

**MODEL KEMITRAAN MODA TRANSPORTASI
MASSAL BUS RAPID TRANSIT TRANS SEMARANG**

Disusun untuk Memenuhi Syarat Mencapai Derajat Megister

TESIS



Oleh

REZA ALLIFIA ANNAZ

14020123410009

Dosen Pembimbing

- 1. Dr. Retno Sunu Astuti, M.Si**
- 2. Prof. Dr. Dra Kismartini, M.Si**

**PROGRAM MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN POLITIK
UNIVESITAS DIPONEGORO
SEMARANG**

2025

HALAMAN PENGESAHAN

HALAMAN PENGESAHAN

**MODEL KEMITRAAN MODA TRANSPORTASI MASSAL BUS RAPID
TRANSIT TRANS SEMARANG**

TESIS

Disusun oleh:

REZA ALLIFIA ANNAZ
14020123410009

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji
Pada tanggal 02 September 2025

Susunan Tim Penguji

Ketua Penguji/Pembimbing I



Dr. Dra. Retno Sunu Astuti M.Si
NIP.196212181988032001

Anggota Penguji/Penguji I



Dr. Dra. Dyah Lituhayu M.Si
NIP. 196206221989022001

Sekretaris Penguji/Pembimbing II



Prof. Dr. Dra. Kismartini M.Si
NIP. 196103281986032001

Anggota Penguji/Penguji II



Prof. Dr. Dra. Sri Suwitri M.Si
NIP. 196206141987032001

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan
untuk memperoleh gelar Magister Administrasi Publik (M.A.P)

Tanggal : 02 September 2025
Ketua Program Studi
Magister Administrasi Publik
Universitas Diponegoro



Dr. Dra. Augustin Rina Herawati M.Si
NIP. 196708151994012001

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum warahmatullahi wabarakatuh

Puji syukur kehadiran Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan karunia-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis yang berjudul “Model Kemitraan Moda Transportasi Massal Bus Rapid Transit Trans Semarang”. Sholawat serta dalam, penulis haturkan kepada pemimpin umat Islam Nabi Muhammad SAW yang telah membawa umatnya menjadi umat yang berakhlakul karimah serta memiliki pengetahuan dan intelektual.

Tesis diajukan untuk memenuhi syarat memperoleh gelar Magister Administrasi Publik (M.Ap) pada jurusan Administrasi Publik. Pada kesempatan kali ini, penulis mengucapkan rasa syukur atas rahmat dan karunia Allah SWT dan pihak-pihak yang telah memberikan bantuan moril maupun materiil baik secara langsung maupun tidak langsung kepada penulis dalam proses menyelesaikan tesis hingga selesai. Untuk itu penulis menyampaikan banyak terima kasih kepada:

1. Yang terhormat Rektor Universitas Diponegoro Semarang Prof. Dr. Suharnomo, S.E., M.Si. Selaku penanggungjawab atas berlangsungnya kegiatan belajar mengajar di lingkungan Universitas Diponegoro Semarang.
2. Dr. Drs. Teguh Yuwono, M.Pol. Admin selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Diponegoro Semarang yang telah memberi izin dalam pelaksanaan penelitian tesis penulis.
3. Dr. Dra. Augustin Rina Herawati, M.Si. Selaku Ketua Program Magister Administrasi Publik yang telah memberikan pengarahan dan nasehat kepada penulis khususnya dalam pelaksanaan perkuliahan.
4. Dr. Retno Sunu Astuti, M.Si dan Prof. Dr. Dra. Kismartini, M.Si Selaku Dosen Pembimbing I dan Dosen Pembimbing II yang telah sabar dan tulus dalam memberikan masukan maupun arahan, menun tun, memotivasi,

meluangkan waktu, tenaga, dan pikiran kepada penulis selama proses penyusunan tesis.

5. Seluruh Dosen pengajar Program Magister Administrasi Publik Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Diponegoro Semarang yang telah memberikan ilmu pengetahuan dan pengalaman yang berguna dan bermanfaat bagi penulis.
6. Seluruh Civitas Akademik dan Staf Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Diponegoro Semarang.
7. Kepada BLU UPTD Trans Semarang, PT Nusantara Global Inovasi, dan PT Mekar Flamboyan Sendang Mulyo Jaya yang telah meluangkan waktu dan memberikan informasi dan memberikan data kepada penulis.
8. Adikku tercinta Tasya Rahmannur Sifa, yang senantiasa memberikan dukungan selama proses pengerjaan tesis.

Semarang, 02 September 2025

Reza Allifia Annaz
14020123410009

PERSEMBAHAN

Karya kecil ini, saya persembahkan untuk:

1. Orang tua tercinta yang telah memberikan do'a dan restu, perhatian, dan kasih sayang sehingga penulis bisa melewati semua ini.
2. Almamaterku, fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Diponegoro Semarang

MODEL KEMITRAAN MODA TRANSPORTASI MASSAL BUS RAPID TRANSIT TRANS SEMARANG

REZA ALLIFIA ANNAZ

14020123410009

ABSTRAK

Trans Semarang sebagai salah satu moda transportasi massal di Kota Semarang dikelola melalui skema kemitraan antara pemerintah dan swasta. Model kemitraan yang terjalin belum ideal. Dominasi pemerintah masih kuat sementara peran swasta cenderung terbatas sehingga menyebabkan ketidakseimbangan dalam tata kelola transportasi publik. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis model kemitraan pemerintah dan swasta dalam mengoperasikan Bus Rapid Transit Trans Semarang dan faktor yang menghambat kemitraan ideal dalam mengoperasikan Bus Rapid Transit Trans Semarang. Metode penelitian yang digunakan adalah penelitian kualitatif dengan pendekatan naratif. Teori yang digunakan dalam penelitian mengacu pada pandangan Sulistiyani (2004) tentang model kemitraan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa model kemitraan dalam mengoperasikan Bus Rapid Transit Trans Semarang, yaitu Linear Collaborative of Partnership tetapi masih ada indikasi Subbordinate Union of Partnership. Hambatan utama kemitraan ditemukan masalah dalam operasional Trans Semarang, yaitu: teknis, komitmen, dan kepercayaan. Penguatan kelembagaan, perbaikan aspek teknis, dan penguatan kepercayaan antar mitra menjadi langkah penting untuk mencapai model kemitraan ideal dalam tata kelola transportasi publik.

Kata Kunci : Kemitraan, Model-Model Kemitraan, Transportasi, Penguatan Kelembagaan, Penguatan Kepercayaan

PARTNERSHIP MODEL FOR THE TRANS SEMARANG RAPID TRANSIT BUS MASS TRANSPORTATION MODE

REZA ALLIFIA ANNAZ

14020123410009

ABSTRACT

Trans Semarang, as one of the mass transit modes in the City of Semarang, is managed through a partnership scheme between the government and the private sector. However, the existing partnership model has not yet reached an ideal form. The government still holds a dominant role, while the private sector's involvement remains limited, resulting in an imbalance in the governance of public transportation. This study aims to analyze the partnership model between the government and the private sector in operating the Bus Rapid Transit Trans Semarang as well as to identify the factors that hinder the establishment of an ideal partnership in its operation. The research method employed is qualitative with a narrative approach. The theoretical framework of this study refers to Sulistiyani's (2004) perspective on partnership models. The results of the study show that the partnership model in the operation of the Trans Semarang Bus Rapid Transit is a Linear Collaborative Partnership, but there are still indications of Subordination Partnership. The main obstacles in the partnership are identified in operational aspects, particularly in technical issues, financial commitment, and mutual trust. Strengthening institutional capacity, improving technical aspects, and enhancing trust among partners are key steps toward achieving an ideal partnership model in the governance of public transportation.

Keywords: Partnership, Partnership Models, Transportation, Institutional Strengthening, Trust Strengthening

DAFTAR ISI

HALAMAN PENGESAHAN	ii
KATA PENGANTAR	iii
PERSEMBAHAN	v
ABSTRAK	vi
ABSTRACT	vii
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR GAMBAR	xi
DAFTAR TABEL	xiv
BAB I	1
PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Identifikasi Masalah	26
1.3 Rumusan Masalah	27
1.4 Tujuan Penelitian	27
1.5 Manfaat Penelitian	27
1.6 Tinjauan Pustaka	28
1.6.1 Penelitian Terdahulu	28
1.6.2 Administrasi Publik	39
1.6.3 Paradigma Manajemen Publik	40
1.6.4 Governance	41
1.6.5 Kemitraan	45
1.6.6 Moda Transportasi Massal	56
1.6.7 Bus Rapid Transit	57
1.6.8 Trans Semarang	58
1.7 Kerangka Teori Penelitian	60
1.8 Kerangka Pikir Penelitian	61
1.9 Operasionalisasi Konsep	62
1.10 Fenomena Penelitian	67

1.11 Metode penelitian	70
BAB II	81
GAMBARAN UMUM KEMITRAAN TRANSPORTASI MASSAL BUS RAPID TRANSIT TRANS SEMARANG DI KOTA SEMARANG	81
2.1. Kondisi Administratif Kota Semarang	81
2.1.1 Kondisi Geografi Kota Semarang	81
2.1.2 Kondisi Topografi Kota Semarang	82
2.1.3 Kondisi Demografi Kota Semarang	84
2.2 Sistem Transportasi Massal di Kota Semarang	90
2.2.1 Sejarah Transportasi di Kota Semarang	90
2.2.2 Jenis-Jenis Moda Transportasi massal di Kota Semarang	91
2.2.3 Infrastruktur Transportasi Masssal di Kota Semarang	92
2.2.4 Asal Usul Bus Rapid Transit Trans Semarang	92
2.3 Kemitraan Trans Semarang	93
2.3.1 Kondisi Umum Kemitraan Trans Semarang	94
2.3.2 Profil Mitra dalam Pengoperasian Trans Semarang	97
2.3.3 Hasil Kemitraan dalam Pengoperasian Trans Semarang	115
BAB III	119
HASIL PENELITIAN	119
3.1 Model Kemitraan Pengoperasikan Bus Rapid Transit Trans Semarang	119
3.1.1 Subordinate Union of Partnership	120
1. Ketidakseimbangan status	120
2. Hubungan hierarkis	122
3. Tidak ada <i>sharing</i> informasi yang seimbang	124
3.1.2 Linear Union of Partnership	126
1. Kerja sama sejajar yang normatif	126
2. Persamaan relatif	129
3. Kerja sama yang seimbang	131
3.1.3 Linear Collaborative of Parnership	134
1. Kerja sama sejajar yang partisipatif	134
2. Visi dan Misi saling mengisi	137

3. Tidak ada perbedaan Signifikan	140
3.2 Faktor yang mengambat Kemitraan dalam Mengoperasikan Bus Rapid Transit Trans Semarang	144
3.2.1 Faktor yang mempengaruhi praktik kemitraan	144
3.2.2 Faktor yang mempengaruhi hubungan kemitraan	160
BAB IV	184
PEMBAHASAN	184
4.1 Kemitraan Moda Transportasi Massal Trans Semarang	184
4.1.1 Subbordinate Union of Partnership	189
4.1.2 Linear Union of Partnership	197
4.1.3 Linear Collaborative of Parnership	203
4.2 Faktor yang Menghambat Kemitraan Moda Transportasi Massal Studi Bus Rapid Transit Trans Semarang	224
4.2.1 Faktor yang mempengaruhi praktik kemitraan	224
4.2.2 Faktor yang Mempengaruhi Hubungan Kemitraan	238
BAB V	257
PENUTUP	257
5.1 Kesimpulan	257
5.2 Rekomendasi	262
DAFTAR PUSTAKA	263
LAMPIRAN	273

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1	Jumlah Penduduk Kota Semarang	2
Gambar 2	Jumlah Pengguna Sepeda Motor di Kota Semarang Tahun 2017-2021	2
Gambar 3	Jumlah Pengguna Transportasi Mobil di Kota Semarang Tahun 2017-2021	3
Gambar 4	Grafik Pertumbuhan Pengguna Trans Semarang Tahun 2010-2022 ..	8
Gambar 5	Fitur Trans Semarang Mobile	20
Gambar 6	Skema Kemitraan	42
Gambar 7	Skema Tripelhelix	43
Gambar 8	Skema Quadrahelix	44
Gambar 9	Skema Pentahelix	44
Gambar 10	Skema Hexahelix	45
Gambar 11	Fondasi Kemitraan	47
Gambar 12	Teknik Analisis Data	77
Gambar 13	Geografi Kota Semarang	82
Gambar 14	Topografi Kota Semarang	83
Gambar 15	Peta Skematik Rute Bus Rapid Transit Trans Semarang	88
Gambar 16	Kemitraan Trans Semarang	95
Gambar 17	Media Manajemen Trans Semarang	110
Gambar 18	Mesin E-Tiketing	110
Gambar 19	Layanan Pembayaran Elektronik	111
Gambar 20	Sistem Manajemen Monitoring	111
Gambar 21	Aplikasi Absensi	112
Gambar 22	Peta Rute Trans Semarang	116
Gambar 23	Tiga Pilar PT Nusantara Global Inovasi	140
Gambar 24	Aktivitas Pengguna Trans Semarang di Halte Balai Kota Semarang ..	152
Gambar 25	Layar Informasi Bus di Halte Balai Kota Semarang	169
Gambar 26	Regulasi SOP Layanan dan SPM Layanan Trans Semarang	170

Gambar 27 Transformasi Kelembagaan dalam Pengoperasian Trans Semarang	185
Gambar 28 Kerja Sama dalam Operasional Trans Semarang	186
Gambar 29 Isi PerWal Kota Semarang No 1 Tahun 2017 Pasal 1 (10)	194
Gambar 30 Proses Katalog ke e-Katalog	195
Gambar 31 e-Katalog dalam Produk Bus Rapid Transit	196
Gambar 32 Interaksi BLU UPTD Trans Semarang dengan Penyedia Armada Trans Semarang	196
Gambar 33 Kondisi Kebersihan Armada Trans Semarang	198
Gambar 34 Layar Pemantau Trans Semarang	199
Gambar 35 Dokumentasi Studi Banding Dinas Perhubungan Aceh	203
Gambar 36 Halaman Pemberitahuan e-Katalog	208
Gambar 37 Halaman Depan e-Katalog	209
Gambar 38 Suasana Koordinasi antara BLU UPTD Trans Semarang dengan Dinas Perhubungan Aceh	211
Gambar 39 Kegiatan FGD tentang Manajemen Keselamatan Transportasi	212
Gambar 40 Kegiatan Dialog dengan Petugas Tiket Armada Trans Semarang	212
Gambar 41 Kegiatan Sosialisasi PTA	213
Gambar 42 Bagan Kemitraan dalam Pengoperasian Trans Semarang	215
Gambar 43 Analisa Model Kemitraan Trans Semarang	216
Gambar 44 Keluhan Pengguna pada Layanan Pembayaran	219
Gambar 45 Keluhan Pengadaan Layanan Pembayaran	220
Gambar 46 Bagan Analisis Model Kemitraan dalam Pengoperasian Moda Transportasi Massal Trans Semarang	223
Gambar 47 Prosedur Checklist Armada Trans Semarang	226
Gambar 48 Dokumentasi Apresiasi Karyawan Teladan	227
Gambar 49 Prosedur Pengoperasian Trans Semarang	228
Gambar 50 Ulasan Negatif Petugas di Lapangan	229
Gambar 51 Kondisi Breakdown Armada Trans Semarang	232
Gambar 52 Hasil Bahan Bakar Trans Semarang	232
Gambar 53 Ulasan Negatif Aplikasi Trans Semarang	233

Gambar 54 Standar Pelayanan Minimal BLU UPTD Trans Semarang	235
Gambar 55 Area Blank Spot di Kota Semarang	237
Gambar 56 Artikel Kompabilitas Teknologi Trans Semarang	238
Gambar 57 Isi Peraturan daerah Nomor 8 Tahun 2024	240
Gambar 58 Artikel Kapasitas APBD Trans Semarang	241
Gambar 59 Rapat kegiatan Monitoring dan Evaluasi Sistem Manajemen K3247	
Gambar 60 Respon pada Upaya Mengatasi Masalah di Lapangan	248
Gambar 61 SOP Alat Komunikasi	249
Gambar 62 Ilustrasi Faktor yang Menghambat Kemitraan Trans Semarang	255

DAFTAR TABEL

Tabel 1 Informasi Penyedia Armada Bus Trans Semarang	6
Tabel 2 Jumlah Pengguna Trans Semarang Tahun 2012-2022	8
Tabel 3 Pendapatan Trans Semarang Tahun 2018-2022	9
Tabel 4 Penumpang Trans Semarang Tahun 2022-2024	10
Tabel 5 Pendapatan Trans Semarang Tahun 2022-2023	11
Tabel 6 Pemetaan Aktor Mitra Trans Semarang	19
Tabel 7 Survei Kepuasan Masyarakat pada Pelayanan Publik	23
Tabel 8 Penelitian Terdahulu	36
Tabel 9 Prinsip-Prinsip Kemitraan	53
Tabel 10 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kemitraan	54
Tabel 11 Pendanaan Bus Rapid Transit Trans Semarang, 2022	57
Tabel 12 Fenomena Penelitian	68
Tabel 13 Luas Wilayah, Jumlah Penduduk, dan Kepadatan Penduduk Kota Semarang Tahun 2023	84
Tabel 14 Jumlah Satuan Pendidikan di Kota Semarang Tahun 2025	86
Tabel 15 Perbandingan Peserta Didik di Kota Semarang Tahun 2023	87
Tabel 16 Jumlah Penduduk di Kota Semarang Berdasarkan Jenis Pekerjaan Tahun 2023	89
Tabel 17 Jumlah Moda Transportasi Massal per Unit Tahun 2023 di Kota Semarang	92
Tabel 18 Struktur Pendukung BLU UPTD Trans Semarang	107
Tabel 19 Informasi Armada Bus Trans Semarang	114
Tabel 20 Alokasi Armada Bus Rapid Transit Trans Semarang	115
Tabel 21 Identifikasi Karakteristik Kemitraan Subordinate Union of Partnership	126
Tabel 22 Identifikasi Karakteristik Kemitraan <i>Linear Union of Partnership</i>	134
Tabel 23 Identifikasi Kemitraan Linear Collaborative of Partnership	143
Tabel 24 Identifikasi Hambatan dalam Sumber Daya Manusia	151

Tabel 25	Identifikasi Hambatan Teknis	160
Tabel 26	Identifikasi Hambatan Komitmen	168
Tabel 27	Identifikasi Hambatan Komunikasi	176
Tabel 28	Identifikasi Hambatan Kepercayaan	183
Tabel 29	Pendanaan Trans Semarang Tahun 2022-2024	190
Tabel 30	Rekap Pendanaan Trans Semarang Tahun 2018-2022	240