

**Analisis Permasalahan Kerjasama
Pemerintah Kota Semarang dengan PT Dompot Anak Bangsa dalam
Pemanfaatan Layanan dan Penerimaan Pembayaran Uang Elektronik Melalui Go-Pay
(Studi Penelitian: Pada Bus Rapid Transit Trans Semarang)**

Alfina Nurmayasari *), Dewi Erowati **), Nunik Retno Herawati)**

Email: alfinanurmayasari@gmail.com

**Departemen Politik dan Pemerintahan
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Diponegoro**
Jl. Prof. H. Soedarto, SH Tembalang Semarang, Kode Pos 1269
Telepon (024) 7465407 Faksimile (024) 7465405
Laman: [Http://www.fisip.undip.ac.id](http://www.fisip.undip.ac.id) Email: fisip@undip.ac.id

ABSTRAK

Kerjasama antara pemerintah dengan pihak swasta merupakan salah satu strategi untuk mengatasi keterbatasan kemampuan yang dimiliki oleh pemerintah sehingga tujuan pembangunan dan pengoptimalan pelayanan publik tetap tercapai. Namun, dalam keberjalanannya tidak jarang ditemui berbagai kendala atau permasalahan yang dapat menghambat pengoptimalan hasil dari kerjasama. Penelitian tentang analisis permasalahan kerjasama antara Pemerintah Kota Semarang dengan PT Dompot Anak Bangsa dalam Pemanfaatan Layanan dan Penerimaan Pembayaran Uang Elektronik melalui Go-Pay di BRT Trans Semarang bertujuan untuk menganalisis tiga poin utama yaitu bagaimana permasalahan yang terjadi, dampak, dan upaya mengatasi permasalahan tersebut.

Teori yang digunakan untuk menganalisis penelitian ini adalah teori *Public Private Partnership* dari Kurniadi dengan melihat tiga aspek utama yaitu kepastian hukum, kelembagaan, dan kemampuan pemerintah. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif dengan menggunakan data primer dan sekunder melalui teknik observasi, wawancara, dokumentasi, dan studi pustaka. Triangulasi digunakan untuk melakukan pengecekan atau perbandingan data untuk memastikan keabsahannya.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa dalam kerjasama antara Pemerintah Kota Semarang dan PT Dompot Anak Bangsa jika dilihat dari aspek Kepastian Hukum, permasalahan yang terjadi adalah tidak diperbaharainya MoU dan jangka waktu dari MoU dan PKS berbeda. Hal tersebut disebabkan karena ketidak pastian hukum pada peraturan terkait. Dampaknya adalah kerjasama tersebut tidak memiliki payung hukum dan upaya yang harus dilakukan adalah melakukan perbaikan pada peraturan sebelumnya. Sementara dari aspek kelembagaan, permasalahan berkaitan dengan tidak adanya kelembagaan khusus, pengawasan tidak dilakukan dengan sistematis, dan tidak adanya pemenuhan hak dan kewajiban dalam pengelolaan majamenen aset. Masalah tersebut disebabkan karena tidak adanya tim pengawasan dan pengendalian. Dampaknya, pemenuhan hak dan kewajiban tidak dijalankan dengan baik. Dalam aspek kemampuan pemerintah, permasalahan yang terjadi adalah buruknya komunikasi dan negosiasi yang disebabkan karena pemerintah tidak ahli dalam hal tersebut. Dampaknya kepentingan pemerintah tidak dapat teradvokasikan dengan baik dan upaya yang harus dilakukan adalah menyusun strategi negosiasi.

Kata Kunci: Permasalahan, *Public Private Partnership*, *Bus Rapid Transit*

***An Analysis of Cooperation Problems
Semarang City Government with PT Dompot Anak Bangsa
In Utilizing Services and Receiving Electronic Money Payments Via Go-Pay
(Research Study: On the Trans Semarang Rapid Transit Bus)***

Alfina Nurmayasari *), Dewi Erowati **), Nunik Retno Herawati)**

Email: alfinanurmayasari@gmail.com

**Departemen Politik dan Pemerintahan
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Diponegoro
Jl. Prof. H. Soedarto, SH Tembalang Semarang, Kode Pos 1269
Telepon (024) 7465407 Faksimile (024) 7465405
Laman: [Http://www.fisip.undip.ac.id](http://www.fisip.undip.ac.id) Email: fisip@undip.ac.id**

ABSTRACT

Collaboration between the government and the private sector is one strategy to overcome the limited capabilities of the government so that the goals of development and optimizing public services can still be achieved. However, in its operation it is not uncommon to encounter various obstacles or problems that can hinder optimizing the results of collaboration. Research on analysis of cooperation problems between the Semarang City Government and PT Dompot Anak Bangsa in Utilizing Services and Accepting Electronic Money Payments via Go-Pay at BRT Trans Semarang aims to analyze three main points, namely how problems occur, the impact, and efforts to overcome these problems.

The theory used to analyze this research is Kurniadi's Public Private Partnership theory by looking at three main aspects, namely legal certainty, institutions and government capacity. This research uses a qualitative descriptive method using primary and secondary data through observation, interviews, documentation and literature study techniques. Triangulation is used to check or compare data to ensure its validity.

The research results show that in the collaboration between the Semarang City Government and PT Dompot Anak Bangsa, when viewed from the Legal Certainty aspect, the problem that occurs is that the MoU is not renewed and the terms of the MoU and PKS are different. This is due to legal uncertainty in related regulations. The impact is that this collaboration does not have a legal umbrella and efforts must be made to make improvements to previous regulations. Meanwhile, from the institutional aspect, problems relate to the absence of special institutions, supervision not being carried out systematically, and the lack of fulfillment of rights and obligations in managing asset management. This problem was caused by the absence of a monitoring and control team. As a result, rights and obligations are not fulfilled properly. In terms of government capacity, the problem that occurs is poor communication and negotiation which is caused by the government not being an expert in this matter. As a result, the government's interests cannot be advocated properly and efforts must be made to develop a negotiation strategy.

Keywords: Problems, Public Private Partnership, Bus Rapid Transit

***) Mahasiswa Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik**

****) Dosen Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik**

A. PENDAHULUAN

Dalam Undang-Undang No.23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah, dijelaskan bahwa pelaksanaan otonomi daerah ditandai dengan penyerahan sejumlah kewenangan dari pemerintah pusat kepada pemerintah daerah baik di provinsi maupun kabupaten atau kota. Untuk mendukung hal tersebut, pemerintah baik pusat maupun daerah juga menerbitkan regulasi-regulasi yang digunakan sebagai acuan dalam merancang maupun melaksanakan upaya pembangunan serta pengembangan pelayanan.

Dalam mewujudkan pelayanan terbaik, pemerintah dapat melakukan penyederhanaan prosedur pelayanan publik untuk meningkatkan mutu dan kualitas pelayanan (Fitri, 2017: 91). Salah satu upaya penyederhanaan layanan ini bisa dilakukan melalui teknologi agar lebih efektif dan efisien. Namun masalah yang sering dihadapi berkenaan dengan hal tersebut adalah keterbatasan kemampuan yang dimiliki pemerintah meliputi kurangnya tenaga ahli di bidang IT, teknologi yang kurang memadai, sampai kurangnya dana yang diberikan oleh pemerintah. Untuk mengatasi permasalahan ini, tidak jarang pemerintah daerah menggandeng pihak swasta untuk bekerjasama memaksimalkan pelayanan

publik atau yang sering dikenal dengan *public-private partnership* (PPP) agar tercipta pelayanan yang efektif, efisien, akuntabel, dan transparan untuk masyarakat.

Salah satu bentuk *Public Private Partnership* yang telah dilaksanakan adalah kerjasama antara Pemerintah Kota Semarang dengan PT Dompot Anak Bangsa dalam pemanfaatan dan penerimaan pembayaran uang elektronik melalui Go-Pay di Kota Semarang. Kerjasama ini menjadi tahap awal diizinkan penggunaannya penggunaan uang elektronik Go-Pay sebagai salah satu metode pembayaran pada *Bus Rapid Transit* Trans Semarang. Adanya kerjasama tersebut juga sebagai wujud percepatan teknologi untuk mewujudkan Semarang *Smart City*, dengan membiasakan masyarakat menggunakan teknologi dalam kehidupan sehari-hari.

Pada dasarnya, kerjasama antara PT Dompot Anak Bangsa dan Pemerintah Kota Semarang memiliki dampak yang baik, sebab tujuan dari kerjasama dapat tercapai. Kendati demikian, terdapat beberapa permasalahan selama proses pelaksanaan kerjasama ini. Permasalahan tersebut terletak pada kontrak, payung hukum, dan kelembagaan. Regulasi yang menjadi payung hukum kerjasama tersebut adalah *Memorandum of Understanding* (MoU) dan Perjanjian

Kerjasama antara PT Dompot Anak Bangsa dengan pemerintah Kota Semarang. Jangka waktu kerjasama yang termuat dalam MoU adalah 12 bulan terhitung sejak 3 September 2018 - 3 September 2019. Sementara jangka waktu dalam Perjanjian Kerjasama adalah lima tahun sejak tahun 2018-2023.

Berdasarkan pemaparan dari Kasubbid Kerjasama Dalam Negeri Bagian Kerjasama dan Otonomi Daerah Sekretariat Daerah Kota Semarang, apabila MoU telah berakhir maka harus segera dilakukan pembaharuan. Namun hingga sekarang hal tersebut belum dilakukan. Selain itu, informan juga memaparkan bahwa seharusnya jangka waktu antara MoU harus lebih lama atau minimal sama dengan Perjanjian Kerjasama (PKS). Namun dalam kerjasama ini, terjadi hal sebaliknya dimana jangka waktu dalam PKS lebih lama dari MoU.

Berkaitan dengan struktur organisasi dalam kerjasama tersebut juga belum terdapat tim wasdal atau pengawasan dan pengendalian. Mengingat, keberadaan tim wasdal memegang peran yang penting untuk memonitori apakah kerjasama yang berlangsung sudah berjalan dengan prosedur yang benar.

Permasalahan tersebut menarik untuk dikaji, sebab terdapat urgensi bilamana tidak segera diselesaikan maka akan menghambat

proses pelaksanaan kerjasama antara kedua belah pihak serta dapat memengaruhi hasil yang diterima baik dari Pemerintah Kota Semarang, PT. Dompot Anak Bangsa, maupun masyarakat sebagai pengguna jasa layanan yang diberikan. Inisiasi untuk menyelesaikan masalah ini juga dapat menjadi kontribusi yang baik agar permasalahan serupa tidak terulang kembali.

Berdasarkan hal tersebut, penulis tertarik untuk menganalisis Kerjasama antara Pemerintah Kota Semarang dan PT Dompot Anak Bangsa dalam pemanfaatan layanan dan penerimaan pembayaran uang elektronik melalui di Kota Semarang studi pada BRT Trans Semarang. Analisis ini berfungsi untuk memperoleh pemahaman yang lebih mendetail tentang permasalahan-permasalahan tersebut, dampak, serta upaya untuk mengatasinya.

B. RUMUSAN MASALAH

1. Bagaimana permasalahan kerjasama antara Pemerintah Kota Semarang dengan PT Dompot Anak Bangsa dalam pemanfaatan layanan dan penerimaan Go-Pay di BRT Trans Semarang?
2. Bagaimana dampak dari permasalahan kerjasama antara Pemerintah Kota Semarang dengan

PT Dompot Anak Bangsa dalam pemanfaatan layanan dan penerimaan Go-Pay di BRT Trans Semarang?

3. Bagaimana upaya untuk mengatasi permasalahan kerjasama dalam pemanfaatan layanan dan penerimaan pembayaran uang elektronik Go-Pay di BRT Trans Semarang?

C. TUJUAN PENELITIAN

1. Untuk menganalisis permasalahan dalam kerjasama Pemerintah Kota Semarang dengan PT Dompot Anak Bangsa dalam pemanfaatan layanan dan penerimaan Go-Pay pada *Bus Rapid Trans* Semarang pada BRT Trans Semarang
2. Untuk menganalisis dampak dari permasalahan dalam kerjasama Pemerintah Kota Semarang dengan PT Dompot Anak Bangsa dalam pemanfaatan layanan dan penerimaan Go-Pay pada *Bus Rapid Trans* Semarang pada BRT Trans Semarang
3. Untuk menganalisis upaya untuk mengatasi permasalahan kerjasama dalam pemanfaatan layanan dan penerimaan pembayaran uang elektronik Go-Pay di BRT Trans Semarang

D. KERANGKA TEORI

Public Private Partnership

Public-private partnership atau kerjasama pemerintah dan swasta didefinisikan sebagai perjanjian kontrak antara pihak swasta dan pemerintah, dimana keduanya saling berkolaborasi untuk memanfaatkan kapabilitas, maupun keahlian untuk meningkatkan kualitas pelayanan masyarakat. Dalam hal ini, kerjasama tersebut dapat dijadikan alat untuk meningkatkan kualitas dan kuantitas produk. Dalam prinsip *partnership*, terdapat beberapa unsur penting meliputi komitmen, koordinasi, saling ketergantungan, dan kepercayaan.

Munculnya *Public Private Partnership* dilatarbelakangi oleh kesadaran pemerintah akan keterbatasan yang dimilikinya dalam menyediakan pelayanan dan pemecahan masalah sosial (Nugroho dan Toyib, 2018:5). Keterbatasan tersebut mencakup anggaran, pengalaman, keahlian, kuantitas maupun kualitas sumber daya yang dimiliki pemerintah. Oleh karena itu, dibutuhkan alternatif agar segala keterbatasan tersebut tidak menghambat proses peningkatan kualitas pelayanan, maka dari itu dibentuklah skema kerjasama pemerintah dan swasta.

Adanya kerjasama pemerintah dan swasta, juga membuat pelaksanaan pembangunan

lebih efektif dan efisien, sebab permasalahan yang ada di dalamnya dibahas dan didiskusikan bersama antara dua *stakeholders* yang berbeda. Dalam pola *public-private partnership*, manajemen resiko yang dihasilkan menjadi lebih baik, pertukaran gagasan inovatif juga lebih beragam, sehingga potensi keberhasilan proyek juga lebih tinggi.

Menurut Kurniadi terdapat beberapa faktor penting yang harus diperhatikan dalam kerjasama antara pemerintah dengan pihak swasta antara lain:

1. Kepastian hukum, berkaitan dengan prosedur pemilihan mitra, payung hukum kerjasama, prosedur perumusan MoU dan Perjanjian Kerjasama, isi atau substansi dalam kerjasama tersebut, isu-isu pelanggaran hukum. Dengan adanya aspek hukum dapat meminimalisir risiko konflik antar pihak. Semakin detail kontrak yang dibuat maka semakin baik, sebab akan menciptakan rasa percaya antar *stakeholders* di dalamnya.
2. Kelembagaan, berkaitan dengan kerangka delegasi tugas dan fungsi *stakeholders*, pemenuhan hak dan kewajiban, manajemen asset, manajemen kontrak, dan isu-isu operasional. Dari sisi kelembagaan dapat dianalisis tentang ada atau tidaknya

kelembagaan khusus yang mendukung pengembangan kerjasama.

3. Kemampuan pemerintah mengarah pada anggaran dana yang diberikan, investasi, sumber daya, imbalan yang menarik, kemampuan pemerintah dalam memilih proyek dengan nilai sosial yang tinggi, maupun kemampuan pemerintah dalam bernegosiasi. Kurangnya kemampuan pemerintah dalam memahami karakteristik dan implementasi proyek, dapat menyebabkan proyek tersebut berjalan kurang optimal. Jika hal tersebut terjadi, maka dapat menyebabkan terjadi kerugian para pihak terutama berpengaruh pada jumlah investasi yang diberikan. Dampaknya, pembangunan fasilitas publik masyarakat akan tertunda.

E. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif kualitatif. Menurut Bogdan dan Taylor, sebagaimana yang dikutip oleh Lexy J. Moleong, penelitian kualitatif dijelaskan sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang diamati (Moleong, 2000:3). Dalam metode ini, penulis menjadi instrumen kunci dengan berpegang pada

filosofis dan dengan teknik pengumpulan data melalui triangulasi.

Sementara itu, penelitian deskriptif dapat didefinisikan sebagai bentuk penelitian yang ditujukan untuk mendeskripsikan atau menggambarkan objek atau subjek penelitian serta fenomena-fenomena yang ada secara terperinci. Penelitian deskriptif bertujuan untuk menggambarkan dan menganalisis hasil penelitian yang berkaitan dengan segala gejala atau peristiwa aktual yang diteliti.

Subjek penelitian ini adalah Staff Bagian Legal BLU UPTD Trans Semarang, Kesubid Kerjasama Dalam Negeri Bagian KSOTDA Sekda Kota Semarang, Asisten Pemerintahan Sekda Kota Semarang, dan Customer Care BRT Trans Semarang Halte Simpang Lima, Udinus, dan Balikpapan.

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan observasi, wawancara, dan dokumentasi. Untuk menganalisis data, penulis melakukan pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Sementara Teknik triangulasi melalui penggabungan berbagai teknik pengumpulan data dan juga sumber data yang ada, digunakan dalam menentukan uji keabsahan dalam penelitian.

Limitasi atau kelemahan merupakan suatu proses yang terjadi dalam penelitian. Dalam hal ini, peneliti menyadari bahwa terdapat

kendala dalam pencarian data, terkhusus berkaitan dengan data primer berupa wawancara dengan pihak PT Dompot Anak Bangsa. Karena keterbatasan tersebut, peneliti hanya mampu menyertakan sumber sekunder berupa hasil wawancara pihak terkait yang dimuat dalam laman berita. Hal ini tentu berpengaruh pada hasil penelitian.

F. HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Awal Mula Kerjasama antara Pemerintah Kota Semarang dengan PT Dompot Anak Bangsa dalam Pemanfaatan Layanan dan Penerimaan Pembayaran Go-Pay di BRT Trans Semarang

Kerjasama antara pemerintah dengan swasta adalah suatu terobosan dalam mengatasi permasalahan pemerintah, mengingat setiap permasalahan tidak semuanya dapat diselesaikan sendiri. Salah satu bentuk kerjasama ini dilakukan oleh Pemerintah Kota Semarang dengan PT Dompot Anak Bangsa (DOKAB) dalam Pemanfaatan Layanan dan Penerimaan Pembayaran Uang Elektronik melalui Go-Pay pada *Bus Rapid Transit* Trans Semarang.

Kerjasama dimulai dengan pembuatan studi kelayakan oleh pihak yang mengajukan. Berkas tersebut kemudian di seleksi dan apabila telah disetujui maka dilanjutkan pada

pembahasan kerjasama. *Memorandum of Understanding (MoU)* dirumuskan oleh pihak PT Dompot Anak Bangsa, Sekretariat Daerah Kota Semarang, Dinas Perhubungan, Dinas Koperasi dan UMKM, dan Dinas Kebudayaan dan Pariwisata. Pada dasarnya kerjasama pemanfaatan Go-Pay ini mencakup berbagai bidang mulai dari transportasi, pariwisata, UMKM, dan perpajakan. Setelah MoU disahkan, pembahasan Perjanjian Kerja Sama (PKS) dibuat oleh pihak pelaksana. Dalam studi pemanfaatan Go-Pay di BRT Trans Semarang, PKS dibuat oleh PT DOKAB dan BLU UPTD Trans Semarang.

Dilansir dari news.republika.co.id, *Chief Executive Officer* Gopay, Aldi mengungkapkan bahwa sebagai perusahaan teknologi, hadirnya Gopay bertujuan untuk memberikan kemudahan terhadap layanan keuangan bagi jutaan keluarga di Indonesia, terutama mereka yang memiliki akses terbatas terhadap layanan keuangan formal. Pada intinya tujuan dari kerjasama tersebut adalah menjadikan Kota Semarang sebagai *Smart City* dengan mengenalkan metode pembayaran non tunai di BRT Trans Semarang kepada masyarakat. Harapannya, masyarakat akan terbiasa dengan penggunaan teknologi dalam aktivitas sehari-hari dan menjadikan sistem pembayaran lebih efektif dan efisien.

Kerjasama pemanfaatan Go-Pay di BRT Trans Semarang tentunya memberikan keuntungan bagi kedua pihak dimana Pemerintah Kota Semarang dapat meningkatkan pengguna *cashless* di BRT Trans Semarang dan mempermudah proses transaksi menjadi efektif dan efisien. Disisi lain, kerjasama tersebut dapat menjadi wadah bagi PT. Dompot Anak Bangsa untuk mengenalkan layanan Go-Pay kepada masyarakat Kota Semarang. Selama keberjalananya, Go-pay menduduki peringkat teratas dengan pendapatan terbanyak.

2. Permasalahan Kerjasama dalam Pemanfaatan Layanan Go-Pay di BRT Trans Semarang

a. Kepastian Hukum

Melalui hubungan hukum, para pihak mempunyai hak dan kewajibannya yang harus dipatuhi. Dalam kerjasama dengan pihak ketiga, MoU dan Perjanjian Kerjasama memegang peranan penting sebagai bagian dari kepastian hukum. Tujuannya adalah menjadi dasar pelaksanaan kerjasama dan sebagai petunjuk apabila timbul masalah di kemudian hari supaya para pihak terlindungi dengan menerima kepastian hukum dan keadilan.

Di dalam MoU perjanjian ini, diketahui bahwa kesepakatan berakhir sampai September 2019 dan sampai bulan Agustus 2023 MoU kerjasama ini belum diperbaharui. Berdasarkan hasil wawancara dengan pihak BLU UPTD Trans Semarang mereka mengatakan bahwa setelah MoU tersebut berakhir, BLU UPTD Trans Semarang dan PT Dompot Anak Bangsa melakukan kesepakatan tidak tertulis yaitu apabila belum ada MoU baru maka MoU lama masih digunakan.

Dalam kasus ini, kesepakatan tidak tertulis memang boleh dilakukan namun dapat memiliki konsekuensi yang lebih besar. Sebab, perjanjian tersebut tidak mempunyai kekuatan hukum yang kuat dan apabila dijadikan alat bukti maka bersifat lemah karena perjanjian yang dibuat secara tertulis masih mempunyai kekuatan yang lebih tinggi dan mengikat.

Permasalahan kedua berkaitan dengan ketidakselarasan jangka waktu kerjasama antara MoU dan Perjanjian Kerjasama (PKS) yang dirumuskan oleh Pemerintah Kota Semarang dan PT Dompot Anak Bangsa. Diketahui bahwa jangka waktu MoU dalam kerjasama tersebut adalah satu tahun, sementara jangka waktu PKS adalah lima tahun

terhitung sejak bulan September 2018-September 2023. Permasalahan terjadi ketika Bagian Kerjasama Dalam Negeri Sekda Kota Semarang mengungkapkan bahwa seharusnya jangka waktu MoU lebih lama atau sama dengan jangka waktu PKS, sebab MoU merupakan payung hukum dari PKS.

Pada dasarnya, permasalahan tersebut terjadi karena adanya ketidakpastian hukum dalam peraturan perundangan menyangkut *Public Private Partnership*. Pembahasan mengenai MoU dan PKS masih sangat dasar. Di dalam peraturan tersebut hanya memuat definisi, tahap penyusunan dan penandatanganan, format naskah, serta muatan perubahan. Di dalam peraturan ini tidak memuat kedudukan MoU dan PKS serta korelasi antara kedua payung hukum tersebut dengan pengakhiran kontrak. Hal tersebut yang menyebabkan posisi MoU dan PKS masih rancu di dalam kerjasama antara Pemerintah dengan Swasta dan dapat menimbulkan perbedaan persepsi dan multi tafsir.

b. Kelembagaan

Permasalahan muncul tentang belum terpenuhinya hak dan kewajiban setiap pihak terhadap pemeliharaan manajemen

aset. Dalam kerjasama ini, aset yang dikelola antara lain *vending machine* Go-Pay dan mesin tiket *e-mobile* BRT. Namun fakta dilapangan membuktikan bahwa, belakangan ini *vending machine* Go-Pay terbengkalai karena adanya kerusakan. Sampai saat ini baik PT Dompot Anak Bangsa ataupun BLU UPTD Trans Semarang belum melakukan perbaikan. Berdasarkan hal tersebut dapat dilihat bahwa baik perusahaan ataupun pemerintah kota belum melaksanakan kewajibannya untuk mengelola aset sebaik mungkin.

Permasalahan tersebut diakibatkan karena belum adanya Tim independent Pengawasan dan Pengendalian (Wasdal) dalam Kerjasama Pemanfaatan Go-Pay di BRT Trans Semarang. Tim tersebut dibentuk untuk mencegah dan mengurangi terjadinya penyimpangan atas pelaksanaan kerjasama serta penerapan sanksi terhadap pelanggaran. Dengan adanya kelembagaan ini, diharapkan skema pengawasan akan dijalankan dengan lebih baik mengingat tim tersebut sudah memiliki fokus tugas yang jelas. Namun, ketidakadaan tim tersebut juga berpengaruh pada proses pengawasan yang kurang optimal, mengingat apabila pendelegasian tugas

pengawasan dilakukan oleh pihak internal pelaksana kerjasama biasanya akan ditemukan ketidakseriusan dalam pelaksanaannya.

Realita di lapangan, proses pengawasan dalam kerjasama antara Pemerintah Kota Semarang dan PT Dompot Anak Bangsa belum dilakukan secara sistematis dan terperinci. Berdasarkan hasil wawancara diketahui bahwa belum terdapat tim pengawasan dan pengendalian dari Pemerintah Kota Semarang karena anggaran. Akibatnya, keberjalanan kerjasama tidak dapat dipantau dengan optimal. Banyaknya kerjasama yang terjalin di Kota Semarang belum dapat diawasi satu persatu secara mendetail salah satunya kerjasama dengan PT Dompot Anak Bangsa. Hal tersebut sering kali menyebabkan Organisasi Perangkat Daerah (OPD) melakukan pelanggaran baik secara sengaja ataupun tidak sengaja.

c. Kemampuan Pemerintah

Kemampuan pemerintah memegang peranan penting dalam kesuksesan sebuah kerjasama, mengingat pemerintah merupakan salah satu aktor kunci di dalamnya. Kemampuan pemerintah mengarah pada pemilihan

proyek dengan nilai sosial yang tinggi, investasi, anggaran dana yang diberikan, sumber daya, imbalan yang menarik, dan kemampuan untuk bernegosiasi.

Permasalahan muncul berkenaan dengan negosiasi pada penentuan kontrak kerjasama mengenai teknis verifikasi data pembayaran. Setiap pemasukan penjualan tiket BRT melalui Go-Pay akan dilakukan perekapan oleh petugas satu hari setelah data keseluruhan masuk. Rentang waktu tersebut membuat pegawai BRT Trans Semarang keuh, Sebab data yang perlu diverifikasi sangat kompleks, mengingat tidak hanya satu jenis metode pembayaran saja yang diverifikasi. Selain itu, jika terjadi perbedaan data maka prosesnya akan lebih lama lagi. Berkaitan dengan keluhan tersebut, seharusnya pihak BLU UPTD Trans Semarang mampu bernegosiasi dengan PT Dompot Anak Bangsa. Dalam hal ini diskusi diperlukan untuk mencari jalan tengah apabila di tengah jalan kesepakatan awal tersebut dinilai memberatkan. Penerapan komunikasi dan negosiasi yang baik dapat mencegah pelebaran masalah, sehingga upaya preventif dan represif dapat dilakukan, Lemahnya kemampuan pemerintah

dalam bernegosiasi dapat membuat kesepakatan tidak tercapai dengan baik sehingga dapat memengaruhi pelaksanaan kerjasama.

Permasalahan berkaitan dengan kemampuan pemerintah tersebut, disebabkan karena lemahnya kemampuan pemerintah dalam bernegosiasi. Di dalam praktik *Public Private Partnership*, tidak terlepas dari munculnya dua kepentingan yang berbeda oleh sebab itu negosiasi digunakan untuk menjembatani sehingga dapat diperoleh kesepakatan bersama sebagai jalan keluar yang terbaik. Negosiasi banyak memberikan pengaruh pada terbentuknya suatu kontrak dan dalam menyelesaikan permasalahan yang timbul dalam pelaksanaan kontrak.

3. Dampak Permasalahan Kerjasama

Berikut ini adalah dampak permasalahan kerjasama antara Pemerintah Kota Semarang dengan PT Dompot Anak Bangsa dalam Pemanfaatan Layanan dan Penerimaan Uang Elektronik Go-Pay di BRT Trans Semarang. Dampak pertama, akibat tidak diperbaharunya MoU, menjadikan kerjasama pemanfaatan Go-Pay di BRT Trans Semarang tidak kuat dimata hukum. Di dalam regulasi Perjanjian antara Pemerintah

dengan Pihak Ketiga dimuat tahapan dalam melakukan kerjasama, salah satunya adalah perumusan Nota Kesepahaman atau MoU yang berperan sebagai perjanjian pendahulu. Namun MoU ini tentu berperan juga sebagai payung hukum Perjanjian Kerjasama dan memiliki kedudukan penting dalam aspek hukum di perjanjian tersebut.

Dampak kedua, akibat dari tidak adanya kelembagaan dalam hal pengawasan dan pengendalian, berdampak pada tidak optimalnya pemenuhan hak dan kewajiban yang seharusnya dilakukan oleh pihak terkait yaitu BLU UPTD Trans Semarang dan PT Dompot Anak Bangsa. Dalam sebuah kelembagaan, pembagian tugas dan pemenuhan hak serta kewajiban merupakan titik krusial untuk menentukan keberhasilan *Public Private Partnership*. Jika setiap pihak memenuhi hak dan melaksanakan kewajibannya dengan baik maka keberjalanan dari kerjasama akan optimal. Namun sebaliknya, jika dua hal tersebut tidak dilakukan dapat menimbulkan konflik dan bisa saja berujung pada tuntutan hukum.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Staff Legal BLU UPTD Trans Semarang dan *Customer Care* BRT, diketahui bahwa saat ini 3 *vending machine* yang menjadi aset dalam kerjasama dalam kondisi rusak. Pihak yang melaksanakan kewajiban perbaikan belum

juga merealisasikannya. Akibatnya aset tersebut tidak dapat dioperasikan hingga saat ini, sehingga keberlangsungan fungsi aset menjadi terhambat.

Berdasarkan data diatas, dapat disimpulkan bahwa pemenuhan hak sebagai pelaksanaan kewajiban sesuai kesepakatan para pihak dalam kontrak harus ditaati, mengingat dalam pembuatan kontrak para pihak melakukannya atas dasar adanya asas kebebasan berkontrak, itikad baik dan janji harus ditepati. Kontrak melahirkan perikatan yang menimbulkan konsekuensi hukum kesepakatan para pihak berlaku mengikat dan hal tersebut perlu diwujudkan secara timbal balik antara para pihak untuk melaksanakan kewajibannya sebagai perbuatan hukum untuk memenuhi hak masing-masing pihak (Politon, 2017:134). Apabila di antara para pihak tidak melaksanakan kewajibannya, maka dapat dituntut oleh pihak lain karena melakukan ingkar janji terhadap kontrak yang dibuat.

Ketiga, dampak dari lemahnya kemampuan pemerintah dalam bernegosiasi menyebabkan kepentingan pemerintah tidak dapat teradvokasikan dengan baik. Dalam *Public Private Partnership*, kemampuan menyampaikan gagasan atau ide tentunya harus dikuasai oleh pegawai pemerintah, namun terkadang hal tersebut tidak dilakukan

dan pemerintah cenderung hanya mengikuti kemauan dari pihak swasta. Akibatnya sebagian atau bahkan seluruh kepentingan pemerintah tidak dapat dimuat dalam kontrak perjanjian. Selain itu, di tengah implementasi kerjasama apabila ditemukan kendala yang dinilai memberatkan pemerintah, tentu harus ada upaya untuk bernegosiasi. Namun terkadang pemerintah hanya diam saja. Jika kultur seperti ini terus dilakukan maka secara tidak langsung akan ada pihak yang dirugikan dan dapat menghambat jalanya kerjasama.

4. Upaya Mengatasi Permasalahan Kerjasama Pemanfaatan Go-Pay di BRT Trans Semarang

Berikut ini adalah upaya untuk mengatasi permasalahan tersebut dilihat dari dimensi hukum, kelembagaan, dan kemampuan pemerintah. Pertama, perbaikan pada peraturan hukum sebelumnya baik pada regulasi umum ataupun sektoral. Perbaikan tersebut tentu menjadi poin inti mengingat peraturan hukum berkedudukan sebagai pedoman pelaksanaan serta dapat memengaruhi proses keberjalanan kerjasama antara Pemerintah dengan Swasta. Dengan adanya hukum yang jelas, dapat meminimalisir terjadinya penyelewengan serta dapat menjadi alat bukti yang kuat apabila terjadi pelanggaran.

Dalam Kerjasama Pemanfaatan Go-Pay di BRT Trans Semarang, MoU perlu diperbaharui serta diperlukan klausa tambahan berupa kesepakatan apakah apabila MoU tersebut sudah berakhir maka harus diperbaharui secara tertulis atau segala ketentuan dalam MoU lama masih berlaku selama MoU baru belum dibuat dan disahkan. Hal tersebut tentu penting agar para pihak dapat mengambil langkah yang jelas bagaimana tindakan yang harus dilakukan ketika payung hukum tersebut telah berakhir. Kemudian, di dalam Perjanjian Kerjasama juga diperlukan tambahan pasal mengenai skema pengawasan dalam pelaksanaan kerjasama, untuk mengetahui dengan jelas pihak mana yang berkewajiban melakukan pengawasan, parameter yang digunakan, serta bagaimana tindak lanjut pelanggaran. Jangka waktu dalam MoU dan Perjanjian Kerjasama juga perlu diperhatikan, berdasarkan pemaparan dari Kasubbid Kerjasama Dalam Negeri KSOTDA status MoU harus lebih lama atau minimal sama dengan durasi dalam PKS.

Kedua, dalam aspek kelembagaan dibutuhkan pembentukan Tim Pengawasan dan Pengendalian (Tim Wasdal) dalam kerjasama. Di lingkup Pemerintahan Kota Semarang segala kerjasama di tangani oleh Tim Koordinasi Kerja Sama Daerah

(TKKSD) Kota Semarang. Namun, setiap tahunnya kerjasama yang di laksanakan oleh Pemkot sangat banyak dan sudah dibutuhkan pembentukan lembaga baru yang befokus untuk melakukan pengawasan dan pengendalian dalam ranah kerjasama tersebut. Sebab apabila semua kewenangan dalam kerjasama hanya dilimpahkan oleh TKKSD maka keberjalanan akan kurang optimal sebab begitu banyak kerjasama yang dijalin tidak sebanding dengan sumber daya manusia yang ada. Hal tersebut menyebabkan ketidakefektifan dalam pengawasan yang dijalankan. Pada dasarnya pembentukan Tim Pengawasan dan Pengendalian diperbolehkan dengan menerbitkan peraturan yang mengikat untuk memasitan kekuatan hukum dan legalitas dari Tim Wasdal.

Ketiga, menerapkan strategi negosiasi. Kemampuan pemerintah memegang peranan penting untuk menjadikan kerjasama pemanfaatan Go-Pay di BRT Trans Semarang menjadi lebih baik. Berkaitan dengan lemahnya kemampuan negosiasi, pemerintah perlu untuk menerapkan strategi negosiasi agar kepentingan yang dibawanya dapat diterima oleh PT Dompot Anak Bangsa. Dalam negosiasi, para pihak melakukan proses perundingan dan tawar-menawar mengenai kepentingan masing-masing, dan tujuan perundingan adalah untuk mencapai

kesepakatan antara para pihak atau perunding. Untuk memenangkan sebuah negosiasi dalam pembahasan kontrak kerjasama, maka Pemerintah Kota Semarang perlu untuk menetapkan strategi berupa kompromi dan strategi persuasi. Dalam hal ini, negosiator di ranah Sekretarian Daerah Kota Semarang ataupun BLU UPTD Trans Semarang harus memiliki kemampuan yang komuniaksif, persuasif dengan mendasarkan pada argument dan bukti mengapa mereka memperjuangkan kepentingan tersebut.

G. KESIMPULAN

Permasalahan kerjasama antara Pemerintah Kota Semarang dengan PT Dompot Anak Bangsa dilihat dalam tiga aspek. Dalam kepastian hukum, MoU kerjasama ini belum di perbaharui hingga tahun 2023 padahal MoU tersebut sudah selesai sejak September 2019. Sementara dalam aspek kelembagaan belum terdapat lembaga khusus dan setiap pihak belum menjalankan tugasnya dengan optimal terutama dalam pengelolaan, pemanfaatan, dan pengawasan aset serta kontrak. Dalam aspek kemampuan pemerintah menunjukan bahwa pemerintah belum memberikan kemampuan terbaiknya dalam pengoptimalan negosiasi maupun kontribusi.

Dampak dari permasalahan kerjasama antara Pemerintah Kota Semarang dan PT Dompot Anak Bangsa adalah perjanjian yang tidak sah dimata hukum, pemenuhan hak dan kewajiban para pihak tidak dilaksanakan dengan baik, serta kepentingan pemerintah yang tidak dapat teradvokasikan dengan optimal.

Upaya yang perlu dilakukan untuk mengatasi permasalahan kerjasama pemanfaatan Go-Pay di BRT Trans Semarang adalah melakukan perbaikan pada peraturan hukum sebelumnya baik pada peraturan perundangan terkait atau pada MoU dan PKS, membentuk tim pengawasan dan pengendalian kerjasama di lingkup Kota Semarang, dan penerapan strategi negosiasi.

H. SARAN

Bagi Pemerintah Kota Semarang dan PT Dompot Anak Bangsa perlu untuk mengoptimalkan setiap pengawasan dalam kerjasama dengan menentukan parameter sehingga memudahkan untuk melakukan evaluasi. Dalam hal ini, bukan hanya perihal implementasi kerjasama yang diperhatikan, namun juga berkaitan dengan aspek hukum, kelembagaan, dan kemampuan pemerintah agar keberjalanan kerjasama dapat berjalan dengan optimal. Komunikasi antar keduanya juga perlu untuk diperbaiki.

DAFTAR PUSTAKA

- Fitri, Yunita. (2017). Implementasi Kerjasama Pemerintah Kota Semarang Dan PT. Telkom Dalam Membangun Semarang Smart City. *Journal of Politic and Government Studies*, 6(4), 91–100.
- Nugroho, Riant dan Yusid Toyib. (2018). *Transformasi Public-private partnership Indonesia*. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Lexy. J. Moleong. (2000). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya
- Maharani Esti. 2018. “Bayar Nontunai Bus Trans Semarang Kini Bisa dengan Gopay.” <https://news.republika.co.id/berita/peinik335/bayar-nontunai-bus-trans-semarang-kini-bisa-dengan-gopay>. Diakses pada 10 Juli 2023 Pukul 15.50
- Politon, R. (2017). Pemenuhan Hak Dan Kewajiban Sesuai Kesepakatan para pihak dalam kontrak Ditinjau dari kitab undang undang Hukum perdata. *Lex Crimen*, 6(3), 136-143
- Wawancara dengan Staff Bagian Legal BLU UPTD Trans Semarang
- Wawancara dengan Asisten Pemerintahan Sekda Kota Semarang
- Wawancara dengan Kepala Sub Bidang Kerjasama dalam Negeri KSOTDA Sekretariat Daerah Kota Semarang
- Wawancara dengan *Customer Care* BRT Trans Semarang