

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Kota Semarang menurut Sholeh (2019:153-154) merupakan kota dengan jumlah penduduk yang terus mengalami pertumbuhan serta menghadapi tantangan dalam penyediaan transportasi umum dan masalah kemacetan. Kemacetan disebabkan oleh peningkatan jumlah penduduk yang tidak seimbang dengan pembangunan infrastruktur. Kemacetan menurut Putro (2009:113-115), yaitu masalah yang diakibatkan oleh laju pertumbuhan moda transportasi yang tidak imbang dengan pembangunan jalan sehingga kendaraan tidak tertampung dengan baik. Pertumbuhan jumlah penduduk berdampak pada peningkatan kendaraan pribadi sehingga menimbulkan masalah seperti kemacetan. Kemacetan lalu lintas terjadi apabila arus lalu lintas mengalami kelebihan beban dibandingkan dengan kapasitas jaringan jalan sehingga menyebabkan kecepatan perjalanan lebih lambat dan waktu perjalanan lebih lama.

Dinamika penduduk Kota Semarang menunjukkan pertumbuhan penduduk. Jumlah penduduk Kota Semarang menurut jenis kelamin berdasarkan data Badan Statistik Kota Semarang dalam kurun waktu 2014 sampai 2023 pada laman <https://semarangkota.bps.go.id> menunjukkan jumlah penduduk Kota Semarang yang relatif stabil dengan sedikit fluktuasi. Pada tahun 2014, jumlah penduduk tercatat 1.584.881 jiwa. Jumlah penduduk kemudian meningkat secara bertahap hingga mencapai puncak 1.814.110 jiwa pada tahun 2019. Pertambahan jumlah penduduk baik laki-laki dan perempuan mengalami peningkatan yang cukup signifikan sampai di tahun 2019. Pertambahan jumlah penduduk melandai turun ke tahun 2020 yaitu 1.653.524 jiwa dan relatif stabil di kisaran 1,6 juta jiwa sampai di tahun 2023 dengan total penduduk mencapai 1.694.743 jiwa (lihat gambar 1).

Gambar 1 Jumlah Penduduk Kota Semarang



Sumber: Badan Pusat Statistik Kota Semarang, diolah peneliti (2024)

Pertumbuhan jumlah moda transportasi pribadi menurut Badan Statistik Jawa Tengah di Kota Semarang dari tahun 2017 hingga 2021 tercantum pada laman <https://jateng.bps.go.id> menunjukkan bahwa jumlah sepeda motor di Kota Semarang terjadi pertumbuhan yang substansial. Penggunaan sepeda motor di Kota Semarang terus bertambah dari tahun ke tahun yang disebabkan pertumbuhan jumlah penduduk, peningkatan mobilitas, dan keterjangkauan kendaraan pribadi. Pertambahan jumlah kendaraan sepeda motor menimbulkan masalah di jalan, yaitu kemacetan. Pada tahun 2017 data menunjukkan jumlah 1.251.200 unit. Jumlah pertumbuhan meningkat secara bertahap hingga mencapai 1.512.234 unit pada tahun 2021 (lihat gambar 2).

Gambar 2 Jumlah Pengguna Sepeda Motor di Kota Semarang Tahun 2017-2021



Sumber: Badan Pusat Statistik Jawa Tengah, diolah peneliti (2024)

Moda transportasi mobil menunjukkan pertumbuhan di sektor transportasi pribadi di Kota Semarang. Pertumbuhan kendaraan mobil berdasarkan Badan Statistik Jawa Tengah di Kota Semarang dari tahun 2017 hingga 2021 tercantum pada laman <https://jateng.bps.go.id> menunjukkan jumlah transportasi mobil di kota Semarang pada tahun 2017, jumlah mobil tercatat 226.064 unit. Pada tahun 2018, terjadi penurunan jumlah mobil menjadi 215.182 unit. Peningkatan bertahap mulai tahun 2019, yakni 225.799 unit kendaraan. Pada tahun 2020, jumlah mobil menjadi 231.164 unit hingga pada tahun 2021 menjadi 281.297 unit. Jumlah transportasi mobil di Kota Semarang mengalami tren peningkatan dari tahun 2017 hingga 2021. Peningkatan signifikan terjadi pada tahun 2021 yang menunjukkan pertumbuhan pesat di sektor transportasi pribadi mobil (lihat gambar 3).

Gambar 3 Jumlah Pengguna Transportasi Mobil di Kota Semarang Tahun 2017-2021



Sumber: Badan Pusat Statistik Jawa Tengah, diolah peneliti (2024)

Masalah pertumbuhan kendaraan pribadi diantisipasi oleh Dinas Perhubungan Kota Semarang dengan memberlakukan manajemen lalu lintas satu arah namun kemacetan masih terjadi meskipun sudah mengalami penurunan. Dinas Perhubungan Kota Semarang (dalam Laeis, 2018) menunjukkan pertumbuhan angka moda transportasi pribadi mencapai 12 persen per tahun sedangkan pertumbuhan kapasitas jalan 0.9 persen per tahun. Dikutip dalam data Lembaga Riset Inrix pada tahun 2018 menganalisa Kota Semarang yang mendapat peringkat ke sembilan sebagai kota termacet di Indonesia. Banyak upaya yang dilakukan oleh pemerintah Kota Semarang

dalam mengurangi kemacetan mulai dari pengaturan lalu lintas yang dilakukan oleh kepolisian, fasilitas jalan layang, kebijakan ganjil genap, pembangunan tol, dan kebijakan pembangunan transportasi massal untuk menekan jumlah kendaraan di jalan.

Kemacetan disebabkan oleh pertambahan jumlah kendaraan, sumber daya lahan terbatas untuk pelebaran jalan, dan sistem lalu lintas yang kurang terkoordinasi dengan baik. Meskipun pembangunan infrastruktur jalan terus dilakukan, pertumbuhan jumlah kendaraan yang signifikan membuat upaya tersebut belum mampu mengatasi masalah kemacetan. Kondisi ini menyebabkan mobilitas warga Kota Semarang terhambat dan memberikan konsekuensi negatif dalam berbagai sektor kehidupan, seperti perekonomian dan kualitas lingkungan (dalam Sismanto, 2018). Menurut data Badan Pusat Statistik (BPS), Semarang dan Surakarta adalah dua kota termacet di Jawa Tengah. Kota Semarang menduduki posisi pertama, memiliki panjang jalan 3.953 km dan jumlah kendaraan terbanyak di Jawa Tengah, yaitu 1.823.982 unit disusul Kota Surakarta memiliki panjang jalan 1.750 km dan jumlah kendaraan 867.052 unit. Kemacetan disebabkan oleh beberapa faktor, seperti peningkatan jumlah kendaraan, kurang infrastruktur transportasi publik, dan pola perjalanan yang tidak efisien (dalam Wulandari, 2023).

Kemacetan menurut Lembaga Manual Kapasitas Jalan Indonesia menjelaskan kemacetan sebagai kondisi nilai derajat yang memiliki titik jenuh lebih dari 0.8 pada kondisi kualitas pelayanan sehingga pergerakan lalu lintas tidak terkendali. Kepala Bidang Angkutan Dinas Perhubungan (Dishub) Kota Semarang, Ambar Prasetyo menuturkan bahwa moda kendaraan roda dua di Kota Semarang bertambah sekitar 6-10 persen per tahun baik mobil maupun motor. Pada kawasan Jalan Pangandaran Kota Semarang pada tahun 2018 kendaraan melintas sekitar 2000 per jam dan pada tahun 2023 kendaraan yang melintas telah mencapai 3000 kendaraan per jam. Dinas Perhubungan Kota Semarang melakukan analisis berdasarkan perhitungan volume, kapasitas, dan rasio untuk menghitung kinerja jalan dengan tingkat kepadatan. Dinas Perhubungan Kota Semarang menganalisa jalan Ahmad Yani dengan hasil

analisa pada tahun 2017 *presentase* kepadatan 0.65 dan meningkat di tahun 2022 menjadi 0.72 persen. Di Jalan Nasional Kaligawe memiliki *presentase* di atas 0.90 persen, lebih parah dan tidak jarang terdampak banjir rob karena pertumbuhan kendaraan tidak sebanding dengan pembangunan jalan Kota Semarang (dalam Purbaya, 2023).

Transportasi menurut Morlook (1978) adalah aktivitas yang melibatkan pemindahan maupun pengangkutan baik orang atau barang dari satu lokasi ke lokasi lain sehingga membangun sistem keterhubungan yang vital bagi perkembangan ekonomi dan sosial. Penggunaan moda transportasi massal menurut Muliawati (2022) adalah upaya mewujudkan kota strategis. Fasilitas transportasi massal yang berbasis moda menjadi standar dari layanan transportasi. Kota Semarang mengembangkan sistem transportasi berbasis transit, yaitu Trans Semarang. Pengembangan TOD (*Transit Oriented Development*) memiliki potensi besar untuk mengurangi kemacetan, polusi udara, dan emisi gas rumah kaca. Kolaborasi antar pemangku kepentingan, perencanaan terpadu terkait rencana induk transportasi, mekanisme koordinasi yang efektif, dan peningkatan kenyamanan serta keamanan pengguna transportasi. Selain itu, penting untuk menyeimbangkan kepentingan umum dan swasta dalam kebijakan TOD (*Transit Oriented Development*) dengan mempertimbangkan karakteristik wilayah.

Transportasi publik merupakan instrumen penting dalam mendukung mobilitas perkotaan (Aminah, 2007). Kehadiran sistem Bus Rapid Transit Trans Semarang menjadi salah satu solusi strategis dalam mengatasi masalah kemacetan, polusi udara, dan kebutuhan aksesibilitas dalam layanan transportasi yang terjangkau, aman, dan nyaman. Penyediaan transportasi massal merupakan bentuk fungsi pelayanan publik yang menjadi tanggung jawab pemerintah daerah. Dasar hukum operasional Bus Rapid Transit Trans Semarang tercantum dalam Undang-Undang Nomor 22 Tahun 2009 tentang Lalu Lintas dan Angkutan Jalan (LLAJ) pasal 158 ayat (1) “*Pemerintah menjamin ketersediaan Angkutan Massal berbasis jalan untuk memenuhi kebutuhan angkutan umum di kawasan perkotaan*”. Penyelenggaraan Trans

Semarang merepresentasikan kebijakan publik yang berorientasi pada kepentingan masyarakat, di mana pemerintah berperan sebagai perencana, pengatur, sekaligus penjamin agar pelayanan transportasi dapat diakses secara merata, berkelanjutan, dan akuntabel.

Perbedaan armada bus Trans Semarang dengan armada bus umum lain yaitu terdapat pintu otomatis, penumpang yang hanya bisa naik di halte yang disediakan, dan fasilitas AC. Persiapan program pengembangan sistem Bus Rapid Transit Trans Semarang secara komprehensif melibatkan pemangku kepentingan. Terdapat pembagian peran antara sektor pemerintah dan pihak swasta dalam penyelenggaraan pelayanan publik. Keterlibatan pemangku kepentingan penting dalam keberhasilan perencanaan, implementasi, dan peningkatan sistem transportasi (dalam Sawasemarai, 2022). Kerja sama termasuk keterlibatan pemerintah dan swasta bertujuan untuk meningkatkan efisiensi layanan pengadaan armada Trans Semarang. Bus Rapid Transit di Kota Semarang dijalankan oleh beberapa perusahaan per 2024 dengan pembagian sebagai berikut:

Tabel 1 Informasi Penyedia Armada Bus Trans Semarang

Operator Bus Trans Semarang	Koridor
PT Sembilan Sembilan Cahaya	1 dan 5
PT Surya Setia Kusuma Semarang	2
PT Mekar Flamboyan Sendang Mulyo Jaya	8
PT Sendang Mulyo Jaya	4
Swakelola BLU Semarang	5
PT Cakra Mega Transport	6 dan 7

Sumber: <https://id.wikipedia.org>, diolah peneliti (2024)

Pembagian pelayanan didasarkan pada kesepakatan kedua perusahaan dan pihak terkait, seperti Pemerintah Kota Semarang. Pembagian wilayah operasional meliputi rute, jadwal, dan area pelayanan agar tidak tumpang tindih dan berjalan secara efisien. Kerja sama antara operator dengan Trans Semarang tidak selalu berjalan lancar, operator koridor 4 armada bus yakni pemutusan kontrak PT Matra Semar dengan pengelola Trans Semarang. Dalam <https://onlineradio.jatengprov.go.id> (2021), menjelaskan bahwa PT Matra Semar menghentikan operasional sejak bulan April dan diambil alih

oleh PT Sendang Mulyo Jaya karena keterlambatan pembayaran dari Pemerintah Kota Semarang sehingga membuat keuangan perusahaan tidak seimbang. Di sisi lain dokumen administrasi PT Matra Semar belum lengkap sehingga proses tertunda. Komunikasi yang kurang mengakibatkan pemberhentian layanan operasional bus dengan memaksimalkan 7 armada dengan 24 armada bus mundur. Kemitraan Trans Semarang menjadi penting dalam konteks Administrasi Publik, yaitu untuk melihat sejauh mana pemerintah daerah mampu menjalankan fungsi pelayanan, pengaturan, dan pengawasan agar layanan transportasi massal dapat berjalan secara efisien, akuntabel, dan berkelanjutan.

Transportasi umum yang memiliki mutu tinggi dan keadilan turut berkontribusi terutama di negara berkembang banyak orang. Transportasi umum menjadi satu pilihan transportasi yang dapat diakses. Transportasi umum yang berkualitas membantu mengatasi masalah seperti peningkatan emisi, kemacetan, kesenjangan sosial, dan kecelakaan lalu lintas karena penggunaan kendaraan pribadi yang meningkat di setiap tahun. Dengan memperhatikan kebutuhan masyarakat, transportasi umum yang berkualitas dapat menjadi alat yang efektif untuk mencapai inklusivitas sosial dan kesetaraan dalam mobilitas kota (dalam Mason, 2024). Trans Semarang sebagai transportasi publik yang efektif berperan dalam meningkatkan aksesibilitas transportasi di Kota Semarang. Adapun tabel jumlah penumpang Trans Semarang terbagi menjadi dua kategori yaitu umum (penumpang umum) dan khusus (pelajar, mahasiswa, pengguna kartu KIA, lansia, penyandang disabilitas dan veteran) pada tahun 2012 hingga 2022, sebagai berikut:

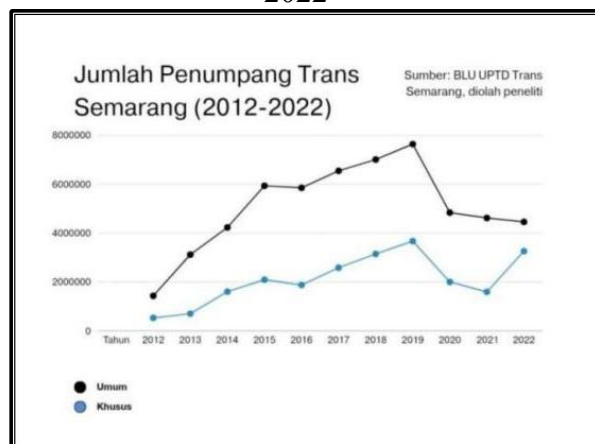
Tabel 2 Jumlah Pengguna Trans Semarang Tahun 2012-2022

Tahun	Umum	Khusus	Jumlah Penumpang	Rata-Rata Harian
2012	1,431,811	528,389	1,960,200	5,356
2013	3,118,690	702,455	3,821,145	10,469
2014	4,228,661	1,603,789	5,832,450	15,979
2015	5,931,699	2,092,170	8,023,869	21,983
2016	5,851,425	1,874,065	7,725,490	21,108
2017	6,541,592	2,583,880	9,125,472	25,001
2018	7,006,264	3,144,032	10,210,296	27,972
2019	7,636,897	3,669,996	11,306,893	30,978
2020	4,833,179	2,002,599	6,835,778	18,677
2021	4,617,489	1,590,185	6,207,674	17,007
2022	4,453,687	3,258,865	7,712,552	28,251

Sumber: BLU UPTD Trans Semarang, diolah peneliti (2024)

Jumlah penumpang Bus Rapid Transit Trans Semarang dari tahun 2012 hingga 2022 terus mengalami peningkatan. Pada tahun 2012, Trans Semarang mengangkut 1.960.200 penumpang, dengan rata-rata harian 5.356 orang. Peningkatan signifikan terjadi pada tahun 2013 hingga 2019, jumlah penumpang terus bertambah menunjukkan bahwa masyarakat semakin menyukai dan mempercayai layanan transportasi. Pada tahun 2020, Trans Semarang mengalami penurunan akibat pandemi. Pada tahun 2021 hingga 2022, jumlah penumpang merangkak naik. Jumlah penumpang khusus cenderung stabil dengan fluktuasi kecil dari tahun ke tahun. Setelah tahun 2019 penumpang umum mengalami penurunan sedangkan penumpang khusus mulai meningkat dari tahun 2021 sampai 2022 (lihat gambar 4).

Gambar 4 Grafik Pertumbuhan Pengguna Trans Semarang Tahun 2010-2022



Sumber: Data Trans Semarang, diolah peneliti (2024)

Target jumlah penumpang berkaitan dengan target pendapatan Trans Semarang. Pada laman <https://regional.espos.id/> , target jumlah penumpang Bus Rapid Trans Semarang 12.847.536 orang yang terbagi menjadi dua, 7.030.816 orang penumpang umum dan 5.816.720 pelajar sehingga ditargetkan pendapatan Trans Semarang Rp. 30.424.576.000 namun per tahun 2018 jumlah pendapatan Trans Semarang hanya mencapai Rp. 27.665.956.000. Badan Layanan Umum (BLU) Unit Pelaksana Teknis Dinas (UPTD) menargetkan pendapatan Trans Semarang tahun 2022 pada laman <https://semarangkota.go.id/> Rp. 37 miliar dengan kondisi normal tidak ada pandemi dan *refocusing*. Pada tahun 2021, target pendapatan diperkirakan sekitar Rp. 34 miliar namun karena ada pandemi dilakukan revisi menjadi Rp. 19,9 miliar. Berikut adalah pendapatan Trans Semarang pada tahun 2018-2022:

Tabel 3 Pendapatan Trans Semarang Tahun 2018-2022

Tahun	Umum	Khusus	Jumlah
2018	24.521.924.000	3.144.032.000	27.665.956.000
2019	26.729.139.500	3.669.996.000	30.399.135.500
2020	16.916.126.500	2.002.599.000	18.918.725.500
2021	16.161.211.500	1.590.185.000	17.751.396.500
2022	15.587.904.500	3.258.865.000	18.846.769.500

Sumber: diolah peneliti, 2024

Pendapatan Trans Semarang dari tahun 2018 hingga 2022, yang dibagi menjadi dua kategori pendapatan umum dan khusus. Kategori umum yaitu (penumpang umum) yang membayar Rp. 4000/orang dan kategori khusus, yaitu pelajar, mahasiswa, pengguna kartu KIA, lansia, penyandang disabilitas dan veteran yang membayar Rp.1000/orang. Pada tahun 2018, pendapatan umum mencapai 24.521.924.000 dan pendapatan khusus 3.144.032.000, sehingga total pendapatan mencapai 27.665.956.000. Pendapatan mengalami dinamika pola pertumbuhan dari tahun ke tahun. Pada tahun 2019, pendapatan meningkat menjadi 30.399.135.500, Kemudian menurun pada tahun 2020 menjadi 18.918.725.500. Pada tahun 2021, pendapatan kembali menurun menjadi 17.751.396.500, dan pada tahun 2022 meningkat sedikit menjadi 18.846.769.500. Jumlah pendapatan yang tersaji dari tahun 2018 sampai 2022

kurang dari harapan target pendapatan Trans Semarang seperti pada tahun 2018 diperkirakan target pendapatan 30 miliar namun pendapatan hanya mencapai kisaran 27 miliar.

Hambatan-hambatan pada pengoperasian Trans Semarang berdampak langsung pada jumlah penumpang dan target pendapatan. Dalam perspektif administrasi publik, hal ini berkaitan dengan kinerja pelayanan publik (*public service performance*) yang dipengaruhi oleh kapasitas organisasi, kualitas sumber daya manusia, dan efektivitas manajemen operasional. Dinamika jumlah penumpang dapat menjadi indikator penting dalam mengevaluasi keberhasilan pemerintah daerah dan operator dalam menyelenggarakan pelayanan transportasi publik yang efisien, responsif, dan berkelanjutan. Berdasarkan data yang diperoleh peneliti, bahwa terdapat peningkatan jumlah penumpang dari tahun 2022-2023. Peningkatan jumlah menunjukkan aspek sumber daya manusia tidak menghambat secara signifikan dalam operasional Trans Semarang. Adapun data jumlah penumpang Trans Semarang tahun 2022-2024, sebagai berikut:

Tabel 4 Penumpang Trans Semarang Tahun 2022-2024

Tahun	Target	Umum	Khusus	Total
2022	9,938,764	6,082,964	4,930,958	11,013,922
2023	12,360,288	6,257,148	6,889,170	13,146,318
2024	13,312,140	6,034,839	7,100,170	13,135,009

Sumber: BLU UPTD Trans Semarang

Berdasarkan data target penumpang Trans Semarang umum dan khusus (Pelajar, KIA, Mahasiswa, Lansia, Veteran) menunjukkan peningkatan dari tahun 2022 sampai 2024. meskipun terdapat penurunan pada 2024, secara umum menunjukkan pertumbuhan pengguna Trans Semarang. Proporsi penumpang umum dan khusus menunjukkan fluktuasi. Penumpang umum lebih tinggi di tahun 2022, sedangkan penumpang khusus lebih tinggi di tahun 2023 dan 2024. Dari data menunjukkan bahwa sumber daya manusia tidak menjadi masalah dan justru terbukti dalam capaian jumlah penumpang yang melebihi target pada dua tahun berturut-turut dan tetap tinggi pada tahun 2024 meskipun terjadi sedikit fluktuasi. Efektifitas manajemen operasional layanan Trans Semarang dalam aspek finansial melihat perbandingan antara target dan

realisasi pendapatan selama tiga tahun terakhir. Data berikut menggambarkan capaian pendapatan Trans Semarang dari tahun 2022 sampai 2024 berdasarkan laporan BLU UPTD Trans Semarang, sebagai berikut:

Tabel 5 Pendapatan Trans Semarang Tahun 2022-2023

Tahun	Target	Realisasi Pendapatan	Presentase
2022	25,375,494,272	28,124,767,757	110,83%
2023	37,734,000,000	34,751,147,934	92,10%
2024	37,734,000,000	34,577,459,666	91,63%

Sumber: BLU UPTD Trans Semarang

Berdasarkan target dan realisasi pendapatan Trans Semarang menunjukkan pada tahun 2022, realisasi pendapatan melampaui target secara signifikan dengan presentase 110,83%. Namun, pada tahun 2023 dan 2024, target pendapatan sejumlah 34,734,000,000 kurang dari realisasi pendapatan. Penurunan pendapatan menunjukkan tantangan dalam mencapai target. Penurunan realisasi pendapatan Trans Semarang dalam dua tahun terakhir secara korelatif berkaitan dengan faktor penghambat teknis, kendala teknologi, dan persepsi masyarakat yang berkontribusi pada kualitas pelayanan yang menurun secara subjektif maupun objektif dan berdampak pada tingkat penggunaan layanan oleh masyarakat.

Inovasi pada Trans Semarang dilakukan oleh pemerintah Kota Semarang. Permasalahan minat pengguna moda transportasi yang menurun menyebabkan Bus Rapid Transit kurang maksimal dalam menjalankan peran mengurangi kemacetan dan mobilitas kehidupan sehari-hari. Bus Rapid Transit secara administrasi penting melihat kontribusi yang cenderung efektif untuk meningkatkan mobilitas kota. Beberapa kota di negara tertentu memperoleh kemajuan dengan keberadaan Bus Rapid Transit seperti, Curitiba Brazil yang menjadi salah satu pionir sukses dalam implementasi Bus Rapid Transit. Artikel EBRD *Green Cities* yang berjudul “*Modernizing Bus Rapid Transit: Curitiba, Brazil*” bahwa peningkatan mobilitas Bus Rapid Transit membantu mengurangi kemacetan lalu lintas dan meningkatkan efisiensi transportasi. Sistem transportasi cerdas dihasilkan dari manajemen lalu lintas dinamis, sistem sinyal prioritas, dan informasi bus terkait waktu. Tujuan dari

sistem adalah untuk menyederhanakan manajemen lalu lintas perkotaan dan meningkatkan efisiensi transportasi umum kota.

Sistem transportasi Bus Rapid Transit adalah bentuk upaya mengurangi kemacetan dengan cara menyediakan pelayanan transportasi massal kota melalui keterlibatan pemerintah, swasta, maupun masyarakat. Sistem transportasi berbasis Bus Rapid Transit terdapat di luar negeri, seperti Kota Bogota, Kolombia menurut *Global Urban Development Magazine* yang berjudul “Transformasi Bogota” menjelaskan bahwa Kolombia yang memiliki sistem Bus Rapid Transit yang dikenal sebagai Trans Mileno dengan aktor utama meliputi Pemerintah Kota, Pemerintah Pusat, Lembaga Supranasional atau Antar Pemerintah, Swasta, dan Utilitas Publik. Implementasi Trans Mileno yaitu meningkatkan mobilitas dengan sistem transportasi yang cepat, terjadwal, dan terintegrasi. Transportasi yang telah berperan dalam menekan kemacetan lalu lintas serta mengoptimalkan efisiensi sistem transportasi kota (Montezuma, 2005).

Perbandingan Trans Semarang dengan Trans Jakarta berbeda, Trans Jakarta memiliki jalur khusus dan sistem pembayaran melalui kartu sedangkan Trans Semarang belum memiliki jalur khusus serta pembayaran yang masih manual meskipun sekarang bisa dilakukan via *M-Banking* (Irawan, 2015). Pembayaran berbasis teknologi yang hanya bisa digunakan oleh beberapa kalangan, para lansia tidak bisa aktif dalam menggunakan teknologi seperti generasi milenial. Jalur khusus Trans Semarang menurut Laeis (2024) bahwa lajur segregasi Bus Rapid Transit Trans Semarang baru akan dimulai pada tahun 2025 mendatang. Kepala Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Kota Semarang, Budi Prakosa menuturkan ada lembaga donor dari Jerman untuk pembangunan *Dedicate Line* Trans Semarang.

Kemitraan menurut Ketentuan Umum Peraturan Pemerintah Nomor 44 Tahun 1997 dalam pasal 1 menyatakan bahwa:

“Kemitraan adalah kerja sama usaha antara Usaha Kecil dengan Usaha Menengah dan atau dengan Usaha Besar disertai pembinaan dan pengembangan oleh Usaha Menengah dan atau Usaha Besar dengan memperhatikan prinsip saling memerlukan, saling memperkuat dan saling menguntungkan.”

Kemitraan merupakan sebuah proses interaksi dari dua atau lebih pihak yang diwujudkan dalam bentuk kerja sama dalam rangka usaha untuk saling bermanfaat. Kemitraan menurut Peraturan Daerah Kota Semarang diatur dalam Peraturan Daerah (Perda) Kota Semarang Nomor 7 Tahun 2015 tentang Program Kemitraan dan Bina Lingkungan Sebagai Tanggung Jawab Sosial Perusahaan di Kota Semarang. Dalam kerangka ilmu administrasi publik, penyelenggaraan pelayanan publik modern menuntut adanya pola hubungan kolaboratif antara pemerintah dan sektor non-pemerintah. Melalui kemitraan, diharapkan terjadi *sharing of responsibility* antara pemerintah dan pihak swasta dalam hal pembiayaan, pengelolaan, dan inovasi pelayanan.

Kemitraan sebagai kerja sama (*working together*) dikemukakan oleh Hodget dan Johson (2001:323) bahwa kemitraan dibentuk untuk memfasilitasi capaian tujuan berbagai entitas baik individu, kelompok, lembaga atau organisasi secara bermakna dan berkelanjutan. Kemitraan pemerintah dan swasta mengacu pada barang publik seperti transportasi publik yang merupakan tanggungjawab pemerintah selaku penyedia layanan publik serta swasta sebagai pihak pengelola layanan publik. Kemitraan pemerintah dan swasta pada pelayanan publik disebut Kemitraan Publik Swasta (KPS). Kemitraan transportasi antara pemerintah dan swasta penting agar transportasi publik dapat berkembang dari pada bergerak secara independen. Kemitraan dapat berupa banyak hal, misalnya kemitraan antara *Sustainable Energy Africa* dan Kota Cape Town yang bertujuan untuk mengimplementasikan transportasi berkelanjutan dengan fokus kerja sama untuk mengurangi emisi global, peningkatan kualitas udara, penanganan masalah kesejahteraan, dan peningkatan ekonomi (Jennings, 2008:22). Kemitraan berfungsi untuk mewujudkan transportasi berkelanjutan merujuk pada kerja sama antara Trans

Semarang dengan Negara Jerman yang menyoroti kepentingan transportasi ramah lingkungan.

Proyek transportasi mengikuti budaya, kebijakan, dan prosedur organisasi sehingga menghambat pembentukan budaya baru yang dirancang untuk keberhasilan kemitraan. Menurut Estache (2004) (dalam Lucian, 2010) evolusi kemitraan transportasi pada Kemitraan Publik-Swasta (KPS) di negara-negara berkembang menunjukkan pergeseran pola dari inisiatif swasta ke arah sinergi sektor publik dan swasta. Dalam konteks administrasi publik, sektor publik berperan sebagai regulator, fasilitator, sekaligus penjamin akuntabilitas kebijakan agar kemitraan berjalan sesuai prinsip tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*).

Mekanisme Kemitraan Pemerintah dan swasta diidentifikasi sebagai strategi administratif dalam mengatasi keterbatasan anggaran dan kapasitas pemerintah untuk menyediakan infrastruktur transportasi publik. Dikutip dalam artikel ilmiah yang berjudul “*Public-private partnership as the core form of the implementation of Russia's transport and transit potential*”, pemerintah daerah bagian membeli tanah dan bangunan fasilitas transportasi dan investor swasta berpartisipasi menanggung biaya relokasi serta komunikasi teknis. Pembangunan fasilitas transportasi memiliki resiko seperti penggunaan informasi orang dalam dan tindakan ilegal yang bertujuan untuk meningkatkan pendapatan pejabat pemerintah. Proyek kemitraan pemerintah dan swasta memiliki popularitas yang disebabkan oleh intensitas modal yang relatif rendah, sumber laba yang teridentifikasi dengan jelas dari investasi (denda dan pembayaran), serta keamanan material bagi pengguna fasilitas transportasi umum (Tsvetkov, 2017:3).

Kemitraan Pemerintah-Swasta di Kota Semarang salah satu pembangunan Tol Semarang-Solo. PT Trans Marga Jateng dari BUMN dan PT Sarana pembangunan Jawa Tengah dari BUMD berkerja sama dalam perusahaan jalan tol. Kemitraan publik swasta berlangsung secara optimal, kerja sama yang dilakukan dengan antisipasi, sosialisasi dan negosiasi. Model kemitraan BOT (*Build Operate Transfer*) untuk pembangunan jalan tol

Semarang - Solo diterapkan dengan baik karena tujuan bersama menjadi lebih mudah dicapai PT Trans Semarang terlibat dalam kemitraan dengan pemerintah dan swasta dalam pembangunan infrastruktur, seperti jalan tol dan layanan transportasi, namun terdapat ancaman terhadap kemitraan yang sedang dalam proses evaluasi dan perbaikan. Kemitraan dengan pemerintah dan swasta pada pembangunan jalan tol Semarang-Solo, BPJLL sebagai perwakilan pemerintah Indonesia melibatkan PT Trans Marga Jateng sebagai pihak swasta untuk menjalin kerja sama. Kerja sama telah ditetapkan dalam perjanjian jalan tol (PPJT) pengalihan jalan tol ruas Semarang-Solo pada tahun 2012 (Hadihanafi, 2013).

Bus Rapid Transit dapat secara efektif dan efisien mempromosikan transportasi ramah lingkungan di negara-negara berkembang dengan penerapan instrumen kebijakan seperti perencanaan, regulasi, ekonomi, informasi, dan teknologi (dalam Richardianto, 2023). Pertumbuhan populasi yang cepat dan peningkatan permintaan akan transportasi berkelanjutan, sistem Bus Rapid Transit menjadi pilihan yang cerdas bagi kota-kota untuk memenuhi kebutuhan masyarakat dibandingkan dengan kereta api (dalam Mason, 2024). Implementasi nyata kemitraan publik-swasta di tingkat daerah adalah pada penyelenggaraan layanan moda transportasi massal Bus Rapid Transit Trans Semarang, yang dikelola oleh Pemerintah Kota Semarang melalui Dinas Perhubungan dan Badan Layanan Umum (BLU) UPTD Trans Semarang bekerja sama dengan sejumlah operator swasta penyedia armada serta PT Nusantara Global Inovasi (NGI) sebagai mitra pengelola sistem pembayaran elektronik. Skema ini dirancang untuk mendukung prinsip efisiensi pelayanan publik sekaligus mengurangi beban keuangan pemerintah daerah melalui kolaborasi lintas sektor.

Pada 15 November 2021, dalam laman www.alinea.id menjelaskan bahwa Pemerintah Republik Indonesia dan Korea Selatan membahas tentang kerja sama di sektor transportasi. Menhub Budi memaparkan, Indonesia memiliki beberapa proyek pembangunan terkait infrastruktur transportasi yang direncanakan dalam skema PPP (*Public Privat Partnership*) meliputi

pelabuhan, bandara, dan peningkatan transportasi darat. Konsep yang dibangun pada transportasi perkotaan yaitu berorientasi transit dalam rangka meminimalisir pengguna moda transportasi pribadi dan mengintegrasikan jaringan moda transportasi massal. Kemitraan antara pemerintah, operator transportasi, dan pemangku kepentingan dalam pengembangan transportasi telah terbukti menjadi faktor kunci dalam kesuksesan sistem transportasi massal. Pada penelitian yang dipublikasikan di *Journal of Traffic and Transportation Engineering*, kemitraan yang solid antara pemerintah, operator transportasi, dan pemangku kepentingan memainkan peran vital dalam meningkatkan efisiensi operasional, pengembangan infrastruktur yang berkelanjutan, dan pelayanan transportasi yang berkualitas. Kolaborasi yang baik dari masing-masing pihak dengan cara saling mendukung dalam perencanaan, implementasi, dan evaluasi program transportasi massal dapat menciptakan sistem transportasi yang lebih terintegrasi, efisien, dan berkelanjutan (Cheng, et al: 2023).

Kebijakan Kota Semarang dalam peraturan Walikota Semarang Nomor 116 Tahun 2016 tentang pembentukan, kedudukan, susunan, organisasi, tugas, dan fungsi serta tata kerja unit pelaksana teknis Dinas Trans Semarang pada Dinas Perhubungan Kota Semarang sebagai upaya mengembangkan transportasi berbasis transit dalam meningkatkan perekonomian nasional di Kota Semarang. Trans Semarang menurut (Widodo, 2023:2) merupakan sistem transportasi angkutan massal di Jawa Tengah yang beroperasi di Kota Semarang berbasis Bus Rapid Transit. Bus Rapid Transit di Kota Semarang diatur dalam Peraturan Walikota Semarang Nomor 37 Tahun 2016 tentang pola tata kelola Badan Layanan Umum BRT. Transportasi massal, khususnya Bus Rapid Transit (BRT) diharapkan dapat mengatasi permasalahan transportasi dan menciptakan sistem transportasi yang efisien, aman, nyaman, dan tepat waktu. Trans Semarang memiliki beberapa kelebihan seperti tarif terjangkau, jangkauan luas, dan waktu tempuh cepat. Namun, kondisi armada dan halte masih perlu ditingkatkan untuk mencapai standar yang lebih baik.

Operasional Bus Rapid Transit Trans Semarang dimulai pada September 2009 hingga september 2010 dengan sistem sewa asset dari Pemerintah Kota Semarang kepada PT Trans Semarang. Pengelolaan Bus Rapid Transit Trans Semarang kemudian dialihkan kepada BLU UPTD Terminal Mangkang pada 1 Oktober 2010. Selanjutnya, berdasarkan Keputusan Walikota Semarang Nomor 551.2/783 Tahun 2016, pengelolaan Bus Rapid Transit Trans Semarang di bawah Badan Layanan Umum (BLU). Perubahan ini terjadi karena Terminal Mangkang beralih status menjadi Tipe A sehingga pengelolaan diambil alih pusat. Sejak 3 Januari 2017, pengelolaan Bus Rapid Transit Trans Semarang berada di bawah BLU UPTD Trans Semarang (Setiawan, 2023).

Pemerintah Kota Semarang berperan sebagai pengatur, pembina, dan pengawas dalam pengelolaan Trans Semarang. Pemerintah Kota Semarang bertanggung jawab untuk memastikan bahwa Trans Semarang beroperasi dengan baik, aman, dan bermanfaat bagi masyarakat Semarang. Pemerintah Kota Semarang mengatur pengelolaan Trans Semarang melalui produk hukum meliputi: pertama, Peraturan Walikota Semarang Nomor 1 Tahun 2017 tentang pola tata kelola BLU UPTD Trans Semarang; kedua, Peraturan Walikota Semarang Nomor 2 Tahun 2017 tentang pengelolaan keuangan dan akuntansi UPTD Trans Semarang sebagai BLU; ketiga, Peraturan Walikota Semarang Nomor 45 Tahun 2021 tentang standar pelayanan minimal BLU UPTD Trans Semarang; keempat, Peraturan Walikota Semarang Nomor 39 Tahun 2022 tentang perubahan atas Peraturan Walikota Semarang Nomor 17 Tahun 2021 terkait tarif Bus Rapid Transit Trans Semarang; terakhir, Keputusan Kepala Dinas Perhubungan Kota Semarang Nomor 050/7916 Tahun 2018 tentang Standar Operasional Prosedur (SOP) (Setiawan, 2023).

Pengelolaan Bus Rapid Transit Trans Semarang tidak hanya bergantung pada kemitraan teknis dan operasional, tetapi juga pada kebijakan pembiayaan publik yang diatur pemerintah daerah. Pemerintah Kota Semarang memegang peran dominan dalam menetapkan subsidi tarif bagi pengguna layanan, sebagaimana tertuang dalam Peraturan Walikota Semarang Nomor 39 Tahun

2022. Kebijakan ini menjadi instrumen penting administrasi publik karena menentukan besaran bantuan keuangan daerah yang dialokasikan setiap tahun untuk menjaga keterjangkauan tarif dan meningkatkan akses transportasi massal bagi masyarakat. Dominasi Pemerintah Kota Semarang dalam penetapan dan pengelolaan subsidi tarif Trans Semarang, sebagaimana diatur dalam Peraturan Wali Kota Semarang Nomor 39 Tahun 2022, menimbulkan ketidakseimbangan peran dalam kemitraan. BLU UPTD Trans Semarang masih bergantung penuh pada anggaran daerah, sementara pihak swasta hanya berperan sebagai operator tanpa kewenangan dalam pengambilan keputusan terkait tarif dan besaran subsidi. Kondisi yang menunjukkan lemahnya prinsip kesetaraan dalam tata kelola.

Implementasi kebijakan Bus Rapid Transit berfokus pada peran berbagai aktor yang terlibat, menurut Novriyaldi (2022) keberhasilan implementasi kebijakan Bus Rapid Transit tidak hanya ditentukan oleh pemerintah, tetapi keterlibatan pihak seperti masyarakat, pengusaha angkutan umum, dan swasta. Alokasi armada Bus Rapid Transit Trans Semarang terdiri dari delapan koridor dan empat feeder. Rincian kepemilikan armada meliputi aset pemerintah Kota Semarang dan Kementerian Perhubungan, serta bus yang dioperasikan oleh penyedia jasa. Secara keseluruhan, terdapat 259 unit Bus Rapid Transit dengan 82 unit bus pemerintah dan 177 unit bus milik konsorsium swasta (Setiawan, 2023). Pengembangan Trans Semarang terdapat kerja sama antara pemerintah dan swasta dalam pengoperasian kemitraan memiliki peran dan tanggung jawab masing-masing pihak dengan pemetaan aktor sebagai berikut:

Tabel 6 Pemetaan Aktor Mitra Trans Semarang

No	Aktor	Bidang
1.	Pemerintah	Kebijakan dan Regulasi Pemerintah Kota Semarang
		Teknis dan koordinasi Dinas Perhubungan Kota Semarang
		Pengelolaan dan Pengawasan BLU UPTDTrans Semarang
2.	Swasta	Pemasok sarana prasarana 1. PT Sembilan Sembilan Cahaya 2. PT Surya Setia Kusuma Semarang 3. PT Mekar Flamboyan sendang Mulyo Jaya 4. PT Sendang Mulyo Jaya 5. PT Cakra Mega Transport
		Penyedia layanan pembayaran 1. PT Digital Arta 2. PT Dompot Anak Bangsa 3. PT Visionet Internasional Penyedia Inovasi pembayaran Elektronik PT Nusantara Global Inovasi (Produk: pembayaran via kartu BNI, BRI, Mandiri, BCA)

Sumber: diolah peneliti, 2024

Pada kerangka administrasi publik, penyediaan layanan tersebut memerlukan tata kelola yang akuntabel, partisipatif, dan kolaboratif. Kota Semarang mengoperasikan Bus Rapid Transit Trans Semarang melalui skema kemitraan pemerintah dan swasta yang melibatkan BLU UPTD Trans Semarang sebagai pengelola dan pengawas layanan, Dinas Perhubungan Kota Semarang sebagai kordinasi teknis. Praktik kemitraan dalam mengoperasikan Trans Semarang menunjukkan tantangan khas manajemen publik, yaitu kelamahan koordinasi dan pengawasan. Dinas Perhubungan Kota Semarang dikutip dalam <https://jateng.solopos.com> ditemukan kondisi dari 28 armada bus Trans Semarang diambang batas emisi dan keluhan warga akibat memuat asap hitam. Kepala Dinas Perhubungan Kota Semarang, Danang Kurniawan menuturkan telah mengirim surat peringatan untuk memperhatikan kondisi kendaraan serta menegur pengemudi bus agar tidak mengemudi dengan kecepatan tinggi serta sanksi penilangan pada Trans Semarang yang sudah tidak layak jalan. Dinas Perhubungan Kota Semarang tidak segan mencabut kemitraan dengan PT Trans Semarang. Plt Kepala Dinas Perhubungan Kota

Semarang mengungkapkan sedang melakukan review ulang pada layanan Bus Rapid Transit Trans Semarang termasuk aspek kelembagaan, sistem operasional, dan trayek yang harus diselesaikan agar kemitraan berjalan dengan lancar (Nurikhsan, 2024).

Kemitraan Trans Semarang dengan BLU Trans Semarang mencakup pemanfaatan teknologi informasi untuk memperbaiki layanan seperti penggunaan aplikasi untuk informasi rute, jadwal, dan pembayaran tiket digital. Trans Semarang memiliki aplikasi yang dapat diunduh di *Playstore* maupun *Appstore*. Di dalam aplikasi pengguna disediakan fitur untuk menunjang pelayanan yang disediakan oleh Trans Semarang (lihat gambar 5).

Gambar 5 Fitur Trans Semarang Mobile



Sumber: <https://transsemarang.go.id>

Fitur yang diberikan dalam aplikasi sebagai bentuk pelayanan digital yang dilakukan oleh Trans Semarang seperti pembelian tiket, mengetahui letak bus terdekat, informasi rute, dan selter terdekat. Terhitung Agustus 2025 rating dari aplikasi masih di 3.4 per 5. Setiap pelayanan dituntut memberikan pelayanan publik terbaik. Rating aplikasi di bawah 4 menunjukkan keberhasilan aplikasi masih kurang. Trans Semarang *Mobile* menerima kritik dan saran dari para pengguna armada melalui laman ulasan pada aplikasi. Rata-rata ulasan negatif terkait kendala jaringan di beberapa tempat akibat pengaruh *provider* kartu terhadap lokasi sehingga jaringan yang tidak stabil memberikan letak bus tidak sesuai. Menurut Zent Inity pada 25 Juli 2024 dalam ulasan di *Playstore* menuturkan “*kedatangan bus yang tidak terdeteksi bahkan posisi bus nge-stuck di map*”.

Salah satu upaya peningkatan layanan, yaitu sistem pembayaran. Trans Semarang mulai mengkampanyekan transaksi pembayaran non tunai, yakni dengan penggunaan kartu elektronik. Layanan pembayaran non tunai sebagai tuntutan kebijakan pemerintah dalam mewajibkan pemerintah daerah untuk mulai melakukan transaksi non tunai sesuai dengan Ipres Nomor 10 Tahun 2016 yang berisi kebijakan pemerintah mendorong transaksi non tunai pada lingkup pemerintahan. Kerja sama pada tahun 2018 dengan percobaan transaksi menggunakan kartu *e-tiketing* Trans Semarang golongan umum, kartu e-tiket Trans Semarang golongan pelajar, aplikasi OVO, QR-Code, aplikasi LinkAja, AstraPay, kartu E-tiket BRI BRIZZI, kartu e-tiket BNI *Tapcash* dan *Gopay*.

Sistem pembayaran non-tunai pada layanan Trans Semarang merupakan bagian penting dari tata kelola pelayanan publik berbasis digital. Dalam praktiknya, Pemerintah Kota Semarang melalui BLU UPTD Trans Semarang bekerja sama dengan PT Digital Arta. Dikutip dalam laman <https://fifgroup.co.id> (2021) sistem pembayaran Trans Semarang bekerja sama dengan PT Digital Arta serta menggandeng PT Nusantara Global Inovasi sebagai integrator sistem transaksi digital yang memiliki reputasi kuat dalam memberikan layanan pembayaran digital. Kolaborasi ini mencerminkan penerapan *e-government* dalam sektor transportasi dan menjadi indikator kemitraan pemerintah dan swasta pada level pelayanan. Berbagai ulasan pengguna menunjukkan bahwa implementasi sistem pembayaran digital belum sepenuhnya optimal. Sejumlah keluhan publik menyoroti aksesibilitas dan disparitas biaya administrasi yang bervariasi, menimbulkan kesan tidak konsisten dalam pelayanan. Fakta ini menandakan adanya kesenjangan manajemen publik.

Ulasan negatif terkait layanan pembayaran dituturkan oleh Icha pada 16 Juni 2024 dalam ulasan Trans Semarang *Mobile* di *Playstore* menuturkan bahwa “*udah bagus2 bisa beli tiket duluan. Eeeh ternyata pembayaran cuma bisa dipakai astrapay yg kena admin 1500-2000. ya ogahlah. Mending repot beli tiket di bus aja ga kena admin*”. Ulasan Icha (2024) menunjukkan adanya

disparitas aksesibilitas dan biaya dalam sistem pembayaran digital Trans Semarang meskipun pemerintah telah mendorong transaksi non-tunai karena keterbatasan metode pembayaran dan biaya administrasi yang memberatkan pengguna. Masalah administrasi menunjukkan bahwa meskipun Pemerintah Kota Semarang telah mendorong transformasi pembayaran non-tunai sebagai bagian dari inovasi layanan, mekanisme kemitraan dan pengawasan administrasi publik masih memerlukan penguatan agar sistem pembayaran digital benar-benar efisien, transparan, dan tidak menambah beban pengguna.

Pemerintah Kota Semarang dalam rangka meningkatkan kualitas layanan bekerja sama dengan beberapa swasta terkait pembayaran tiket. Berdasarkan pengamatan peneliti pada laman <https://jatengprov.go.id> (2024) yaitu Pemerintah Kota Semarang menggandeng Telkomsel dengan layanan TCASH Pass. Layanan yang serupa dengan kartu Tap Cash Semarang Hebat versi BNI, dan BRI BRIZZI. Inovasi ini sebagai sarana untuk meminimalisir pungutan bohong dan pencatatan yang tidak sesuai transaksi (Devyan, 2024). Pemerintah Kota Semarang bekerja sama dengan PT Dompot Anak Bangsa sebagai pembayaran elektronik untuk Bus Rapid Transit Trans Semarang dengan layanan *GoPay* yang memiliki sejumlah permasalahan tata kelola. Dikutip dalam (Nurmayasari, 2023) masalah kemitraan dengan PT Dompot anak Bangsa meliputi kejelasan kontrak dan pembagian peran belum sepenuhnya terjamin, *Memorandum of Understanding* (MoU) yang berakhir pada 2019 tidak segera diperbarui hingga 2023, sehingga menimbulkan ketidakpastian hukum dan kelembagaan dalam pengelolaan aset maupun pengawasan kinerja mitra dan belum ada lembaga khusus pada pengelolaan serta pengawasan aset maupun kontrak, dan pemerintah belum memberikan kemampuan terbaik untuk mengoptimalkan kontribusi positif (Nurmayasari, 2023). Masalah kelembagaan memperlihatkan bahwa meskipun sistem pembayaran digital telah menjadi terobosan dalam pelayanan publik, manajemen kemitraan pemerintah dan swasta masih memerlukan penguatan. Aspek administrasi publik seperti akuntabilitas kontrak, mekanisme evaluasi, dan kepastian hukum perlu dipertegas agar inovasi layanan tidak hanya

memperluas akses pembayaran, tetapi juga menjamin kepentingan pengguna secara berkelanjutan.

Dinas Perhubungan Kota Semarang terus berupaya mendongkrak jumlah pengguna kendaraan umum sebesar 20 persen di tahun 2030. Kepala Bidang Angkutan Dinas Perhubungan kota Semarang, dalam laman <https://jateng.tribunnews.com> Ambar Prasetyo menuturkan perlu upaya masif untuk meningkatkan perpindahan pengguna kendaraan pribadi ke angkutan umum. Angka pengguna angkutan umum pada tahun 2021 dari hasil survei lembaga eksternal menunjukkan angka 7 persen. Tahun 2023, secara internal melakukan survei dengan hasil menunjukkan peningkatan jumlah pengguna angkutan umum di angka 10 persen karena penambahan koridor dan peningkatan pelayanan yang masif (dalam Arifianto, 2024). Hasil survei kepuasan masyarakat pada pelayanan publik dilihat melalui nilai SKM dari tahun 2019 hingga 2023 terkait mutu pelayanan dan kinerja sebagai berikut:

Tabel 7 Survei Kepuasan Masyarakat pada Pelayanan Publik

Tahun	Nilai SKM	Mutu Pelayanan	Kinerja
2019	74,38	C	Kurang baik
2020	77	B	Baik
2021	79,5	B	Baik
2022	79,42	B	Baik
2023	80,13	B	Baik

Sumber: ESKM Jateng, diolah peneliti (2024)

Hasil Survei Kepuasan Masyarakat pada pelayanan publik di Jawa Tengah, berdasarkan data dari ESKM Jateng yang diolah oleh peneliti dari tahun 2019 hingga 2023 menunjukkan peningkatan nilai SKM, mutu pelayanan, dan kinerja yang semakin baik dari tahun ke tahun. Data Survei Kepuasan Masyarakat menunjukkan bahwa upaya untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik di Jawa Tengah membuahkan hasil yang signifikan. Masyarakat semakin puas dengan pelayanan yang diterima, bukti dari komitmen pemerintah dan swasta untuk terus meningkatkan kualitas pelayanan publik dan memenuhi kebutuhan masyarakat. Tingkat kepuasan masyarakat terhadap pelayanan Trans Semarang dalam penelitian karya Fahmida (2018) terkait hasil survei indeks dari kepuasan masyarakat dalam

pelayanan moda transportasi Trans Semarang, berdasarkan nilai Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) dari koridor I, II, III, dan IV berdasarkan Kemenpan No. 14 Tahun 2017 dengan indikator 9 unsur menunjukkan kategori puas. Namun terdapat koridor yang menunjukkan penilaian dalam kategori kurang baik yaitu koridor I (Mangkang-Penggaron) dan koridor II pada unsur waktu penyelesaian sedangkan koridor III (Pelabuhan-Elisabeth) dan IV (Tawang-Cangkiran) pada unsur waktu penyelesaian serta sarana dan prasarana.

Pengelolaan Trans Semarang merefleksikan praktik *public governance* yang menekankan pada kolaborasi antaraktor, akuntabilitas, transparansi, dan orientasi pelayanan masyarakat. Secara administrasi publik, kemitraan mencerminkan bentuk *governance* yang menekankan kerja sama antaraktor dalam mewujudkan pelayanan publik yang responsif. Kemitraan Publik-Swasta pada transportasi massal adalah kerja sama antara sektor publik dan swasta dalam aspek pembangunan infrastruktur transportasi. Dikutip dalam laman <https://itpd-indonesia.org> (2022) Skema KPS memungkinkan pemerintah bekerja sama dengan pihak swasta untuk membiayai, membangun, mengoperasikan, dan memelihara fasilitas transportasi massal. Kemitraan dalam transportasi dapat membawa manfaat termasuk dalam percepatan pembangunan dengan akses modal dan keahlian swasta serta meningkatkan efisiensi operasional.

Kemitraan (dalam Pradina, 2017) dapat meningkatkan kualitas layanan publik pada Bus Rapid Transit Trans Semarang. Keterlibatan swasta dan pemerintah dapat mengoptimalkan sumber daya dan keahlian untuk membangun dan mengelola sistem transportasi yang lebih efisien dan efektif serta berdampak pada pengurangan kemacetan, waktu tempuh lebih singkat, dan aksesibilitas yang lebih baik namun masyarakat masih kurang berminat menggunakan transportasi massal. Layanan Bus Rapid Transit Trans Semarang tidak hanya program transportasi, tetapi merupakan bagian dari upaya pemerintah dalam penyediaan pelayanan publik yang efektif dan berkeadilan. Dinamika tata kelola pemerintahan (*governance*), mulai dari

perencanaan kebijakan, koordinasi antarlembaga, kemitraan antara pemerintah dan pihak swasta, hingga pengelolaan sumber daya manusia serta evaluasi kinerja layanan.

Kemitraan antara pemerintah dan sektor swasta merupakan salah satu instrumen penting dalam penyelenggaraan pelayanan publik, khususnya transportasi massal. Menurut Sulistiyani (2004), kemitraan didefinisikan sebagai hubungan kerja sama yang dibangun atas dasar prinsip kesetaraan, saling menguntungkan, dan berbagi tanggung jawab. Sulistiyani membedakan kemitraan ke dalam tiga model, yaitu: *Subordinate Union of Partnership*, *Linear Union of Partnership*, dan *Linear Collaborative of Partnership*. Teori kemitraan Sulistiyani (2004) relevan untuk menilai kemitraan Trans Semarang, di mana pemerintah melalui BLU UPTD Trans Semarang menggandeng sektor swasta sebagai operator armada dan penyedia layanan pendukung. Kemitraan Trans Semarang dalam praktiknya menunjukkan efektivitas manajemen publik karena pengoperasian Trans Semarang tidak sekedar kesepakatan kontraktual, tetapi kapasitas kelembagaan, integrasi kebijakan, dan koordinasi lintas sektor sebagaimana ditekankan dalam administrasi publik. Jadi, bagaimana model kemitraan dalam mengoperasikan Bus Rapid Transit Trans Semarang?

1.2 Identifikasi Masalah

Proses penelitian agar tidak berseberangan dari judul yang telah dibuat maka peneliti melakukan identifikasi masalah untuk memperjelas masalah dan mempersempit ruang lingkup penelitian. Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan, Adapun indentifikasi masalah yang diperoleh sebagai berikut:

1. Kelemahan Koordinasi dan pengelolaan dalam kemitraan Trans Semarang melibatkan Dinas Perhubungan Kota Semarang dengan BLU UPTD Trans Semarang dilihat dari penangguhan kerja sama operasional dan sanksi berupa tilang serta pengurangan biaya operasional akibat ditemukan 28 kondisi armada yang tidak memenuhi standar kelaikan jalan dan perilaku pengemudi yang beresiko terhadap keselamatan pengguna;
2. Kemitraan dalam layanan pembayaran digital Trans Semarang yang melibatkan BLU UPTD Trans Semarang dengan PT Digital Arta dalam layanan pembayaran digital AstraPay menerima keluhan terkait biaya administrasi yang memberatkan pengguna sehingga tarif tiket yang dibayarkan lebih tinggi daripada tarif sebenarnya;
3. Kemitraan Pemerintah Kota Semarang dengan PT Dompot Anak Bangsa dalam mengoperasikan Trans Semarang pada layanan pembayaran digital *GoPay* menghadapi kendala meliputi aspek hukum (*Memorandum of Understanding*), kelembagaan, pengelolaan aset, dan kontrak;
4. Dominasi Pemerintah Kota Semarang dalam penetapan subsidi tarif Trans Semarang yang diatur Peraturan Walikota Nomor 39 Tahun 2022.

1.3 Rumusan Masalah

Berdasarkan paparan latar belakang yang telah diuraikan oleh peneliti maka masalah dirumuskan dalam penelitian, sebagai berikut :

1. Bagaimana model kemitraan yang terbangun antara pemerintah dan swasta dalam mengoperasikan Bus Rapid Transit Trans Semarang?
2. Apa faktor yang menghambat kemitraan dalam mengoperasikan Bus Rapid Transit Trans Semarang?

1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah diuraikan, adapun tujuan penelitian yang hendak dicapai peneliti dalam penelitian, sebagai berikut:

1. Menganalisis model kemitraan yang terbangun antara pemerintah dan swasta dalam mengoperasikan Bus Rapid Transit Trans Semarang.
2. Menganalisis faktor yang menghambat kemitraan dalam mengoperasikan Bus Rapid Transit Trans Semarang.

1.5 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat penelitian yang terbagai menjadi dua yaitu manfaat teoritis dan manfaat praktis dengan paparan sebagai berikut :

1.5.1 Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini memiliki manfaat secara teoritis dengan paparan, sebagai berikut:

- a. Hasil dari penelitian diharapkan mampu memberikan manfaat serta kontribusi dalam dunia Administrasi publik;
- b. Acuan referensi penelitian selanjutnya pada bidang manajemen administrasi publik;
- c. Sebagai salah satu kajian dalam penulisan ilmiah terkait kemitraan moda transportasi massal.

1.5.2 Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini memberikan manfaat praktis dengan paparan, sebagai berikut:

a. Universitas

Hasil penelitian memberikan sumbangan ilmu pengetahuan bagi perkembangan ilmu administrasi publik mengenai bagaimana model kemitraan mengembangkan Bus Rapid Transit. Pengetahuan pada hasil penelitian dapat digunakan untuk menambah pengetahuan dan pemahaman bagi peneliti selanjutnya;

b. Pemerintah Kota Semarang

Hasil penelitian mampu memberikan sumbangan pemikiran bagi pemerintah Kota Semarang dalam konteks administrasi publik serta referensi untuk merumuskan manajemen transportasi massal yang lebih efektif;

c. Trans Semarang dan para mitra

Hasil penelitian mampu memberikan panduan tentang bagaimana Trans Semarang berkolaborasi mengoperasikan transportasi massal sehingga memaksimalkan kontribusi mereka dalam menciptakan sistem transportasi yang lebih efisien dan berkelanjutan.

1.6 Tinjauan Pustaka

Adapun tinjauan pustaka pada penelitian, dengan paparan sebagai berikut:

1.6.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang dikaji difokuskan pada penelitian yang berkaitan dengan model kemitraan moda transportasi massal.

Agusti dalam karya ilmiah membahas tentang kemitraan publik dan swasta yaitu kemitraan antara pemerintah Kota Bandar Lampung dan mitra Trans Bandar Lampung. Fokus kemitraan terletak antara pemerintah daerah dengan operator transportasi dalam implementasi

sistem Bus Rapid Transit. Temuan mengungkapkan Trans Bandar Lampung dalam pelaksanaan Bus Rapid Transit. Kajian menggunakan metode deskriptif kualitatif dan menemukan bahwa kemitraan yang dilakukan memenuhi kriteria *partnership*, termasuk kontrak formal, sumber daya baru, dan pembagian risiko dan keuntungan. Karya ilmiah Agusti memberikan dasar pemahaman tentang jenis kemitraan yang umum diterapkan dalam Bus Rapid Transit, khusus dalam menekankan aspek formalitas dan pembagian keuntungan (dalam Agusti, 2019).

Selaras dengan studi yang dilakukan oleh Agusti (2019), riset yang dilakukan oleh Wibowo menganalisis mengenai proses kemitraan antara pemerintah dan pihak swasta dalam penyelenggaraan transportasi publik. Kajian Wibowo fokus menganalisis proses kolaborasi antara UPTD Trans Semarang dengan operator dalam pelayanan Bus Rapid Transit Trans Semarang. Wibowo mengungkap proses kolaborasi antara UPTD Trans Semarang dengan operator-operator dalam pelayanan transportasi publik Trans Semarang di Kota Semarang dan mengidentifikasi faktor-faktor yang menghambat *collaborative governance*. Penelitian Wibowo (2020) menggunakan data yang objektif dan tepat dengan permasalahan yang ada dengan tipe deskriptif dan menemukan bahwa dalam tahap *Trust building* terjadi konflik internal BLU UPTD Trans Semarang dan sebagian pihak menolak melaksanakan kebijakan dari pimpinan (dalam Wibowo, 2020).

Berdasarkan riset yang dilakukan oleh Lucken yang memberikan wawasan mengenai perkembangan kemitraan MOD (*Mobility on Demand*) dan dampak terhadap penyediaan angkutan umum di Amerika Serikat. Kajian meninjau artikel dari surat kabar *online*, situs web agen angkutan umum, dan situs web perusahaan MOD dan menemukan bahwa MOD yang dioperasikan oleh *Agency-Operated* dan *Agency-Subside Private*. MOD menampilkan pendekatan yang diambil lembaga publik dengan perusahaan MOD untuk meningkatkan pelayanan transportasi. Riset yang dilakukan memberikan wawasan mengenai

berbagai model layanan MOD yang diterapkan untuk melayani kebutuhan transportasi masyarakat (dalam Lucken, 2019).

Berbeda dengan ke tiga studi sebelumnya, bahwa penelitian Liliu menawarkan rekomendasi kebijakan yang berdasarkan bukti empiris tentang efektivitas KPS dan inovasi lingkungan dalam mengurangi emisi transportasi untuk pembangunan berkelanjutan. Temuan Liliu fokus pada isu lingkungan terkait moda transportasi yang mengeluarkan emisi sehingga menimbulkan pencemaran udara. Analisis yang dilakukan menggunakan teknik *Quantile Auto Regressive Distributed Lag* (QARDL) dan menemukan bahwa dampak mitigasi emisi dari KPS dan inovasi lingkungan hanya terlihat pada tingkat emisi transportasi yang lebih tinggi. Penelitian yang berfokus pada aspek kebijakan yang dapat meningkatkan kinerja transportasi umum (dalam Liliu, 2022).

Berdasarkan paparan riset sebelumnya oleh Liliu, kajian yang dilakukan oleh Sawasemariai meneliti aspek-aspek kebijakan baik di pusat maupun daerah yang dapat berpotensi dalam meningkatkan kinerja transportasi umum. Serupa kajian riset sebelumnya bahwa fokus dari penelitian adalah upaya untuk meningkatkan kinerja transportasi umum. Riset menggunakan pendekatan kualitatif dan menemukan bahwa berbagai elemen kebijakan dapat membantu meningkatkan layanan Trans Semarang. Ruang lingkup kebijakan terkait transportasi umum memiliki peran untuk meningkatkan efektifitas dan efisiensi dari transportasi sehingga dapat dikelola dan dikembangkan menjadi lebih baik (dalam Sawasemariai, 2022).

Lange dalam karya ilmiah tentang efektivitas Kemitraan Publik-Swasta sektor transportasi dengan mempertimbangkan dimensi budaya nasional. Karya ilmiah Lange memberikan perspektif tentang efektifitas KPS dalam sektor transportasi yang dapat dikaitkan dengan model kemitraan Bus Rapid Transit Trans Semarang menggunakan riset yang dilakukan kerangka kerja GLOBE dan menemukan bahwa kontrak pemerintah bermanfaat secara finansial bagi lembaga transportasi

(dalam Lange, 2023). Pada penelitian Lange model Kemitraan Publik-Swasta (KPS) dirujuk dalam mempertimbangkan budaya nasional sedangkan penelitian yang dilakukan peneliti fokus dalam pengelolaan dan pengembangan dari Bus Rapid Transit Trans Semarang. Sejauh mana kemitraan diterapkan dalam pengoperasian Trans Semarang dan potensi hambatan yang dihadapi untuk memaksimalkan operasional Trans Semarang.

Selaras dengan riset yang dilakukan oleh Rakhmatulloh yang meneliti efektivitas Bus Trans Semarang sebagai layanan transportasi massal yang berkelanjutan untuk mendukung mobilitas masyarakat dan solusi masalah kemacetan. Karya Ilmiah rakhmatulloh memberikan gambaran tentang kinerja Bus Rapid Transit Trans Semarang. Metode yang digunakan yaitu kuantitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Bus Trans Semarang mengurangi masalah kemacetan (dalam Rakhmatulloh, 2020). Pada riset Rakhmatulloh menunjukkan bahwa Trans Semarang sebagai Transportasi berkelanjutan dengan harapan mengentaskan masalah lalu lintas. Kerja sama yang efektif berpotensi menghasilkan cara untuk mengatasi masalah yang tidak dari operator transportasi saja melainkan seluruh elemen termasuk masyarakat.

Studi yang dilakukan oleh Hariyadi mengukur tingkat kepuasan dan loyalitas penumpang terhadap layanan bus Trans Semarang. Karya ilmiah Hariyadi memberikan data tentang kepuasan pengguna Bus Rapid Transit Trans Semarang yang dapat menjadi dasar analisis tentang dampak kemitraan terhadap kepuasan pengguna. Hariyadi menggunakan metode CSI (*Customer Satisfaction Index*) dan menemukan bahwa nilai CSI sebesar 69,17 persen, yang menunjukkan bahwa kepuasan penumpang secara keseluruhan terhadap pelayanan bus Trans Semarang masih rendah (dalam Hariyadi, 2023).

Berbeda dengan kajian yang dilakukan oleh Hariyadi meskipun memiliki kesamaan topik yaitu mengukur kualitas pelayanan. Analisis riset yang dilakukan oleh Tyana, fokus pada pengaruh kualitas

pelayanan terhadap kepuasan penumpang. Tyana menggunakan cara PLS (*Partial Least Square*) dengan metode kuantitatif dan menemukan bahwa variabel bukti langsung, keandalan, dan daya tanggap berpengaruh signifikan terhadap kepuasan penumpang Trans Semarang. Data mengenai faktor-faktor kepuasan pengguna dapat dikaitkan dengan aspek-aspek yang perlu diperhatikan dalam kemitraan Bus Rapid Transit Trans Semarang (dalam Tyana, 2023).

Fokus pada hubungan integrasi Mikrotrans dalam layanan JAKLingko terhadap jumlah penumpang koridor utama Transjakarta dikaji oleh Dharmawan. Riset yang dilakukan dikaitkan dengan strategi pengembangan Bus Rapid Transit Trans Semarang. Lebih lanjut Dharmawan menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode regresi model random *effect* dan menemukan bahwa integrasi layanan Mikrotrans sebagai feeder berjalan sesuai rencana karena bersifat komplementer terhadap layanan koridor utama Transjakarta (dalam Dharmawan, 2022).

Perspektif tentang faktor-faktor yang mempengaruhi penggunaan transportasi umum dikaji oleh Baqarizky (2022). kajian dapat dikaitkan dengan aspek-aspek yang perlu diperhatikan dalam kemitraan Bus Rapid Transit Trans Semarang. Riset Baqarizky menganalisis kemanan, fasilitas, keterjangkauan, persamaan dan keteraturan dalam konsep TOD (*Transit Oriented Development*) yang diadopsi oleh Pemerintah Provinsi DKI Jakarta. Dalam proses analisis, Baqarizky menggunakan persamaan regresi linier berganda dan menemukan bahwa variabel fasilitas, keteraturan, kesetaraan, keamanan, dan keterjangkauan memiliki pengaruh terhadap penggunaan moda KRL (dalam Baqarizky, 2022).

Riset lain dilakukan oleh Nikmah yang mengidentifikasi masalah dari pelaksanaan operasional Trans Jateng koridor 1 Bawen-Tawang yang merugikan Trans Semarang koridor 2 dengan tujuan Ungaran–Terboyo dilihat dari aspek komunikasi dan kerjasama antar pemerintah

daerah. Metode yang digunakan yaitu kualitatif deskriptif. Temuan menunjukkan bahwa komunikasi yang terjadi antara pemerintah daerah pada naskah Perjanjian Kerja sama tidak menyinggung masalah terkait dampak ataupun kerugian yang disebabkan oleh salah satu pihak. Nikmah fokus pada komunikasi dan koordinasi antar pemerintah daerah dalam menjalankan Program Bus Rapid Transit (dalam Nikmah, 2019).

Paparan studi terdahulu yang menganalisis desain kontrak yang optimal dalam proyek kemitraan antara pemerintah dan swasta pada infrastruktur transportasi oleh Zhu (2020) memberikan perspektif tentang desain kontrak yang efektif dalam kemitraan infrastruktur transportasi. Zhu mengkaji risiko “keunikan” dalam proyek Kemitraan dengan cara merancang sebuah model kontrak “keunikan” yang didasarkan pada model Bertrand. Kajian Zhu menggunakan metode pemrograman nonlinier dan menemukan bahwa pencapaian “keunikan” kontrak yang optimal merupakan hasil kompromi antara modal swasta, masyarakat, dan kesejahteraan sosial (dalam Zhu, 2020).

Kajian Takdir fokus pada strategi pelayanan UPT Bus Trans Padang dalam menerapkan kartu *E-Money* BRIZZI. Dalam studi takdir memberikan contoh strategi pelayanan dalam meningkatkan efisiensi pembayaran. Kemitraan antara pemerintah daerah dengan pihak swasta mengenai penyediaan layanan pembayaran elektronik diteliti oleh Takdir yang memahami aspek-aspek pelayanan. Metode yang digunakan adalah deskriptif kualitatif dan menemukan bahwa strategi pelayanan UPT Bus Trans Padang dalam penerapan kartu *E-money* (BRIZZI) pada Bus Trans Padang sudah berjalan baik (dalam Takdir, 2022).

Sejalan dengan kajian sebelumnya, Yehezkiel memiliki kesamaan dengan kajian Takdir (2022) dalam hal penyediaan layanan pembayaran elektronik. Yehezkiel menganalisis hubungan kerja sama antara Pemerintah Daerah Kota Semarang dan PT *Go-Jek* Indonesia dalam layanan pembayaran untuk Bus Rapid Transit Trans Semarang.

Metode yang digunakan adalah kualitatif deskriptif. Temuan riset menunjukkan proses kemitraan cukup berhasil. Karya ilmiah Yehezkiel memberikan contoh tentang kemitraan dengan perusahaan teknologi dalam meningkatkan layanan Bus Rapid Transit (dalam Devanno, 2023).

Beberapa kajian riset terdahulu, seperti yang dilakukan oleh (Agusti, 2019; Lucken, 2019; Zhu, 2020; Dharmawan, 2022, dan Takdir, 2022), meneliti aspek dan model KPS (Kemitraan Publik Swasta) dalam transportasi massal. Temuan riset menunjukkan bahwa KPS dapat menjadi solusi untuk mengatasi berbagai tantangan dalam pengembangan dan pengelolaan transportasi massal, seperti keterbatasan dana publik dan kebutuhan keahlian swasta. Sedangkan pada riset ini memberikan kontribusi spesifik dengan menganalisis pola kemitraan Bus Rapid Transit Trans Semarang yang memiliki karakteristik dan konteks lokal yang unik serta spesifik dengan mekanisme kemitraan Pemerintah dan Swasta dalam pengoperasian Trans Semarang.

Kajian riset lain, seperti yang dilakukan oleh (Nikmah, 2019; Wibowo, 2020; dan Devanno, 2023), meneliti aspek kolaborasi dalam transportasi massal. Hasil temuan menunjukkan bahwa *Collaborative Governance* dapat menjadi pendekatan yang efektif untuk melibatkan berbagai *stakeholder* dalam pengambilan keputusan dan pelaksanaan kebijakan transportasi massal. Sedangkan pada riset ini fokus pada kerangka kerja dalam mengatur dan mengelola kerja sama dalam aktor yang terlibat, yaitu pemerintah dan swasta terkait peran dan tanggungjawab serta mekanisme pengambilan keputusan.

Kajian riset lebih lanjut, dilakukan oleh (Rakhmatullah, 2020; Baqarizky, 2022; Liliu, 2022, Sawasemarai, 2022; Hariyadi, 2023; Tyana, 2023; dan Lange, 2023) meneliti aspek kualitas pelayanan dan kepuasan penumpang dalam transportasi massal. Penelitian-penelitian ini menunjukkan bahwa kualitas pelayanan yang baik dapat

meningkatkan kepuasan penumpang dan mendorong penggunaan transportasi massal. Dalam studi hasil riset yang telah dilakukan menunjukkan bahwa KPS, *Collaborative Governance*, dan kualitas pelayanan merupakan faktor-faktor penting dalam pengembangan dan pengelolaan transportasi massal. Studi terdahulu cenderung membahas aspek-aspek seperti efektifitas layanan, integrasi dengan moda lain, dan kepuasan pengguna sedangkan pada penelitian ini melihat faktor yang menghambat terwujudnya kemitraan yang ideal.

Secara keseluruhan, kajian riset terdahulu memberikan gambaran yang komprehensif tentang berbagai aspek yang terkait dengan transportasi publik, khusus Bus Rapid Transit di Indonesia. Berbagai aspek yang terkait dengan Kemitraan Publik Swasta, integrasi layanan transportasi, faktor-faktor yang mempengaruhi penggunaan moda transportasi publik, serta evaluasi efektivitas layanan transportasi umum di beberapa kota di Indonesia. Sedangkan Temuan hasil riset ini akan berfokus pada model kemitraan antara pemerintah dan pihak swasta dalam pengoperasian Bus Rapid Transit Trans Semarang. Trans Semarang menjadi *benchmark* (tolak ukur) yang ideal bagi model kemitraan pemerintah dan pihak swasta dalam transportasi publik di Kota Semarang. Analisis secara komprehensif mengenai peran masing-masing pihak, mekanisme pembagian keuntungan dan resiko, serta faktor penghambat keberhasilan kemitraan dikaji mendalam untuk menemukan model kemitraan Trans Semarang.

Tabel 8 Penelitian Terdahulu

NO	PENELITI/TAHUN	TUJUAN PENELITIAN	LANDASAN TEORI	METODE	HASIL PENELITIAN
1.	Agusti (2019)	Melihat tingkat kemitraan antara pemerintah Kota Bandar Lampung dengan PT Trans Bandar Lampung	Menurut Notoatmodjo (2003), definisi kemitraan merupakan suatu kerja sama formal baik individu, kelompok, maupun organisasi guna mencapai suatu tugas atau tujuan tertentu.	Penelitian menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif.	Bahwa kemitraan diantara Pemerintah Kota Bandar Lampung dengan PT. Trans Bandar Lampung dalam pelaksanaan Bus Rapid Transit masuk ke dalam kategori <i>partnership</i>
2.	Lucken <i>et al</i> (2019)	Memberikan pengetahuan mengenai perkembangan kemitraan MOD dan dampak pada ketersediaan angkutan umum di AS.	Terdapat empat model layanan dalam Kemitraan Publik-Swasta (PPP) <i>Mobility on Demand</i> (MOD) di Amerika Serikat	Meninjau surat kabar <i>online</i> , situs web agen angkutan umum dan situs web PT MOD.	Pendekatan yang diambil lembaga publik dengan perusahaan MOD dalam rangka meningkatkan mutu pelayanan transportasi.
3.	Nikmah (2019)	Mengidentifikasi masalah pelaksanaan operasional BRT Trans Jateng koridor 1 Bawen-Tawang yang merugikan BRT Trans Semarang, yaitu pada koridor 2 dengan tujuan Ungaran-Terboyo	Canel dan Sanders (2011:85-86)). <i>Government communication refers to the aims, role and practice of communication implemented by executive politicians and officials of public institutions in the servi ce</i>	Kualitatif deskriptif	Bahwa komunikasi yang terjadi antara pemerintah daerah yang tercantum di naskah Perjanjian Kerja sama tidak disinggung masalah terkait dampak atau kerugian yang di sebabkan oleh salah satu pihak.
4.	Rakhmatulloh <i>et al</i> (2020)	Mengetahui efektivitas Trans Semarang sebagai layanan transportasi yang berkelanjutan	Waktu dalam sistem pelayanan transportasi, yaitu waktu tempuh dan waktu tunggu (<i>dwelling time</i>) (Merlin, 2017).	Kuantitatif.	Menunjukkan bahwa Bus Trans Semarang mengurangi masalah kemacetan.

5.	Wibowo (2020)	Menganalisis proses dari kolaborasi yang dilakukan UPTD Trans Semarang dengan operator	<i>Commitment to process</i> menurut Ansell and Gash adalah <i>mutual Recognition of interdependence, shared ownership of process, openness to exploring mutual gains. Mutual recognition of interdependence.</i>	Penelitian kualitatif deskriptif.	Bahwa dalam tahap <i>Trust building</i> terjadi konflik internal BLU UPTD Trans Semarang, dimana sebagian pihak mitra swasta menolak melaksanakan kebijakan dari pimpinan.
6.	Zhu <i>et al</i> (2020)	Mengetahui Kemitraan antara Pemerintah dan Swasta pada infrastruktur transportasi dengan cara merancang sebuah model kontrak “keunikan”	Menurut Zhu dan Berry bahwa pasar layanan nirkabel dengan latar belakang semakin besar akses tanpa izin dari perusahaan mampu menawarkan kontrak eksklusif pada pengguna.	Metode pemrograman non-linier	Bahwa pencapaian model “keunikan” adalah kontrak yang optimal karena hasil dari kompromi modal swasta, masyarakat, serta kesejahteraan sosial.
7.	Baqarizky, Nabila dan R. Jachrizal Sumabrata (2022)	Menganalisis kemandirian, fasilitas, keterjangkauan, persamaan dan keteraturan.	TOD merupakan proyek penataan ruang yang ramah pejalan kaki dan pusat kegiatannya terletak di sekitar transit.	Dianalisis dengan regresi linier berganda	Bahwa fasilitas, keteraturan, kesetaraan, keamanan, dan keterjangkauan berpengaruh terhadap penggunaan moda KRL.
8.	Dharmawan, Herry (2022)	Menemukan hubungan integrasi Mikrotrans dalam layanan JakLingko pada jumlah penumpang koridor utama Transjakarta.	Kendaraan paratransit berfungsi untuk meningkatkan performa transportasi di lingkup perkotaan (Akkarapol, et al., 2009; Cervero, et al., 2007).	Pendekatan kuantitatif dengan metode regresi model <i>random effect</i>	Integrasi layanan Mikrotrans sebagai feeder berjalan sesuai rencana karena bersifat komplementer pada layanan koridor utama Transjakarta.
9.	Liu <i>et al</i> (2022)	Menawarkan rekomendasi kebijakan berdasarkan efektivitas KPS dengan inovasi lingkungan	Teknik <i>Quantile Auto Regressive Distributed Lag</i> (QARDL)	Metode pendekatan penelitian kuantitatif	Dampak mitigasi emisi dari KPS dan inovasi lingkungan terlihat pada tingkat emisi transportasi lebih tinggi.

10.	Sawasemari ai (2022)	Memahami kebijakan di pusat dan daerah yang berpotensi meningkatkan kinerja pada transportasi umum.	Sistem Bus Rapid Transit (BRT) adalah salah satu sistem yang banyak diminati masyarakat (Cervero, 2013).	Pendekatan kualitatif	Elemen kebijakan dapat membantu meningkatkan layanan Trans Semarang.
11.	Takdir <i>et al</i> (2022)	Mengetahui strategi dari pelayanan UPT Bus Trans Padang dalam penerapan kartu E-Money BRIZZI	Pelayanan UPT Bus dilakukan melalui jasa yang berupa sikap, hubungan untuk memperoleh kepuasan pelanggan (Pohan, 2011; Tjiptono, 2002).	Penelitian bersifat deskriptif kualitatif.	Strategi pelayanan UPT Bus Trans Padang dalam penerapan kartu E-money (BRIZZI) sudah berjalan baik.
12.	Hariyadi <i>et al</i> (2023)	Mengukur kepuasan dan loyalitas penumpang pada layanan bus raoud transit Trans Semarang.	Transportasi umum merupakan layanan yang diakui oleh banyak kota sebagai aspek penting (van Lierop, et al., 2018).	Metode CSI (<i>Customer Satisfaction Index</i>)	Nilai CSI sebesar 69,17 persen. Artinya kepuasan penumpang masih rendah.
13.	De Lange, Deborag (2023)	Menganalisis efektivitas kemitraan publik-swasta (KPS) dengan sektor transportasi.	Kerangka kinerja GLOBE untuk menganalisis dampak dimensi budaya nasional dan keterlibatan kemitraan publik-swasta PPP.	Penelitian kuantitatif dan pendekatan empiris.	Kontrak dari pemerintah memberi manfaat secara finansial bagi lembaga transportasi.
14.	Devanno <i>et al</i> (2023)	Menganalisis hubungan kerja sama yang terjalin antara Pemerintah daerah Kota Semarang dan PT Go-Jek Indonesia	Konsep <i>good governance</i> , yaitu partisipasi, kerangka hukum, transparansi, daya tanggap, Orientasi konsensus, kesetaraan, visi strategis, dan akuntabilitas.	Kualitatif deskriptif	Proses kemitraan cukup berhasil.
15.	Tyana <i>et al</i> (2023)	Mengetahui pengaruh kualitas layanan terhadap kepuasan penumpang Trans Semarang	Metode SEM (<i>Structural Equation Model-ling</i>) pendekatan PLS <i>Partial Least Square</i> .	Kuantitatif	Bahwa variabel berpengaruh signifikan pada kepuasan penumpang Trans Semarang

1.6.2 Administrasi Publik

Definisi administrasi publik menurut Litchfield dan Waldo (1991) (dalam Kismartini, 2023) adalah proses dari badan pemerintahan yang diorganisasikan serta dikelola. Di dalam administrasi publik terdapat manusia, perangkat, biaya, gerakan, dan pemimpin dalam rangka mencapai tujuan pemerintahan. Administrasi publik digerakan dengan pemimpin dan bagian pelaksana yaitu bawahan dari pemimpin serta prosesnya dilaksanakan bersama dengan pandangan yang sama dalam arti berjalan dengan tujuan satu arah baik pemimpin maupun pegawai dalam semua kegiatan pemerintahan.

Paradigma administrasi publik oleh Nicholas Henry (1975) memiliki enam bagian, yaitu: *pertama*, paradigma I: Dikotomi Politik-Administrasi (1887-1926) mengenai ide yang memisahkan politik dengan fungsi administrasi pemerintahan; *kedua*, paradigma II: Prinsip-prinsip Administrasi (1927-1937) sebagai disiplin dan praktik dalam melihat sarjana administrasi publik memberikan apa yang mereka dapat lakukan dan percaya; *ketiga*, paradigma III: Administrasi publik sebagai ilmu politik (1950-56), menentukan disiplin administrasi publik (politik administrasi dikotomi dan prinsip-prinsip administrasi); *keempat*, paradigma IV: Administrasi Publik sebagai Ilmu Administrasi (1956-1970), diperlukan teori organisasi dan ilmu manajemen. Sebagai suatu paradigma, pada fase ini ilmu administrasi hanya memberikan fokus, tapi tidak pada lokusnya; *kelima*, paradigma V (Administrasi publik sebagai administrasi publik, 1970-) mengenai birokrasi pemerintahan dan pada persoalan-persoalan masyarakat; *terakhir*, Paradigma VI: (*Governance*) Paradigma tersebut muncul karena keyakinan bahwa sistem pemerintahan kurang baik. Standar baru bagi sistem pemerintahan, yaitu *public service* yang berfungsi sebagai paradigma dalam sistem pemerintah modern yang menempatkan

pemerintah sebagai entitas pelayanan publik sekaligus menjadi indikator untuk mengevaluasi nilai kinerja pemerintah.

Kemitraan transportasi massal Bus Rapid Transit Trans Semarang relevan dengan paradigma administrasi publik ke enam yaitu *governance* yang menyoroti tata kelola yang efektif dan efisien dalam pengelolaan kebijakan publik. Dalam konteks transportasi massal Trans Semarang, *governance* menjadi penting karena melibatkan berbagai pihak termasuk pemerintah, swasta, operator transportasi dan masyarakat. *Governance* menekankan pada pentingnya partisipasi dan keterlibatan berbagai *stakeholder* dalam pengambilan keputusan dan implementasi kebijakan, transparansi dan akuntabilitas, efisiensi dan efektivitas, serta inklusi dan pemberdayaan masyarakat. Pada konteks pelayanan transportasi Bus Rapid Transit Trans Semarang, pelayanan menjadi salah satu aspek krusial. Kemitraan dalam pengoperasian transportasi berarti bekerja sama dengan berbagai *stakeholders* untuk menciptakan transportasi yang lebih berkualitas, efisien dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat.

1.6.3 Paradigma Manajemen Publik

Perkembangan paradigma manajemen publik terbagi menjadi empat, yaitu : *pertama*, OPA (*Old Public Administration*), muncul dari tulisan Woodrow Wilson (1887) yang menekankan pada pemisahan politik dan administrasi. Administrasi bertugas sebagai pelaksana kebijakan dan penyedia layanan publik dengan netralitas dan profesionalitas. *Kedua*, NPM (*New Public Management*) oleh Christopher Hood (1991) (dalam Keban, 2008:36) pendekatan dalam menjalankan kegiatan pelayanan publik yang berlandaskan pada asumsi bahwa manajemen sektor bisnis lebih efektif dan efisien dibanding sektor birokrasi. *Ketiga*, NPS (*New Public Service*) atau dikenal sebagai *citizen-centric* menurut Robert B. Denhardt dan Janet V. Denhardt (2006) yang menekankan pada upaya menjalankan pemerintahan

sebagai bentuk pelayanan terhadap masyarakat bukan bisnis (Denhardt, 2006:42-43). Keempat, *Governance* oleh World Bank dan OECF (dalam Adisasmita, 2011: 23) adalah penyelenggaraan manajemen pembangunan yang bertanggung jawab dan solid sehingga selaras dengan paradigma *governance*.

Manajemen publik memastikan sebuah sistem dikelola secara efisien dan efektif, dengan sumber daya yang tepat dan proses yang terstruktur. Penerapan manajemen publik dengan konsep *governance* pada sistem transportasi publik dapat menentukan sistem transportasi berjalan, peran pemerintah, swasta, dan masyarakat. Manajemen publik memiliki bidang yang luas, pola kemitraan transportasi massal Bus Rapid Transit Trans Semarang fokus pada konsep *governance* sebagai pendekatan yang lebih komprehensif dalam memahami sistem Trans Semarang. *Governance* dalam konteks ini merujuk pada aspek kemitraan. Pendekatan *governance* melihat kemitraan berupaya membangun sistem transportasi massal yang efektif dan berkelanjutan, serta memberikan inspirasi bagi pengembangan sistem transportasi publik di Kota Semarang.

1.6.4 Governance

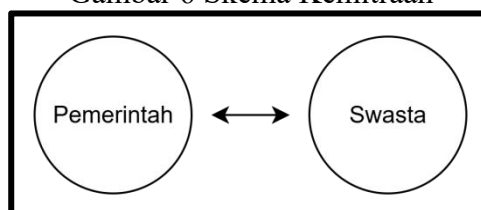
Konsep *governance* menurut *United Nations Economic and Social Commission for Asia and the Pacific* UN ESCAP (2011) (dalam Devanno (2023), bukan sesuatu yang baru dan telah ada sepanjang peradaban manusia. Secara sederhana, *governance* mengacu pada "proses pengambilan keputusan dan pelaksanaan keputusan." Berdasarkan konsep UNDP tersebut, studi *governance* didasarkan pada tiga pilar utama. Pertama, adalah *political governance*, yang berkaitan dengan proses pembuatan kebijakan. Kedua, adalah *economic governance*, yang terkait dengan kebijakan ekonomi yang memengaruhi isu-isu seperti pemerataan, pengurangan kemiskinan, dan peningkatan kualitas hidup. Ketiga, adalah *administrative governance* terkait proses-

proses administratif dan manajerial penyelenggaraan pemerintahan. Tata kelola dilihat dalam tiga aspek, yaitu pertama kelembagaan yang berfokus pada struktur organisasi, peran dan tanggung jawab masing-masing pihak terlibat, serta mekanisme pengambilan keputusan. Kedua, proses yang berfokus pada rangkaian aktivitas dan tahapan yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi. Ketiga, *value* berfokus pada nilai yang dianut oleh organisasi dan bagaimana nilai-nilai tersebut diimplementasikan dalam seluruh aktivitas organisasi. Model tata kelola merupakan kerangka kerja yang digunakan untuk mengatur dan mengelola suatu organisasi atau sistem. Model tata kelola bertujuan untuk memastikan bahwa organisasi tersebut berjalan secara efektif, efisien, dan akuntabel. Adapun model tata kelola dalam *governance*, sebagai berikut:

a. Kemitraan

Pendekatan model kemitraan menurut (*era-learn.eu*) menekankan pada kolaborasi, fleksibilitas, transparansi, dan akuntabilitas untuk mencapai tujuan dan dampak kebijakan yang diinginkan. Model tata kelola dengan kemitraan adalah model yang terdiri atas dua aktor, yaitu Pemerintah berperan sebagai regulator dan fasilitator. Mereka menyediakan infrastruktur dan sistem informasi, serta menetapkan regulasi dan standar operasional. Aktor kedua yaitu, Swasta berperan sebagai operator. Swasta menyediakan sarana prasarana yang dibutuhkan untuk menjalankan operasional secara profesional dan efisien (lihat gambar 6);

Gambar 6 Skema Kemitraan

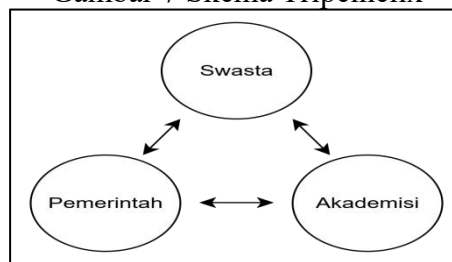


Sumber: diolah peneliti (2024) By Draw.io

b. Triplehelix

Pendekatan model tripelhelix menurut (Jaelani, 2019) tidak hanya berfungsi sebagai kerangka yang tidak sekedar digunakan untuk menganalisis dinamika hubungan dan interaksi, peran, dan hambatan antara aktor-aktor kunci dalam sistem inovasi. Penerapan model Triplehelix dengan perspektif logika kelembagaan untuk membentuk perkembangan dengan cara berbeda. Kemitraan Triplehelix adalah gambaran kemitraan antara dunia universitas (riset), swasta (bisnis) sebagai pihak yang memanfaatkan hasil penelitian, dan pemerintah sebagai pembuat kebijakan yang memfasilitasi terjadinya inovasi (lihat gambar 7);

Gambar 7 Skema Tripelhelix

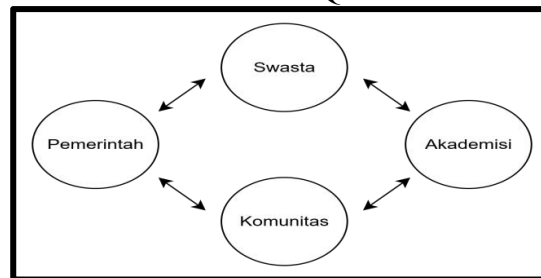


Sumber: diolah peneliti (2024) By Draw.io

c. Quadrahelix

Pendekatan model Quadrahelix menurut (Ramdhani, 2019) menekankan kolaborasi berkelanjutan dan sinergi antara pemangku kepentingan. Model yang mendorong perbaikan berkelanjutan, menciptakan ruang pengetahuan, konsensus, dan inovasi. Model Quadrahelix menurut Yawson (2009) terdiri atas pemerintah (regulasi), universitas (riset), swasta (bisnis) dan masyarakat (komunitas). Masyarakat sebagai helix keempat berperan sebagai fasilitator antara ketiga helix lain dan bersifat independen, organisasi nonprofit dan mengungkit investasi swasta dan publik untuk bersama-sama memberikan dana program penelitian dan pengembangan, serta menyediakan layanan teknis produk dan jasa (lihat gambar 8);

Gambar 8 Skema Quadrahelix

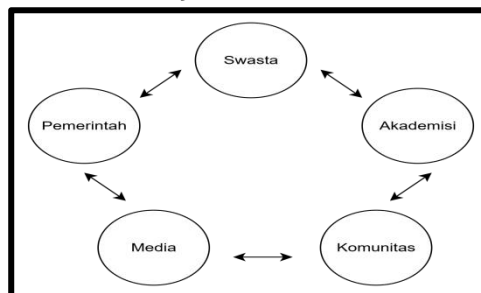


Sumber : diolah peneliti (2024) By Draw.io

d. Pentahelix

Pendekatan model Pentahelix menurut (Sumasno, 2023) melibatkan kolaborasi dan koordinasi secara intensif antara pemangku kepentingan. Model tata kelola yang menawarkan kerangka kerja yang komprehensif untuk mencapai tujuan bersama. Konsep Pentahelix terdiri dari lima aktor, yaitu pemerintah (regulasi), universitas (riset), swasta (bisnis), masyarakat (komunitas), dan media. Kolaborasi lima aktor berguna untuk menyelesaikan masalah multi pihak (lihat gambar 9);

Gambar 9 Skema Pentahelix

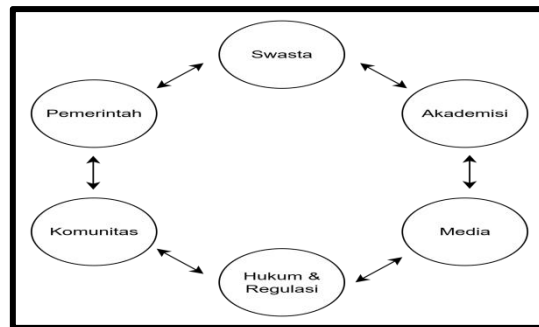


Sumber: diolah peneliti (2024) By Draw.io

e. Hexahelix

Pendekatan model hexahelix menurut (Tuthaes, 2024) menekankan pentingnya kolaborasi berkelanjutan, setiap *stakeholder* memiliki peran yang jelas, saling menghormati, dan bekerjasama untuk mencapai tujuan. Hexahelix terbagi menjadi enam aktor meliputi pemerintah (regulasi), universitas (riset), swasta (bisnis), masyarakat (komunitas), media massa, dan agregator (penyelenggaran dan peserta pemilu) (lihat gambar 10).

Gambar 10 Skema Hexahelix



Sumber: diolah peneliti (2024) By Draw.io

1.6.5 Kemitraan

Konsepsi kemitraan (dalam Hafsah, 1999:43-63) merupakan pondasi utama dalam membangun hubungan bisnis yang saling menguntungkan. Kemitraan bukan sekedar kerja sama, tetapi juga dilandasi oleh etika bisnis yang kuat. Kemitraan memiliki manfaat bagi semua pihak yang terlibat, termasuk peningkatan produktivitas, efisiensi, jaminan kualitas, kuantitas, dan kontinuitas, serta pengurangan resiko. Kemitraan memberikan dampak sosial positif, seperti peningkatan kesejahteraan masyarakat dan ketahanan ekonomi nasional. Tujuan utama kemitraan adalah “*win-win solution partnership*” bahwa semua pihak merasakan keuntungan dan manfaat. Kemitraan bertujuan untuk meningkatkan pendapatan, nilai tambah bagi pelaku, pemerataan dan pemberdayaan masyarakat, pertumbuhan ekonomi, kesempatan kerja, dan ketahanan ekonomi nasional.

Kemitraan dalam perspektif etimologis berasal dari kata *partner* yang diterjemahkan “pasangan, jodoh, sekutu, atau kompayon”. Kemitraan menurut Sulistiyani (2004) memiliki makna sebagai bentuk persekutuan antara dua pihak atau lebih yang membentuk ikatan kerja sama atas kesepakatan dan rasa saling membutuhkan guna meningkatkan kapasitas dan kapabilitas pada bidang serta tujuan tertentu sehingga memperoleh hasil yang lebih baik. Tujuan kemitraan, yaitu mencapai hasil yang lebih baik dengan saling memberikan

manfaat antar pihak yang bermitra (Sulistiyani, 2004: 130). Berdasarkan hukum Republik Indonesia nomor 9 tahun 1995, kemitraan didefinisikan sebagai kolaborasi bisnis antara usaha mikro dan usaha menengah atau usaha besar, yang diiringi dengan pembinaan dan pengembangan oleh usaha menengah atau usaha besar dengan mempertimbangkan prinsip-prinsip saling membutuhkan, saling menguatkan, dan saling menguntungkan untuk semua pihak yang terlibat.

Rekomendasi pola baru dalam membangun bangsa melalui model kemitraan. Kemitraan memberikan peran yang setara kepada dua aktor pembangunan, yaitu pemerintah dan swasta. Pemerintah diharapkan lebih transparan dalam mengembangkan kepemimpinan partisipatif. Di sisi lain sektor swasta bisa memberikan kontribusi bersama pemerintah dan masyarakat. Peran pemerintah berada pada posisi fasilitasi proses kerja sama berupa kebijakan politik, kebijakan umum, serta kebijakan sektoral departemental maupun berupa tenaga ahli, pendanaan, penyediaan teknologi, dan tenaga terampil. Peran swasta terletak pada operasionalisasi atau implementasi kebijakan, kontribusi tenaga ahli, tenaga terampil, sumbangan dana, alat atau teknologi. Di sisi lain masyarakat berperan dalam bentuk partisipasi non-mobilisasi (Sulistiyani, 2004:94-96).

Kemitraan sektor publik dan swasta dalam skema PPP (*Public Privat Partnership*) menurut Saleh (2008) adalah proyek pembangunan dengan menyesuaikan kebutuhan. Keterlibatan swasta dan pemerintah dimanfaatkan dalam dinamika pasar dan inovasi sehingga lebih kuat dan efisien. Menurut Bovaird (dalam Mas'ud, 2019) kemitraan pemerintah dan swasta, yaitu “pengaturan pekerjaan berdasarkan komitmen timbal balik, melebihi, dan di atas kontrak, antara satu organisasi di sektor publik dengan organisasi di luar sektor publik”. Menurut *Case Studies Transport Policy* (2021), kemitraan pemerintah

dan swasta merupakan solusi strategis untuk mengatasi keterbatasan anggaran pemerintah dalam membangun infrastruktur publik.

Kemitraan dalam perspektif praktis menurut (Haryanto, 2018:1) merupakan bentuk kerja sama yang didasarkan pada nilai gotong royong sebagai ciri khas bangsa Indonesia. Kemitraan menekankan pada peran aktif para mitra dalam mencapai tujuan bersama karena kolaborasi antar aktor menjadi keberhasilan program. Adapun fondasi kemitraan yang menganalisis kebutuhan dan perencanaan sebagai langkah awal yang krusial dalam membangun kemitraan yang sukses. Tahapan ini meliputi kesesuaian visi dan misi, *equity* antar mitra, transparansi, dan *Memorandum of Understanding* (MoU). Setelah kemitraan terjalin, manajemen kemitraan menjadi kunci untuk menjaga agar program berjalan sesuai rencana mencakup komitmen kedua pihak, komunikasi yang aktif, dan kepemimpinan yang baik. Terakhir, evaluasi kemitraan yang penting untuk menilai efektivitas program meliputi evaluasi pencapaian kemitraan, evaluasi *key performance index* antar mitra, dan tahapan merespon hasil evaluasi, sehingga dipastikan bahwa kemitraan mencapai tujuan yang telah ditetapkan (lihat gambar 11).

Gambar 11 Fondasi Kemitraan



Sumber: Haryanto (2018)

1.6.5.1 Model Kemitraan

Kemitraan menurut Sulistiyani (2004:130-131) dibedakan menjadi tiga, yaitu: pertama *pseudo partnership* (kemitraan semu) sebuah kerja sama antara dua pihak atau lebih, namun tidak sungguh-sungguh melakukan kerja sama secara seimbang oleh kedua belah pihak karena tidak memahami makna dan tujuan. Contoh kemitraan semu adalah pola pembangunan pada masa orde baru melalui slogan “*pembangunan dari dan oleh pemerintah untuk rakyat*” namun rakyat sebagai mitra kerja tidak mengetahui makna tetapi yakin bahwa itu penting. Kedua, *mutualism partnership* (kemitraan mutualistik) adalah kerja sama yang saling menyadari aspek penting melakukan kemitraan dengan saling memberikan manfaat dan memperoleh manfaat lebih sehingga mencapai tujuan yang optimal. Ketiga, *conjugation partnership* (kemitraan melalui pengembangan) yang dianalogikan dari kehidupan “*paramecium*”, yaitu untuk mendapatkan energi dan terpisah satu sama lain. Organisasi, agen, kelompok, maupun perorangan tentu memiliki kelemahan dalam melakukan usaha sehingga untuk mencapai tujuan organisasi dengan cara meningkatkan kemampuan masing-masing mitra (Sulistiyani, 2004:130-131).

Kemitraan mutualistik menurut Sulistiyani (2004:131) merupakan kerja sama dua pihak atau lebih yang saling mengerti sinergi kolaborasi. Tujuan kemitraan adalah untuk saling memberikan manfaat dan memperoleh keuntungan bersama, sehingga dapat mencapai tujuan yang lebih baik. Memahami nilai penting kemitraan, dua agen atau organisasi, baik yang memiliki status sama maupun berbeda, dapat bekerja sama. Kerja sama ini menghasilkan manfaat saling silang yang

menguntungkan semua pihak, sehingga memudahkan masing-masing dalam mencapai visi dan misi. Kemitraan ini juga mendorong saling mendukung satu sama lain. Konsep kemitraan ini terinspirasi dari pola simbiosis mutualisme yang terjadi di alam, seperti hubungan antara kerbau dan burung.

Bus Rapid Transit Trans Semarang, sebagai tulang punggung transportasi massal di Kota Semarang, menunjukkan contoh nyata kemitraan mutualistik yang efektif. Kemitraan ini melibatkan dua pilar utama: pemerintah dan swasta yang saling mendukung dan bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama, yaitu meningkatkan kualitas layanan transportasi massal dan mewujudkan mobilitas yang aman, nyaman, dan efisien bagi masyarakat. Kemitraan mutualistik menghasilkan sinergi yang kuat, setiap pihak mendapatkan manfaat yang signifikan. Pemerintah mendapatkan dukungan swasta dalam pengelolaan Bus Rapid Transit, serta peningkatan mobilitas dan kualitas hidup masyarakat. Swasta mendapatkan akses pasar yang luas, serta dukungan infrastruktur dan regulasi yang kondusif. Masyarakat mendapatkan akses transportasi yang aman, nyaman, dan terjangkau, serta peningkatan kualitas hidup dan lingkungan. Model kemitraan berdasarkan asas kehidupan organisasi mencakup sebagai berikut:

a. *Subordinate Union of Partnerships*

Kemitraan terjadi dua pihak atau lebih secara subordinatif yang memiliki status dan kemampuan tidak seimbang. Hubungan kerja sama tidak berada pada suatu garis lurus yang seimbang melainkan hubungan kuat-lemah sehingga tidak ada *sharing* dan fungsi peran yang seimbang. Pada model ini, terdapat satu mitra dominan yang memiliki kendali dan otoritas yang lebih besar dibandingkan mitra lainnya. Mitra-mitra lain berada dalam

posisi subordinat dan mengikuti arahan dari mitra dominan. Struktur hierarki jelas terlihat, dan pengambilan keputusan cenderung terpusat pada mitra dominan. Kerja sama lebih bersifat transaksional daripada kolaboratif. Pengambilan keputusan lebih efisien dan cepat karena terpusat. Risiko lebih terkontrol karena mitra dominan memiliki kendali penuh. Mitra subordinat mungkin merasa kurang dihargai dan memiliki sedikit pengaruh dalam pengambilan keputusan. Potensi konflik dapat muncul jika mitra subordinat merasa diperlakukan tidak adil. Inovasi dan kreativitas mungkin terbatas karena kurang partisipasi dari semua mitra. Ketergantungan pada mitra dominan dapat menjadi kelemahan jika mitra dominan mengalami masalah.

b. *Linear Union of Partnership*

Kemitraan melalui penggabungan pihak-pihak secara *linear* untuk melakukan kerja sama yang memiliki persamaan secara relatif meliputi tujuan, organisasi, dan status. Model ini menggambarkan kemitraan dengan struktur yang lebih egaliter dibandingkan model *subordinate*. Satu mitra yang memimpin, semua mitra memiliki peran dan tanggung jawab yang jelas dan seimbang. Aliran informasi dan pengambilan keputusan relatif lebih terbuka dan melibatkan semua mitra. Kerja sama lebih menekankan pada pembagian tugas dan tanggung jawab jelas untuk mengurangi risiko terjadi konflik. Semua mitra memiliki kesempatan berkontribusi dalam pengambilan keputusan. Kolaborasi yang lebih baik dapat menghasilkan solusi yang lebih inovatif. Proses pengambilan keputusan mungkin lebih lambat karena memerlukan kesepakatan dari semua mitra. Koordinasi dan komunikasi yang efektif sangat penting untuk keberhasilan

kemitraan. Konflik masih mungkin terjadi jika tidak ada mekanisme penyelesaian konflik yang jelas.

c. *Linear Collaborative of Parnership*

Kemitraan melalui kerja sama secara *linear* tidak membedakan volume, status, kekuatan para pihak bermitra. Fokus utama adalah visi dan misi yang saling mengisi satu dengan yang lain dan tidak ter subordinasi. Model ini merupakan bentuk kemitraan yang paling kolaboratif. Semua mitra memiliki peran yang setara dan berpartisipasi secara aktif dalam semua aspek kemitraan, termasuk pengambilan keputusan, pengembangan strategi, dan pelaksanaan proyek. Komunikasi dan kepercayaan antar mitra sangat penting. Kerja sama bersifat jangka panjang dan saling menguntungkan. Model ysng meningkatkan inovasi dan kreativitas karena melibatkan semua mitra. Model ini, berupaya meningkatkan efisiensi dan efektivitas karena semua mitra memiliki komitmen yang tinggi. Kerja sama dengan membangun hubungan yang kuat dan saling percaya antar mitra. Model ini membutuhkan komunikasi dan koordinasi yang sangat efektif. Proses pengambilan keputusan dapat lebih kompleks dan memakan waktu. Membutuhkan komitmen yang tinggi dari semua mitra (Sulistiyani, 2004:131-132).

1.6.5.2 Tujuan Kemitraan

Tujuan kemitraan menurut Sulistiyani (2004) yaitu untuk membangun kemitraan yang kuat dan saling memberikan keuntungan pada semua pihak harus memiliki komitmen yang seimbang dalam menjalankan kemitraan. Kemitraan harus dirancang dengan baik sehingga semua pihak memperoleh keuntungan yang adil dan sesuai dengan

kontribusi masing-masing. Pihak-pihak yang bermitra harus memiliki visi dan misi yang sejalan, meskipun berbeda secara detail. Kemitraan yang efektif melibatkan pihak-pihak yang memiliki keahlian dan sumber daya yang saling melengkapi. Kemitraan dapat dilakukan oleh berbagai pihak, baik perorangan, badan hukum, maupun kelompok-kelompok. Status mereka dapat setara atau *subordinate*, tetapi yang penting adalah ada kesamaan visi dan misi serta ada proses saling melengkapi secara fungsional.

Tujuan kemitraan pada sektor pemerintah dan sektor swasta (dalam Sholeh, 2008:6), yaitu: Pertama, *Better Services* guna menyempurnakan pelayanan publik dengan meningkatkan mutu dan jumlah investasi; Kedua, *Better Value* guna disiplin komersial menerapkan nilai-nilai kompetisi dari sektor publik sehingga memberikan manfaat lebih besar bagi konsumen dan ekonomi; Ketiga, *Benefit for all Stakeholder* yang memungkinkan mitra menerima manfaat secara adil. Dengan demikian, kemitraan merupakan strategi yang efektif untuk mencapai tujuan bersama, meningkatkan efisiensi, dan menciptakan sinergi positif bagi semua pihak yang terlibat.

1.6.5.3 Prinsip-Prinsip Kemitraan

Kemitraan yang sukses membutuhkan pemahaman yang mendalam dan berlandaskan prinsip-prinsip. Prinsip-prinsip ini menjadi pondasi untuk membangun hubungan yang memberikan keuntungan bagi para mitra. Prinsip-prinsip kemitraan diidentifikasi oleh pakar sebagai elemen kunci yang membentuk kemitraan yang efektif dan menguntungkan sebagai berikut:

Tabel 9 Prinsip-Prinsip Kemitraan

No	Sulistiyani (2004:130)	Wibisono (2007:103)	Notoatmojo (2010:244-245)	Laksamana (2012:21)
1.	komitmen	Kesetaraan	kesetaraan	kepercayaan
2.	kesetaraan	transparansi	keterbukaan	kesetaraan
3.	Saling memberikan manfaat	Saling menguntungkan	Saling menguntungkan	kemandirian

Sumber: diolah peneliti, 2024

Terdapat kesamaan dan perbedaan pendapat mengenai prinsip-prinsip kunci yang dibutuhkan untuk membangun kemitraan yang sukses. Sulistiyani (2004) menekankan komitmen, sementara Wibisono (2007) lebih fokus pada kesetaraan. Notoatmojo (2010) mencantumkan kesetaraan, namun menambahkan keterbukaan sebagai prinsip penting. Terakhir, Laksamana (2012) menyoroti kepercayaan dan kemandirian dalam kemitraan. Meskipun terdapat perbedaan penekanan, semua prinsip berkontribusi dalam menciptakan hubungan yang saling menguntungkan dan berkelanjutan.

1.6.5.4 Faktor Kemitraan

Kemitraan memiliki faktor penting yang perlu diperhatikan dalam membangun kemitraan yang sukses. Faktor-faktor kemitraan dapat membangun hubungan kemitraan yang sehat, stabil, dan berkelanjutan sehingga tercapai tujuan bersama. Faktor-faktor yang mempengaruhi kemitraan dikemukakan oleh beberapa pakar sebagai berikut:

Tabel 10 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kemitraan

Sulistiyani (2004)	Boeck dan Fosso Wamba (2008)	Fauzan Zakaria (2015:40)	Ardiansyah et al (2015:44-45)
Ketidakjelasan struktur	Komunikasi	Teknologi	Komunikasi
Kepercayaan	Kerjasama	Sumber daya manusia	Kerjasama
Komitmen	kepercayaan	Pemodalan	Kepercayaan
Komunikasi	Komitmen	Teknis	Komitmen
Manfaat	Nilai hubungan	Kepastian hukum	Hubungan nilai
Keseimbangan kekuasaan	Ketidakseimbang an kekuasaan	Pemasaran	Adapasi
Pengelolaan konflik	Adaptasi		Konflik
	Konflik		Sarana prasarana
			Kebijakan pemerintah
			Pengawasan
			Bimbingan

Sumber: diolah peneliti, 2024

Pada konteks kemitraan transportasi tidak semua faktor relevan atau memiliki prioritas yang sama. Beberapa pakar telah mengidentifikasi faktor-faktor kunci yang memengaruhi keberhasilan kemitraan. Sulistiyani (2004) menekankan kepentingan kejelasan struktur, kepercayaan, komitmen, komunikasi, keseimbangan kekuasaan, dan pengelolaan konflik. Boeck dan Fosso Wamba (2008) menambahkan komunikasi, kerjasama, dan kepercayaan sebagai faktor krusial. Fauzan Zakaria (2015:40) menyoroti peran teknologi, sumber daya manusia, pemodalan, teknis, kepastian hukum, dan pemasaran. Sementara itu, (dalam Adriansyah *et al*, 2020:44-45) menambahkan kepercayaan, komunikasi, kerjasama, komitmen, hubungan nilai, adaptasi, konflik, sarana

prasarana, kebijakan pemerintah, pengawasan, dan keseimbangan serta ketergantungan. Dari berbagai perspektif tersebut, terlihat adanya kesamaan penekanan pada komunikasi, kepercayaan, dan komitmen sebagai faktor penentu utama keberhasilan kemitraan. Faktor-faktor lainnya, seperti sumber daya, kerjasama, dan kebijakan pemerintah, juga berperan penting, terutama dalam konteks kemitraan di sektor transportasi.

Konteks kemitraan di sektor transportasi, beberapa faktor memiliki relevansi yang tinggi. Secara internal, ada dua faktor penghambat kemitraan, yaitu sumber daya manusia meliputi kompetensi, motivasi, dan kemampuan menjadi penentu melaksanakan operasional transportasi. Teknis yang merujuk pada aspek yang berkaitan dengan dukungan teknis yang memadai, standar prosedur kerja, dan teknologi. Dalam hubungan kerja sama ada tiga faktor yang relevan, meliputi komitmen dari semua pihak yang bersungguh-sungguh terlibat untuk memastikan kesuksesan mencapai tujuan bersama meliputi komitmen finansial, komitmen non-finansial, dan komitmen kelembagaan. Komunikasi yang terbuka, efektif, dan transparan antara para mitra mencegah kesalahpahaman dan memastikan semua pihak berada di jalur yang sama. Terakhir, kepercayaan yang kuat antar mitra membangun hubungan yang solid dan mengurangi risiko konflik baik kepercayaan pada mitra, kepercayaan pada komitmen, dan kepercayaan pada kemampuan. Keberadaan faktor-faktor ini, baik secara individual maupun sinergis, akan sangat menentukan keberhasilan kemitraan dalam sektor transportasi.

1.6.6 Moda Transportasi Massal

Moda dalam KBBI berarti sarana transportasi. Makna transportasi menurut Salim (2000) (dalam Andriansyah, 2015) merupakan proses berpindah barang maupun penumpang (manusia) dari suatu tempat ke tempat yang lain. Transportasi umum menurut Andriansyah (2015) dalam buku Manajemen Transportasi dalam Kajian dan teori, yaitu sarana moda angkutan massal yang diperuntukkan bagi masyarakat kecil dan menengah agar dapat melaksanakan kegiatan sesuai dengan tugas dan fungsinya di masyarakat. Transportasi umum digunakan secara massal seperti kereta api, bus, pesawat (maskapai penerbangan), kapal feri, dan lain-lain. Fungsi dari transportasi umum atau transportasi publik ini yaitu untuk memindahkan orang (pelanggan) maupun barang dari satu tempat ke tempat lain sesuai jangkauan yang dikehendaki atau tempat tujuan yang sudah ditentukan. Transportasi umum sendiri memiliki dua sistem yaitu sistem sewa dan sistem pengguna bersama. Transportasi umum memiliki perjanjian pengangkutan yaitu penumpang naik dengan tujuan tertentu dan pihak pemberi layanan pengangkutan ini menerima pembayaran dari penumpang sehingga ada proses timbal balik antara penumpang dan pemberi layanan transportasi.

Transportasi menurut Haryono (2010) merupakan kebutuhan turunan dalam ekonomi masyarakat. Dalam pembangunan yang menyeluruh, peran transportasi memberikan dampak pada hubungan dan kemudahan. Transportasi memiliki dampak pada roda perekonomian. Transportasi hadir sebagai penunjang, pendorong, dan penggerak ekonomi serta tidak dapat dipisahkan dalam kehidupan manusia. Transportasi ideal menurut Sinulingga (1999) yaitu apabila perjalanan yang ditempuh dengan kategori cepat, tidak mengalami kemacetan, frekuensi dari pelayanan cukup, aman serta bebas dari kemungkinan kecelakaan lalu lintas melalui pelayanan yang nyaman.

Faktor yang mempengaruhi kondisi transportasi ideal meliputi kondisi prasarana (jalan), sistem jaringan jalan, kondisi sarana (kendaraan), dan sikap mental pemakai fasilitas transportasi.

1.6.7 Bus Rapid Transit

Bus Rapid Transit menurut Putra (2014) merupakan jenis transportasi publik berupa bus dengan sistem yang terintegrasi. Jangkauan rute transportasi luas dengan terminal yang terintegrasi juga. Bus Rapid Transit berupaya memberikan layanan cepat dan efisien. Sistem dari transportasi berbasis berkelanjutan, setiap jeda bus sekitar 15 menit pada setiap halte. Sistem Bus Rapid Transit ini mengubah pandangan masyarakat mengenai angkutan umum darat karena fasilitas yang diberikan memberikan kenyamanan, keamanan, keselamatan, efisiensi waktu, serta anggaran dana. Kebijakan tarif yang diberlakukan terbilang murah dengan sistem dekat sampai jauh sama. Dengan sistem yang demikian pemerintah menginginkan masyarakat untuk beralih dari kendaraan pribadi ke Bus Rapid Transit. Bus Rapid Transit di Kota Semarang dibentuk guna mengadakan sistem transportasi yang unggul. Pengadaan transportasi Bus Rapid Transit ini diharapkan efektif dan merubah persepsi masyarakat mengenai transportasi umum. Adapun table anggaran Bus Rapid Transit Trans Semarang, sebagai berikut:

Tabel 11 Pendanaan Bus Rapid Transit Trans Semarang, 2022

Sumber Biaya	Anggaran	Presentase	Keluaran
APBD	207.207.417.284	89,27%	BOK, Gaji non ASN
APBD	5.884.138.491		Shelter
RBA	25.606.225.323	10,73%	Tunjangan, perawatan Shelter, ATK
Jumlah	238.697.781.098	100%	

Sumber: BLU Trans Semarang, diolah peneliti
 Pendanaan Bus Rapid Transit Tahun Anggaran 2022 menunjukkan total anggaran sebesar 238.697.781.098. Anggaran

tersebut bersumber dari dua sumber utama: APBD (Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah) dan RBA (Rencana Bisnis dan Anggaran). Sebagian besar anggaran (89,27%), atau 207.207.417.284, berasal dari APBD dan dialokasikan untuk Penyediaan Angkutan Umum untuk Jasa Angkutan Orang dan/atau Barang antar Kota dalam satu Daerah Kabupaten/Kota (rekening 2.15.02.2.09.01). Dana keluar berupa pembayaran BOK (Belanja Operasional Kegiatan), gaji Non ASN dan lain-lain. Sebesar 5.884.138.491 (APBD, 2,48%) dialokasikan untuk Pengadaan, Pemasangan, Perbaikan dan Pemeliharaan Perlengkapan Jalan dalam rangka Manajemen dan Rekayasa Lalu Lintas (rekening 2.15.02.2.06.02) dengan keluaran berupa Shelter. Sisanya, 25.606.225.323 (10,73%), berasal dari RBA dan diperuntukkan bagi pelayanan dan penunjang pelayanan Trans Semarang (rekening 2.15.01.2.10.01), dengan keluaran berupa tunjangan, perawatan shelter, ATK, dan lain-lain dengan total persentase seluruh anggaran adalah 100%.

1.6.8 Trans Semarang

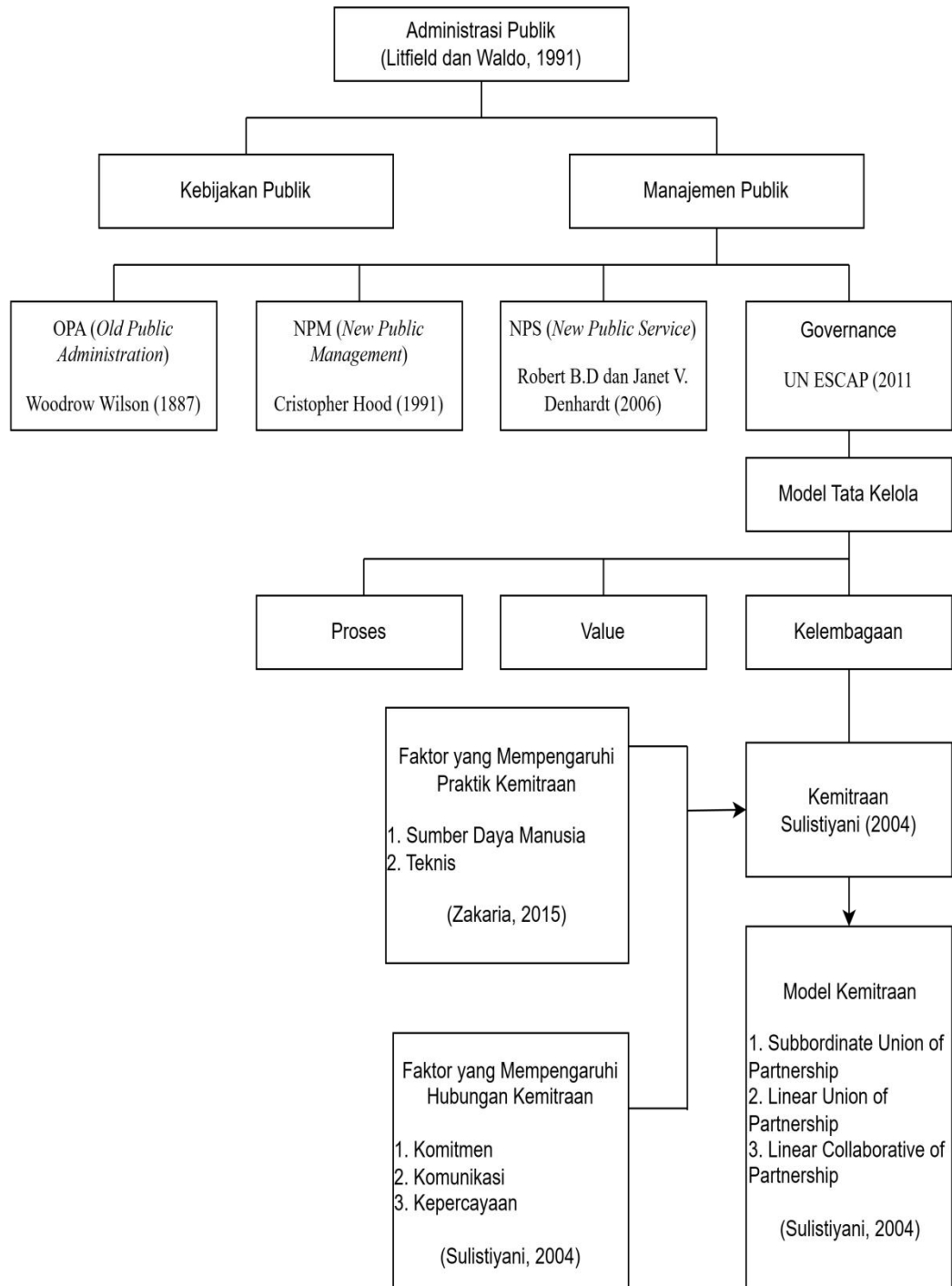
Trans Semarang dalam <https://dishub.semarangkota.go.id> merupakan moda transportasi massal berbasis jalan di wilayah Jawa Tengah yang beroperasi di Kota Semarang dan Kabupaten Semarang. Layanan transportasi yang bertujuan untuk mengurangi kemacetan di Kota Semarang dan mengakomodasi para pelaju menuju pusat kota dan destinasi wisata. Trans Semarang resmi beroperasi pada 18 September 2009, dengan rute pertama menghubungkan Terminal Mangkang dan Terminal Penggaron kemudian berkembang dengan menambah rute baru serta meningkatkan kualitas pelayanan. Keunggulan Trans Semarang dibandingkan transportasi umum lain di Kota Semarang meliputi tarif yang terjangkau, armada, ketepatan waktu, dan keamanan serta kenyamanan. Trans Semarang terus berbenah untuk meningkatkan kualitas layanan dan memperluas jangkauan dengan meningkatkan

infrastruktur pendukung Trans Semarang sehingga dapat menjadi pilihan utama bagi masyarakat Semarang.

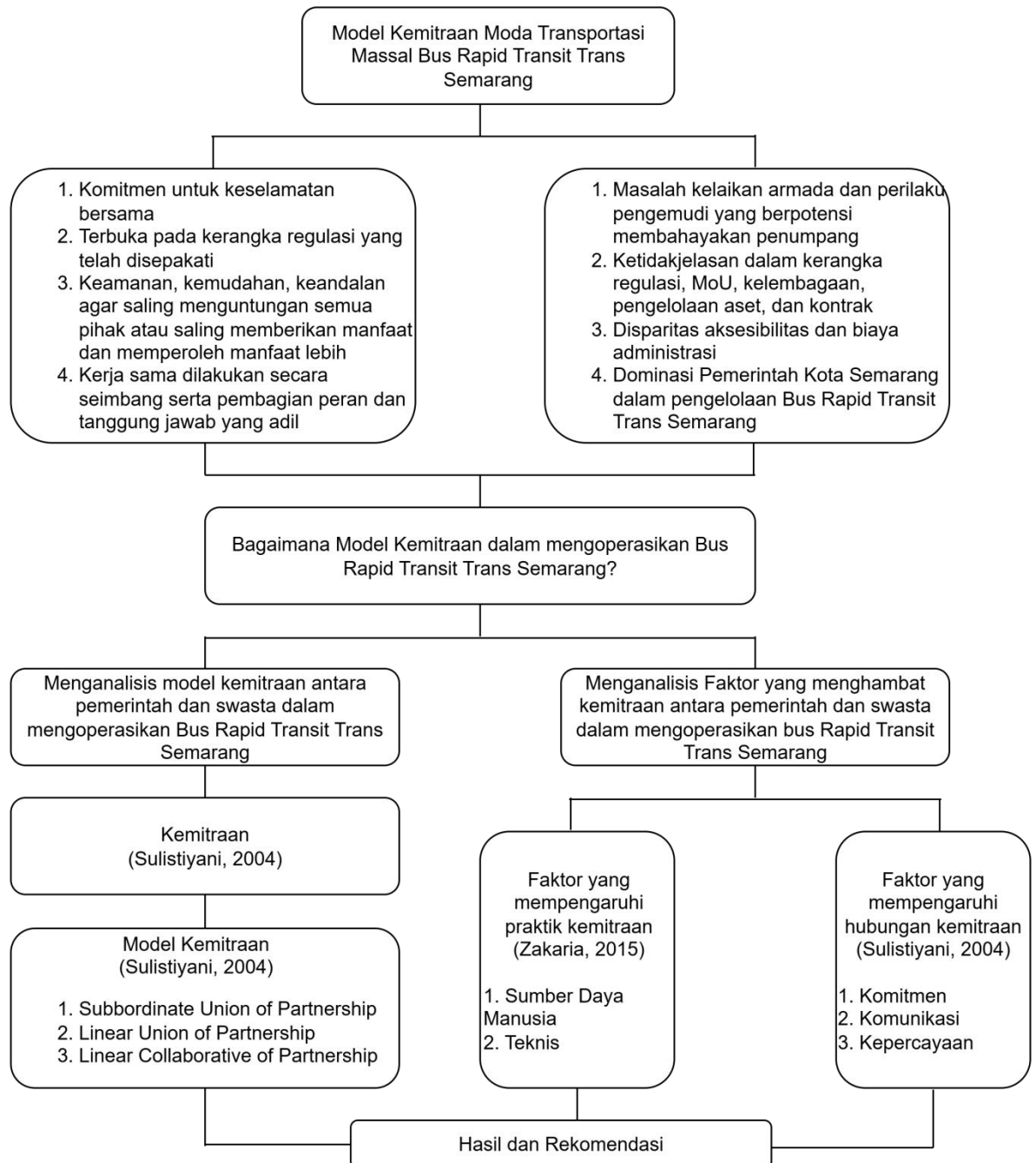
Trans Semarang atau yang lebih dikenal dengan Bus Rapid Transit Trans Semarang menurut Setiawan (2023) merupakan sistem transportasi berbasis massal di Jawa Tengah yang beroperasi di Kota Semarang hingga Kabupaten Semarang. Perbedaan Trans Semarang dengan bus kota lain yaitu armada pintu lebih tinggi sehingga disediakan halte khusus. Sistem Trans Semarang dikelola oleh BLU (Badan Layanan Umum) dibawah Dinas perhubungan Kota Semarang. Trans Semarang adalah salah satu layanan yang diberikan oleh pemerintah Kota Semarang dalam rangka mengurangi kemacetan kota dan dioperasikan untuk bisa digunakan oleh warga Kota Semarang ketika berpergian dengan tarif relatif terjangkau.

Bus Trans Semarang memiliki tiga jenis bus dengan kapasitas penumpang yang berbeda, yaitu 82 orang, 42 orang, dan 20 orang. Pada armada Trans Semarang dari bantuan Kementrian Hubungan terdapat 80 unit dan bantuan keuangan provinsi 22 unit bus. Infrastruktur Bus Rapid Transit Trans Semarang memiliki 1.280 orang pegawai Non ASN BLU, 961 unit shelter, 259 armada bus, dan 316 mesin e-tiket. Trans Semarang terus berbenah untuk memberikan layanan terbaik baik masyarakat mulai dari kartu disabilitas yang telah diresmikan oleh Walikota Semarang Bapak Hendrar Prihadi pada 19 Agustus 2022 yang telah dilengkapi dengan huruf braile, layanan *call center* meliputi, *customer care* (1-5000-94), WhatApps (0811-2884-477), Instagram dan Twitter (@transemarang), dan Facebook (Trans Semarang), serta tambahan layanan malam meliputi layanan malam sejak tahun 2022 (Setiawan, 2023).

1.7 Kerangka Teori Penelitian



1.8 Kerangka Pikir Penelitian



1.9 Operasionalisasi Konsep

1.9.1 Model Kemitraan Moda Transportasi Massal

a. *Subordinate Union of Partnership*

Kemitraan dengan hubungan tidak seimbang, terdapat satu mitra dominan yang memegang kendali terhadap pengambilan keputusan sehingga informasi untuk mitra tidak menyeluruh. Operasionalisasi yang diamati dalam hal ini, sebagai berikut:

1) Ketidakseimbangan status

Status aktor dalam kemitraan Trans Semarang meliputi bidang kebijakan dan regulasi, teknis dan koordinasi, pengelola dan pengawas, pemasok sarana prasarana, dan penyedia layanan pembayaran;

2) Hubungan Hierarkis

Hubungan aktor pemerintah dan swasta dengan Trans Semarang meliputi bidang kebijakan dan regulasi, teknis dan koordinasi, pengelola dan pengawas, pemasok sarana prasarana, dan penyedia layanan pembayaran;

3) Tidak ada *sharing* informasi yang seimbang

Ketidakseimbangan kontribusi dan manfaat antar aktor dalam kemitraan Trans Semarang di antara pemerintah dan swasta meliputi bidang kebijakan dan regulasi, teknis dan koordinasi, pengelola dan pengawas, pemasok sarana prasarana, dan penyedia layanan pembayaran.

b. *Linear Union of Partnership*

Model kemitraan dengan struktur semua mitra memiliki peran dan tanggung jawab yang jelas dan seimbang. Operasionalisasi yang diamati dalam hal ini, sebagai berikut:

1) Kerja sama sejajar yang normatif

Hubungan antar aktor terjalin secara sejajar tanpa subordinasi dilihat dari struktur organisasi kemitraan dan alur pengambilan keputusan yang setara antar aktor yang bermitra dengan Trans Semarang secara formal tanpa interaksi dinamis;

2) Persamaan relatif

Kesamaan relatif dalam tujuan, misi, dan kontribusi antar mitra meliputi bidang kebijakan dan regulasi, teknis dan koordinasi, pengelola dan pengawas, pemasok sarana prasarana, dan penyedia layanan pembayaran;

3) Kerja sama yang seimbang

Pembagian peran dan fungsi yang relatif setara antar aktor dengan kontribusi dan manfaat yang seimbang antara bidang kebijakan dan regulasi, teknis dan koordinasi, pengelola dan pengawas, pemasok sarana prasarana, dan penyedia layanan pembayaran.

c. Linear Collaborative of Partnership

Semua mitra memiliki peran yang setara dan berpartisipasi secara aktif dalam semua aspek kemitraan. Operasionalisasi yang diamati dalam hal ini, sebagai berikut:

1) Kerja sama sejajar yang partisipatif

Hubungan antar aktor terjalin secara sejajar tanpa subordinasi. Hubungan pemerintah dan swasta setara dan menekankan pada kolaborasi aktif antar aktor mitra Trans Semarang;

2) Visi-Misi saling mengisi

Keselarasan visi dan misi antar aktor dalam pengembangan dan pengelolaan Bus Rapid Transit Trans Semarang dalam bidang kebijakan dan regulasi, teknis dan koordinasi, pengelola dan pengawas, pemasok sarana prasarana, dan penyedia layanan pembayaran;

3) Tidak ada perbedaan yang signifikan

Tidak ada pengaruh yang signifikan dalam sumber daya, pengaruh, dan kontribusi antar aktor pada bidang kebijakan dan regulasi, teknis dan koordinasi, pengelola dan pengawas, pemasok sarana prasarana, dan penyedia layanan pembayaran.

1.9.2 Faktor yang Menghambat Kemitraan Moda Transportasi Massal Bus Rapid Transit Trans Semarang

Faktor untuk mengamati aspek-aspek yang menghambat kemitraan yang ideal terbagi menjadi tiga faktor meliputi faktor internal, eksternal, dan relasional dengan penjelasan sebagai berikut:

a. Faktor yang mempengaruhi praktik kemitraan

Adapun paparan faktor menurut (Zakaria, 2015), sebagai berikut:

1) Sumber Daya Manusia

Ketersediaan berbagai sumber daya yang diperlukan untuk menjalankan kemitraan seperti kompetensi, motivasi, dan kemampuan. Operasionalisasi yang diamati dalam hal ini, sebagai berikut:

a) Kompetensi

Ketersediaan tenaga kerja yang terampil dan memiliki pengetahuan dalam bidang transportasi dan manajemen pada Trans Semarang;

b) Motivasi

Sumber daya manusia memiliki motivasi untuk mendukung operasional Trans Semarang;

c) Kapasitas

Pengelolaan kemitraan memerlukan kemampuan manajerial, koordinasi, dan kepemimpinan yang baik sehingga proses pengelolaan kemitraan tidak terhambat.

2) Teknis

Kemampuan para mitra untuk bekerja sama secara efektif dan efisien. Operasionalisasi yang diamati dalam hal ini, sebagai berikut:

a) Dukungan teknis memadai

Kemitraan pemerintah dan swasta dalam mengoperasikan Trans Semarang memerlukan dukungan teknis yang memadai agar proses kerja sama berjalan efektif dan efisien;

b) Standar prosedur kerja

Kesepakatan bersama dalam standar prosedur kerja menjadi kunci kelancaran teknis dalam operasional Trans Semarang;

c) Kompabilitas teknologi

Pengoperasian Bus Rapid Transit Trans Semarang meliputi program, perangkat, dan sistem memiliki kemampuan yang terintegrasi tanpa menimbulkan masalah.

b. Faktor yang mempengaruhi hubungan kemitraan

Adapun paparan faktor menurut (Sulistiyani, 2004), sebagai berikut:

1) Komitmen

Keinginan dan kesungguhan para mitra untuk berpartisipasi aktif dalam kemitraan dan mencapai tujuan bersama. Operasionalisasi yang diamati dalam hal ini, sebagai berikut:

a) Sumber daya finansial

Keterlibatan finansial mitra dalam pengembangan Trans Semarang meliputi investasi, kontribusi dana, dan dukungan finansial antara pihak pemerintah dan swasta;

b) Sumber daya non-finansial

Keterlibatan mitra antara pemerintah dan swasta dalam sumber daya non-finansial meliputi tenaga kerja, peralatan dan infrastruktur;

c) Kelembagaan

Keterlibatan pemerintah dan swasta terkait waktu dan tenaga untuk mendukung pengoperasian Bus Rapid Transit Trans Semarang.

2) Komunikasi

Proses penyampaian informasi, ide, perasaan, makna dari satu pihak ke pihak lain dengan tujuan memiliki pemahaman yang sama. Operasionalisasi yang diamati dalam hal ini, sebagai berikut:

a) Keterbukaan Informasi

Aksesibilitas informasi dan kesediaan komunikasi terbuka antara Trans Semarang, mitra, dan publik;

b) Efektifitas komunikasi

Kelancaran komunikasi antar mitra sehingga mampu mencapai tujuan;

c) Kesenjangan informasi

Informasi yang tidak disembunyikan baik keuangan maupun operasional Trans Semarang pada semua mitra.

3) Kepercayaan

Keyakinan pada kemampuan, integritas, dan komitmen pada sesuatu. Operasionalisasi yang diamati dalam hal ini, sebagai berikut:

a) Percaya pada mitra

Rasa saling percaya menumbuhkan kerja sama yang stabil dalam kemitraan Trans Semarang;

b) Percaya pada komitmen mitra

Kepercayaan antar mitra dalam untuk berkomitmen penuh dalam operasional Trans Semarang;

c) Percaya pada kemampuan mitra

Kepercayaan pada kemampuan antar mitra untuk mengoperasikan Trans Semarang dengan profesional.

1.10 Fenomena Penelitian

Fenomena yang akan peneliti amati, yaitu Model Kemitraan Modal Transportasi Massal Studi Bus Rapid Transit Trans Semarang sesuai dengan UU Nomor 22 Tahun 2009 pasal 158 ayat 1 tentang lalu lintas dan angkutan jalan dan Peraturan daerah (Perda) Kota Semarang Nomor 7 Tahun 2015 tentang kemitraan dan Bina lingkungan sebagai Tanggungjawab sosial perusahaan di Kota Semarang. Regulasi yang mengatur kemitraan meliputi identifikasi bentuk kemitraan yang diatur dalam Perda, seperti kemitraan antara pemerintah dan swasta. Fenomena yang dikaji peneliti meliputi model kemitraan moda transportasi massal Trans Semarang. Fokus penelitian mengkaji model kemitraan pemerintah dan swasta serta faktor-faktor yang menghambat kemitraan yang ideal, meliputi Sumber Daya Manusia, Teknis, Komunikasi, Komitmen, dan Kepercayaan. Peneliti menggunakan fokus penelitian untuk mempermudah peneliti dalam menentukan alur berfikir dan menyesuaikan dengan teori model kemitraan. Adapun fokus, fenomena, dan sub fenomena yang akan diteliti sebagai berikut:

Tabel 12 Fenomena Penelitian

Fokus	Fenomena	Sub Fenomena	Operasionalisasi
Kemitraan moda transportasi massal	Model kemitraan Trans Semarang	<i>Subordinate Union of Partnership</i>	1. Ketidakseimbangan status bidang kebijakan dan regulasi, teknis dan koordinasi, operator, pemasok sarana prasarana, dan penyedia layanan pembayaran; 2. Hubungan hirarkis bidang kebijakan dan regulasi, teknis dan koordinasi, operator, pemasok sarana prasarana, dan penyedia layanan pembayaran; 3. Tidak ada <i>sharing</i> informasi yang seimbang bidang kebijakan dan regulasi, teknis dan koordinasi, operator, pemasok sarana prasarana, dan penyedia layanan pembayaran.
		<i>Linear Union of Partnership</i>	1. Kerja sama sejajar yang normatif antara bidang kebijakan dan regulasi, teknis dan koordinasi, operator, pemasok sarana prasarana, dan penyedia layanan pembayaran; 2. Persamaan relatif bidang kebijakan dan regulasi, teknis dan koordinasi, operator, pemasok sarana prasarana, dan penyedia layanan pembayaran; 3. Kerja sama yang seimbang bidang kebijakan dan regulasi, teknis dan koordinasi, operator, pemasok sarana prasarana, dan penyedia layanan pembayaran.
		<i>Linear Collaborative of Partnership</i>	1. Kerja sama sejajar yang partisipatif antara bidang kebijakan dan regulasi, teknis dan koordinasi, operator, pemasok sarana prasarana, dan penyedia layanan pembayaran; 2. Visi dan Misi saling mengisi bidang kebijakan dan regulasi, teknis dan koordinasi, operator, pemasok sarana prasarana, dan penyedia layanan pembayaran; 3. Tidak ada perbedaan signifikan bidang kebijakan dan regulasi, teknis dan koordinasi, operator, pemasok sarana prasarana, dan penyedia layanan pembayaran.

Faktor kemitraan	Faktor yang mempengaruhi praktik kemitraan	Sumber daya Manusia	1. Kompetensi mitra terampil dalam bidang transportasi; 2. Motivasi mitra yang mendukung operasional Trans Semarang; 3. Kapasitas mitra yang mendukung kegiatan operasional Trans Semarang.
		Teknis	1. Dukungan teknis yang memadai dalam menjalankan Trans Semarang; 2. Standar prosedur kerja yang disepakati pemerintah dan swasta; 3. Konstabilitas teknologi kompatibel guna mengoperasikan Trans Semarang.
	Faktor yang mempengaruhi hubungan kemitraan	Komitmen	1. Sumber daya finansial mitra dalam pengembangan Trans Semarang yaitu, investasi atau kontribusi dana antara pihak pemerintah dan swasta; 2. Sumber daya non-finansial meliputi tenaga kerja, alat, serta infrastruktur; 3. Kelembagaan pemerintah dan swasta untuk mendukung pengoperasian Trans Semarang.
		Komunikasi	1. Keterbukaan informasi antara pemerintah dan swasta; 2. Efektivitas komunikasi yang terjalin antara pemerintah dan swasta; 3. Kesetaraan informasi antara para mitra pada pengoperasian Trans Semarang.
		Kepercayaan	1. Percaya pada mitra Trans Semarang; 2. Percaya pada komitmen antara para mitra dalam mengoperasikan Trans Semarang; 3. Percaya pada kemampuan para mitra dalam mengoperasikan bus Trans Semarang secara profesional.

Sumber: diolah peneliti, 2024

1.11 Metode penelitian

Metode penelitian menurut Bungin (2003:3) (dalam Nasution, 2023:1) merupakan pendekatan ilmiah untuk memperoleh data yang relevan dengan tujuan dan kegunaan. Pendekatan ilmiah memiliki makna bahwa kegiatan penelitian didasarkan pada ciri-ciri ilmiah, yaitu rasional, empiris, dan sistematis. Data yang diperoleh melalui penelitian adalah data empiris yang memiliki kriteria tertentu, yaitu valid, reliabel, dan objektif. Metode dalam penelitian dengan paparan sebagai berikut:

1.11.1 Tipe Penelitian

Metode penelitian yang digunakan oleh peneliti yaitu kualitatif, menurut Anselm Strauss dan Juliet Corbin (2009) (dalam Kismiarti, 2023) bahwa jenis penelitian ini merupakan temuan yang tidak diperoleh dari prosedur statistik atau angka. Penelitian kualitatif berupa penelitian mengenai kehidupan, riwayat, serta perilaku individu maupun peran organisasi, pergerakan sosial maupun timbal balik. Penelitian kualitatif mengumpulkan data dengan cara wawancara dan observasi serta keyakinan peneliti terhadap penelitian terdahulu. Metode penelitian kualitatif digunakan untuk mengungkap serta memahami makna dibalik fenomena yang baru diketahui oleh khalayak. Penelitian ini bersifat induktif atau *bottom-up* yang berarti peneliti memulai dengan pengamatan kemudian beralih ke teori.

Tujuan penelitian kualitatif menurut Burn (2000) (dalam Kismartini, 2023) yang disajikan dalam bentuk eksploratif dan deskriptif kemudian diinterpretasi, kontekstualisasi, serta perpektif pandangan pihak lain. Penelitian ini menggunakan tujuh metode meliputi pengumpulan data, terkonklusi dengan teori *grounded*, induktif dan naturalistik, analisis berdasarkan deskripsi dari informan, laporan data, serta penulisan deskriptif. Pendekatan kualitatif ini dibahas lebih dalam oleh Creswell (2010) (dalam Kismiarti, 2023) bahwa terdapat penggunaan asumsi filosofis. Pendekatan dalam

penelitian yaitu dengan pendekatan kualitatif dengan metode naratif. Peneliti menjelaskan hasil dari pengumpulan data dalam bentuk narasi.

1.11.2 Ruang Lingkup Penelitian

Fokus penelitian menurut Sugiyono (2011) (dalam Kismiarti, 2023) yaitu batasan dalam penelitian. Berisi pokok inti permasalahan yang bersifat umum. Penelitian ini difokuskan pada Kota Semarang yang merupakan salah satu kota besar di Indonesia dengan pertumbuhan populasi dan peningkatan kebutuhan transportasi yang meningkat. Subjek dalam penelitian ini melibatkan Bus Rapid Transit di Kota Semarang, pemerintah kota, pihak swasta maupun pihak kepentingan lain yang terlibat dalam pengoprasian transportasi. Isu utama yang akan diteliti adalah model kemitraan dalam pengoperasian Bus Rapid Transit, termasuk struktur kemitraan, peran, dan tanggung jawab masing-masing pihak, serta faktor penghambat kemitraan dalam mengoperasikan Bus Rapid Transit Trans Semarang.

1.11.3 Lokasi Penelitian

Penelitian ini berfokus pada proses model kemitraan moda transportasi massal, khususnya Bus Rapid Transit Trans Semarang. Trans Semarang sebagai objek penelitian dipilih karena menjadi sistem transportasi massal yang telah beroperasi di Kota Semarang sejak tahun 2009 dan memiliki skema kemitraan yang menarik untuk dikaji. Lokasi penelitian ini meliputi wilayah operasional Trans Semarang, meliputi koridor 1,2,3,4,5,6,7, dan 8 yang ada di Kota Semarang. Data dikumpulkan berasal dari berbagai sumber, seperti dokumen resmi terkait kemitraan Trans Semarang, wawancara dengan pihak-pihak terkait meliputi pengelola Trans Semarang, Pemerintah Daerah, dan pihak swasta yang terlibat dalam kemitraan, serta observasi langsung di lapangan.

1.11.4 Jenis dan Sumber Data

Data penelitian kualitatif menurut Nasution (2023:11-21) adalah data dalam bentuk narasi verbal yang mengandung makna yang relevan

dengan konteks penelitian. Penelitian kualitatif berorientasi pada generalisasi melainkan menitikberatkan pada eksplorasi mendalam pada informasi guna menggali makna yang substantif. Makna merupakan informasi implisit yang tidak langsung terlihat pada permukaan data. Meskipun penelitian kualitatif tidak membuat generalisasi, hasil penelitian kualitatif tetap dapat digunakan di tempat lain. Generalisasi dalam penelitian kualitatif disebut sebagai transferabilitas, yang dalam bahasa Indonesia disebut sebagai keteralihan. Berdasarkan cara memperolehnya, data dibagi menjadi dua jenis, yaitu data primer dan data sekunder. Penjelasan lebih lanjut dapat dilihat, sebagai berikut:

a. Data Primer

Data penelitian primer menurut Nasution (2023:6) adalah data utama yang diperoleh langsung dari subjek penelitian atau sumber pertama. Data primer berupa data yang autentik, objektif, dan dapat diandalkan, karena data akan digunakan sebagai dasar untuk memecahkan suatu permasalahan. Sumber data primer menjadi sumber data utama dalam mengumpulkan data. Data primer dalam penelitian dihasilkan dari hasil wawancara. Sumber data primer penelitian ini diperoleh peneliti dari pengguna moda transportasi Bus Rapid Transit Trans Semarang di Kota Semarang serta Pemerintah Daerah dan pihak swasta terkait.

b. Data Sekunder

Data penelitian sekunder menurut Nasution (2023:6) adalah data yang tidak diperoleh langsung dari subjek penelitian atau sumber pertama yang digunakan untuk penelitian. Data sekunder bersifat sebagai penguat dari data primer. Sumber data sekunder digunakan peneliti untuk menguatkan data yang telah dikumpulkan guna mendukung informasi. Data sekunder atau data pendukung berasal dari studi pustaka. Data pendukung dalam penelitian ini berasal dari buku, jurnal, artikel ilmiah mengenai transportasi massal.

1.11.5 Teknik Pemilihan Informan Penelitian

Teknik pengambilan informan menggunakan teknik *purposive*. Teknik *purposive* menurut Nasution (2023:80) merupakan teknik pengambilan informan yang dilakukan sesuai dengan persyaratan informan yang diperlukan. Pengambilan informan dilakukan secara sengaja dengan cara mengambil informan tertentu yang memiliki karakteristik, ciri, kriteria, atau sifat tertentu. Pengambilan informan tidak dilakukan secara acak, melainkan berdasarkan penilaian peneliti mengenai siapa yang memenuhi syarat untuk dijadikan informan. Penelitian dengan pengambilan informan menggunakan teknik *purposive* menuntut peneliti harus memiliki latar belakang pengetahuan yang cukup untuk dapat melakukan penilaian yang tepat dalam memilih informan.

Informan dipilih berdasarkan peran strategis dalam kegiatan pengoperasian serta pengetahuan yang dimiliki mengenai objek penelitian. Proses wawancara dilakukan tatap muka menggunakan panduan wawancara atau *interview guide* untuk memastikan informasi yang diperoleh terfokus pada isu-isu yang teliti. Peneliti memilih informan secara sengaja dengan mempertimbangkan kriteria tertentu yang relevan dengan fokus penelitian. Pemilihan informan didasarkan pada informan yang memiliki pengetahuan mendalam, pengalaman langsung, dan kewenangan dalam kemitraan Trans Semarang. Adapun informasi informan sebagai berikut:

a. BLU UPTD Trans Semarang

Sebagai pengelola dan pengawas, BLU UPTD Trans Semarang memiliki 24 bagian unit. Koordinator Pengawasan dan Koordinator Akuntansi dan Perencanaan. Informan dipilih karena memiliki pengetahuan tentang penelitian dengan pertimbangan Kepala BLU UPTD Trans Semarang bahwa merekalah yang paling mengetahui informasi penelitian;

b. Operator penyedia armada Trans Semarang

Terdapat lima perusahaan swasta yang menjadi mitra dalam pengadaan bus Trans Semarang. Informan dipilih dari perusahaan yang terlibat aktif dalam kemitraan. Informan yang dipilih yaitu, Direktur PT Mekar Flamboyan Sendang Mulyo Jaya sekaligus Ketua DPC Organisasi Angkutan Darat Kota Semarang;

c. PT Nusantara Global Inovasi (NGI)

Sebagai mitra penyedia inovasi teknologi dan sistem pembayaran. Dari total 17 karyawan, informan dipilih yaitu Koordinator Hardware dan Software yang menguasai teknis teknologi berdasarkan pertimbangan Direktur PT Nusantara Global Inovasi bahwa Informan menguasai dan mengetahui topik penelitian.

1.11.6 Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian menurut Nasution (2023:93) dirancang khusus untuk menguji asumsi yang diajukan oleh peneliti dalam penelitian tertentu. Instrumen ini tidak dapat digunakan untuk penelitian lain karena tujuan dan mekanisme kerja dalam setiap teknik penelitian berbeda tergantung fokus penelitian. Instrumen pada penelitian ini bertujuan untuk mengungkap pengelolaan dan pengoperasian Bus Rapid Transit Trans Semarang dalam konteks kemitraan. Instrumen dirancang secara spesifik untuk menjawab pertanyaan penelitian yang diajukan dan tidak dapat digunakan untuk penelitian lain dengan topik dan tujuan yang berbeda. Pengembangan instrumen melibatkan studi literatur, konsultasi dengan ahli, kontak pribadi untuk memilih waktu yang tepat kapan dan di mana melakukan wawancara, pedoman wawancara dan observasi, catatan lapangan serta dokumentasi. Susunan instrumen disesuaikan dengan kerangka teori yang digunakan dan metode penelitian yang dipilih sehingga dapat menghasilkan data yang relevan dan valid untuk menguji asumsi yang diajukan peneliti.

1.11.7 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data ditelusuri melalui wawancara dan observasi. Selama penelitian, peneliti berposisi untuk memberikan waktu sebanyak-banyaknya di lapangan sehingga dapat memperoleh data penelitian lebih banyak. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan teknik data berupa wawancara dan observasi dengan penjelasan sebagai berikut:

a. Observasi Non-Partisipatif (*Detached Observation*)

Observasi menurut Nasution (2023:64) merupakan metode peneliti untuk melakukan kegiatan pengamatan yang bertujuan untuk mendeskripsikan latar dari objek penelitian mencakup semua aktivitas, serta memahami makna dari partisipasi individu yang terjadi. Observasi non partisipan menurut Julmi (2020) (dalam Nasution, 2023:97) merupakan metode peneliti hanya berperan sebagai pengamat, tanpa turut terlibat atau berinteraksi langsung dengan individu atau kelompok yang sedang diamati. Pada tahapan observasi, peneliti berperan sebagai pengamat yang berusaha untuk memahami kehidupan orang lain yang sedang diteliti, dengan tujuan untuk mengidentifikasi sumber permasalahan yang terjadi. Tujuan dari observasi adalah untuk mengumpulkan informasi dan mendeskripsikan aktivitas, individu, serta kejadian berdasarkan sudut pandang individu yang diamati. Peneliti mengobservasi Bus Rapid Transit Trans Semarang dari 8 koridor yang di Kota Semarang dengan mengikuti aktivitas yang terjadi setiap minggu. Kedua, tahapan reduksi yaitu menentukan fokus, peneliti fokus pada kegiatan angkutan massal. Ketiga, tahapan seleksi yaitu menguraikan fokus menjadi lebih rinci.

b. Wawancara Terstruktur

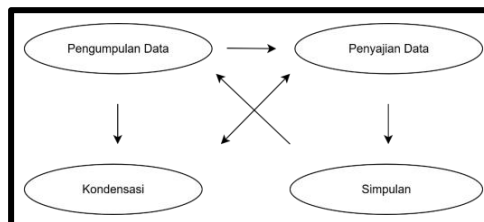
Wawancara terstruktur menurut Nasution (2023:99) adalah wawancara dengan metode pengumpulan data kualitatif dengan menggunakan serangkaian pertanyaan yang telah ditentukan dan diajukan kepada semua informan dengan urutan yang sama. Peneliti telah mempersiapkan instrumen penelitian berupa pertanyaan dan alternatif jawaban. Peneliti membawa instrumen berupa pedoman wawancara, dan alat bantu seperti perekam suara serta materi lain untuk membantu kelancaran wawancara. Pertanyaan bersifat tertutup sehingga informan dapat memilih beberapa pilihan jawaban yang telah disediakan atau memberikan jawaban singkat dan spesifik sehingga pengumpulan data konsisten dan dibandingkan antar informan. Berdasarkan analisis melalui setiap jawaban dari informan, maka peneliti dapat mengajukan beberapa pertanyaan lebih lanjut yang terarah pada suatu tujuan.

1.11.8 Teknik Analisis Data

Teknik analisis data penelitian kualitatif dilakukan ketika penelitian sedang berlangsung dan setelah selesai berdasarkan data yang diperoleh peneliti. Dalam penelitian kualitatif, data diperoleh dari berbagai sumber dengan menggunakan teknik pengumpulan data yang beragam (triangulasi). Proses pengumpulan data dilakukan secara terus menerus hingga data mencapai titik jenuh. Pengamatan yang berkelanjutan mengakibatkan variasi data yang tinggi sehingga teknik analisis data yang digunakan belum memiliki pola yang jelas. Teknik analisis data kualitatif, menurut Sugiyono (2018: 335) bersifat induktif, yaitu analisis dimulai dengan data yang diperoleh, kemudian dikembangkan model hubungan tertentu. Berdasarkan asumsi, data dicari lagi secara berulang-ulang hingga dapat disimpulkan apakah terdapat model hubungan yang diterima atau ditolak dari data yang terkumpul. Data dianalisis untuk menarik kesimpulan secara umum berdasarkan fakta khusus dan diakhiri dengan kesimpulan.

Miles dan Huberman (2014:10) mengemukakan Teknik analisis data dalam tiga rangkaian tahap, yaitu kondensasi, penyajian data, dan penarikan kesimpulan (lihat gambar 12).

Gambar 12 Teknik Analisis Data



Sumber: Miles and Huberman (2014:10)

Dengan memahami ketiga tahap ini, peneliti kualitatif dapat menganalisis data dengan sistematis dan mendapatkan hasil yang valid dan kredibel. Langkah-langkah analisis dalam kegiatan penelitian ini sebagai berikut:

a. Kondensasi

Proses kondensasi data merujuk pada lima tahap utama, yakni: pemilihan (*selecting*), pengerucutan (*focusing*), penyederhanaan (*simplifying*), peringkasan (*abstracting*), dan transformasi data (*transforming*). Kondensasi data dalam konteks penelitian ini dipahami sebagai proses seleksi, fokus, sederhana, abstrak, serta transformasi data secara sistematis untuk mendukung analisis yang mendalam dan bermakna. Implementasi kondensasi data dalam penelitian ini mencakup tahapan: pengumpulan data, penarikan kesimpulan, verifikasi data, serta penyajian data. Penjabaran lebih lanjut mengenai masing-masing tahap dijelaskan sebagai berikut:

1) *Selecting* (Pemilihan Data)

Miles dan Huberman (2014:18) menyatakan bahwa dalam proses analisis data, peneliti harus bersikap selektif, artinya mampu menentukan dimensi-dimensi data yang lebih signifikan serta

menjalin hubungan antarvariabel yang bermakna. Dalam penelitian ini, peneliti mengumpulkan data berupa wawancara, observasi, dan dokumen pendukung.

2) *Focusing* (Pengerucutan Fokus Data)

Mengacu pada pendapat Miles dan Huberman (2014:19), proses analisis data memerlukan tahap pemfokusan sebagai bagian dari pra-analisis. Peneliti membatasi data yang sesuai dengan rumusan masalah, yaitu kemitraan pemerintah dan swasta dalam operasional Trans Semarang yang berlanjut ke tahap seleksi untuk menyaring data yang relevan.

3) *Abstracting* (Peringkasan Data)

Abstraksi merupakan proses mereresum esensi data tanpa menghilangkan makna. Data yang telah dikumpulkan kemudian dievaluasi untuk menentukan apakah sudah mencukupi dalam menjawab fokus penelitian, yaitu kemitraan Bus Rapid Transit Trans Semarang.

4) *Simplifying dan Transforming* (Penyederhanaan dan Transformasi Data)

Setelah meringkas data kemudian disederhanakan lagi kemudian ditransformasikan melalui teknik berupa kategorisasi sehingga lebih mudah untuk dianalisa dan lebih sistematis untuk mempermudah interpretasi.

b. Sajian Data

Langkah selanjutnya adalah menyajikan data tersebut dengan cara yang jelas dan mudah dipahami. Penyajian data dapat dilakukan dengan menggunakan tabel yang rapi,

grafik, chart, piktogram, dan metode visual lainnya. Dengan tujuan untuk meningkatkan visibilitas dan kejelasan informasi yang terkandung dalam data dan mempermudah pemahaman serta mendukung penarikan kesimpulan yang valid dan terstruktur.

c. Penarikan Kesimpulan (Verifikasi)

Langkah ketiga dalam analisis data kualitatif menurut Miles dan Huberman adalah menarik kesimpulan dan melakukan verifikasi. Kesimpulan awal yang dikemukakan bersifat sementara dan dapat berubah seiring dengan ditemukan bukti-bukti baru selama proses pengumpulan data berikutnya. Namun, apabila bukti valid dan konsisten ketika ditemukan peneliti saat kembali ke lapangan untuk mengumpulkan data lebih lanjut, maka kesimpulan yang dikemukakan dianggap kredibel. Penarikan kesimpulan dilakukan berdasarkan data yang telah dianalisis dan difokuskan sesuai dengan rumusan masalah.

1.11.9 Keabsahan Data (*Data Validity*)

Keabsahan data merupakan aspek penting dalam menjamin kualitas dan kredibilitas hasil penelitian. Untuk menguji validitas data, penelitian ini menggunakan teknik triangulasi. Menurut Sugiyono (2017:270), terdapat tiga jenis triangulasi: triangulasi sumber, metode, dan waktu. Dalam rangka menjamin keabsahan dan kredibilitas data pada penelitian ini, peneliti menggunakan jenis triangulasi, yaitu triangulasi sumber. Penggunaan kedua bentuk triangulasi ini bertujuan untuk menguji konsistensi data dari berbagai sudut pandang serta memperkuat validitas hasil penelitian secara menyeluruh. Pertama, peneliti menerapkan triangulasi sumber, yaitu dengan menganalisis data melalui tiga sumber, adapun teknik yang digunakan meliputi:

1. Laman media sosial, untuk mengamati secara langsung dinamika dalam pengoperasian Trans Semarang;
2. Studi dokumen, yang mencakup penelaahan terhadap kontrak kerja sama, regulasi, laporan operasional, dan dokumen pendukung lainnya;
3. Studi Literatur, yang mencakup kajian penelitian terdahulu yang relevan dengan kemitraan pemerintah dan swasta.

Penerapan berbagai teknik ini memungkinkan peneliti untuk memvalidasi informasi dari berbagai bentuk data, baik lisan, tertulis, maupun visual. Dengan mengombinasikan triangulasi sumber, penelitian ini memperoleh landasan data yang lebih kuat, mendalam, dan kredibel. Strategi ini tidak hanya membantu dalam mengungkap dinamika kemitraan secara objektif, tetapi juga meminimalisasi bias yang mungkin muncul.

