yang telah dibahas sebelumnya, dimensi adaptasi merupakan aspek penting yang mendukung tingkat keoptimalan manajemen proses. Adaptasi adalah kemampuan untuk melakukan penyesuaian diri terhadap situasi dan kondisi lingkungan organisasi terutama saat terjadi dinamika perubahan lingkungan.

Dalam konteks penelitian ini adaptasi dimaksudkan sebagai kemampuan PD Kebersihan Kota Bandung sebagai organisasi publik untuk tetap melaksanakan fungsinya yaitu penyapuan dan pengangkutan sampah di wilayah Pasar Kordon meskipun terjadi perubahan lingkungan yang tidak terduga seperti saat terjadi hujan. Kemudian juga kemampuan untuk menyesuaikan dengan aktivitas masyarakat saat hari besar agama dan hari libur lainnya seperti saat Bulan Ramadhan atau hari raya keagamaan lainnya. Terakhir, tetunya adaptabilitas ini juga ditentukan dari fleksibilitas jam operasional pengelolaan sampah sehingga dapat menghindari jam-jam sibuk yang menyebabkan ketidakefisienan dari aspek durasi pengangkutan sampah.

1. Hujan. Berdasarkan temuan penelitian diketahui bahwa proses pengangkutan sampah saat hujan turun tidak dapat dilakukan mengingat sarana dan prasarana yang belum mumpuni untuk mengatasi kondisi hujan. Dengan tidak terpenuhinya salah satu indikator dalam dimensi adaptasi ini maka dapat dipastikan bahwa sampah akan menumpuk bahkan berceceran di Pasar Kordon karena terbawa air ketika hujan turun.
2. Bulan Ramadhan. Pada saat Bulan Ramadhan, para pegawai PD Kebersihan Kota Bandung baik yang bekerja di kantor maupun di lapangan tetap menjalankan tugasnya seperti biasa. Berdasarkan hasil observasi lapangan diketahui bahwa proses penyapuan dan pengangkutan sampah di wilayah sekitar Pasar Kordon tetap terlaksana meskipun sebagian besar petugas tengah menjalankan ibadah puasa.
3. Hari raya agama dan hari libur lainnya. Berdasarkan temuan penelitian diketahui bahwa saat hari raya agama tertentu dan hari libur lainnya, proses penyapuan dan pengangkutan sampah tetap berjalan seperti biasanya. Bahkan pelaksanaannya melebihi jam operasional yang telah ditentukan karena terjadinya peningkatan volume sampah bila dibandingkan dengan hari biasa. Pemerintah Kota Bandung juga menyediakan anggaran khusus bagi petugas kebersihan pada hari raya agama dan hari libur lainnya sehingga petugas yang tetap bekerja di hari libur akan memperoleh bonus tunjangan uang operasional hari raya sebesar tujuh puluh lima ribu rupiah. PD Kebersihan Kota Bandung juga melakukan penyesuaian jumlah petugas yang diturunkan ke lapangan dengan volume sampah pada saat hari raya.

4. Fleksibilitas jam operasional pengelolaan sampah. Fleksibilitas ini dimaksudkan sebagai penyesuaian jam operasional agar penyapuan dan pengangkutan bukan dilaksanakan pada saat *rush hour* yaitu pada saat masyarakat berangkat atau pulang melaksanakan aktivitasnya seperti bekerja, sekolah, dan lain sebagainya. Penyesuaian jam operasional pelaksanaan tersebut dibutuhkan mengingat proses penyapuan dan pengangkutan sampah membutuhkan keleluasaan yang memadai sehingga sebaiknya tidak dilakukan pada saat lalu lintas sedang ramai-ramainya. Berdasarkan temuan penelitian diketahui bahwa penyesuaian jam operasional pengelolaan sampah ini sulit untuk dilaksanakan sebab keterbatasan armada pengangkut sampah.

Kemanfaatan bagi Pengguna Layanan

Kemanfaatan bagi pengguna layanan merupakan dimensi yang berpengaruh terhadap tingkat keoptimalan manajemen proses pada organisasi publik. Tingkat keoptimalan dalam dimensi ini diukur dengan tidak adanya kerugian atau dampak buruk yang didapat oleh masyarakat sebagai pengguna layanan baik langsung maupun tidak langsung pada saat proses penyapuan dan pengangkutan sampah sedang berlangsung. Dimensi yang terbagi atas tiga indikator, yaitu:

1. Menghambat lalu lintas. Dalam melakukan proses penyapuan dan pengangkutan sampah di wilayah Pasar Kordon, PD Kebersihan sudah seharusnya mempertimbangkan tingkat kepadatan lalu lintas sehingga tidak merugikan masyarakat sebagai pengguna layanan. Berdasarkan temuan penelitian diketahui bahwa pengangkutan sampah di Pasar Kordon dilakukan pada saat jam kerja (*rush hour*) sehingga menimbulkan kemacetan yang merugikan masyarakat sebagai pengguna layanan. Kondisi lalu lintas yang padat dan sempitnya ruas jalan Terusan Buah Batu menyebabkan kemacetan terus terjadi ketika proses pengangkutan sampah di Pasar Kordon berlangsung.
2. Menimbulkan bau tak sedap. Dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi terutama pengangkutan sampah, PD Kebersihan harus memperhatikan bau tak sedap yang timbul selama proses tersebut berlangsung agar tidak mengganggu indera penciuman warga masyarakat yang melintasi kawasan tersebut termasuk juga para pedagang dan pengunjung Pasar Kordon. Berdasarkan hasil temuan lapangan diketahui bahwa selama proses pengangkutan berlangsung baunya sangat mengganggu bagi siapapun yang melintasi kawasan tersebut, yang artinya pengguna layanan merasakan dampak negatif selama proses pengangkutan sampah berlangsung. Hal ini tetap terjadi meskipun sebelumnya sampah telah disirami cairan oleh petugas kebersihan untuk mengurangi bau busuk sampah. Namun hal ini tidak cukup efektif untuk mengurangi bau busuk yang menyengat.
3. Kesesuaian antara retribusi yang dibayar dengan pelayanan yang diberikan kepada pedagang di Pasar Kordon. Pengelolaan sampah di wilayah Pasar Kordon ditangani oleh Seksi Kebersihan Kecamatan Bandung Kidul. PD Kebersihan menarik tarif retribusi kebersihan sebesar seribu rupiah dari setiap pedagang di Pasar Kordon untuk keperluan pengelolaan sampah di area tersebut. Pedagang berharap bahwa dengan membayar retribusi mereka cukup membuang sampah di lapak dan kiosnya masing-masing. Menurut pendapat mereka, semua sampah tersebut nanti akan diangkut oleh petugas kebersihan. Berdasarkan temuan peneliti diketahui bahwa proses pengangkutan dari masing-masing lapak dan kios di Pasar Kordon tidak dilakukan oleh Petugas Kebersihan. Sampah yang diangkut petugas terbatas pada sampah yang sudah terkumpul di penampungan sampah sebab penjemputan sampah ke tiap-tiap kios dan lapak pedagang akan semakin memperlama durasi pengangkutan sampah. Hal ini menyebabkan ekspektasi pedagang bahwa sampah mereka akan diambil dari masing-masing kios atau lapak berjualan mereka tidak terpenuhi. Akibatnya, sampah menjadi berantakan dan tercecer di berbagai lokasi di Pasar Kordon.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil temuan penelitian dan pembahasan yang sudah diulas oleh penulis maka dapat disimpulkan bahwa manajemen proses pada PD Kebersihan Kota Bandung belum optimal. Hal ini dikarenakan beberapa hal. Pertama adalah keterbatasan sarana dan prasarana karena tidak tersedianya *container* sampah dan peralatan pengangkutan sampah di masa musim hujan di di Pasar Kordon, serta jumlah armada pengangkut sampah yang tidak sebanding dengan volume buangan sampah. Kedua, materi penyuluhan untuk pedagang di Pasar Korodon yang tidak efektif karena tidak mampu merubah perilaku pedagang dalam membuang sampah sehingga mengakibatkan rendahnya kesadaran pedagang untuk membuang sampah dari tempat berjualannya masing-masing ke tempat pengumpulan sampah yang sudah ditentukan.

Ketiga, sampah yang berceceran dan tidak terangkut seluruhnya pada saat proses pengangkutan sampah. Keempat, jumlah petugas yang lebih banyak di Pasar Kordon bila dibandingkan dengan Pasar Sederhana. Kelima, durasi waktu pengangkutan sampah yang lebih lama di Pasar Kordon bila dibandingkan dengan Pasar Sederhana. Keenam, peralatan pengangkutan sampah yang kurang reliabel saat terjadi hujan. Ketujuh, sulitnya untuk mengelastiskan jam operasional pengangkutan sampah akibat kuantitas armada pengangkutan sampah yang terbatas. Terakhir, pengangkutan sampah masih dilaksanakan pada saat jam sibuk masyarakat (*rush hour*) serta masih adanya bau busuk yang menyengat saat proses pengangkutan sampah sedang berlangsung.

Berangkat dari kesimpulan tersebut maka untuk melakukan optimalisasi manajemen proses, PD Kebersihan Kota Bandung perlu untuk melakukan sejumlah langkah. Langkah pertama adalah meninjau kembali pengajuan anggaran PD Kebersihan Kota Bandung terutama memastikan adanya usulan untuk alokasi dana bagi penambahan sarana prasarana seperti pengadaan *container* sampah, penambahan armada kendaraan pengangkut sampah, penyediaan peralatan pengangkut sampah yang andal saat terjadi hujan, dan penyediaan cairan penghilang bau sampah yang sebanding dengan volume sampah yang akan diangkut.

Langkah kedua adalah mengevaluasi materi penyuluhan pengelolaan sampah bagi pedagang di Pasar termasuk menyusun instrumen pengukuran pemahaman terhadap materi penyuluhan untuk memastikan agar informasi mengenai kewajiban membuang sampah di tempat penampungan yang telah disediakan dapat dipahami dan dipraktikkan oleh pedagang pasar di Pasar Korodon. Langkah ketiga yaitu mengurangi jumlah personil petugas kebersihan di Pasar Kordon serta mengintensifkan pengawasan saat pelaksanaan penyapuan dan pengangkutan sampah untuk memastikan kualitas kebersihan tetap terjaga dengan baik.

Langkah keempat yakni meningkatkan pengawasan terhadap petugas saat proses pengangkutan sampah agar tidak ada sampah yang berceceran atau terlewat. Hal ini dapat dilakukan dengan cara memberikan tanggungjawab kepada ketua tim pengangkut sampah untuk memeriksa ulang sampah yang sudah diangkut termasuk juga memastikan penggunaan cairan penghilang bau busuk saat proses pengangkutan sampah. Langkah yang terakhir adalah menyusun kembali jadwal pengangkutan sampah agar pelaksanaannya tidak dilakukan pada saat tingginya intensitas aktivitas penduduk (*rush hour*) di kawasan Pasar.

DAFTAR PUSTAKA

- Champy, J., & Hammer, M. (1993). *Reengineering the corporation*. New York, NY: Harper Business.
- Fadlillah, A. W. (2021). *Efektivitas pengelolaan sampah di Kota Bandung : Studi Pelaksanaan Perda Kota Bandung Nomor 9 Tahun 2018 tentang Pengelolaan Sampah*. Bandung: UIN Sunan Gunung Djati.
- Fitrina, D., Batti, W., & Lestari, W. Y. (2013, Mei 14). *Home: Citizen6*. Diambil kembali dari Sampah Membludak di Pasar Kordon, Bandung: <https://www.liputan6.com/citizen6/read/585501/sampah-membludak-di-pasar-kordon-bandung>
- Kusuma, R. A., & Burhanudin, H. (2019). *Evaluasi Pengelolaan Sampah di Kecamatan Babakan Ciparay Kota Bandung*. Bandung: Universitas Islam Bandung.
- Pall, G. A. (1987). *Quality process management*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Papadopoulos, G. A., Kechagias, E., Legga, P., & Tatsiopoulos, I. (2018). Integrating Business Process Management with Public Sector. *Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management* (hal. 405-414). Paris: IEOM Society International.
- Pemerintah Daerah Kota Bandung. (2006). Peraturan Walikota Bandung Nomor 101. *Susunan Organisasi dan Tata Kerja Perusahaan Daerah Kebersihan Kota Bandung*. Bandung, Jawa Barat, Indonesia: Pemerintah Daerah Kota Bandung.
- Pemerintah Daerah Kota Bandung. (2022). *Tentang Kota Bandung*. Diambil kembali dari Website Pemerintah Daerah Kota Bandung: <https://www.bandung.go.id/index.php/profile>
- Perusahaan Daerah Kebersihan Kota Bandung. (2016, Maret 17). *Volume Sampah Pasar Kordon*. Diambil kembali dari Website PD Kebersihan Kota Bandung: <http://www.pdkebersihan.com/>
- Porter, M. E. (2008). *Competitive advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York, NY: Simon and Schuster.
- Purnamasari, E. (2019). *Implementasi kebijakan pengelolaan sampah pada perusahaan daerah kebersihan Kota Bandung*. Bandung: UIN Sunan Gunung Djati.
- Schedler, K., & Helmuth, U. (2015). Process management in public sector. Dalam T. Bovaird, & E. Loeffler, *Public Management and Governance 3eds* (hal. 323-344). New York, NY: Routledge.
- Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 104, 333-339.