

**PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP DALAM PENGELOLAAN  
MUSEUM RADYA PUSTAKA SURAKARTA  
KOTA SURAKARTA**

Siswanta  
siswanta@live.com

Aries Tri Haryanto  
ariesthyt@yahoo.com

***Abstract***

*This study aims to reveal a development model based on the Public Private Partnership of the Tourism Office of Surakarta city partnerships with the private sector in the management of museum Radya Pustaka Surakarta. The research starts with doing the observations on society to unearth information about the concern of the community to the existence of Museum Radya Pustaka and formulate the expectations and needs of those associated with the existence of the museum. Departing from primary data obtained from key informants who know exactly about the problems of the management of the Museum RadyaPustaka, primary data collection was more focused on aspects of the efficiency of the management and distribution of its benefits. From key informant research, dig another important information particularly information related to the competence of private parties who became a partner of local government in this case Tourism cooperation related to the management of Surakarta Museum Radyapustaka. The data collected from the results of intensive interviews with local communities, private parties as partners of the Government in the management of the museum, as well as data derived from the Tourism Office of Surakarta, tested validitasnya before the data be analyzed in accordance with the rules of qualitative research. Based on primary data and supporting data that had already been through a verification process at each stage of the research, the results of the study indicate that partnership cooperation between Radyapustaka with stakeholders is more based on the concern of the Agency – governmental institutions towards the heritage museum. Motivation partnership cooperation in no way profit oriented even though such cooperation is carried out by professional institutions in the business world. In contrast to the principle of Public Private Partnership as is happening in some institutions in General, in the case of Radyapustaka aspects of efficiency, professionalism of management, the basic balance of costs and benefits is not a factor that encourages the occurrence of public sector partnership and private.*

**Kata kunci :** *Public, Private, Partnership, Management Museum.*

## **1. Pendahuluan**

Dinamika ekonomi banyak diwarnai oleh aktifitas bisnis yang didukung oleh infrastruktur ekonomi yang memadai. Pada umumnya pengadaan infrastruktur ekonomi menjadi tanggungjawab pemerintah dan sejauh mana tanggungjawab tersebut diemban dengan baik, tercermin dari implementasi kebijakan publik pemerintah setempat. Tanggung jawab yang dimaksudkan adalah tugas pemerintah untuk menyediakan seluruh jenis infrastruktur dasar , fasilitas pelayanan bagi seluruh warga negaranya (Mittal dan Kalampuka; 2010). Namun kita

sadari bahwa pembangunan infrastruktur tidak akan bisa terealisasi sebagaimana yang diharapkan tanpa ada partisipasi masyarakat luas. Untuk itu pemerintah menyadari sepenuhnya akan arti penting kemitraan dari pihak swasta untuk berpartisipasi dalam pembangunan infrastruktur ekonomi, termasuk infrastruktur penunjang kepariwisataan, secara profesional. Konsep kemitraan publik dan swasta sudah banyak diaplikasikan di negara maju sekalipun terutama untuk menangani proyek-proyek pembangunan yang berskala besar.

Fenomena pembiayaan proyek pembangunan sektor publik yang berskala besar dengan sumber modal yang berasal dari sektor swasta kembali merebak di pertengahan abad ke 12. Pada periode tersebut British Crown bernegosiasi mencari pinjaman modal untuk membangun Devon Silver Mines dengan Bank Italia. Sedangkan di Amerika Serikat pada abad ke 18 telah membangun jalan tol oleh pihak swasta dan pada tahun 1863 untuk pertama kalinya jalan bawah tanah telah diresmikan di London dengan pembiayaan oleh pihak swasta (Holmgren & Lindh; 2002). Sedangkan di Indonesia sendiri proyek pembangunan berskala besar sudah lama dikerjakan dengan melibatkan pihak swasta sebagai mitra pemerintah.

Oleh karena itu kebijakan publik tentang kemitraan sektor swasta dalam pembangunan pelayanan publik menjadi kebutuhan yang sangat penting dan urgen bagi setiap pemerintah pusat dan pemerintah daerah terutama untuk mengimplementasikan desentralisasi pembangunan wilayah. Paling tidak cara pandang pembiayaan pembangunan yang berbasis *Public-privat Partnership* akan menghasilkan empat sisi positif sebagai mana diperkenalkan oleh Mihai Leontescu & Egija Svilane yaitu 1). Membawa manfaat bagi masyarakat, menumbuhkan iklim kompetisi nasional, mengurangi risiko entitas swasta dan publik serta memberi peluang bagi difusi teknologi. 2) membangun efektivitas misi pemerintah melalui teknologi bisnis sektor privat, efisiensi produksi, dan mereduksi biaya pembangunan. 3) merangsang inovasi, daya saing serta mereduksi biaya dan resiko bagi sektor privat. 4) meningkatkan perekonomian daerah melalui peningkatan peluang kerja baru, peningkatan produksi dan keuntungan (Leontescu & Svilane; 2012).

Implementasi kebijakan publik terkait dengan *public privat partnership* disadari betul oleh Pemerintah Kota Surakarta mengingat keterbatasan sumber –sumber pembiayaan pembangunan di Kota Surakarta terutama pembiayaan pembangunan yang mengandalkan Pendapatan Asli Daerah. Di sisi lain tuntutan masyarakat akan kualitas pelayanan publik dari waktu ke waktu terus meningkat di mana pada masa desentralisasi dan otonomi daerah, masyarakat bisa membandingkan kualitas pelayanan antara daerah satu dengan daerah lainnya.

Tidak terkecuali kualitas pelayanan di bidang pariwisata yang tidak bisa dipisahkan dengan kualitas infra struktur ekonomi sebagai penunjang kepariwisataan.

Museum Radya Pustaka Surakarta adalah salah satu obyek tujuan wisata penting bagi pemerintah kota Surakarta dan sekitarnya. Secara administratif, Museum tersebut berada di pusat Kota Surakarta, namun demikian akses wisata Museum Radya Pustaka Surakarta secara geografis dapat dengan mudah dijangkau oleh masyarakat, baik masyarakat kota surakarta sendiri maupun masyarakat di luar surakarta. Artinya keberadaan Museum Radya Pustaka sebagai salah satu obyek wisata harus bersaing dengan obyek obyek wisata lain yang dimiliki pemerintah daerah yang berbatasan dengan kabupaten Sragen , Karanganyar, Sukoharjo dan Boyolali.. Dalam hal ini, wisatawan domestik dari ke empat wilayah tersebut akan merasakan dan membandingkan secara langsung kualitas pelayanan publik terutama infra struktur ekonomi penunjang pariwisata dari masing masing daerah. Pemkab Surakarta, dalam hal ini Dinas Pariwisata kota Surakarta tidak hanya bersaing dengan daerah tujuan wisata lain di luar Surakarta tetapi juga berkompetisi dengan jasa layanan wisata yang dikelola pihak swasta yang berorientasi profit. Apabila tingkat kompetisi yang sangat ketat ini tidak disikapi dengan strategi yang tepat bisa jadi Dinas Pariwisata Surakarta sebagai pihak yang bertanggungjawab terhadap pengelola wisata Museum Radya Pustaka akan terpuruk ditinggalkan oleh pelanggan atau wisatawan domestik bahkan manca negara. Kehilangan pelanggan berarti suatu kerugian besar karena mencari pelanggan baru jauh lebih membutuhkan biaya besar dibandingkan mempertahankan pelanggan lama (Ali dan Hasymi; 2012). Mensikapi persoalan tersebut Pemkot Surakarta berusaha meningkatkan dukungan layanan wisatawan museum Radya Pustaka, antara lain memberi kemudahan kepada masyarakat untuk mendapatkan pelayanan yang lebih baik dengan cara melibatkan pihak swasta maupun menggandeng pemerintah pusat dalam pengelolaan Museum Radya Pustaka. Pelayanan yang dimaksudkan antara lain memperluas publikasi dan sosialisasi termasuk publikasi melalui situs internet, pembangunan infrastruktur ekonomi sebagai penunjang akses ke Museum Radya Pustaka seperti pembangunan jalan akses masuk lokasi Museum, penataan pedagang *handycraft* yang menjual *souvenir*, *update* informasi terhadap penemuan baru benda – benda purbakala dan sebagainya. Langkah tersebut mengandung arti bahwa ada upaya pengelolaan Museum Radya pustaka secara profesional dengan orientasi keuntungan jangka panjang dengan melibatkan *stakeholder* dengan prinsip saling menguntungkan. Pemkot Surakarta menyadari betul bahwa bisnis pariwisata bertumpu pada kualitas pelayanan kepada wisatawan yang bisa dipossikan sebagai pelanggan. Kinerja bisnis dapat ditingkatkan hanya dengan kepedulian akan terwujudnya

hubungan bisnis jangka panjang dengan para pelanggan (Ennew & Binks; 1996 dalam Ali dan Hasymi; 2012)

Peningkatan kualitas pelayanan publik yang dilakukan oleh Dinas Pariwisata Kota Surakarta dilakukan antara lain dalam melibatkan pemerintah pusat dan pihak swasta maupun masyarakat setempat dalam hal pengelolaan pariwisata museum Radya Pustaka. Keberadaan mitra kerja tersebut antara lain bisa dilihat dari kebijakan dinas Pariwisata Surakarta yang menggunakan tenaga outsourcing yang dipasok pihak swasta misalnya tenaga *cleanning service*, tenaga perparkiran dan perawatan benda beda museum yang bersifat teknis serta melibatkan pihak perguruan tinggi dalam hal riset dan penelitian penemuan benda benda purbakala. Namun demikian pengelolaan wisata Museum Radya Pustaka dengan kebijakan *Publik Private Partnership* dalam rangka peningkatan kualitas pelayanan wisata Museum Radya Pustaka membawa persoalan lain terutama bagi masyarakat setempat. Dengan kata lain disamping eksternalitas positif yaitu peningkatan kualitas pelayanan wisata, eksternalitas negatif menjadi persoalan yang tidak bisa diabaikan bahkan membutuhkan penanganan serius. Persoalan lain yang muncul sebagai bentuk eksternalitas negatif seperti tambahan biaya yang harus ditanggung masyarakat (wisatawan) seperti harga tiket yang mahal terutama untuk hari minggu dan hari libur nasional, masyarakat belum merasakan secara langsung distribusi manfaat pengelolaan museum Radya Pustaka yang melibatkan pihak swasta, serta belum tampak adanya peluang kerja baru bagi masyarakat setempat.

Berbagai studi tentang *Publik Privat Partnership* telah banyak dilakukan antara lain Gwyndaf Williams (2006) yang mengatakan bahwa keberhasilan kemitraan dalam proses pembaharuan Pusat Kota Machester. Demikian juga Mouraviev, Nikolai, Kakabadse (2012) yang mengatakan adanya pertentangan/konflik dan tumpang tindih antara privat dan publik pada kontrak dan kelembagaan. Kemitraan juga telah menciptakan peluang-peluang baru bagi sektor swasta untuk menjalankan kekuasaan dan pengaruh atas domain yang dulunya melestarikan organisasi sektor publik, misalnya, dalam membangun norma dan standar masalah di daerah-daerah tertentu seperti munculnya bentuk-bentuk baru kesehatan *global Governance* , misalnya dalam dana Global untuk AIDS, malaria dan TBC, dimana sektor komersial diwakili (Buse, Kent, Harmer, Andrew, 2004).

Dari berbagai studi tersebut nampaknya studi tentang *Publik Privat partnership* di organisasi publik masih sangat relevan dan penting untuk diteliti dalam upaya menemukan formulasi model kebijakan rasional tentang *Public – private partnership* antara swasta dan

pemerintah dimana semua pihak terutama masyarakat akan merasakan adanya distribusi manfaat secara adil dari kebijakan tersebut.

Mengacu pada persoalan penelitian, maka terdapat dua pertanyaan penting yang bisa dirumuskan yaitu bagaimana *Public Privat Partnership* dalam mengelola museum radya pustaka serta bagaimana model *Public Privat Partnership* dalam pengeloan museum Radya Pustaka. Secara umum penelitian ini bertujuan untuk menemukan model pembangunan yang berbasis Public Private Partnership dari kemitraan Dinas Pariwisata Kota Surakarta dengan pihak swasta dalam pengelolaan museum Radya Pustaka Kota Surakarta.

## 2. Tinjauan Pustaka

Proses penelitian diawali dengan upaya peneliti untuk mengumpulkan data sebagai bahan guna menjelaskan keterkaitan antar konsep yang telah diputuskan sebelumnya. Sebagai proses penelitian yang menggunakan perspektif kualitatif, observasi merupakan cara penting untuk memperoleh data awal atas fenomena yang akan diteliti. Berpijak dari temuan data itulah konsep dapat dikembangkan dengan cara melihat kaitan antara konsep yang satu dengan konsep yang lain sehingga mampu menemukan jawaban atas persoalan yang diteliti, suatu penjelasan keterkaitan konsep yang dilakukan secara sistemik, intergral dengan kerangka kerja penelitian dalam koridor teoritik.

Teori adalah seperangkat konsep yang telah dikembangkan secara memadai melalui pernyataan yang menghubungkan sebab akibat sehingga membentuk kerangka terpadu untuk menjelaskan atau memprediksi fenomena (Strauss & Corbin; 1998). Pada penelitian yang menggunakan perspektif analisis kualitatif ini, temuan data empiris digunakan sebagai sandaran untuk mengembangkan *grounded theory*. Memposisikan teori untuk menginterpretasikan data empiris seperti itu menjadi penekanan sebagaimana dilakukan oleh Björn Holmgren & Karin Lindh :

Research that aims at developing theories from empirical data. The two authors name the latter concept grounded theory. In grounded theory the researcher lets the theory emerge from his or her empirical findings. The developed theory tends to bear a higher resemblance to the reality of the studied area compared to theories that are constructed through purely theoretical speculations. The authors also mean that grounded theories are likely to offer insight, enhance understanding, and provide a meaningful guide to action. (Strauss & Corbin; 1998) The theoretical coverage of project finance is not plentiful. The field is relatively unexplored and there are few existing theories. We therefore saw as appropriate to collect interesting empirical data then aim at developing new theories. By collecting data from companies deeply involved in project finance our ambition was to contribute with new ideas to this interesting and unexplored field (Björn Holmgren & Karin Lindh; 2002).

Terkait dengan analisis teoritik, penelitian ini tidak dimaksudkan untuk menggeneralisasikan teori untuk menganalisis perilaku individu maupun organisasi. Namun sebaliknya sesuai dengan karakter penelitian kualitatif, akan berusaha untuk menghasilkan penjelasan mendalam tentang situasi maupun perilaku dari obyek yang diteliti. Salah satu dari lima perbedaan penting antara penelitian kuantitatif dan kualitatif, terletak pada bangunan teorinya. Pada penelitian kualitatif terbentuknya teori karena didorong data (*data driven*) di mana teori muncul sebagai bagian dari proses penelitian dan teori berkembang dari data yang dikumpulkan (Tayie; 2005).

## 2.1. Kemitraan Pemerintah dan Swasta (*PPP*)

Pelaksanaan otonomi daerah membawa dinamika tersendiri bagi pemerintah daerah dalam mengelola sumber daya manusia dan sumber daya alam sesuai dengan potensi daerah masing-masing. Explorasi potensi daerah dilakukan dalam rangka menggali sumber – sumber pembiayaan pembangunan daerah yang bersangkutan. Namun demikian potensi daerah belum bisa menjamin kemandirian finansial suatu daerah terkait pembiayaan pembangunan. Oleh karena itu kemandirian finansial suatu daerah untuk membiaya pembangunan daerah secara kasar tercermin dari besarnya pendapatan asli daerah.

Prinsip desentralisasi yang melekat pada otonomi daerah menuntut tanggung jawab yang lebih besar bagi pemerintah daerah untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat luas termasuk pembangunan infrastruktur sosial ekonomi yang semuanya tidak mungkin bisa dipenuhi tanpa melibatkan partisipasi pihak masyarakat dan swasta. Berangkat dari keterbatasan kemampuan finansial pemerintah daerah pada satu sisi dan pada sisi yang lain terdapat kewajiban pemerintah untuk memberikan pelayanan semaksimal mungkin kepada masyarakat luas terutama dalam hal penyediaan infrastruktur pembangunan, maka muncullah konsep kemitraan pemerintah dan swasta, sebuah konsep yang lebih dikenal dengan istilah *Public Privat Partnership (PPP)* atau kemitraan Pemerintah dan swasta. Pada prinsipnya konsep tentang PPP melibatkan tiga aktor utama yaitu pemerintah (sektor publik), mitra kerja pemerintah (sektor Privat) dan masyarakat terkait (*stakeholder*). Lebih lanjut Cesar Queiroz dan Carlos Eduardo Motta mendefinisikan ke tiga aspek PPP sebagai berikut

- (a) The Public Partner - may include government agencies, special funds, municipalities, public foundations, public companies, joint stock companies and other entities controlled directly or indirectly by the Union.
- (b) The Private Partner – should be a Special Purpose Company (or SPE, using the Brazilian acronym), to be established by the successful bidder. The SPE is usually a consortium of entrepreneurs and investors who will fund and manage the PPP project.

- (c) Types of PPP – may include typical public services, such as roads and other transport infrastructure, transportation services, sanitation, health, and education. Services to be provided to the public administration can also be contracted as a PPP (Queiroz dan Motta; 2012)

Seperti kita sadari bahwa belum ada definisi yang komprehensif untuk memahami pengertian PPP namun demikian konsep dan implementasi PPP dapat dikenali dari bentuk-bentuk keterlibatan masyarakat dan sektor privat. Tiga bentuk relasi antara sektor publik dan sektor privat sebagai mana penegasan dari Karim Bakhteyari,

PPP are not well defined within international markets, and in their widest sense PPP embrace a variety of relationships. A simple definition is that they exist wherever the public sector and private sector work closely together with a common purpose: Contracts to supply services to the public sector, Contracts to sell services or assets from the public sector, Joint ventures to do either of these activities (Bakhteyari; 2007).

Sementara itu beberapa pakar lain seperti Cojocar dan Sfetcu memberikan penekanan pada aspek kapasitas kolektif untuk memobilisasi para partisipan untuk memperkuat program program pemerintah:

Like the concept of social economy, the public-private partnership is relatively complex and difficult to define. There is no one unique and commonly accepted definition of public-private partnerships, the number of definitions given to this concept being also relatively low. Sedjari (2004) categorizes the public-private partnerships as a new cultural phenomenon by itself, calling it “a culture of engagement” (Sedjari, 2004, p.303). The author emphasizes solidarity as being one of the key features that should exist between the public and private partners. The same author is considering the public-private partnership as a “capacity for the collective mobilization of participants which now forms the substance and strength of public programs” (Sedjari, 2004 *dalam* Cojocar dan Sfetcu; 2013).

Batasan pengertian yang lebih simpel lagi, PPP adalah kebijakan pemerintah untuk menyelesaikan proyek infrastruktur dengan menggunakan skill dan pengalaman sektor privat. PPP dapat juga dimaknai investasi pihak swasta (*private sector*) pada pembiayaan infrastruktur pembangunan.

Public-private partnership (*PPP*) is a means for the public sector to complete infrastructure projects by using the skills and the experience of the private sector. In many cases, PPP may also mean that the private sector finances public infrastructure investments. PPPs can present difficult and complex contractual issues for both the public and the private sector partners (PÂRVU dan Olteanu; 2009).

Alasan utama yang menekankan arti penting implementasi dari *PPP* disamping keterbatasan pemerintah dalam mengelola sumber daya pembangunan, model pembangunan yang berdasarkan prinsip kemitraan pemerintah dengan sektor swasta menunjukkan segudang manfaat dibandingkan dengan bentuk-bentuk pembiayaan pembangunan yang masih bersifat

konvensional, dikarenakan model tersebut dapat mengimbangi sebagian atau total pengeluaran pemerintah daerah untuk memfasilitasi pembangunan infrastruktur sosial ekonomi atau infrastruktur penyediaan layanan bagi masyarakat luas. Demikian pula model pembangunan yang berbasis kemitraan akan memacu akselerasi pembangunan daerah sehingga dapat mereduksi kesenjangan pelayanan kebutuhan infrastruktur ekonomi daerah dan ekonomi skala nasional.

## 2.2. Kualitas Pelayanan Publik

Model pembangunan yang berbasis kemitraan sektor publik dan sektor swasta (*PPP*) tidak bisa dipisahkan dari konsep kualitas pelayanan publik. Sedangkan konsep tentang kualitas pelayanan publik itu sendiri memiliki batasan pengertian yang beragam. Kualitas pelayanan bisa berarti perbedaan antara harapan masyarakat akan pelayanan publik dengan pelayanan yang diterima masyarakat dari pembuat kebijakan. Namun demikian pada umumnya kualitas pelayanan selalu dikaitkan dengan pelayanan yang didapat pelanggan dan kebutuhan atau harapan pelanggan akan pelayanan yang dimaksudkan.

One that is commonly used defines service quality as the extent to which a service meets customers' needs or expectations (Lewis and Mitchell; 1990). Service quality can thus be defined as the difference between customer expectations of service and perceived service. If expectations are greater than performance, then perceived quality is less than satisfactory and hence customer dissatisfaction occurs (Parasuraman *et al* ; 1985).

Secara sederhana kualitas pelayanan bisa dikatakan baik jika pelayanan yang diterima masyarakat dinilai lebih baik dalam hal kuantitas dan kualitasnya dibandingkan dengan kualitas dan kuantitas pelayanan yang diharapkan oleh masyarakat. Namun jika yang terjadi sebaliknya yaitu kualitas pelayanan jauh dari harapan masyarakat maka akan menjadi persoalan tersendiri bagi penyedia layanan tersebut dan tentu saja perlu segera dibenahi. Kualitas pelayanan yang diterima masyarakat dan kualitas pelayanan yang diharapkan masyarakat bisa dirasakan dari lima faktor yaitu *tangibles, reliability, responsiveness, assurance, dan empathy* (van Iwaarden *et al.* ; 2003).

*Tangible* adalah bentuk kualitas pelayanan kasat mata yang bisa dirasakan langsung oleh masyarakat pengguna jasa pelayanan publik seperti kualitas intra struktur ekonomi misalnya kualitas jalan raya, kemudahan akses mendapatkan air bersih, tempat pembuangan sampah yang mudah dijangkau, juga termasuk di dalamnya penampilan fisik setiap personil yang bertindak sebagai petugas pemberi pelayanan. dan sebagainya.

*Reliability* atau keandalan pelayanan, di mana petugas pemberi pelayanan semestinya benar benar memiliki kapabilitas sebagaimana yang dijanjikan sehingga apapun bentuk



informasi yang disampaikan tetap terjaga akuransinya. Keandalan pelayanan bisa terwujud jika didukung oleh sikap responsif dari para petugas yang melayani masyarakat. Disini berarti terdapat kemauan yang tulus dari para petugas pemberi layanan masyarakat pelanggan jasa.

Tingkat kepercayaan masyarakat akan kualitas pelayanan publik akan terjaga manakala ada jaminan dari kredibilitas, kompetensi, etika maupun faktor keamanan sebagaimana yang dijanjikan oleh pemerintah. Kepercayaan dan keyakinan tersebut dengan sendirinya akan menginspirasi setiap birokrat daerah yang tercermin dari kesopana dan pengetahuan mereka. Upaya untuk meningkatkan kapabilitas sumber daya manusia dalam hal pelayanan publik dapat dilakukan dengan cara melatih tingkat kepedulian dan perhatian petugas perusahaan penyedia layanan publik kepada setiap person yang berhak memperoleh layanan tersebut yang pada intinya bagaimana petugas pemberi pelayanan memiliki empati terhadap masyarakat penggunaan jasa pelayanan dalam hal akses informasi, komunikasi dan tentu saja kemampuan untuk memahami kebutuhan masyarakat pelanggan.

Pada konteks komunikasi bisnis, harapan masyarakat sebagai pengguna produk barang dan jasa untuk memperoleh *service excellence* tidak dapat dihindari oleh penyelenggara pelayanan jasa. Tuntutan para penerima layanan untuk memperoleh pelayanan yang lebih baik harus disikapi sebagai upaya untuk memberikan kepuasan kepada penerima layanan. Kepuasan penerima layanan sangat berkaitan dengan kualitas pelayanan yang diberikan, seperti yang diungkapkan Tjiptono (1996:56), bahwa kualitas memiliki hubungan yang sangat erat dengan kepuasan pelanggan. Kotler (*dalam* Tjiptono, 1996; 147) mengatakan bahwa kepuasan pelanggan adalah tingkat perasaan seseorang setelah membandingkan kinerja atau hasil yang dia rasakan dibanding dengan harapannya setiap pelanggan atau penerima layanan tentu menghendaki kepuasan dalam menerima suatu layanan.

### 2.3. Distribusi Manfaat PPP

Dalam perspektif internal yaitu bagi pihak pemerintah, kebijakan tentang *Public Private Partnership* dilatarbelakangi oleh upaya efisiensi dan efektifitas pembiayaan pembangunan yang pada gilirannya akan membawa manfaat bagi semua pihak yang terkait terutama manfaat bagi masyarakat pelanggan yang berhak mendapatkan kualitas pelayanan yang optimal. Efisiensi pada akhirnya akan bermuara pada penghematan penggunaan anggaran sehingga jika terdapat surplus anggaran, besarnya surplus anggaran bisa didistribusikan secara adil.

Efisiensi diaplikasikan dalam proses menuju penyediaan dan pemanfaatan sumber daya (termasuk tenaga kerja) yang mencapai lima hal yaitu mengurangi jumlah input (misalnya SDM atau aset) di mana pada sisi yang sama tingkat pelayanan tetap dipertahankan atau tidak

dikurangi. Kedua, menurunkan harga atas sumber daya yang dibutuhkan untuk mengembangkan pelayanan publik. Ketiga, menambah jumlah output termasuk meningkatkan kualitas pelayanan pada jenjang dimana nilai inputnya tetap. Keempat, efisiensi alokatif yaitu peningkatan rasio *output* biaya per-unit inputnya. Kelima, mengubah keseimbangan antara *output* yang berbeda untuk mencapai tujuan yang sama secara keseluruhan dengan jalan mencapai output keseluruhan yang lebih besar bagi input yang sama (Sir Peter Gershon; 2004).

Tentu saja kebijakan *PPP* dapat dilihat dari perspektif eksternal yaitu bagaimana kebijakan tersebut dapat mendorong akselerasi capaian sasaran pembangunan. Dalam hal ini terdapat 2 alternatif sasaran pembangunan di daerah yaitu mewujudkan kemakmuran wilayah (*Place Prosperity*) dan kemakmuran masyarakat (*People Prosperity*). Biasanya ke dua sasaran ini ditetapkan secara jelas dan tegas mengingat masing masing daerah memiliki strategi dan kebijakan pembangunan yang tidak sama (Sjafrizal; 2008). Jika kemakmuran wilayah yang menjadi prioritas pembangunan daerah maka yang tampak ke permukaan adalah kondisi fisik daerah yang maju meliputi prasarana dan sarana, perumahan dan lingkungan pemukiman, kegiatan ekonomi masyarakat, fasilitas pelayanan sosial, fasilitas pendidikan, kesehatan kualitas lingkungan hidup dan lain-lain. Kondisi tersebut akan mendorong terwujudnya kemakmuran daerah di mana dalam jangka panjang akan mendorong pertumbuhan ekonomi daerah sehingga akan menarik investasi dari luar daerah, tetapi juga diikuti dengan peningkatan para pendatang dari daerah lain karena faktor peningkatan lapangan kerja.

Dari fenomena eksternalitas pembangunan daerah seperti ini dapat kita simpulkan bahwa keberhasilan pembangunan daerah lebih banyak dinikmati oleh para pendatang yang memiliki keunggulan kapabilitas SDM yang pada gilirannya akan menciptakan distribusi pendapatan yang timpang antara penduduk pendatang dengan penduduk asli setempat.

Apabila sasaran pembangunan daerah diprioritaskan pada kemakmuran masyarakat (*people Prosperity*), maka program pembangunan lebih banyak menekankan aspek pemberdayaan masyarakat lokal serta mengoptimalkan penggunaan sumberdaya manusia dari masyarakat setempat dengan harapan masyarakat dapat merasakan langsung distribusi manfaat kebijakan (*benefit sharing*) pembangunan secara adil. Maksudnya optimalisasi keuntungan dari implementasi kebijaksanaan *PPP* akan terdistribusikan secara proposional diantara pihak-pihak yang terkait yaitu pemerintah daerah, pihak swasta sebagai mitra dan masyarakat setempat sebagai pengguna jasa pelayanan publik. Dari sini akan tampak bagaimana relasi antara distribusi manfaat dengan fungsi pemerintah daerah dalam mensejahterakan masyarakatnya (*people prosperity*).

Pada penelitian ini, distribusi manfaat dari kebijakan *PPPs* juga mencakup manfaat lain diluar ekonomi, misalnya manfaat sosial yang bisa dirasakan langsung oleh masyarakat setempat. Perspektif demikian perlu dilakukan, mengingat pihak-pihak terkait yang terlibat dalam program pembangunan yang berbasis kemitraan Pemerintah dan swasta tidak selamanya berorientasi pada aspek profit. Adakalanya kemitraan dilakukan dengan pihak swasta, misalnya dengan *Non Governace Organisations (NGOs)* dimana konsep kemitraan yang demikian itu berlandaskan pada kebijakan *Public Private non Profit Partnership*.

### **3. Metode Penelitian**

Guna merealisasikan tujuan penelitian, peneliti menggunakan metode penelitian kualitatif. Metode pengumpulan dan analisis dari data kualitatif dimana analisis penelitian terfokus pada aspek pemahaman fenomena kehidupan sehari-hari secara naturalistik, alamiah tanpa mengubah data ke dalam simbol- simbol matematik melainkan berupa rangkaian kalimat naratif. Pandangan yang sama tentang metode kualitatif misalnya dari Wigren yaitu dikatakan bahwa... *Qualitative study as a study that focuses on understanding the naturalistic setting, or everyday life, of a certain phenomenon or person' that includes the context, not a uniform perspective (Wigren; 2007)*. Pada penelitian ini metode analisis akan diarahkan deskripsi dan penjelasan secara detail fenomena *publik privat partnership* pengelolaan museum Radyapustaka. Sesuai dengan karakter penelitian kualitatif, penyajian data hasil penelitian secara eksplisit memberikan penekanan pada peristiwa-peristiwa naturalistik yang biasa terjadi secara alamiah, sehingga terdapat pemahaman yang sama antara peneliti dan masyarakat pembaca laporan penelitian kualitatif tentang apa yang terjadi dengan fenomena kehidupan nyata yang sedang diteliti (miles & Huberman; 1992).

#### **3.1. Jenis Data**

Jenis data yang berupa informasi dari hasil wawancara intensif dengan informan dikategorikan sebagai data primer. Sedangkan data yang diperoleh dari sumber lain seperti dokumen tertulis maupun hasil akses informasi dari internet dikategorikan sebagai jenis data sekunder. Namun demikian kedua jenis data tersebut diperlakukan sama. Maksudnya data primer bukan berarti lebih penting dibandingkan data sekunder. Dalam konteks tertentu bisa jadi data sekunder lebih valid dibandingkan data primer, sehingga data sekunder tersebutlah yang akan dianalisis. Dengan kata lain antara data primer dan data sekunder diupayakan saling melengkapi dan saling mendukung aktualitas dan validitas data yang akan dianalisis.

### 3.2. Pengumpulan Data

Data kualitatif dikumpulkan untuk mengeksplorasi kasus yang terjadi pada kemitraan Pemerintah Kota Surakarta dalam pengelolaan museum Radyapustaka dalam rangka memberikan jawaban secara jelas dan menyeluruh dari setiap persoalan yang muncul di lapangan. Data yang bersumber dari informan dikumpulkan dengan cara melakukan wawancara secara intensif (*investigate interview*) sesuai konteks masing-masing kasus. Untuk menjamin validitas data, semua data primer yang bersumber dari informan akan dikonfirmasi dengan data empiris seperti semua informasi yang terpublikasi maupun informasi yang berasal dari dokumen tertulis lainnya. Semua data hasil observasi maupun data hasil wawancara mendalam terhadap informan maupun data yang berasal dari dokumen tertulis, secara umum diperoleh dengan cara mengumpulkan semua artikel dan informasi yang dipublikasikan oleh dinas pariwisata Surakarta, informasi umum yang terpublikasi melalui situs internet, hasil investigasi informasi terhadap *stakeholder*, pengumpulan data melalui wawancara tidak terstruktur terhadap masyarakat setempat.

### 3.3. Penentuan Informan.

Informan yang ditetapkan sebagai sumber data adalah informan yang mewakili sumber informasi yang dibutuhkan. Informan ditentukan setelah terlebih dahulu menetapkan sejumlah kriteria orang-orang yang layak untuk dijadikan informan sesuai dengan tujuan penelitian ini. Penentuan informan cenderung menggunakan metode purposive sampling daripada metode random sampling.

### 3.4. Teknik Pengolahan dan Analisis Data

Semua data primer dan data pendukung lainnya yang sudah melewati uji validitas data akan dianalisis dalam rangka melakukan konseptualisasi yang serealistik mungkin, konseptualisasi dalam perspektif sumber informasi. Lebih lanjut Miles dan Huberman (1994), mengklasifikasikan proses analisis data kualitatif dalam tiga langkah yaitu reduksi data, penyajian data dan memberikan gambaran kesimpulan. Reduksi data berupa langkah-langkah untuk menyeleksi informasi, membuat ringkasan informasi atau parafrase. Sebagai contoh wawancara pada umumnya tidak secara langsung bisa untuk dianalisis namun masih membutuhkan syarat-syarat tertentu dalam proses analisisnya. Penyajian data dilakukan hanya pada data yang sudah teruji validitasnya, setelah data tersebut dianalisis oleh peneliti. Untuk menguji validitas data dilakukan melalui teknik triangulasi sumber data. Langkah tersebut dilakukan secara simultan dan terus menerus dan hanya berakhir

jika dirasakan sudah mencapai titik redudansi, yaitu batas dimana sudah tidak ada lagi sumber data yang relevan untuk keperluan uji validitas. Dari langkah tersebut baru bisa diambil kesimpulan akhir.

Proses analisis data sebagaimana diperkenalkan oleh Miles dan Huberman tersebut dimulai sejak awal penelitian termasuk di dalamnya menganalisis kumpulan data yang berasal dari hasil observasi di wilayah penelitian atau museum Radyapustaka. Dari proses tersebut, pengumpulan data akhir berupa data yang sudah melewati proses analisis yang berkelanjutan, yang menghasilkan beragam informasi yang sudah teruji kedalaman dan kemantapannya (Sutopo; 2006).

## **4. Hasil dan Pembahasan**

### **4.1. Implementasi Konsep Kemitraan Antara Museum Radyapustaka dengan *Stakeholder***

Konsep tentang *PPPs* pada umumnya dipahami sebagai konsep kerjasama antara pemerintah dengan pihak swasta. Konsep pembangunan yang melibatkan pihak-pihak terkait tersebut mulai dikenal luas sejak memasuki era milenium ketiga. Namun demikian dikalangan pengelola Radyapustaka, konsep tersebut sudah diimplementasikan sejak berdirinya *paheman* Radyapustaka yaitu tahun 1890 pada era penjajahan Belanda. Pada masa itu Radyapustaka sebagai suatu lembaga ilmu pengetahuan yang independen pada masa kekuasaan Sinuhun Paku Buwono IX. Lembaga tersebut didirikan oleh seorang Papatih dalem Kraton Surakarta, K.R.A/ Sosrodiningrat IV atau yang lebih populer dikenal sebagai Kanjeng Ngendraprasta, seorang negarawan yang sangat besar perhatiannya terhadap bidang seni budaya Jawa. Pada awal pendirian Paheman Radyapustakan, diketuai oleh R.T.H Djodjodiningrat II atau waktu kecil dikenal dengan nama panggilan Walidi. Dalam perjalanan sejarah Radyapustakan, untuk menghormati jasa R.T.H Djodjodiningrat II yang telah mengabdikan diri di Radyapustaka sebagai ketua selama 6 tahun, ruang baca dan ruang pertemuan Radyapustakan diberi nama Walidyasana yang diambil dari kata Walidi dan asana. Kata Walid berasal dari kata Walidi yaitu nama kecil R.T.H Djodjodiningrat II dan Asana berarti tempat.

Radyapustaka yang sudah dirintis sejak tahun 1890 didirikan dengan konsep lembaga swatantra atau lembaga yang memiliki otonomi penuh, terutama dalam pengelolaan museum dan perpustakaanannya. Otonomi penuh juga menyangkut masalah manajemen sumber daya manusia. Ketua dan pengurus Radyapustaka dipilih melalui musyawarah anggota. Anggota Radyapustakan berlatar belakang berbagai macam profesi

sesuai kebutuhan dengan mempertimbangkan kompetensi masing – masing bidang keilmuan dan kebudayaan. Oleh karena itu anggota Radyapustaka ada yang berlatar belakang guru, pekerja, budayawan dan sebagainya. Setiap anggota Radyapustakan diminta kesanggupan untuk ikut bersama-sama bertanggung jawab terhadap kelestarian paheman Radyapustakan. Disamping ketua dan anggota, secara organisatoris Radayapustaka juga mengangkat R.M Suwito atau K.R.M.T Ronggowarsito sebagai ketua pelaksana. Posisi ketua pelaksana sebagai penanggungjawab atas aktifitas keseharian yang berlangsung di Radyapustaka. Sebagai tokoh kebudayaan di kota Surakarta yang telah banyak mengabdikan di Radyapustaka waktu itu, K.R.M.T Ronggowarsito sampai usia 93 tahun masih dilibatkan dalam pertemuan dan rapat-rapat penting.

Pada masa kepengurusan dibawah kepemimpinan R.T.H. Djodjodiningrat II, Radyapustaka telah merintis penerbitan beberapa buku karya sastra Jawa dan merintis penerbitan majalah Sasudara dan Tjandrakanta yaitu majalah bulanan berbahasa Jawa yang berisi karya sastra, artikel-artikel pengetahuan dan kebudayaan. Disamping itu Radyapustaka juga telah menerbitkan beberapa buku kesusasteraan Jawa.

Pada tahun 1913, keberadaan Paheman Radyapustaka semakin kuat dan semakin terbuka dalam melayani masyarakat luas. Pada tahun tersebut, tepatnya tanggal 1 Januari 1923 di bawah Kepemimpinan RT Joyonegoro Radyapustaka menempati gedung baru di keluarahan Kadipala. Gedung baru yang menjadi pusat kegiatan, perpustakaan dan museum Radyapustaka tersebut adalah kompleks bangunan milik seorang Belanda yang kemudian dibeli oleh Paku Buwana X untuk dihibahkan kepada Paheman Radyapustaka. Sehingga mulai saat itu Radyapustakan resmi pindah dari kompleks tempat tinggal KRT Sosrodiningrat IV Papatihdalem PB X.

R.T. Joyonegoro sebagai ketua Paheman Radyapustaka menggantikan ketua pertama R.T.H. Djodjodiningrat yang telah meninggal dunia tahun 1905. Di bawah kepengurusan R.T. Joyonegoro, pada tanggal 11 Nopember 1951 Radyapustaka resmi berbentuk Yayasan Paheman Radijapustaka. Misi yayasan Radyapustaka tidak menyimpang dari tujuan awal berdirinya yaitu mempelajari dan memajukan ilmu kebudayaan Jawa pada khususnya dan kebudayaan Indonesia pada umumnya termasuk seni budaya masyarakat Indonesia. Dengan demikian asas swatantra semakin transparan, antara lain tampak dari proses pergantian pimpinan dan kepengurusan Radyapustaka. Dalam hal ini penyusunan kepengurusan Yayasan Radyapustaka murni independen dan sama sekali tidak ada campur tangan dari pihak Kasunanan Keraton Surakarta. Pemilihan dan pengangkatan pengurus

Radyapustaka sepenuhnya menjadi wewenang seluruh anggota dalam suatu forum musyawarah. Kemudian surat penetapan anggota ditandatangani oleh ketua, dimana pihak Papatih Kasunanan hanya sebatas mengetahui saja.

#### 4.1.1. Rekam jejak kemitraan Radyapustaka dengan *Stakeholder*

Sebagai lembaga yang berasaskan swatantra atau lembaga yang memiliki hak otonomi penuh, bukan berarti Radyapustaka sama sekali tidak tergantung dengan lembaga lain. Apalagi jika memperhatikan sejarah panjang berdirinya Paheman Radyapustaka tidak bisa dilepaskan dari peran pemerintah (Kraton Kasunanan Surakarta) melalui Papatihdalem K.R.A. Sosrodiningrat IV yang membidani kelahiran lembaga pengetahuan kebudayaan Jawa tersebut. Bahkan sejak awal berdirinya sampai tahun 1913 atau 23 tahun lamanya pihak Keraton memfasilitasi komplek rumah Papatihdalem sebagai tempat kegiatan Radyapustaka.

Demikian pula untuk menunjang kegiatan operasional kesehariannya, dari segi finansial Radyapustaka masih mendapat subsidi keuangan dan tenaga pegawai dari pemerintah Keraton Surakarta. Pegawai Keraton Kasunanan Surakarta yang diperbantukan tersebut memiliki status legal formal yaitu dalam penetapannya tercantum dengan jelas bahwa pegawai yang diangkat menjadi *garap medana Pangarsa*, maksudnya pegawai yang dipekerjakan di bawah ketua Radyapustaka sebagai wedana atau atasannya. Otonomi yang menyangkut masalah finansial juga tampak dari pertanggungjawaban keuangan terutama keuangan yang bersumber dari subsidi pemerintah Kraton Kasunanan. Sisa uang operasional yang bersumber dari subsidi pemerintah tidak serta merta dikembalikan ke keraton, melainkan sepenuhnya sudah menjadi hak pihak Radyapustakan. Dengan kata lain sesuai kedudukannya sebagai lembaga swatantra, maka sisi uang subsidi beserta keuangan yang bersumber dari kontribusi setiap pengunjung museum tidak harus disetorkan ke kas negara (Kraton) tetapi keuangan tersebut dikelola sendiri oleh Radyapustaka dimasukan ke dalamkas Rayapustaka.

Radyapustakan menjadi lembaga yang berbadan hukum berbentuk Yayasan sejak tanggal 11 Nopember 1951. Sebagai lembaga yang mengemban misi bidang ilmu pengetahuan dan kebudayaan Jawa, pemerintah Republik Indonesia turut memberikan kontribusi finansial berupa subsidi keuangan dan tenaga pegawai. Bantuan moril dan materiil dari Pemerintah RI tersebut menunjukkan kepedulian pemerintah terhadap pengembangan ilmu kesusasteraan dan pengembangan bahasa daerah. Disamping

kerjasama kemitraan dengan pemerintah, pihak Radyapustaka juga menggandeng lembaga kemasyarakatan lainnya yang peduli terhadap pengembangan ilmu budaya Jawa.

Secara garis besar kerjasama kemitraan Radyapustaka dengan *stakeholder* yang telah dilakukan mencakup kerjasama di bidang bahasa dan kesusasteraan, bidang Perpustakaan, serta bidang pengelolaan museum.

#### 4.1.2 Kemitraan bidang Bahasa dan kesusasteraan, kesenian serta ilmu pengetahuan.

Kerjasama kemitraan dilakukan sejak berdirinya Radyapustaka yaitu sebelum Indonesia merdeka. Pada waktu itu kerjasama kemitraan melibatkan perseorangan, kelembagaan dan kelompok komunitas seni budaya. Kemitraan dengan perseorangan misalnya tampak dari respon positif Radyapustaka terhadap usulan dari Dr. Th. Pigeaud untuk membenahi kata-kata yang ada dalam bahasa Jawa dan melakukan koreksi terhadap kekeliruan kata-kata maupun susunan kalimat bahasa Jawa yang sering dijumpai pada karya sastra maupun dalam bahasa sehari-hari. Terhadap usulan tersebut Radyapustaka di bawah ketua pelaksana Sutopo Adisaputro dan Drs. R.T. Brodjonegoro bekerjasama dengan para jurnalis media cetak dan radio siaran, organisasi kesusasteraan untuk membahas masalah tersebut.

Kerjasama kemitraan yang bersifat kelembagaan dilakukan Radyapustaka dengan pemerintah Kasunanan Kraton Surakarta, Kasultanan, Mangkunegaran, Pakualam, Pemerintah Hindia Belanda (departemen O dan EP.G.H.B dan P.G.B). Nota kesepahaman kerjasama dilakukan pada tanggal 9 Desember 1922 dalam rangka menyatukan cara menulis Jawa. Bentuk luaran kerja sama kemitraan dengan *stakeholder* ini berupa ketetapan yang terkenal dengan nama Ejaan Sri Wedari yang kemudian diserahkan kepada pemerintah Hindia Belanda untuk diresmikan.

Jalinan kerjasama kemitraan Radyapustaka dengan Pemerintah juga pernah dilakukan pada tahun 1941 pada saat Radyapustaka mendirikan badan Paniti Basa, suatu badan yang berhasil menerbitkan majalah bulanan bernama Nitibasa. Bentuk dukungan pemerintah terhadap badan tersebut berupa bantuan tenaga pegawai panitera R. Josowijoto. Disamping itu pemerintah sebagai pelanggan utama dari majalah tersebut untuk didistribusikan ke sekolah – sekolah dan masyarakat luas. Terhadap penerbitan majalah bulanan ini pemerintah juga memberikan legalitas semua isi dan kesusasteraan manuskrip manuskrip yang disampaikan. Kerjasama kemitraan yang bersifat kelembagaan juga pernah dilakukan Radyapustakaan dengan Sanabudaya yang dilakukan pada tahun 1960.



Hasil kerjasama kemitraan tersebut berupa terjemahan buku-buku kesusastraan Jawa ke dalam bahasa Indonesia sehingga karya sastra yang aslinya berbahasa Jawa bisa diakses masyarakat luas di seluruh Indonesia.

#### 4.1.3. Kemitraan bidang pengelolaan sarana dan prasarana

Pengelolaan sarana dan prasarana Museum Radyapustaka dilakukan dengan melibatkan pemerintah kota Surakarta dan pihak swasta antara lain desan yayasan arsanari Djojohadikusuma (YAD). Pengelolaan yang berkaitan langsung dengan finansial diambil alih secara langsung oleh pemerintah kota surakarta setelah ada kepastian tentang legal standing yang menjadi pegangan pemerintah terhadap carut mawut pengelolaan Radyapustaka. Dengan berpegang pada Undang-Undang Cagar Budaya, secara teknis pengelolaan Radyapustaka dikelola dibawah UPT Museum.

Sementara itu YAD yang dimotori oleh Hasyim Djojohadikusumo sebagai bentuk kepeduliannya terhadap warisan seni dan budaya Jawa, telah memberikan kontribusi langsung terhadap perbaikan ruang gedung museum seperti pengadaan ruang AC, pemberian bantuan scanner dan perangkat komputer dan sejenisnya.

#### 4.2 Hubungan kemitraan Pemerintah Kota dengan Pihak Swasta dalam Pengelolaan Museum Radyapustaka

Sejarah panjang pengabdian Radyapustaka dalam melestarikan budaya Jawa termasuk menjaga artefak peninggalan sejarah sampai saat ini menyisakan cacatan kelam. Manajemen organisasi termasuk administrasi keuangan dilaksanakan secara sederhana. Demikian pula pengelolaan sumber daya manusia yang terlibat langsung dalam pengelolaan Radyapustaka belum sepenuhnya berorientasi pada profesionalitas kelembagaan. Regenerasi kepengurusan Radyapustaka tidak berjalan sehat. Sejak kepengurusan dibawah kepemimpinan R.T.H Djojodiningrat, pergantian ketua dilakukan setelah ketua sebelumnya meninggal dunia. Dengan kata lain tidak ada pembatasan perodesasi masa kepemimpinan yang jelas di Radyapustaka. R.T.H. Djojodiningrat II menjabat sebagai ketua selama 6 tahun. R.T. Djojonegoro melanjutkan kepemimpinan setelah R.T.H. Djojodiningrat II meninggal. R.T. Djojonegoro menjabat ketua Radyapustaka selama 9 tahun. Periode kepemimpinan yang ketiga, kepemimpinan dipegang oleh R.T Wurjaningrat selama 12 tahun. Selanjutnya, kepemimpinan yang keempat dipegang oleh GPH Hadiwijono selama 34 tahun dimana GPH Hadiwijono juga merangkap sebagai konservator museum. Proses regenerasi kepemimpinan seperti ini terus

berlanjut sampai sekitar tahun 2000 dimana manajemen organisasi Radyapustaka semakin tidak jelas. Kasus pencurian manuskrip karya sastra kuno, pemalsuan arca, pencurian benda-benda purbakala museum sampai kesulitan anggaran terus menerpa manajemen pengelolaan Radyapustaka.

#### 4.2.1. Yayasan Arsari Djojohadikusumo (YAD)

Yayasan Arsari Djojohadikusumo berdiri tahun 2006. Lembaga ini merupakan yayasan pribadi keluarga Hashim Djojohadikusumo. Pada awal berdirinya, namanya adalah Yayasan Keluarga Hashim Djojohadikusumo (YKHD). Pada 20 Oktober 2009, YKHD diubah menjadi Yayasan Arsari Djojohadikusumo. Arsari adalah akronim dari ketiga anak-anak Hashim dari perkawinannya dengan Anie Haryati, yaitu Aryo Setyaki,<sup>5</sup> Rahayu Saraswati<sup>6</sup> (Sara), dan Siti Indrawati (Indra). Keluarga Hashim duduk dalam kepengurusan Yayasan. Istrinya, Anie Haryati duduk sebagai Pembina YAD. Sementara Hashim menjadi ketua yayasan. Anak-anak Hashim, Aryo dan Sara, duduk sebagai dewan pengawas bersama Siswanto Sudomo. Yayasan ini bergerak di bidang pendidikan, kesehatan, sosial, pelestarian alam, budaya dan sejarah.

Dari data-data yang dikumpulkan untuk laporan ini, terungkap bahwa YAD tidak saja memberikan beasiswa kepada anak-anak miskin, tetapi juga kepada para mahasiswa dan dosen yang hendak meneruskan studi di dalam maupun di luar negeri. Satu hal yang tidak dilakukan oleh filantropis di Indonesia (tetapi jamak di luar negeri) adalah memberikan ‘penghargaan dan peningkatan kesejahteraan para pendidik.’ Kasarnya, YAD memberikan gaji atau tambahan gaji kepada para guru dan dosen. Bahkan untuk kasus Peter Carey, dia diundang untuk mengajar di Fakultas Ilmu Pengetahuan Budaya Universitas Indonesia, konon dengan standar gaji internasional. Semuanya dibayar penuh oleh YAD. Yayasan ini juga memberikan perhatian khusus kepada bidang-bidang studi ‘kering’ seperti Sejarah, Arkeologi/ Paleoantropologi, Sastra Nusantara/ Sastra Jawa, dan Sastra Indonesia. Selain memberikan perhatian kepada pengajar dan mahasiswa, YAD diketahui juga memberikan fasilitas penunjang seperti gedung,<sup>8</sup> laboratorium,<sup>9</sup> serta prasarana penunjang seperti komputer. YAD juga sangat memperhatikan kesenian. Lembaga ini memugar Museum Radya Pustaka, sebuah museum kebudayaan Jawa di Surakarta, memugar makam raja-raja Mataram di Imogiri, dan merestorasi lukisan karya maestro Raden Saleh, ‘Penangkapan Pangeran Diponegoro’ dan ‘Harimau Minum.’ (Made Supriatma;2014)

Terbentuknya Yayasan Arsari Djojohadikusumo (d/h Yayasan Keluarga Hashim Djojohadikusumo) merupakan pengembangan berbagai kegiatan sosial pribadi keluarga Hashim Djojohadikusumo guna memberi peluang seluas-luasnya bagi saudara-saudara kita sebangsa yang kurang beruntung, khususnya di bidang pendidikan dan sosial. Kegiatan sosial tersebut dirintis lebih dari 20 tahun yang lalu oleh Ibu Anie Hashim Djojohadikusumo sebagai penggagas dan pelaksana kegiatan pada saat itu.

Seiring dengan waktu dan semakin banyak yang ingin dijangkau, maka pada tahun 2000 kegiatan ini dikelola secara khusus oleh tim kerja sosial yang dipimpin oleh Bapak dan Ibu Hashim Djojohadikusumo. Setelah lima tahun, kegiatan ini dirasakan banyak memberi manfaat bagi kalangan bawah yang memang perlu dibantu.

Atas dasar tersebut dan kerinduan beliau untuk tetap memberikan andil pada kegiatan ini, maka pada awal tahun 2006 dibentuk yayasan yang bertujuan menampung seluruh kegiatan sosial tersebut dalam suatu badan yang dikelola secara professional, tanpa bermaksud mencari popularitas dan keuntungan pribadi.

Pada awalnya yayasan tersebut diberi nama Yayasan Keluarga Hashim Djojohadikusumo (YKHD), yang dikelola oleh pengurus yang ditunjuk beliau berdua dari berbagai kalangan, dengan harapan visi dan misi YKHD dapat dilaksanakan secara lebih efektif. Pada tanggal 20 Oktober 2009, YKHD diubah namanya menjadi Yayasan Arsari Djojohadikusumo (YAD).

Arsari adalah akronim nama tiga putra-putri Bapak dan Ibu Hashim Djojohadikusumo, yaitu Aryo, Sara dan Indra. Perubahan nama ini dimaksudkan agar pada waktunya kelak, kegiatan sosial ini akan dilanjutkan oleh ketiga putra-putri tersebut. Salah satu misi yang diemban, membantu upaya pelestarian pusaka (heritage), baik alam dan budaya seperti satwa liar yang dilindungi, makam leluhur dan peninggalan sejarah

Kesulitan yang dialami Radyapustaka bukannya tidak mengundang simpati pemerintah dan berbagai pihak. Seperti telah dipaparkan sebelumnya bahwa sejak Paheman Radyapustaka berdiri sampai sekarang ini (tahun 2017) tidak bisa dipungkiri bahwa di sektor anggaran dan pengelolaan keuangan Radyapustaka sangat tergantung kepada pemerintah Kasunanan Surakarta, pemerintah daerah bahkan pemerintah RI melalui kebijakan subsidi anggaran. Disamping itu kepedulian juga datang dari lembaga non pemerintah dan juga anggota masyarakat yang tidak bersifat kelembagaan. Hanya saja kerjasama kemitraan antara Radyapustaka dengan stakeholder tidak sebagaimana yang

diharapkan. Terdapat beberapa kendala antara lain status kepemilikan Radyapustaka sampai saat ini. Termasuk pemerintah di bawah Kemendikbud hanya bisa bertindak sebagai pengelola saja, bukan pemilik. Hal inilah antara lain yang membuat stakeholder yang masih peduli terhadap peninggalan cagar budaya tersebut tidak bisa bekerja secara optimal. Termasuk Yayasan Arsari Djojohadikusumo (YAD), sebuah lembaga sosial yang bergerak di bidang pendidikan, sosial, kebudayaan dan kesenian, yang pernah menjalin kerjasama kemitraan dengan Museum Radyapustaka ([http://indjuri.com/yad/?page\\_id=9&lang=id](http://indjuri.com/yad/?page_id=9&lang=id))

Hasil kerjasama kemitraan Radyapustaka dengan YAD yang cukup menonjol adalah Pengadaan AC, computer dan scanner di ruang perpustakaan museum. Berdasarkan sumber data primer yaitu salah satu pegawai honorer yang sudah bekerja di museum Radyapustaka sejak tahun 2009, pengadaan seperangkat komputer dan scanner berasal dari bantuan YAD berangkat dari kepedulian YAD untuk menyelamatkan dokumen historis dari kerusakan fisik akibat faktor usia dari dokumen yang dimaksudkan. Penyelamatan arsip dokumen historis dilakukan dengan melakukan digitalisasi naskah kuno menggunakan satu unit scanner microteck bantuan UAD yang dimulai tahun dua ribuan. Pada saat itu naskah naskah kuno seperti buku-buku karya Ronggo Warsito yang ditulis tangan dengan huruf Jawa, dipindai dengan scanner microteck dimana outputnya berupa soft file yang berformat JPEG. Pelaksanaan pemindaian hanya dilakukan oleh satu orang saja karena dalam proses pemindaian membutuhkan ketelitian dan kehati-hatian. Teknis pelaksanaan pemindaian juga membutuhkan kesabaran dan ketelitian yang sangat prima dari petugas karena ada beberapa naskah yang sangat rentan terhadap kerusakan bahkan terdapat beberapa naskah yang berserakan sehingga perlu disatukan sebelum proses pemindaian.

Digitalisasi naskah kuno dengan menggunakan scanner microteck menghadapi beberapa kendala antara lain : 1). Proses digitalisasi memakan waktu lama. Selama kurang lebih 14 tahun digitalisasi dengan pemindaian dari sebanyak kurang lebih 400 naskah yang sudah selesai dipindai baru sekitar 40% saja. 2). Prinsip kerja pemindaian dengan microteck pada prinsipnya adalah proses pemanasan sumber daya listrik dari alat pemindaian. Akibatnya naskah kuno yang dipindai sangat rentan terhadap kerusakan yaitu lebih gampang retas, sobek dan remuk. Kendala teknis lainnya, alat pemindaian tidak bisa digunakan untuk naskah – naskah seperti buku yang tebal dan melebihi ukuran lebar dan panjang alat pemindaian. 3). Keterbatasan Sumber Daya manusia yang memiliki

kapabilitas yang cukup memadai dalam melakukan pemindaian atau digitalisasi. Selama ini pemindaian hanya dilakukan oleh satu orang petugas saja dengan kapabilitas yang sangat terbatas. Petugas atau operator komputer dan alat pemindaian belum pernah dilatih secara khusus bahkan sama sekali belum pernah dilibatkan dalam pendidikan dan pelatihan digitalisasi naskah-naskah kuno. Petugas melakukan proses digitalisasi secara otodidak dengan mempelajari buku manual yang disertakan pada waktu perangkat komputer dan scanner diterima dari YAD.

Kerjasama Kemitraan YAD dengan Radyapustaka hanya bisa bertahan beberapa tahun saja. Kerjasama kemitraan dengan YAD ini pada akhirnya menyisakan persoalan yang sarat dengan aspek pelanggaran hukum sehingga menempatkan ketua Radyapustaka sebagai terdakwa dan harus berhadapan dengan meja hijau.

Beberapa kasus pencurian benda pustaka telah beberapa kali menimpa Museum Radya Pustaka. Dari hilangnya beberapa keris pusaka pada masa orde baru, berkurangnya koleksi buku dan naskah kuno, hingga pencurian artefak berupa arca yang terjadi pada tahun 2007.( teamtouring.net) dalam <https://teamtouring.net/museum-radya-pustaka-solo.html>.

Mensikapi kondisi yang demikian itu, pemerintah kota Surakarta ikut mengambil sikap dengan membentuk Komite Museum Radya Pustaka (KMRP). Sikap pemerintah tersebut sebagai bentuk perwujudan kepedulian pemerintah untuk menyelamatkan aset Radyapustaka yang sudah Dikategorikan sebagai cagar budaya.

#### 4.2.2. Komite Museum Radya Pustaka (KMRP)

KMRP dibentuk pada tahun 2013 oleh Wali Kota Solo saat itu Joko Widodo ketika Museum Radya Pustaka tidak lagi dikelola KRH Dharmodipuro atau Mbah Hadi.

Pengelolaan yang tidak jelas dan diwarnai dengan beberapa kasus pemalsuan arca, pencurian benda benda koleksi museum Radyapustaka dan ditambah dengan kesulitan pengelolaan anggaran keuangan, yang mana selama ini anggaran keuangan semata mata mengandalkan subsidi dari pemerintah, pada tahun tersebut museum Radyapustaka ditutup untuk masyarakat umum. Disamping itu kendala anggaran untuk biaya operasional juga datang dari pemerintah kota. Subsidi anggaran yang berasal dari pemerintah kota yaitu bersumber dari APBD terkendala oleh status badan hukum Radyapustaka. KMRP sebagai lembaga bentukan pemerintah kota Surakarta, yang diberi kewenangan mengelola museum RadyaPustaka ternyata juga mengalami kendala anggaran sumber keuangan. Terlebih lagi

dengan terbitnya UU nomor 23 tahun 2014 yang menyebabkan pemerintah kota Surakarta merasa kesulitan dalam mencairkan dana hibah kepada Musim melalui KMRP. Berdasarkan peraturan perundangan tersebut dana hibah hanya dibenarkan diberikan kepada yayasan berbadan hukum, sedangkan KMRP sebagai pihak yang diberi kewenangan penuh untuk mengelola Radyapustaka sampai tahun 2016 belum memiliki badan hukum.

Sejak awal berdirinya paheman Radyapustaka merupakan lembaga swatantra yaitu lembaga yang bersifat otonom sepenuhnya. Demikian pula semenjak berubah menjadi lembaga yang berbadan hukum yayasan pada tanggal 11 Nopember tahun 1951 Radyapustaka masih memegang hak otonomi penuh. Namun demikian sejarah perjalanannya menentukan lain. Kerjasama kemitraan dengan lembaga lain tidak sepenuhnya bisa menyelamatkan Radyapustaka sebagai pewaris budaya dan kesenian Jawa. Bahkan persoalan bertambah panjang pada waktu memasuki periode kerjasama kemitraan dengan Yayasan Hasyim Djojohadikusumo yang berujung di meja hijau pengadilan akibat terseret kasus pencurian dan pemansual patung di Museum Radyapustaka yang mencuat pada tahun 2008. Pada periode kemitraan Radyapustaka dengan Yayasan Hasyim Djojohadikusumo, ditemukan kasus terbongkarnya lima arca palsu Museum Radyapustaka yang kemudian diketahui arca tersebut di buat di Muntilan Magelang Jawa Tengah. Kasus tersebut belum termasuk kasus pencurian beberapa koleksi museum Radyapustaka yang diduga melibatkan oknum pengelola museum.

Setelah sekian lama jalinan kerjasama kemitraan antara Radya pustaka dengan YAD tidak nerjalan sebagaimana yang diharapkan, sebagai bentuk kepedulian dan tanggungjawab moral terhadap museum tertua di indonesia tersebut, pemerintah mengambil langkah penyelamatan aset budaya tersebut dengan berinisiatif membentuk KMRP. Komite terdiri dari beberapa tokoh masyarakat yang merepresentasikan budayawan, seniman, ilmuwan dan tentu saja pihak birokrat daerah. KMRP sebagai pihak yang mengemban amanat pemerintah kota untuk pengelolaan museum Radyapustaka mengandalkan anggaran hibah dari pemerintah untuk beaya operasional kegiatan dan pemeliharaan Museum Radyapustaka. Pada masa pengelolaan Radyapustaka ditangan KMRP Subsidi anggaran keuangan bukan hanya berasal dari Pemerintah Kota Surakarta saja, namun juga melibatkan pemerintah pusat misalnya pada awal September 2013 dilakukan renovasi bangunan museum dengan menggunakan anggaran dana dari Kemendikbud senilai 2,3 milyar rupiah. Selama renovasi pada pelaksanaannya melibatkan

Balai Pelestarian Cagar Budaya (BPCB) Jawa Tengah. Selama revitalisasi museum Radyapustaka terpaksa menutup akses kunjungan bagi wisatawan. Penutupan Museum ini tentu saja berbeda dengan kasus penutupan museum yang terjadi pada tahun 2016 karena terkendala anggaran hibah dari pemerintah kota yang tidak kunjung cair yang menyebabkan gaji karyawan selama hampir 4 bulan tidak dibayarkan.

#### 4.2.3. Mitra Museum Community

Mitra Museum Community merupakan paguyuban para pekerja seni dan masyarakat yang berkecimpung di bidang seni budaya. Komunitas tersebut mempunyai komitmen dan kepedulian yang kuat terhadap eksistensi museum Radyapustaka. Secara kelembagaan mitra museum Community terbentuk berbarengan dengan pengelolaan Museum Radyapustaka yang dipercayakan kepada KMRP.

Dengan terbentuknya MMC, masyarakat surakarta bisa menyaksikan bagaimana partisipasi aktif dari komunitas tersebut dalam mengembalikan spirit Radyapustakan sebagai lembaga pengetahuan dan kebudayaan Jawa. Masyarakat bisa menyaksikan dinamika pengembangan seni dan budaya Jawa yang terjadi di Museum Radayapustaka yang dimotori oleh mitra Museum Community.

Aktifitas pengembangan seni budaya yang mulai dilembagakan oleh MMC yang paling mencolok adalah terselenggaranya rangkaian kegiatan yang digelar bertepatan dengan gerakan budaya Sura Bulan Kebudayaan (SBK). SBK, merupakan gerakan kebudayaan kolektif yang digagas seniman dan budayawan yang tergabung dalam MMC untuk memberikan makna pada bulan Sura tersebut pada 2014 lalu. Kegiatan Sura Bulan Kabudayaan dilatarbelakangi para seniman dan budayawan MMC yang ingin mengembalikan roh Museum Radya Pustaka pada zaman dulu, di antaranya untuk latihan menari, nabuh gamelan, macapatan, sarasehan dan lain sebagainya. SBK bertujuan mendekatkan publik ke Radya Pustaka. Kegiatan SBK yang mulai dilembagakan oleh MMC berdampak pada penyelenggaraan sejumlah agenda sarasehan seni dan budaya rutin berkontribusi positif pada museum.

Agenda seni budaya yang rutin diselenggarakan sejak 2014 oleh komunitas masyarakat yang peduli dan direpresentasikan oleh MMC pada waktu itu telah memunculkan wacana untuk menyelenggarakan sarasehan rutin bedah Serat Centini, ketoprak, tari tradisi, pedalangan, dan geguritan. Agenda pengembangan seni budaya semacam itu sangat dibutuhkan guna menghidupkan museum dalam rangka promosi

kepada masyarakat luas. Meskipun beberapa kegiatan untuk menghidupkan museum tertua di Indonesia tersebut kini menghadapi kendala finansial, namun ada komitmen kuat dari MMC untuk menjamin keberlangsungan forum diskusi seni dan budaya itu tetap bergulir. Forum diskusi sarsehan bisa berjalan rutin setiap bulan.

#### 4.2.4. Unit Pelayanan Teknis (UPT) Museum

Berangkat dari persoalan tersebut maka sejak pertengahan tahun 2016 telah menelorkan usulan rencana pembentukan Unit Pelayanan Teknis (UPT) Museum dibawah pengelolaan Dinas Ke budayaan (Disbud).

Pembentukan UPT Museum di bawah koordinasi Disbud semakin memberi penegasan bahwa mulai saat itu tanggal 3 Januari 2017 kewenangan pengelolaan Museum Radyapustaka berada di tangan pemerintah kota Surakarta. Pada tanggal tersebut secara simbolis terjadi penandatanganan surat penyerahan pengelolaan museum dari ketua KMRP Purnomo subagyo kepada Walikota Surakarta FX Hadi Rudyatmo. Penandatanganan surat penyerahan pengelolaan museum dilakukan di Balai Kota Surakarta. Hal ini berarti juga mulai tanggal tersebut KMRP resmi dibubarkan. Dengan demikian mulai tahun 2017 pengelolaan Museum radyapustaka sepenuhnya menjadi tanggungjawab Dinas Kebudayaan pemerintah Kota Surakarta Melalui UTP Museum.

### 5. Kesimpulan

Kerjasama kemitraan antara Museum Radyapustaka dengan stakeholder, telah mengalami perjalanan panjang sejalan dengan sejarah tumbuh dan berkembangnya lembaga Radyapustaka termasuk di dalamnya museum Radyapustaka. Konsep *Public-Private Partnership* pada penelitian ini melibatkan pihak Keraton Surakarta, pemerintah Hindia Belanda, Pemerintah kota Surakarta, Yayasan Arsari Djojohadikusumo, serta masyarakat pekerja seni budaya yang tergabung dalam Mitra Museum Comunity.

Konsep *Public-Private Partnership* diimplentasikan dengan motif kepedulian stakeholder terhadap warisan seni budaya Jawa. Kerjasama kemitraan tidak didasarkan pada aspek efisiensi dan aspek ekonomi (profit) serta aspek keterbatasan finansial semata meskipun kerjasama tersebut melibatkan lembaga nirlaba yang bersekala nasional.

Hasil kerjasama kemitraan bisa dirasakan secara langsung dalam bentuk aktifitas seni budaya yang diselenggarakan secara rutin seperti kegiatan Sura Bulan Kabudayan yang dimotori para seniman dan budayawan untuk mengembalikan roh Museum Radya Pustaka pada zaman dulu, di antaranya untuk latihan menari, nabuh gamelan, macapatan, sarasehan



dan lain sebagainya. Kegiatan Sura Bulan Kebudayaan yang melibatkan partisipasi masyarakat pekerja seni budaya di Surakarta tersebut merupakan outcome dari kerjasama kemitraan antara Museum Radyapustaka, Pemerintah Kota dan Masyarakat.

## Daftar Pustaka

- Alok Kumar Mittal & Pradeep Kumar Kalampuka (2010): **Partnership challenges in achieving common goals-A study of Public Private Partnership in e-Governance projects**, Umeå School of Business Master Program in Strategic Project Management (European), Umea Universitet.
- Bakhteyari (2007): **Public Private Partnerships As a public infrastructure optimizer**, Diploma work in collaboration with Nottingham Trent University, Malardalen University, Västerås.
- Björn Holmgren & Karin Lindh(2002) : **Project Finance - Finding the right sources of funding**, Avdelning Institution Division Department, Linkopings Universitet.
- Buchanan, James M, **Fiscal Theory and Political Economic; selected essays**(1960): UNC Press Book, The University of North Carolina Press United States of America.
- Buse, Kent; Harmer, Andrew (Jun 2004): **Power to the Partners?: The politics of public-private health partnerships**, . *Development, suppl. The Politics of Health* p. 47.2 49-56.
- Cesar Queiroz dan Carlos Eduardo Motta (2012): **A Review of Key Factors for Implementing Sustainable Public Private Partnership in the Brazilian Road Sector**, *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 53, 1228 – 1235
- Daniela PÂRVU dan Cristina Voicu-Olteanu (2009): **Advantages And Limitations of The Public Private Partnerships and The Possibility Of Using Them In Romania**, *Transylvanian Review of Administrative Sciences*,27E/2009.
- Fandy Tjiptono (1996), **Strategi Bisnis Manajemen**, Yogyakarta, Andi Offset.
- Gwyndaf Williams (2006): **Collaborative partnerships and urban change management: The renewal of Manchester city centre**, University of Liverpool. *The International Journal of Sociology and Social Policy*, suppl. **Research into regeneration: gaps in our knowledge base**; 26.5/6 p. 194-206.
- Lewis, B.R. and Mitchell, V.W. (1990), "**Defining and measuring the quality of customer service**", *Marketing Intelligence & Planning* , Vol. 8, No. 6, pp. 11-17.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. and Berry, L.L. (1985), "**A conceptual model of service quality and its implication**", *Journal of Marketing* , Vol. 49, Fall, pp. 41-50.
- Made Supriatma (2014); **Membeli Pengaruh di Washington: Menelusuri Peran Hashim Djojohadikusumo**; *HarianIndoPROGRES*; <https://indoprogress.com/2014/07/membeli-pengaruh-di-washington-menelusuri-peran-hashim-djojohadikusumo/> 5 July 2014.
- Mihai Leontescu & Egija Svilane (2012): **Incentive Mechanisms for Large Public-Private Partnerships Empirical Evidence from SESAR**, Jonkopin International Business School, Jonkopin Universitet.

- Miles, Matthew B & A. Michael Huberman (1994): **Analisis Data Kualitatif, Buku Sumber Tentang Metode-Metode Baru**, Universitas Indonesia (UI-Press), Jakarta.
- Mouraviev, Nikolai; Kakabadse, Nada K(2012): **Conceptualising public-private partnerships, Society and Business Review** 7.3 260-276.
- Muhammad Ghazanfar Ali & Khalid Hashmi (2012): **Customer support Service The Role in Telecom Customer Relationships - A Qualitative Study of Telecom Sector**, Faculty of Economics, Communication and IT, Karlstads universitet,
- Sir Peter Gershon, CBE (2004): **Releasing resources to the front line-Independent Review of Public Sector Efficiency**, HMSO St Clements House 2-16 Colegate Norwich NR3 1BQ
- Sutopo, H.B (2006): **Metode Penelitian Kualitatif, Dasar Teori dan Terapannya dalam Penelitian**, 2nd ed, Universitas Sebelas Maret, Surakarta.
- Strauss, A & J. Corbin (1998): **Basics of Qualitative Research**, 2nd ed. Sage Publications, Thousand Oaks
- Stefan Cojocaru dan Lucian Sfetcu (2013): **Partnerships in Social Economy**, Procedia - Social and Behavioral Sciences 92, 197 – 201, Published by Elsevier Ltd. Open access under CC BY-NC-ND license
- Sjafrizal (2008): **Ekonomi Regional; teori dan aplikasi**, Gramedia, Jakarta.
- Tayie, Samy (2005): **Research Methods and Writing Research Proposals**, Center for Advancemet of Postgraduate Studies and Research in Engineering Science, Faculty of Engineering-Cairo University (CAPSCU)
- Van Iwaarden, J., van der Wiele, T., Ball, L., and Millen, R. (2003), "**Applying SERVQUAL to websites: An exploratory study**", International Journal of Quality & Reliability Management , Vol.20, No.8, pp. 919-935.
- Wigren, C.(2007), 'Assesing the Quality of Qualitative Research inEntrepreneurship' in H. Neergaard & J.P. Ulhoi (eds.), *Handbook of Qualitative Research Methods in Entrepreneurship*, Edward Elgar Publishing Ltd., Cheltenham, UK.