



AKANKAH PENGELOLAAN SAMPAH DI JEMBRANA TERUS BERLANJUT? SEBUAH PENELITIAN KUANTITATIF TERHADAP RENCANA BISNIS

Hans Victor Sitepu

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi GICI, Depok

hans.sitepu@gmail.com

Abstrak

Pertumbuhan penduduk yang tinggi pada suatu wilayah atau negara tentunya akan menimbulkan berbagai permasalahan lingkungan hidup. Salah satunya adalah masalah sampah. Dalam permasalahan sampah harus ada partisipasi masyarakat didalamnya. Partisipasi peduli itu harus ditingkatkan agar permasalahan sampah umum dapat terselesaikan dengan mudah. Memberdayakan kegiatan masyarakat dan mengembangkannya untuk penanggulangan permasalahan sampah dan Lingkungan Hidup membuat masyarakat semakin berperan aktif dan mempunyai hati yang peka terhadap keadaan. Pengelolaan pengelolaan sampah di Kabupaten Jembrana sudah terlaksana dengan baik, namun masih belum maksimal sehingga perlu dilakukan perbaikan pada beberapa aspek, seperti penanganan berbagai kendala yang ditemui dalam pengelolaan sampah di Kabupaten Jembrana. Penulis sangat yakin rencana akuisisi yang akan dilakukan Perumda Tribhuwana terhadap KSM Jagra Palemahan sudah tepat. Hal ini dikarenakan KSM Jagra Palemahan telah mempunyai struktur usaha yang memadai dan berjalan secara maksimal, sehingga Perumda hanya perlu mengubah sedikit struktur organisasi yang ada seperti yang telah penulis usulkan, dengan tujuan agar KSM Jagra Palemahan dapat bergerak lebih tangkas dalam menghadapi perubahan zaman dan disrupsi bisnis yang sedang terjadi secara global. Pemerintah Daerah Kabupaten Jembrana tentunya mempunyai peran yang cukup besar dalam membantu mewujudkan rencana bisnis tersebut demi terwujudnya operasionalisasi KSM Jagra Palemahan yang lebih profesional dan mandiri.

Kata Kunci: Akuntansi Nirlaba, Rencana Bisnis, Akuntansi Berkelanjutan, Pengelolaan Sampah

Abstract

Population growth that high in the region or country can will certainly pose a problem various environment. One is the problem of waste. In the issue of garbage there must be participation of the people in it. Participation care it must be improved so that the public rubbish bins regarding the issue be resolved easily. Empower activity community and develop it for review to combat the waste problem and the Environment made the more society active role and have sensitive hearts gainst approximately circumstances. Management of waste management in the Jembrana Regency have been executed nice, but it is still not optimal, so it is necessary to improve in some aspects, such as the handling of the various obstacles encountered in the waste management in Jembrana Regency. We are very confident that the acquisition plan to be carried out by Perumda Tribhuwana for KSM Jagra Palemahan is appropriate. This is because the Jagra Palemahan KSM already has an adequate business structure and is running optimally, so that Perumda only needs to change the existing organizational structure a little to what we have suggested, with the aim that the Jagra Palemahan KSM can move more agile in dealing with changing times and business disruptions that are currently happening globally. The Regional Government of Jembrana Regency certainly has a significant role in helping realize this business plan for the realization of a more professional and independent operationalization of KSM Jagra Palemahan.

Keyword: Not-for-Profit Accounting, Business Plan, Sustainable Accounting, Waste Management

(*) Corresponding Author : Hans Victor Sitepu, hans.sitepu@gmail.com, 081250846043

INTRODUCTION

Masalah lingkungan sebenarnya sudah terjadi sejak lama, bahkan tanpa campur tangan manusia. Kerusakan dan pencemaran lingkungan semakin cepat terjadi akibat meningkatnya aktivitas manusia dan sifat manusia yang serakah. Permasalahan lingkungan tidak hanya terjadi di negara berkembang, tetapi juga di negara maju (industri) (Widiyanto, Dwika, Suratman, Yuniarno, & Kuswanto, 2022).

Sampah merupakan suatu bahan yang terbuang atau sengaja dibuang yang berasal dari hasil kegiatan manusia dan alam yang tidak memiliki nilai ekonomis (Widiyanto, Dwika, Suratman, Yuniarno, & Kuswanto, 2022). Kabupaten Jembrana merupakan salah satu daerah yang tidak luput dari permasalahan sampah. Pengelolaan sampah di Kabupaten Jembrana meliputi pewadahan, pengumpulan, pengangkutan, pengolahan dan pembuangan akhir. Pengelolaan sampah yang dilakukan saat ini belum secara optimal menyelesaikan masalah. Konsep pengelolaan sampah yang dilakukan oleh masyarakat Kabupaten Jembrana saat ini sebagian besar hanya dalam rangka pengangkutan sampah dari sumber sampah ke tempat pembuangan akhir (TPA) yang kemudian akan berdampak pada lingkungan dan kesehatan di sekitar TPA yang juga didukung oleh perilaku masyarakat yang masih mencampur antara sampah kering dan sampah basah (Fabiani, 2022).

Program *Waste Management* (WM) Jembrana secara resmi diluncurkan pada bulan Februari 2020 dan bertujuan untuk menyediakan sistem pengelolaan sampah terpusat dengan layanan pengumpulan sampah sirkuler untuk 42.201 rumah tangga (dan bisnis lokal) di dua kecamatan, Jembrana dan Negara pada tahun 2022 (Badan Pusat Statistik, 2023) melalui salah satu KSM (Kelompok Swadaya Masyarakat) lokal yang selama ini telah mulai menjalankan peran pengambilan sampah Masyarakat di Jembrana meskipun masih dalam kapasitas yang kecil, yaitu KSM Jagra Palemahan. KSM memang telah lama berperan sebagai perpanjangan tangan Dinas Lingkungan Hidup untuk mengumpulkan dan mengolah berbagai bentuk sampah yang dihasilkan oleh masyarakat di berbagai lokasi di Indonesia (Aidha & Ayu, 2022). Setelah Program WM berakhir, pemerintah berkomitmen untuk terus memperluas sistem persampahan ke kecamatan-kecamatan lain di Kabupaten Jembrana. Untuk mencapai tujuan Program WM, penulis menerapkan sistem pengelolaan sampah yang komprehensif yang mencakup komponen-komponen program tertentu (Romney, 2021).

Badan Lingkungan Hidup dan melalui Program WM telah dibangun TPST yang terletak di lokasi TPA Peh dan dikelola oleh KSM Jagra Palemahan (Badan Pusat Statistik, 2022). TPST Peh untuk sementara melayani pengangkutan dan pengolahan sampah di Kabupaten Jembrana dan Kecamatan Negara. Kedepannya, pengelolaan TPST yang dikelola oleh KSM Jagra Palemahan akan diintegrasikan dan dikelola oleh Perumda (Badan Pusat Statistik, 2021). Oleh karena itu, perlu dilakukan kajian mengenai rencana bisnis pengelolaan sampah oleh Perumda.

Tujuan dari kajian ini adalah untuk menganalisis efektivitas dan efisiensi pengelolaan sampah oleh KSM Jagra Palemahan, serta memprediksi hasil kinerja Perumda jika telah mengakuisisi kegiatan pengelolaan sampah ini dan menjalankannya secara profesional di seluruh wilayah Kabupaten Jembrana. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi sebagai berikut:

1. Menjadi sumber analisis internal bagi KSM Jagra Palemahan, Kantor WM Jembrana dan Dinas Lingkungan Hidup yang selama ini telah mendukung dan mengelola kegiatan pengelolaan sampah di wilayah Kabupaten Jembrana.
2. Memberikan justifikasi terhadap rencana Perumda untuk mengakuisisi kegiatan pengelolaan sampah Jagra Palemahan untuk dijalankan secara profesional.
3. Menjadi acuan bagi kegiatan pengelolaan sampah secara profesional di tempat lain

METHODS

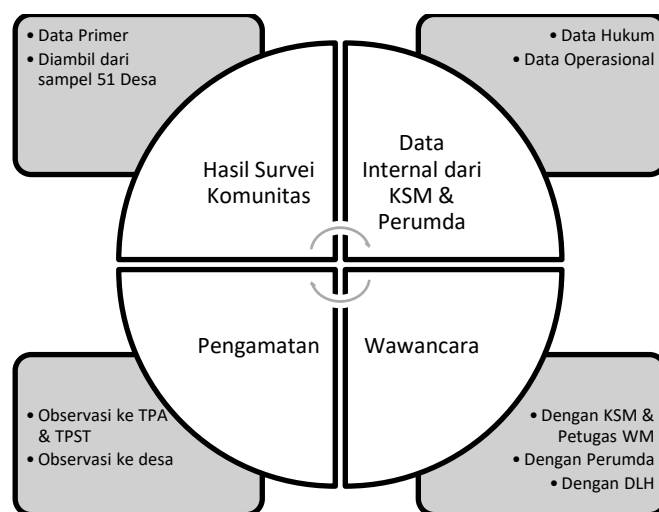
Tujuan utama dari ini setidaknya terdiri dari 4 bagian utama yang saling berkaitan. Pertama, membuat profil pengelolaan sampah. Kedua, mengumpulkan data, memfasilitasi tata kelola dan struktur organisasi Perumda dan proses pengalihan pengelolaan dari KSM Jagra Palemahan ke Perumda. Ketiga, menyusun draft pengelolaan sampah dan struktur organisasi di bawah Perumda. Keempat, membuat dan mengajukan rancangan rencana bisnis.

Penelitian ini dilakukan dengan pendekatan kuantitatif dan metode deskriptif. Untuk memastikan bahwa 4 sub-kajian tersebut dilakukan secara fair sesuai dengan kaidah ilmiah yang ada, penulis menggunakan 4 teknik perolehan data dan informasi yang berlaku luas di dunia akademis dan profesional, yaitu sebagai berikut:

1. Pengumpulan data primer dari survei masyarakat di Kabupaten Jembrana, yang terdiri dari 5 kecamatan dan 51 desa/kelurahan.
2. Pengumpulan data sekunder dari catatan hukum, operasional dan keuangan di KSM Jagra Palemahan dan Perumda selama tahun 2021 - 2022.
3. Observasi dan kunjungan lapangan untuk mengamati proses operasional di KSM Jagra Palemahan, termasuk pengumpulan sampah, pemilahan sampah, dan penjualan sampah daur ulang.
4. Wawancara langsung dengan para pengambil keputusan di 4 entitas penting di Jembrana yang selama ini telah bekerja sama dalam mengelola dan mendukung kelancaran operasional TPST, baik secara langsung maupun tidak langsung, yaitu Kantor Program WM Jembrana, KSM Jagra Palemahan, Perumda, dan Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Jembrana.

Selain pendekatan tersebut, penelitian juga mengikutsertakan studi risiko, yang dilakukan untuk menganalisis potensi penyimpangan yang mungkin terjadi dalam pelaksanaan operasional TPST. Analisis awal yang dilakukan adalah mengidentifikasi kumpulan risiko yang berpotensi menyimpang dari rencana yang mungkin timbul dari kegiatan TPST beserta penyebabnya. Pada penelitian ini akan dianalisis risiko umum dan risiko khusus untuk kegiatan operasional pada setiap Divisi yang ada.

Metodologi yang digunakan dalam melihat peringkat risiko adalah dengan menggunakan skala 5 poin untuk setiap skala kemungkinan dan dampak dari risiko yang kemudian digabungkan untuk menentukan tingkat (rating) keseluruhan dari risiko-risiko tersebut yang kemudian akan diukur dengan menggunakan skala 5 poin. Setelah melakukan pengukuran risiko, maka akan disusun daftar risiko yang merupakan hasil dari identifikasi risiko yang mungkin timbul pada proyek ini beserta tingkat risikonya.



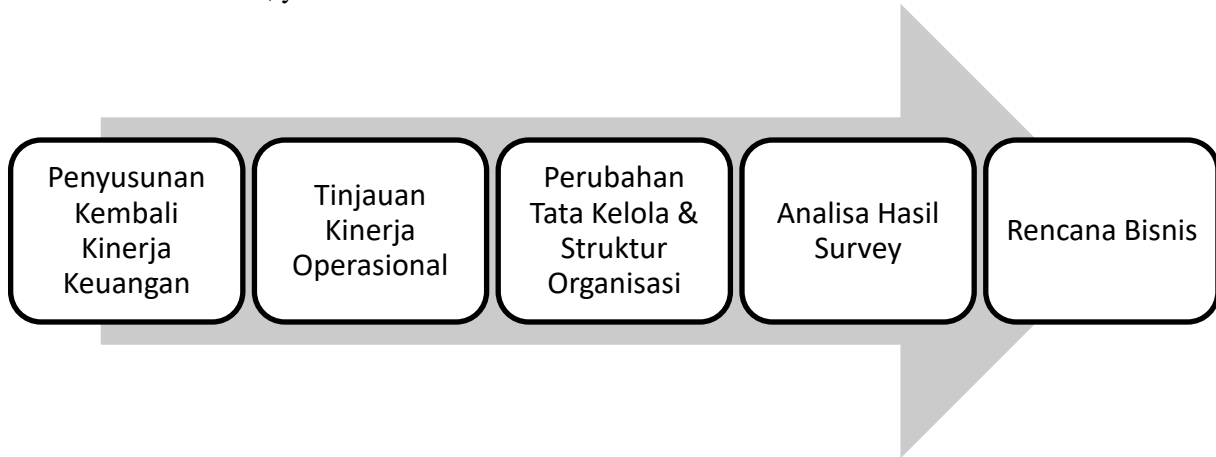
Gambar 1. Tipe Data Yang Dibutuhkan Beserta Sumbernya

Sumber : Hasil Penelitian, 2023 (Data diolah)

Sebagai tindak lanjut dari berbagai data dan informasi yang telah diperoleh, maka dilakukan pengolahan data secara komprehensif dengan tahapan sebagai berikut:

1. Data sekunder yang diperoleh dari kegiatan operasional dan laporan keuangan KSM Jagra Palemahan kemudian dianalisis dengan mengacu pada Pernyataan Standar Akuntansi Keuangan yang dikeluarkan oleh Ikatan Akuntan Indonesia.
2. Analisis dan review kinerja operasional, serta efisiensi dan efektivitas KSM Jagra Palemahan selama tahun 2021 – 2022.
3. Mengusulkan perubahan tata kelola dan struktur organisasi KSM Jagra Palemahan jika nantinya diakuisisi oleh Perumda.

4. Analisis dan tinjauan hasil survei minat masyarakat Jembrana terhadap pengelolaan sampah yang telah dimulai oleh KSM Jagakarsa selama ini
5. Penyusunan rencana bisnis yang komprehensif (Granof, Khumawala, Calabrese, & Smith, 2018) berdasarkan hasil analisis dari langkah 3 & 4, yang mencakup prediksi kinerja operasional, serta efisiensi dan efektivitas KSM Jagra Palemahan untuk 10 tahun ke depan setelah diakuisisi oleh Perumda, yaitu tahun 2023 - 2033.



Gambar 2. Ringkasan Aktivitas

Sumber : Hasil Penelitian, 2023 (Data diolah)

Untuk mengetahui minat masyarakat dalam kesediaannya mendukung program pengelolaan sampah yang dicanangkan oleh Pemerintah Kabupaten Jembrana, penulis perlu mendapatkan data primer langsung dari masyarakat itu sendiri dengan melakukan survei berdasarkan data statistik yang dilakukan pada tanggal 12 dan 13 Desember 2022 kepada masyarakat di Kabupaten Jembrana. Mengingat jumlah rumah tangga di Kabupaten Jembrana mencapai 96.733 rumah tangga, maka penulis menggunakan rumus slovin untuk menentukan jumlah sampel, sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + (N \cdot e^2)}$$

dimana:

n : ukuran sampel yang akan diambil.

N : ukuran populasi atau jumlah elemen dalam populasi;

e : nilai presisi atau tingkat signifikansi yang telah ditentukan. Umumnya, dalam penelitian, tingkat signifikansi ditentukan pada 95% atau 0,05.

Jadi, dengan memasukkan N sebesar 96.733 KK, dan 3 sebesar 5%, maka diperoleh angka n, yaitu sampel sebanyak 398 KK, yang dibulatkan menjadi 400 KK.

Selanjutnya, untuk cara pemilihan sampel dilakukan dengan metode Stratified Random Sampling. Metode Stratified Random Sampling adalah proses pengambilan sampel dengan cara membagi populasi ke dalam strata/klaster, memilih sampel secara acak dari setiap strata/klaster, dan menggabungkannya untuk menaksir parameter populasi. Metode ini digunakan dengan langkah-langkah sebagai berikut:

1. Penulis menentukan 4 klaster untuk setiap desa/kelurahan yang merupakan wilayah pemilihan sampel.
2. Sebagai parameter untuk menentukan klaster, penulis memilih 3 kriteria dan memberikan bobot sebagai berikut:
 - a. Kepadatan. Penulis mempertimbangkan tingkat kepadatan desa/kel sebagai parameter pertama untuk menentukan klaster. (Nilai 1 jika Kepadatan Desa/Kel > Kepadatan Kabupaten, dan 0 jika sebaliknya)
 - b. Jarak dari TPST. Penulis mempertimbangkan jarak setiap desa/kelurahan dari TPST Negara. (Bobot 1 jika Jarak Desa/Kel > 21 km, dan 0 jika sebaliknya).

- c. Partisipasi. Penulis juga mempertimbangkan tingkat partisipasi masyarakat (langganan) dalam program pengelolaan sampah selama ini. (Nilai 1 jika Tingkat Partisipasi Desa/Kel > 50%, dan 0 jika sebaliknya).
3. Setelah parameter ditentukan, kemudian setiap desa diberi bobot berdasarkan masing-masing parameter tersebut. Metode pembobotan untuk setiap desa yang akan dibagi ke dalam setiap klaster adalah sebagai berikut:
 - a. **Klaster 0:** Jika tidak ada skor 1 yang diperoleh desa.
 - b. **Klaster 1:** Hanya ada satu skor yang diperoleh desa (dari parameter mana pun).
 - c. **Klaster 2:** Hanya ada 2 skor yang diperoleh desa (dari parameter mana pun).
 - d. **Klaster 3:** Jika parameter mendapat skor 1.
4. Langkah 3 kemudian diketahui bahwa dari 4 cluster, ada:
 - a. 1 desa yang masuk ke dalam **Klaster 0**,
 - b. 10 desa yang masuk dalam **Klaster 1**,
 - c. 19 desa yang masuk dalam **Klaster 2**,
 - d. 21 desa termasuk dalam **Klaster 3**,
5. Setelah data diperoleh, langkah selanjutnya adalah menentukan kriteria pemilihan desa pada masing-masing klaster yang pemilihannya dilakukan secara acak, sehingga diperoleh daftar 15 desa seperti terlihat pada Tabel 1 di bawah ini.
6. Setelah itu, dilakukan perhitungan jumlah rumah tangga sebagai sampel yang akan diambil dari setiap desa pada langkah 5, yang datanya juga disajikan pada Tabel 1 di bawah ini. Metode cara perhitungannya adalah dengan menggunakan proporsi jumlah rumah tangga di desa tersebut dibagi dengan jumlah rumah tangga di seluruh 15 desa yang terpilih pada langkah 5 kemudian dikalikan dengan jumlah sampel yang diperoleh dari perhitungan rumus slovin, yaitu 400.
7. Selanjutnya, survei dilakukan oleh 9 orang enumerator yang dipilih langsung oleh Tim WM Office Jemberana.

Tabel 1.
Daftar Desa yang menjadi tempat pengambilan Sampel Survei

Nama Lokasi Sampel	Jenis	Kecamatan	Jumlah KK
Gilimanuk	Kelurahan	Melaya	30
Melaya	Desa	Melaya	39
Warnasari	Desa	Melaya	7
Baler Bale Agung	Kelurahan	Negara	37
Lelateng	Kelurahan	Negara	34
Banyubiru	Desa	Negara	33
Kaliakah	Desa	Negara	30
Pengambengan	Desa	Negara	44
Pendem	Kelurahan	Jemberana	36
Dauhwaru	Kelurahan	Jemberana	32
Mendoyo Daging Tukad	Desa	Mendoyo	11
Delod Berawah	Desa	Mendoyo	8
Yeh Sumbul	Desa	Mendoyo	26
Pulukan	Desa	Pekutatan	16
Pekutatan	Desa	Pekutatan	17

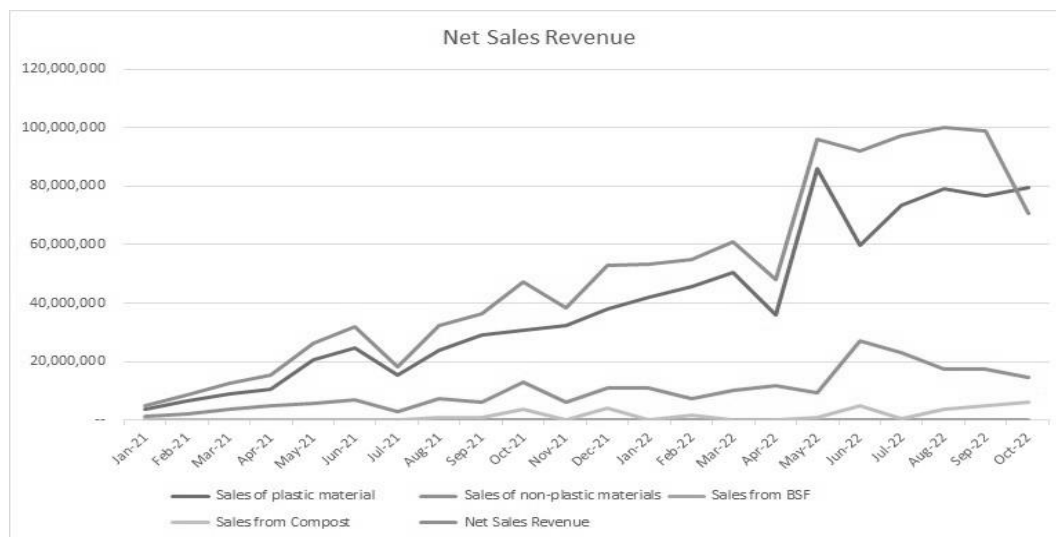
Sumber : Hasil Penelitian, 2023 (Data diolah)

RESULTS & DISCUSSION

Results

Untuk dapat memberikan masukan yang mendalam terkait efektifitas dan efisiensi operasional TPST & KSM Jagra Palembang, kita perlu melihat sisi keuangan (Zietlow, Hankin, Seidner, & O'Brien, 2018) dan operasional internal TPST.

Pendapatan. Dari data penjualan, pendapatan dari produk organik dan organik selama 2 tahun terakhir mengalami peningkatan yang sangat besar, terlihat dari total Rp 4,9 juta pada Januari 2021, menjadi Rp 100,2 juta pada Oktober 2022, atau meningkat 20 kali lipat. Namun, hal ini menimbulkan pertanyaan lebih lanjut ketika kita melihat nilai penjualan bersih produk organik dan organik selama 2 tahun yang hanya meningkat dari total Rp 4,8 juta pada Januari 2021, menjadi hanya Rp 70,8 juta pada Oktober 2022, atau hanya meningkat 14 kali lipat. Beban pokok penjualan yang terlalu tinggi telah menggerus penjualan dan laba bersih penulis secara serius. Beban Pokok Penjualan meliputi transportasi, bahan pengemasan, pembelian bahan TPA, dan Bahan Habis Pakai BSF, yang semuanya mencapai rata-rata sebesar Rp 40.000/ton per bulan, atau sekitar 28% dari harga jual yang dibebankan kepada pembeli produk daur ulang yang dijual oleh KSM Jagra Palembang.

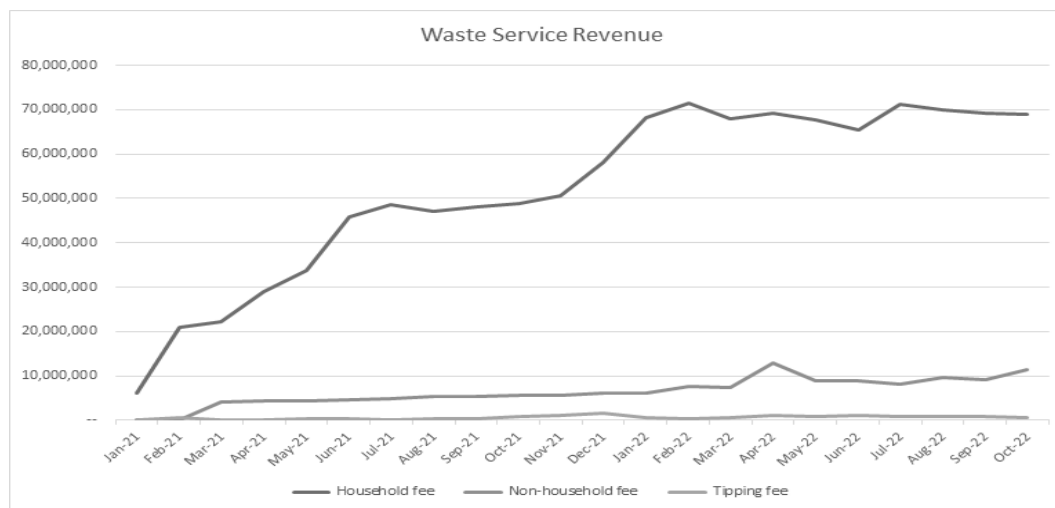


Gambar 3. Pendapatan Penjualan Bersih

Sumber : Hasil Penelitian, 2023 (Data diolah)

Biaya Pokok Produksi. Untuk menekan biaya transportasi secara optimal, sangat disarankan agar KSM Jagra Palembang dapat melakukan *Framework Contract* dengan jangka waktu minimal 1 tahun dengan salah satu vendor penyedia jasa transportasi yang beroperasi di sekitar Kabupaten Jembrana, tentunya dengan terlebih dahulu melakukan seleksi terhadap vendor, serta melakukan negosiasi harga secara efektif. Menurut pengalaman penulis, tingkat efisiensi harga yang dapat dicapai melalui strategi *Framework Contract* ini dapat mencapai 5 - 10% per tahun.

Dari data laporan keuangan, penerimaan atas jasa pelayanan persampahan selama 2 tahun terakhir mengalami peningkatan yang cukup besar, terlihat dari total Rp 6 juta pada Januari 2021, menjadi Rp 69 juta pada Oktober 2022, atau meningkat 13 kali lipat. Namun sayangnya, tingkat kolektibilitas iuran rumah tangga dari seluruh pelanggan tetap, ternyata rata-rata hanya mencapai 20% per bulan. Hal ini tentu saja sangat memukul kegiatan operasional KSM secara finansial.



Gambar 4. Pendapatan Layanan Sampah
Sumber : Hasil Penelitian, 2023 (Data diolah)

Seperti yang telah penulis telusuri dari data keuangan KSM Jagra Palemahan, tingkat penagihan iuran anggota masyarakat masih perlu ditingkatkan. Masyarakat yang sudah terdaftar sebagai anggota, berpartisipasi dan menikmati layanan pengumpulan dan pengolahan sampahnya harus menjadi target penagihan rutin oleh tim keuangan KSM Jagra Palemahan.

Untuk meningkatkan pendapatan dari iuran kegiatan pelayanan pengumpulan dan pengolahan sampah masyarakat, penulis merekomendasikan beberapa hal yang perlu ditindaklanjuti mulai tahun 2023. Pertama, hal yang paling kritis yang perlu segera ditetapkan oleh pengurus KSM Jagra Palemahan adalah terkait target pengumpulan iuran keanggotaan masyarakat. Target ini sangat penting karena akan menjadi penggerak utama dari berbagai kegiatan lain yang berkaitan dengan pengumpulan iuran ini. Dalam hal ini, penulis sangat menyarankan agar target pengumpulan iuran keanggotaan dapat ditingkatkan dengan menggunakan pedoman pada Tabel 2 berikut ini. Peningkatan persentase kolektibilitas ini sangat penting untuk menutupi kekurangan kas yang selama ini terjadi di KSM Jagra Palemahan jika memang KSM ini benar-benar diproyeksikan untuk mandiri dan profesional sehingga tidak perlu lagi mendapat suntikan dana dari pihak eksternal manapun. Menurut perhitungan penulis sebagai penulis, target penagihan yang dapat ditentukan pada tahun 2023 dengan menggunakan pedoman pada Tabel 2 adalah sebesar Rp 244,6 juta per bulan. Dan jika target penagihan ini dapat tercapai sepanjang tahun 2023, maka laporan keuangan KSM Jagra Palemahan juga akan mengalami surplus untuk pertama kalinya tanpa bantuan suntikan dana dari pihak eksternal, yaitu sebesar Rp 28,6 juta pada tahun 2023.

Tabel 2.
Pedoman Untuk Meningkatkan Target Penagihan Untuk Tahun 2023

Tipe Desa 2023	Persentasi Penagihan 2022	Target Persentasi Penagihan
Urban	> 65%	Maintain 2022 Billing Percentage
Rural	> 65%	Maintain 2022 Billing Percentage
Urban	< 65%	+15%
Rural	< 65%	+25%

Sumber : Hasil Penelitian, 2023 (Data diolah)

Rekomendasi kedua yang perlu dilakukan oleh KSM Jagra Palemahan untuk meningkatkan efektivitas penagihan adalah dengan memperbaiki prosedur penagihan. Hal ini dapat dilakukan dengan menggunakan buku catatan iuran rangkap dua. Buku catatan iuran ini akan dipegang masing-masing oleh Tim Keuangan KSM Jagra Palemahan dan masyarakat yang telah terdaftar sebagai anggota dalam database layanan pengumpulan dan pengolahan sampah. Buku catatan iuran yang ada di tangan Tim Keuangan akan diminta untuk dibawa oleh petugas pengumpul untuk kemudian dikembalikan kepada Tim Keuangan pada hari yang sama. Dengan demikian, setiap kali dilakukan pemungutan iuran dari masing-masing anggota, pada saat itu juga data pada buku catatan iuran akan diperbaharui, dan kemudian ditandatangani oleh anggota tersebut bersama dengan petugas penagih yang mengunjunginya. Untuk memperkuat pengawasan, setiap minggu wajib dilakukan pengecekan berkala secara acak oleh Tim Keuangan secara langsung kepada setiap anggota yang ada, untuk memastikan bahwa setiap buku catatan iuran yang dipegang oleh Tim Keuangan memiliki catatan yang sama dengan yang dipegang oleh setiap anggota yang terdaftar. Selanjutnya, tata cara penggunaan buku catatan iuran dapat digantikan dengan metode digital, yaitu melalui aplikasi setoran iuran persampahan yang dapat diinisiasi oleh Perumda Tribhuwana sebagai pemilik baru KSM Jagra Palemahan.

Hal ketiga yang perlu dilakukan oleh KSM Jagra Palemahan untuk meningkatkan persentase iuran anggota adalah meningkatkan kuantitas dan kualitas petugas penagihan. Dari sisi kuantitas, Tim Keuangan perlu melakukan analisa kebutuhan personil petugas penagihan berdasarkan mobilitas untuk mencapai target penagihan seperti yang telah ditetapkan pada rekomendasi pertama. Jika dirasa perlu, diharapkan Tim Keuangan segera meminta kepada pimpinan KSM Jagra Palemahan untuk melakukan perekrutan baru untuk memperkuat komposisi petugas penagihan yang ada. Namun, jika dirasa belum perlu, maka proses rekrutmen dapat ditunda terlebih dahulu. Dari sisi kualitas, berbagai pelatihan hard-skill dan soft-skill perlu diberikan kepada setiap petugas tersebut, seperti pelatihan negosiasi, pelatihan analisa data piutang, dan pelatihan lain yang dibutuhkan.

Selain pelatihan, hal lain yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kualitas petugas penagihan adalah dengan menentukan sistem reward and punishment yang tegas bagi mereka. Karena saat ini mereka sudah memiliki mekanisme penerimaan komisi sebesar 10% dari setiap tagihan yang dilakukan, artinya sistem reward sudah ada, dan tinggal sistem punishment yang perlu ditentukan untuk mereka. Terkait hal ini, penulis sebagai penulis sangat menyarankan agar sistem punishment yang akan ditentukan berupa penalti berupa pengurangan komisi sebesar 100% dari komisi yang mereka terima di bulan sebelumnya apabila mereka tidak dapat mencapai target nominal penerimaan iuran anggota di bulan berikutnya. Melalui sistem ini, setiap petugas penagihan akan berlomba-lomba untuk mencapai target nominal penerimaan iuran anggota yang menjadi tanggung jawabnya setiap bulan.

Biaya Tenaga Kerja. Biaya selanjutnya yang perlu ditinjau lebih lanjut adalah biaya tenaga kerja. Biaya tenaga kerja ini sangat penting untuk dianalisis mengingat besarnya jumlah yang dikeluarkan setiap bulannya oleh KSM Jagra Plemahan, yaitu sebesar lebih dari Rp 139 juta/bulan, bahkan jauh melebihi pemasukan yang diterima dari hasil penjualan material ditambah dengan hasil penerimaan iuran anggota aktif. Hal inilah yang menjadi faktor utama terjadinya defisit keuangan pada laporan keuangan KSM Jagra Palemahan untuk tahun 2021 & 2022, yang sebenarnya masih wajar karena defisit ini memang terjadi karena rendahnya tingkat penerimaan iuran keanggotaan masyarakat yang telah dilayani dan diambil sampahnya selama ini oleh petugas KSM Jagra Palemahan. Dari data penggajian, dapat dilihat bahwa total pengeluaran gaji mengalami peningkatan yang cukup signifikan selama 2 tahun terakhir, dari total Rp.34,6 juta pada Januari 2021 menjadi total Rp174,7 juta pada Oktober 2022, atau meningkat 5 kali lipat.

Dari review yang dilakukan oleh penulis selaku penulis independen terhadap data penggajian dan Laporan Keuangan KSM Jagra Palemahan untuk tahun 2021 & 2022, diketahui bahwa jumlah tenaga kerja yang dimiliki KSM Jagra Palemahan sudah cukup optimal dari segi kuantitas, kecuali pada bagian penagihan, yang memang sangat membutuhkan tambahan tenaga demi tercapainya target-target yang sudah penulis usulkan. Kedepannya, penulis mengusulkan agar nilai gaji setiap tenaga kerja yang ada di TPST dapat diberikan kenaikan gaji sebesar 1% saja khusus di tahun 2023 nanti. Hal ini dikarenakan untuk mengendalikan total biaya yang ada demi realisasi pencapaian laba bersih organisasi tanpa adanya suntikan dana dari pihak luar manapun. Namun, setelah tahun 2023 berakhir, dan apabila target penerimaan iuran anggota komunitas telah tercapai, penulis mengusulkan agar setiap karyawan

diberikan kenaikan gaji sebesar 8% setiap tahunnya. Hal ini sesuai dengan rata-rata kenaikan UMK (Upah Minimum Kabupaten) Jembrana yang mencapai 7,94% dalam 7 tahun terakhir.

Biaya Utilitas. Biaya selanjutnya yang perlu diperhatikan adalah biaya yang berkaitan dengan biaya utilitas, seperti biaya bensin, biaya listrik dan biaya perawatan dan perbaikan aset. Dari data yang berhasil penulis kumpulkan, terlihat bahwa yang paling menarik adalah biaya perawatan dan perbaikan aset yang mengalami kenaikan sangat signifikan sejak awal tahun 2021, dari sebelumnya hanya mencapai biaya rata-rata Rp 4 juta per bulan, hingga kemudian meroket di tahun 2022 yang akan mencapai biaya rata-rata Rp 28 juta per bulan (bahkan pernah hampir menyentuh angka Rp 80 juta) alias naik 7 kali lipat.

Biaya Bahan Bakar. Biaya berikutnya yang perlu dianalisis lebih dalam adalah biaya bahan bakar. Biaya ini sangat penting bagi KSM Jagra Palemahan karena jumlahnya yang cukup besar, hampir sama dengan biaya penjualan yang telah dibahas pada bagian sebelumnya. Dari Laporan Keuangan Bulanan dapat diketahui bahwa rata-rata biaya bahan bakar per bulan selama tahun 2022 hampir mencapai Rp 20 juta. Biaya ini terjadi untuk unit roda tiga, truk, dan peralatan (termasuk untuk genset, mesin operasional, dll). Salah satu cara yang pasti untuk mengendalikan biaya bahan bakar adalah dengan mengontrol pengeluaran melalui prosedur pencatatan pembelian bahan bakar yang ketat oleh Tim Keuangan. Hal ini dilakukan dengan terlebih dahulu mencatat jarak tempuh dan kebutuhan bahan bakar untuk setiap unit bergerak (seperti unit roda tiga dan truk). Selanjutnya, setiap pengisian bahan bakar untuk unit roda tiga atau truk yang akan keluar dari area TPST dilakukan dengan sistem reimbursement, dan reimbursement ini hanya dapat dibayarkan oleh Tim Keuangan setelah melalui analisa yang ketat terhadap jarak tempuh unit roda tiga atau truk tersebut.

Untuk keperluan prakiraan kebutuhan biaya bahan bakar di tahun 2023, penulis sebagai penulis independen tidak melihat adanya kebutuhan untuk menaikkan biaya bahan bakar di tahun 2023, mengingat operasional TPST diperkirakan baru akan meningkat secara signifikan mulai tahun 2024. Selain itu, dari sisi harga, pada dasarnya bahan bakar ini tidak mengalami kenaikan harga yang signifikan setiap tahunnya, seperti yang dapat dilihat pada Gambar 3.7, dimana meskipun harga Pertamina terlihat sangat fluktuatif bahkan sempat melonjak hingga 38% di awal tahun 2022, namun harga Peralite tetap stabil. Namun, penulis tetap menyarankan agar KSM Jagra Palemahan dapat mengendalikan pengeluaran tersebut sedemikian rupa agar tidak menggerus keuntungan dari penjualan.

Biaya Pemeliharaan dan Perbaikan. Biaya perawatan dan perbaikan memang cukup besar setiap bulannya. Dari laporan keuangan yang penulis peroleh dari KSM Jagra Palemahan, terlihat bahwa rata-rata pengeluaran untuk pemeliharaan dan perbaikan adalah sebesar Rp 28,4 juta setiap bulannya. Seperti halnya biaya bahan bakar, biaya perawatan dan perbaikan juga dikeluarkan untuk 3 jenis aset yang berbeda, yaitu unit motor roda tiga, truk, dan peralatan (termasuk untuk genset, mesin operasional, dll). Dan dari ketiga jenis aset tersebut, ternyata biaya perawatan dan perbaikan terbesar adalah untuk peralatan, hal yang masuk akal mengingat ukuran dan kompleksitas teknologi dari jenis aset ini, karena jenis aset ini meliputi genset, mesin operasional, dll, sehingga satu-satunya yang dapat dilakukan oleh KSM Jagra Palemahan agar lebih efisien adalah dengan membuat jadwal perawatan yang rutin terhadap mesin-mesin yang ada, sehingga dapat meminimalisir terjadinya kerusakan yang berat yang dapat menimbulkan biaya perawatan dan perbaikan yang besar pula.

Setelah peralatan, biaya perawatan dan perbaikan terbesar kedua adalah untuk kendaraan roda tiga. Dan seperti halnya saran penulis dalam upaya menekan biaya pengangkutan sampah, pada biaya ini juga sangat disarankan agar KSM Jagra Palemahan dapat melakukan Framework Contract dengan jangka waktu minimal 1 tahun dengan salah satu vendor penyedia jasa service & maintenance unit roda tiga yang beroperasi di sekitar Kabupaten Jembrana, tentunya dengan terlebih dahulu melakukan seleksi vendor, serta negosiasi harga secara efektif. Menurut pengalaman penulis, tingkat efisiensi harga yang dapat dicapai melalui strategi Framework Contract ini dapat mencapai 5 - 10% per tahun.

Biaya Listrik. Biaya terakhir dari kelompok biaya utilitas yang sangat penting bagi operasional TPST adalah biaya listrik. Meskipun besaran biaya listrik hanya mencapai 37,5% dari biaya bahan bakar, namun biaya listrik ini sangat krusial bagi kelangsungan operasional TPST sehari-hari. Biaya listrik ini digunakan untuk menjalankan mesin-mesin yang ada di area pemilahan sampah dan memenuhi kebutuhan listrik kantor TPST. Dari data laporan keuangan yang penulis terima dari KSM Jagra Palemahan, diketahui bahwa rata-rata pengeluaran mereka untuk biaya listrik mencapai Rp. 90 juta/tahun. Dari sisi pengendalian, salah satu upaya yang umum dilakukan oleh perusahaan manapun di

seluruh dunia terkait upaya penghematan biaya listrik adalah dengan membangun kesadaran yang kuat bagi para karyawan untuk dapat menggunakan listrik sesuai kebutuhan dan tidak menyalakan peralatan listrik jika tidak diperlukan.

Biaya Komisi RT & RW. Biaya berikutnya yang perlu ditinjau dan dibahas adalah biaya komisi untuk Ketua RT & RW sebagai pihak yang juga membantu meningkatkan penerimaan iuran keanggotaan. Meskipun nilainya hanya Rp 81,6 juta/tahun, namun biaya ini memang bersifat wajib, sehingga menurut penulis biaya ini dapat ditingkatkan nilainya di tahun 2023 agar dapat mencapai target peningkatan iuran keanggotaan seperti yang telah dibahas sebelumnya.

Biaya Sewa Truk. Biaya terkecil di antara biaya-biaya yang telah dibahas sebelumnya yang perlu dianalisis lebih lanjut adalah biaya sewa truk. Dari penelusuran penulis terhadap laporan keuangan TPST, terlihat bahwa biaya ini tidak terjadi secara rutin, tetapi lebih bersifat biaya darurat yang terkadang dibutuhkan jika pembeli sampah daur ulang tidak memiliki truk sendiri atau jika ada kebutuhan lain yang mendesak. Menurut pengalaman penulis, untuk mengendalikan biaya-biaya darurat seperti biaya sewa truk, diperlukan perencanaan yang baik untuk setiap kegiatan. Bentuk perencanaan ini misalnya dilakukan dengan mengantisipasi kebutuhan pembeli sampah daur ulang yang tidak memiliki truk sendiri untuk mengambil sampah daur ulang yang dibelinya dari TPST. Pada kondisi seperti ini, sudah selayaknya jika TPST dapat membuat daftar pembeli yang tidak memiliki truk sendiri, sehingga jika memang jumlah dan frekuensi pembeliannya cukup tinggi, mereka dapat mempertimbangkan untuk melakukan penyewaan selama 1 tahun untuk menekan biaya sewa juga.

Pajak Penghasilan. Hal terakhir yang akan dibahas pada bagian ini adalah Pajak Penghasilan. Sejak dimulainya kegiatan operasional pada akhir tahun 2020, KSM Jagra Palemahan yang masuk dalam kategori UMKM tidak pernah melaporkan atau membayar pajak penghasilan badan yang sebenarnya terutang setiap tahunnya. Meskipun selama 2 tahun terakhir, omzet penjualan KSM Jagra Palemahan masih berada di bawah ambang batas pengenaan pajak untuk UMKM, yaitu omzet Rp4,8 miliar per tahun, penulis sangat menyarankan agar KSM Jagra Palemahan mulai mempertimbangkan dan mempersiapkan segala sesuatu yang dibutuhkan. Untuk pelaporan dan pembayaran pajak penghasilan ketika omzet tahunan sudah mencapai lebih dari Rp 4,8 miliar per tahun. Ketentuan dan tarif PPh UMKM yang akan berlaku bagi KSM Jagra Palemahan berdasarkan PP No. 55 Tahun 2022 tentang Penyesuaian Peraturan di Bidang Pajak Penghasilan. Mengenai simulasi perhitungan pajak penghasilan, hal ini akan dijelaskan secara lebih komprehensif pada bagian berikutnya.

Discussion

Dari hasil penelaahan yang dilakukan oleh penulis, terdapat beberapa hal yang perlu ditindaklanjuti oleh KSM agar menjadi profesional.

Proses Bisnis. Dari sisi proses bisnis, beberapa hal yang perlu ditingkatkan dalam KSM.

1. Perlu ditetapkan target kolektabilitas untuk pelanggan rumah tangga meningkat ke angka 15% atau 25% untuk tahun 2023 agar kesadaran masyarakat mulai terbangun. Kemudian target kolektabilitas secara bertahap dinaikkan lagi agar kemandirian KSM dapat segera terwujud dan lebih profesional.
2. Perlu adanya formulir/buku catatan pembayaran iuran yang digunakan untuk mencatat hasil pembayaran dari nasabah kepada petugas kolektor. Formulir/buku ini sebaiknya terdiri dari 2 buah, masing-masing dipegang oleh nasabah dan bagian keuangan di kantor. Setiap kali petugas kolektor hendak menagih nasabah, petugas kolektor ini diharuskan membawa formulir/buku setoran iuran kepada nasabah untuk dimintakan paraf/tanda tangan, kemudian membawa formulir/buku setoran iuran tersebut kembali ke bagian keuangan di kantor.
3. Perlu dijadwalkan pengecekan secara acak dan bergilir dari bagian keuangan untuk melakukan cross check saldo setiap nasabah untuk memastikan bahwa catatan di formulir/buku setoran iuran yang dipegang oleh bagian keuangan memiliki saldo yang sama dengan catatan di formulir/buku setoran iuran yang dipegang oleh bagian keuangan yang dipegang oleh nasabah.
4. Perlu ditetapkan sistem reward and punishment yang tegas bagi para petugas penagihan yang akan ditetapkan dalam bentuk sanksi berupa pengurangan komisi sebesar 100% dari komisi yang mereka terima pada bulan sebelumnya apabila tidak dapat mencapai target nominal

penerimaan iuran anggota pada bulan berikutnya. Melalui sistem ini, setiap petugas collection akan berlomba-lomba untuk mencapai target nominal penerimaan iuran anggota yang menjadi tanggung jawabnya setiap bulan.

5. Untuk mengakomodir dan mengoptimalkan No.1 - 3, sebaiknya pertimbangkan untuk membuat akses online secara digital.
6. Perlu dibuat jadwal rutin untuk perbaikan mesin, viar, dan peralatan operasional lainnya, untuk mencegah terjadinya kerusakan mendadak yang dapat menyebabkan peningkatan biaya perawatan & perbaikan.
7. Perlu disusun jadwal dan materi sosialisasi untuk mempromosikan kegiatan pengelolaan sampah dengan target konstan 1.000 rumah tangga/bulan atau 5% dari jumlah rumah tangga yang berpartisipasi sebelumnya, sehingga skala ekonomi dapat tercapai.
8. Perlu dilakukan penunjukan beberapa posisi struktural penting, yaitu: Manajer Penjualan & Pemasaran (membawahi Koordinator Penjualan & Koordinator Pemasaran) & Manajer Keuangan Umum & HRD (membawahi Koordinator Akuntansi, Koordinator Penagihan, Koordinator Penggajian, Koordinator Rekrutmen, dan Koordinator Umum).
9. Perlu dibuatkan Jobdesc yang jelas untuk setiap posisi dan karyawan.
10. Perlu dilakukan perubahan struktur organisasi.

Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya, potensi risiko pada kegiatan TPST akan diidentifikasi dan dialokasikan kepada pihak yang dianggap paling mampu untuk mengendalikan risiko yang bersangkutan. Risiko dibagi menjadi 8 (delapan) kategori sebagai berikut:

1. Risiko Lokasi: kelompok risiko di mana lahan operasional tidak tersedia atau tidak dapat digunakan sesuai dengan jadwal yang telah ditentukan dan dengan biaya yang telah diestimasi, atau lokasi tersebut dapat menimbulkan beban atau kewajiban tambahan bagi TPST.
2. Risiko Finansial: risiko yang berkaitan dengan aspek ketersediaan dana operasional setelah pengambilalihan oleh Perumda.
3. Risiko Operasional: risiko bahwa proses kontraktual pengumpulan, pemilahan, daur ulang, dan penjualan sampah daur ulang - atau elemen dari proses tersebut (termasuk input yang digunakan atau sebagai bagian dari proses tersebut) - akan terpengaruh sedemikian rupa sehingga menghambat TPST dalam menyediakan layanan yang dikontrakkan sesuai dengan spesifikasi yang telah disepakati dan/atau sesuai dengan biaya yang telah diproyeksikan.
4. Risiko Pendapatan: risiko dimana pendapatan atau penerimaan tagihan iuran keanggotaan tidak dapat memenuhi proyeksi tingkat kelayakan finansial, karena adanya perubahan yang tidak terduga baik karena penurunan kesadaran masyarakat untuk membayar iuran keanggotaan, kegagalan petugas penagih dalam melaksanakan tugas penagihan iuran, atau penurunan minat pembeli sampah hasil daur ulang TPST Peh, maupun kombinasi dari ketiganya.
5. Risiko Politik: risiko yang dipicu oleh tindakan/kelalaian Pemerintah Kabupaten Banyuwangi yang tidak dapat diperkirakan sebelumnya yang secara material merugikan dan mempengaruhi imbal hasil ekuitas dan pinjaman.
6. Risiko Keadaan Kahar: risiko terjadinya suatu keadaan kahar yang sama sekali berada di luar kendali kedua belah pihak (misalnya bencana alam atau bencana akibat ulah manusia) dan akan mengakibatkan keterlambatan atau wanprestasi oleh TPST, Perumda, DLH atau pihak lainnya dalam melaksanakan kewajiban kontraktualnya.
7. Risiko Kepemilikan Aset: risiko terjadinya peristiwa-peristiwa seperti kerugian (misalnya kehilangan kontrak, keadaan kahar), perubahan teknologi, dan lain-lain, yang menyebabkan nilai ekonomis aset menurun, baik pada saat kontrak berlangsung maupun pada akhir masa kontrak.
8. Risiko Pelayanan: risiko ketidaklayakan pelayanan yang diberikan kepada masyarakat dalam hal penanganan dan pengolahan sampah sesuai dengan prosedur yang ada.

Penjelasan Survei. Berdasarkan survei terakhir yang penulis lakukan pada pertengahan Desember 2022 untuk mengetahui kesadaran masyarakat akan pentingnya mengelola kebersihan lingkungan di Kabupaten Jember, terlihat bahwa mayoritas masyarakat memiliki kepedulian yang tinggi terhadap kebersihan lingkungan sekitar.

Ketika ditanya mengenai partisipasi mereka dalam kegiatan menjaga kebersihan lingkungan dalam 3 tahun terakhir, hanya 5% masyarakat yang menjawab tidak pernah melakukan kegiatan menjaga

kebersihan lingkungan. Di sisi lain, fakta berikutnya yang ditunjukkan dari hasil survei atas pertanyaan ini cukup menarik. Dari 8 pilihan kegiatan yang ditanyakan mengenai kegiatan menjaga kebersihan lingkungan yang pernah mereka lakukan dalam 3 tahun terakhir, tidak ada satu pun responden yang memilih ke-8 pilihan tersebut. Lebih lanjut, 77% responden menyatakan setuju bahwa pengelolaan sampah dengan prinsip mengurangi, menggunakan kembali & mendaur ulang sampah yang masih dapat digunakan merupakan cara yang efisien dalam menangani permasalahan sampah rumah tangga, hal ini membuka peluang yang cukup besar untuk rencana promosi dan sosialisasi yang perlu dilakukan oleh KSM dan Perumda untuk meningkatkan kesadaran masyarakat akan pentingnya mengelola kebersihan lingkungan di Kabupaten Jembrana.

Dari sisi kemauan masyarakat untuk mengikuti program langganan layanan sampah, penulis melihat animo masyarakat di wilayah Kabupaten Jembrana cukup tinggi. Meskipun pola keanggotaan yang ada saat ini mengharuskan pelanggan untuk menyetor sejumlah dana sebagai iuran bulanan, penulis masih optimis bahwa sisa 75% dari total populasi rumah tangga di Kabupaten Jembrana dapat didorong untuk ikut serta dalam program langganan layanan sampah yang digagas oleh WM & KSM Jagra Palemahan. Dengan iuran wajib sebesar Rp. 20.000, masih banyak masyarakat yang belum menjadi pelanggan kegiatan pengelolaan sampah ini. Padahal, berdasarkan survei yang penulis lakukan kepada masyarakat, 66% masyarakat di Kabupaten Jembrana menyatakan bersedia mengikuti program berlangganan sampah melalui iuran dan bersedia menyetorkan sampah setiap harinya kepada petugas TPST/DLH sebagai bagian dari program berlangganan sampah melalui iuran untuk perbaikan fasilitas pengelolaan sampah setiap bulannya.

Selain itu, sebanyak 59% masyarakat di Kabupaten Jembrana setuju bahwa pembayaran iuran/ongkos untuk fasilitas pengelolaan sampah perlu dilakukan setiap bulan untuk menjamin keberlanjutan.

Analisa Rencana Bisnis. Berdasarkan data dan dokumen yang sudah terkumpul sejauh ini, kita bisa mulai membuat rencana bisnis TPST KSM Jagra Palemahan untuk 10 tahun ke depan. Dimulai dari sisi pendapatan. Seperti yang telah dijelaskan pada bagian sebelumnya, bahwa KSM Jagra Palemahan harus segera menentukan target pengumpulan iuran keanggotaan masyarakat. Pada bagian sebelumnya telah dijelaskan bahwa pada tahun 2023 perlu ditetapkan target kolektabilitas untuk pelanggan rumah tangga meningkat ke angka 15% atau 25% untuk tahun 2023, tergantung dari prosentase iuran yang diterima dari masing-masing desa/kelurahan yang sudah ada saat ini.

Selanjutnya untuk tahun 2024 sampai dengan 2032, penulis mengusulkan agar dilakukan penyesuaian target penerimaan iuran keanggotaan dengan menggunakan pedoman pada Tabel di Lampiran. Selain itu, dari data laporan keuangan yang penulis terima, hingga akhir tahun 2022, hanya 50 banjar dari 15 desa di 2 kecamatan yang rutin didatangi oleh petugas penagihan. Padahal, ada 19 desa yang terdaftar sebagai anggota KSM Jagra Palemahan. Oleh karena itu, untuk mencapai target pengumpulan iuran keanggotaan yang cukup tinggi di tahun 2023, dan berdasarkan hasil survei yang telah dilakukan, yaitu terutama pada hasil jawaban pertanyaan 22 yang menunjukkan bahwa 65% masyarakat bersedia membayar iuran keanggotaan untuk layanan sampah (lihat Gambar 5.3), maka penulis sangat merekomendasikan untuk menambah jumlah banjar dan desa yang dikunjungi warganya untuk menagih iuran keanggotaan. Untuk tahun 2023, penulis sangat merekomendasikan untuk memfokuskan kegiatan pelayanan dan penagihan iuran keanggotaan di banjar-banjar yang belum memiliki keanggotaan layanan sampah dari 15 desa yang selama ini rutin dikunjungi dan ditagih iuran keanggotaannya oleh tim KSM Jagra Palemahan. Hal ini dimaksudkan agar seluruh banjar di 15 desa tersebut benar-benar menjadi anggota dan terlayani oleh kegiatan pelayanan persampahan yang dilakukan oleh KSM Jagra Palemahan.

Selanjutnya, dari tahun 2024 hingga 2032, penulis mengusulkan untuk menambah beberapa desa dan banjar yang dapat dilayani dan pada saat yang sama ditagih pembayaran iuran keanggotaannya. Setiap desa dan banjar yang ditambahkan harus mencapai rata-rata 3.500 rumah tangga per tahun. Angka 3.500 ini berasal dari total jumlah rumah tangga yang berhasil diajak bergabung menjadi anggota layanan persampahan KSM Jagra Palemahan sepanjang tahun 2022, dan akhirnya bersedia membayar iuran persampahannya pada 2 bulan terakhir tahun 2022. Penulis percaya bahwa angka ini juga dapat digunakan sebagai tolak ukur untuk target peningkatan jumlah rumah tangga yang dapat bergabung menjadi anggota layanan persampahan KSM Jagra Palemahan setiap tahunnya. Metode pemilihan Desa

dan Banjar yang akan ditambahkan pada tahun 2024 hingga 2032 adalah dengan menggunakan data mengenai 4 informasi berikut, yaitu:

1. Sisa banjar yang belum memiliki keanggotaan layanan persampahan dari 6 desa yang selama 2 bulan terakhir di tahun 2022 telah dikunjungi dan ditagih iuran keanggotaannya secara rutin oleh tim KSM Jagra Palemahan, dan.
2. Minat masyarakat untuk mengikuti program langganan sampah berbayar. Data ini diperoleh berdasarkan hasil survei yang telah dilakukan, khususnya berdasarkan persentase responden yang menjawab "YA" pada pertanyaan No. 22. (lihat Gambar 5.3). Hasil survei menunjukkan bahwa rata-rata kesediaan masyarakat di Kecamatan Jembrana, Melaya & Mendoyo untuk membayar iuran keanggotaan layanan sampah adalah sebesar 77,6%, dan
3. Memiliki kontur yang tidak berbukit (oleh karena itu beberapa Desa di Kecamatan Pekutatan tidak termasuk), untuk memudahkan mobilisasi armada sampah yang akan masuk ke wilayah tersebut, atau
4. Memiliki jarak yang relatif dekat dengan TPST Peh, yaitu kurang dari 16 km (sehingga beberapa Desa di Kecamatan Pekutatan tidak diikutsertakan), yang bertujuan untuk mengurangi biaya operasional.

Berdasarkan keempat komponen prasyarat di atas, penulis telah memfokuskan untuk memberikan penjangkauan dan pelayanan kegiatan persampahan kepada 37 desa yang akan dilayani dari tahun 2023 sampai dengan 2032, dimana 21 desa telah dilayani sampai dengan tahun 2022, dan 16 desa diantaranya merupakan desa baru yang akan mulai dilayani sampai dengan tahun 2032.

Berdasarkan data tersebut, selanjutnya penulis dapat menyusun daftar prioritas penyediaan layanan persampahan dan sosialisasi keanggotaan di setiap banjar dari 37 desa yang akan menjadi fokus setiap tahunnya. Pada daftar prioritas tersebut, seluruh strategi yang penulis sarankan adalah masuk ke banjar yang terdekat atau yang memiliki akses termudah terlebih dahulu dibandingkan dengan yang lain, tanpa memaksakan untuk masuk ke seluruh banjar di desa terpilih setiap tahunnya, namun masuk secara perlahan mulai dari 1-2 banjar per tahun di desa terpilih. Selain itu, daftar prioritas juga mengupayakan agar setiap tahun ada 1-3 desa baru, melalui banjar terdekat, yang dimasuki oleh program layanan sampah ini. Strategi ini bertujuan untuk meningkatkan kesadaran masyarakat secara perlahan namun konsisten setiap tahunnya. Harapannya, proses pelayanan dan pengumpulan iuran keanggotaan akan semakin lancar ke depannya.

Target pemungutan iuran anggota setiap tahunnya untuk setiap penambahan banjar yang menjadi lokasi pelayanan sampah yang masuk dalam daftar prioritas adalah target baru yang sama dengan target yang telah ditetapkan sebelumnya, yaitu sebesar 25% dari jumlah rumah tangga yang dilayani, kemudian setiap tahunnya akan bertambah mengikuti skenario data target yang telah ditentukan sebelumnya.

Penentuan target peningkatan jumlah desa/banjar seiring dengan peningkatan jumlah anggota yang mendapatkan pelayanan persampahan dari KSM Jagra Palemahan tentunya membutuhkan upaya sosialisasi yang tidak mudah ditambah dengan implementasi program yang cukup komprehensif. Sulit untuk mengharapkan implementasi program ini dapat dicapai dengan struktur dan personil sales & marketing yang ada saat ini. Sejalan dengan usulan penulis untuk melakukan perubahan struktur organisasi penulis mengharapkan adanya pengembangan Divisi Sales & Marketing, khususnya pada bagian Perubahan Perilaku (sebagai pelaksana target penjualan) dan bagian marketing. Pengembangan divisi ini disarankan dalam bentuk penetapan deskripsi kerja yang jelas, penetapan target tahunan yang menantang, dan penambahan personil yang berkualitas.

Dari sisi deskripsi kerja, penulis menyarankan agar tim yang berada di bawah departemen perubahan perilaku setidaknya memiliki deskripsi kerja sebagai berikut:

1. Aktif melakukan sosialisasi terkait perubahan perilaku masyarakat untuk menjadi anggota layanan persampahan dari KSM Jagra Palemahan.
2. Menjadi ujung tombak bagi KSM Jagra Palemahan untuk melakukan pendekatan secara aktif untuk mendorong masyarakat membayar iuran tepat waktu.
3. Menjadi Hubungan Pelanggan bagi masyarakat di wilayah tanggung jawabnya.

Sementara itu untuk tim yang berada di bawah departemen pemasaran, deskripsi pekerjaan setidaknya harus memiliki deskripsi pekerjaan sebagai berikut:

1. Merencanakan dan membuat program/kampanye lingkungan yang bertujuan untuk menarik

minat masyarakat untuk menjadi anggota layanan persampahan dari KSM Jagra Palemahan.

2. Menargetkan masyarakat yang belum bergabung menjadi anggota layanan persampahan di desa/kelurahan yang sudah terlayani oleh KSM Jagra Palemahan.
3. Menargetkan desa/ dusun baru yang belum mendapatkan layanan persampahan dari KSM Jagra Palemahan.
4. Merencanakan dan melaksanakan strategi pendekatan intensif kepada Bank Sampah/KSM-KSM yang sudah ada di desa/kelurahan lain untuk bergabung dengan KSM Jagra Palemahan.

Untuk Divisi Sales & Marketing, setiap tahunnya diberikan target yang menantang sesuai dengan target pencapaian pengumpulan fee yang telah ditetapkan. Kemudian terkait penambahan jumlah personel, penulis menyarankan agar penambahan tersebut dapat disesuaikan dengan Tim PP yang diharapkan mempunyai tanggung jawab khusus per area sebagai berikut:

1. Tahun 2023 - 2024: 2 orang (area cakupan Barat & Timur)
2. Tahun 2025 - 2026: 3 orang (wilayah cakupan Barat, Negara & Timur)
3. Tahun 2027 - 2032: 4 orang (setiap 1 orang mencakup wilayah 1 Distrik)

Penetapan desa/kelurahan baru pada tahun 2023-2032 akan berdampak pada beberapa hal, antara lain peningkatan tingkat penerimaan dan pengolahan sampah setiap harinya, setiap bulannya, dan setiap tahunnya, peningkatan kebutuhan jumlah pengangkut/pengumpul, peningkatan kebutuhan jumlah kendaraan roda tiga, serta kebutuhan investasi pengembangan tempat pengolahan sampah yang sudah ada.

Penetapan sejumlah desa/kelurahan baru setiap tahunnya mengakibatkan peningkatan tingkat penerimaan dan pengolahan sampah setiap harinya. Dimulai dari angka 33.744 ton/hari yang diperkirakan akan terjadi pada tahun 2023 hingga angka 97.862 ton/hari yang diperkirakan akan terjadi pada tahun 2032. Peningkatan laju penerimaan dan pengolahan sampah/hari mengakibatkan peningkatan kebutuhan aset perusahaan berupa fasilitas pengolahan sampah. Kebutuhan penambahan fasilitas pengolahan sampah terjadi mengingat kapasitas pengolahan sampah yang saat ini dimiliki oleh KSM Jagra Palemahan adalah 50 ton/hari. Hal ini memungkinkan kita untuk memprediksi bahwa pada tahun 2027 akan ada kebutuhan perluasan/penambahan fasilitas pengolahan sampah ini.

Investasi yang cukup besar perlu dilakukan oleh Perumda, dengan tentunya bantuan dari Pemerintah Kabupaten Jembrana, jika rencana penambahan fasilitas pengolahan sampah ini benar-benar akan direalisasikan. Jumlah investasi yang dibutuhkan untuk membangun fasilitas pengolahan sampah saat ini pada tahun 2020 adalah Rp. 13,3 milyar, berdasarkan catatan yang dimiliki oleh KSM Jagra Palemahan. Jika menggunakan estimasi tingkat inflasi sebesar 5% per tahun, maka total investasi yang dibutuhkan untuk membangun fasilitas pengolahan sampah yang serupa dengan yang ada di TPST Peh saat ini pada tahun 2027 adalah sebesar Rp. 17 miliar.

Peningkatan jumlah sampah yang dihasilkan oleh setiap rumah tangga setiap harinya mulai tahun 2023 - 2032 juga diproyeksikan berdampak pada peningkatan kebutuhan jumlah kendaraan pengangkut sampah jenis roda tiga (merek VIAR) yang cakupan operasionalnya harus dapat memenuhi peningkatan kebutuhan pengangkutan sampah hingga 10 tahun ke depan. Dengan kapasitas angkut pabrikan sebesar 700 - 800 kg, agar jumlah kendaraan roda tiga yang ada dapat lebih optimal melayani kegiatan pengangkutan sampah ke masyarakat, maka penulis menyarankan agar KSM Jagra Palemahan mulai melakukan penambahan unit VIAR baru pada tahun dimana jumlah timbulan sampah yang dihasilkan oleh setiap rumah tangga anggota telah membuat kapasitas aktual VIAR yang ada saat ini telah mencapai lebih dari 800 kg/unit. Dengan mengikuti aturan tersebut, diperkirakan KSM Jagra Palemahan akan membutuhkan penambahan unit VIAR baru pada tahun 2023 (15 unit), 2025 (15 unit), 2027 (15 unit), 2029 (25 unit), dan 2031 (20 unit).

Penambahan kendaraan pengangkut sampah jenis roda tiga mulai tahun 2026 akan memberikan dampak lanjutan berupa penambahan biaya, terutama yang berkaitan dengan biaya tenaga kerja, biaya pemeliharaan dan biaya penyusutan. Tambahan biaya tenaga kerja berasal dari pengemudi baru yang direkrut untuk penambahan unit VIAR baru tersebut, dengan nominal awal Rp. 1,8 juta/bulan/orang. Kemudian tambahan biaya perawatan juga tentunya diperkirakan akan terjadi mulai tahun dimana unit VIAR tambahan akan dibeli.

Selain penambahan unit VIAR, penulis juga mengantisipasi kebutuhan untuk memperluas area pengumpulan dan pengolahan sampah ketika volume sampah yang masuk melebihi 50 ton/hari atau 1.300 ton/bulan. Hingga akhir tahun 2022, data menunjukkan bahwa volume sampah yang masuk ke

TPST Peh telah mencapai sekitar 29 ton/hari, dan menurut perhitungan penulis berdasarkan pertumbuhan keanggotaan masyarakat selama 10 tahun ke depan, diperkirakan volume sampah yang masuk ke TPST Peh akan mencapai sekitar 55 ton/hari, sehingga penulis menyarankan agar KSM Jagra Palembang mengagendakan pengadaan tempat penampungan dan pengolahan sampah pada tahun 2027.

Nilai uang yang dibutuhkan untuk melakukan pengadaan perluasan area penampungan dan pengelolaan sampah yang baru diperkirakan mencapai Rp17 miliar. Angka ini didapatkan berdasarkan nilai masa depan dari total investasi yang dilakukan untuk pengadaan tempat penampungan dan pengelolaan sampah eksisting (TPST Peh) pada akhir tahun 2020 yang mencapai Rp 13 miliar, dengan menggunakan tingkat inflasi sebesar 5%. Jadi, dengan perkiraan nilai moneter sebesar Rp. 17 miliar, diharapkan KSM Jagra Palembang dapat memperluas area penampungan dan pengelolaan sampah yang baru, dengan jumlah dan jenis fasilitas yang sama persis dengan yang saat ini sudah ada di TPST Peh. Mengingat besarnya nilai investasi, penulis sangat mendorong adanya bantuan dari Pemerintah Daerah Kabupaten Jembrana, dalam hal ini melalui Perumda, untuk menyuntikkan dana yang dibutuhkan.

Selain menyebabkan peningkatan kebutuhan aset baru, peningkatan jumlah sampah yang terkumpul dari setiap rumah tangga per hari juga mengakibatkan peningkatan kebutuhan jumlah pengangkut/pengumpul yang bertugas di lapangan, yang bertujuan agar kegiatan pengumpulan dapat berjalan lebih efektif, seiring dengan kegiatan pelayanan sampah yang juga terus meningkat setiap tahunnya. Rata-rata waktu yang dibutuhkan oleh setiap pengumpul untuk mengumpulkan iuran keanggotaan masyarakat adalah 30 menit per rumah tangga. Berdasarkan angka tersebut, dapat dihitung bahwa rata-rata frekuensi yang dibutuhkan setiap kolektor untuk mengumpulkan iuran setiap bulannya adalah sekitar 416 KK. Dengan demikian, terjadi peningkatan kebutuhan kolektor setiap tahunnya, mulai dari penambahan 2 orang di tahun 2024, menjadi 5 orang di tahun 2025, sehingga jumlah kolektor yang efektif untuk dapat menagih ke seluruh anggota rumah tangga di tahun 2032 adalah sebanyak 58 orang. Selain peningkatan kebutuhan tenaga pengumpul, peningkatan volume kedatangan sampah per hari juga membawa kebutuhan lain, yaitu peningkatan kebutuhan tenaga kerja operasional TPST, terutama yang bertugas sebagai pemilah dan pengumpan sampah. Dengan asumsi tingkat efisiensi 80 kg/orang/hari, maka hingga akhir tahun 2022 terdapat sekitar 31 orang tenaga kerja yang bertugas sebagai pemilah dan pengumpan sampah di area operasional TPST.

Tabel 3.
Proyeksi Keuangan 10 tahun KSM Jagra Palembang

PROFIT AND LOSS	Forecast 10 yrs									
	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
ORGANIC AND NON ORGANIC SALES REVENUE	1,580,576,105	1,750,346,521	1,990,831,851	2,277,462,972	2,582,838,373	2,945,352,241	3,324,026,522	3,744,595,834	4,178,949,416	4,583,865,741
Sales of plastic material	1,242,944,261	1,376,449,482	1,565,563,983	1,790,966,927	2,031,110,126	2,316,186,264	2,613,970,737	2,944,700,912	3,286,270,857	3,604,691,729
Sales of non-plastic materials	290,680,991	321,903,171	366,130,408	418,844,237	475,005,294	541,674,586	611,315,911	688,662,079	768,543,288	843,010,742
Sales from BSF	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Sales from Compost	46,950,854	51,993,867	59,137,460	67,651,808	76,722,954	87,491,392	98,739,873	111,232,842	124,135,272	136,163,270
WASTE SERVICE REVENUE	2,935,220,695	3,228,382,156	3,642,107,344	4,133,916,681	4,657,690,291	5,281,354,950	5,930,892,376	6,655,147,054	7,401,174,990	8,093,763,640
Household fee	2,789,226,541	3,075,088,294	3,481,148,789	3,964,910,198	4,480,233,484	5,095,025,303	5,735,246,246	6,449,718,617	7,185,475,132	7,867,278,789
Non-household fee	137,248,404	144,110,825	151,316,366	158,882,184	166,826,293	175,167,608	183,925,988	193,122,288	202,778,402	212,917,322
Tipping fee	8,745,750	9,183,038	9,642,189	10,124,299	10,630,514	11,162,039	11,720,141	12,306,149	12,921,456	13,567,529
OTHERS REVENUE	17,411,897	18,282,492	19,196,617	20,156,448	21,164,270	22,222,484	23,333,608	24,500,288	25,725,303	27,011,568
Village fund										
Gap Funding										
Other revenues	17,411,897	18,282,492	19,196,617	20,156,448	21,164,270	22,222,484	23,333,608	24,500,288	25,725,303	27,011,568
TOTAL REVENUE	4,533,208,698	4,997,011,169	5,652,135,812	6,431,536,101	7,261,692,934	8,248,929,675	9,278,252,505	10,424,243,175	11,605,849,708	12,704,640,948
COST of GOODS SOLD (COGS)	5,285,197,643	5,820,805,788	6,869,011,822	7,500,093,993	8,697,540,193	9,454,434,344	11,181,523,118	12,155,526,767	13,891,666,298	15,025,324,298
Fuel cost	477,878,000	501,771,900	706,860,495	742,203,520	959,313,696	1,007,279,281	1,357,643,350	1,425,525,517	1,736,801,793	1,823,641,883
Maintenance and Repair	347,948,427	365,345,848	410,199,805	430,709,796	481,229,943	505,291,440	583,333,770	612,500,459	689,142,612	723,599,743
Truck rental	15,500,000	16,275,000	17,088,750	17,943,188	18,840,347	19,782,364	20,771,482	21,810,057	22,900,559	24,045,587
Comission for RW and RT	309,914,060	341,676,477	386,794,310	440,545,578	497,803,720	566,113,923	637,249,583	716,635,402	798,386,126	874,142,088
Cost of sales for inorganic (transport + pac	78,930,837	93,300,184	102,775,300	117,858,222	121,406,803	101,810,775	109,508,836	117,985,266	105,656,982	104,350,174
Cost of sales for organic (transport + pack)	12,265,152	13,232,567	10,993,955	14,373,503	16,300,786	18,588,680	14,056,038	19,019,004	23,330,169	14,858,369
Electricity	90,187,632	94,697,014	99,431,864	104,403,457	109,623,630	115,104,812	120,860,052	126,903,055	133,248,208	139,910,618
Salary worker TPST	2,256,863,941	2,519,940,438	2,721,535,673	2,999,258,527	3,174,399,209	3,428,351,146	3,702,619,238	3,998,828,777	4,318,735,079	4,664,233,885
Salary worker Collection	765,199,754	869,615,735	1,327,984,994	1,520,623,793	2,052,673,696	2,324,887,592	3,158,878,600	3,519,588,888	4,341,155,999	4,796,448,478
Salary casual worker	930,509,838	1,004,950,625	1,085,346,676	1,172,174,410	1,265,948,362	1,367,224,231	1,476,602,170	1,594,730,343	1,722,308,774	1,860,093,473
GROSS PROFIT	(751,988,944)	(823,794,620)	(1,216,876,010)	(1,068,557,892)	(1,435,847,258)	(1,205,504,668)	(1,903,270,613)	(1,729,283,592)	(2,285,816,590)	(2,320,683,350)
SALES, GENERAL and ADMINISTRATIVE EXPENSES	453,855,347	483,813,295	515,850,355	570,516,980	630,838,864	697,381,486	770,765,129	851,670,064	940,842,199	1,039,099,260
Salary - Management	242,172,691	261,546,506	282,470,226	325,467,844	373,537,272	427,214,814	487,090,124	553,811,308	628,090,506	710,709,982
Other admin cost	211,682,657	222,266,790	233,380,129	245,049,135	257,301,592	270,166,672	283,675,005	297,858,756	312,751,694	328,389,278
EBITDA	(1,205,844,292)	(1,307,607,915)	(1,732,726,365)	(1,639,074,872)	(2,066,686,123)	(1,902,886,154)	(2,674,035,742)	(2,580,953,656)	(3,226,658,789)	(3,359,782,611)
Amortization										
Depreciation	1,502,858,502	1,502,858,502	1,641,608,502	1,641,608,502	1,780,358,502	1,780,358,502	2,011,608,502	2,011,608,502	2,196,608,502	2,196,608,502
EBIT	(2,708,702,794)	(2,810,466,417)	(3,374,334,867)	(3,280,683,374)	(3,847,044,625)	(3,683,244,656)	(4,685,644,244)	(4,592,562,158)	(5,423,267,291)	(5,556,391,113)
Tax (0.5%)	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Net Profit/Loss	(2,708,702,794)	(2,810,466,417)	(3,374,334,867)	(3,280,683,374)	(3,847,044,625)	(3,683,244,656)	(4,685,644,244)	(4,592,562,158)	(5,423,267,291)	(5,556,391,113)

Terakhir, setelah semua komponen di atas digabungkan satu sama lain sehingga membentuk laporan laba rugi yang utuh tanpa adanya komponen suntikan dana dari pihak eksternal manapun, maka kita bisa melihat bagaimana proyeksi keuangan KSM Jagra Palemahan setelah 10 tahun melalui Tabel 3. Tabel 3 tersebut menunjukkan adanya peningkatan pendapatan pelayanan persampahan di tahun 2023, sebagai dampak dari pengetatan target pemungutan iuran keanggotaan di 15 kelurahan yang selama ini warganya telah menikmati pelayanan dari TPST dan DLH, yang jelas ditujukan untuk menutupi kekurangan arus kas selama ini, mengingat kondisi hingga tahun 2022 yang sangat timpang dan tidak berimbang antara kas masuk dan kas keluar. Hal ini juga sejalan dengan hasil survei pada pertanyaan No.17 yang menunjukkan bahwa 58% masyarakat setuju dengan pernyataan bahwa pembayaran iuran/retribusi fasilitas pengelolaan sampah perlu dilakukan setiap bulan untuk menjamin keberlanjutan. Jadi, penulis dari pihak konsultan yakin bahwa penambahan desa atau banjar sebagai target penagihan iuran keanggotaan untuk layanan kebersihan dari TPST dan KSM Jagra Palemahan tidak akan menimbulkan reaksi penolakan yang berlebihan, dan bahkan akan diterima dengan baik oleh masyarakat selama layanan penjemputan dan pengangkutan sampah tetap diberikan kepada masyarakat di lokasi yang menjadi target.

CONCLUSION

Penulis sangat yakin bahwa rencana akuisisi yang akan dilakukan oleh Perumda Tribhuwana terhadap KSM Jagra Palemahan sudah tepat. Hal ini dikarenakan KSM Jagra Palemahan telah memiliki struktur bisnis yang memadai dan berjalan dengan optimal, sehingga Perumda hanya perlu mengubah sedikit struktur organisasi yang ada sesuai dengan apa yang telah penulis sarankan pada bagian sebelumnya, dengan tujuan agar KSM Jagra Palemahan dapat bergerak lebih lincah dalam menghadapi perubahan jaman dan disrupsi bisnis yang saat ini sedang terjadi secara global.

Agar optimisme penulis dapat terealisasi di lapangan, penulis sangat menyarankan agar Pemerintah Daerah Kabupaten Jembrana melalui Perumda dan Dinas Lingkungan Hidup dapat mendukung secara optimal rencana bisnis yang telah diuraikan dalam laporan ini, terutama dalam upaya-upaya sebagai berikut.

Mendukung target perolehan jumlah masyarakat yang tergabung dalam pelayanan persampahan KSM Jagra Palemahan, melalui berbagai kebijakan daerah yang ada, sehingga kebijakan pembagian kontainer gratis justru menghambat minat & kesadaran masyarakat terhadap kegiatan pengelolaan sampah yang ada. Hal ini mengingat saat ini idle capacity TPST masih cukup tinggi sehingga perlu adanya percepatan untuk pengumpulan sampah dengan tetap memperhatikan peran serta masyarakat dalam melakukan pemilahan sampah.

Menjembatani upaya merangkul dan mengintegrasikan Bank Sampah Lokal/KSM-KSM yang telah ada di desa/banjar lain untuk bergabung dengan KSM Jagra Palemahan, mengingat KSM Jagra Palemahan merupakan satu-satunya yang memiliki TPST di Kabupaten Jembrana, dan telah beroperasi secara efektif di bawah pengawasan lembaga internasional yang telah berpengalaman selama 5 tahun terakhir di Indonesia.

Mencari dan membebaskan lahan baru untuk kepentingan perluasan area pembuangan sampah yang kemungkinan besar akan mengalami overload di akhir tahun 2026, ketika volume pembuangan sampah sudah hampir mencapai 50 ton/bulan (48,6 ton/bulan tepatnya di tahun 2026).

Membantu dan melakukan penganggaran CAPEX untuk pengadaan area TPST baru beserta seluruh aset pendukung lainnya, seperti Truk, Kontainer, VIAR, Jembatan Timbang, Gedung TPST, Gedung Kantor, Peralatan Kantor, dan lain sebagainya, senilai total Rp. 17 Milyar di tahun 2027 (yang apabila menggunakan present value, nilainya menjadi Rp. 14 Milyar), dengan potensi penyusutan Rp. 1,8 Milyar/tahun

Diharapkan jika semua saran tersebut dapat direalisasikan secara optimal, maka tumbuh kembangnya KSM Jagra Palemahan menjadi organisasi yang lebih profesional dapat diwujudkan sesegera mungkin di bawah kendali Pemerintah Daerah Kabupaten Jembrana.

DAFTAR PUSTAKA

Buku:

- Granof, M. H., Khumawala, S. B., Calabrese, T. D., & Smith, D. L. 2018. Government and not-for-profit accounting: concepts and practices . New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Romney, M. B. 2021. Accounting Information Systems. London: Pearson Education Limited.
- Zietlow, J., Hankin, J. A., Seidner, A., & O'Brien, T. 2018. Financial Management for Nonprofit Organizations: Policies and Practices. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Tesis, Disertasi, Laporan Penelitian:

- Badan Pusat Statistik. 2021. Jembrana Dalam Angka 2020. Jembrana: Badan Pusat Statistik.
- _____. 2022. Jembrana Dalam Angka 2021. Jembrana: Badan Pusat Statistik.
- _____. 2023. Jembrana Dalam Angka 2022. Jembrana: Badan Pusat Statistik.
- Dwinata, M. U. 2019. Environmental Accounting Pada Tempat Pengelolaan Sampah Terpadu (TPST)3R Mulyoagung Bersatu: Published Undergraduate Thesis. Malang: Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim.

Artikel dalam Jurnal:

- Aidha, Z., & Ayu, D. 2022. Kontribusi Kinerja Kelompok Swadaya Masyarakat (KSM) dengan Kepuasan Masyarakat dalam Pengelolaan Sampah. *Journal of Telenursing (JOTING)*, 4(2), 594-605. doi:10.31539/joting.v4i2.4250
- Fabiani, V. A. 2022. Edukasi dan Sosialisasi Pengelolaan Sampah Plastik pada KSM Srimenanti Jaya Sungailiat Bangka. *Empowerment: Jurnal Pengabdian Masyarakat*, 1(4), 630-636. doi:10.55983/empjcs.v1i4.232
- Widiyanto, A., Dwika, N., Suratman, Yuniarno, S., & Kuswanto. 2022. Evaluasi Pengelolaan Sampah Di Tempat Pengolahan Sampah Terpadu Kelompok Swadaya Masyarakat "Sae" Kelurahan Purwokerto Wetan. *Kesmas Indonesia*, 14(2), 148-164. doi:10.20884/1.ki.2022.14.2.5939