

BAB V

PENUTUP

Bab ini menyajikan hasil akhir dari keseluruhan proses penelitian yang telah dilakukan mengenai model kemitraan antara pemerintah dan pihak swasta dalam pengoperasian moda transportasi massal Trans Semarang dan faktor yang menghambat kemitraan ideal dalam pengoperasian Trans Semarang. Bagian ini merangkum temuan utama yang diperoleh melalui analisis pada studi literatur, studi dokumen, dan studi media sosial, serta hasil wawancara dengan para pihak terkait dan observasi lapangan.

1.1 Kesimpulan

Bagian ini menyajikan rangkuman seluruh temuan penelitian yang menggambarkan model kemitraan Trans Semarang dan faktor yang menghambat kemitraan Trans Semarang.

5.1.1 Model Kemitraan moda transportasi massal studi Trans Semarang

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis model kemitraan pemerintah dan swasta dalam mengoperasikan Trans Semarang dan faktor penghambat dalam kemitraan ideal. Analisis temuan merujuk pada konsep model kemitraan menurut Sulistiyani (2004), yaitu: *subordinate union of partnership*, *linear union of partnership*, dan *linear collaborative of partnership*. Berdasarkan hasil temuan dan hasil analisis, dapat ditarik kesimpulan bahwa: model kemitraan Trans Semarang mengalami pergeseran dari model *Subordinate Union of Partnership* yang berkembang menuju *Linear Collaborative of Partnership*.

Model kemitraan moda transportasi massal Trans Semarang dapat dikategorikan sebagai *Linear Collaboratif of Partnership*

terlihat dari BLU UPTD Trans Semarang dan perusahaan operator penyedia armada yang merujuk pada kolaboratif. BLU UPTD Trans Semarang berperan sebagai pengelola dan pengawas yang mengoordinasikan mitra swasta, sementara operator berpartisipasi aktif dalam kegiatan operasional dan evaluatif, seperti *Focus Group Discussion* (FGD), sosialisasi Petugas Tiket Armada (PTA), serta forum dialog rutin antar mitra. Di sisi lain, kerja sama dengan PT Nusantara Global Inovasi dalam menghadirkan inovasi teknologi melalui integrasi pembayaran digital dengan sistem perbankan nasional dan dompet elektronik memperkuat efisiensi serta transparansi keuangan. Kolaborasi ini menandakan arah tata kelola kolaboratif (*collaborative governance*) yang lebih terbuka, adaptif, dan berbasis kepercayaan antaraktor.

Namun demikian, model kemitraan Trans Semarang belum sepenuhnya mencapai kesetaraan ideal, karena masih terdapat unsur *Subordinate Union of Partnership*. Pemerintah Kota Semarang melalui Dinas Perhubungan dan BLU UPTD Trans Semarang. Dalam struktur kelembagaan, BLU UPTD Trans Semarang masih berada di bawah otoritas Dinas Perhubungan Kota Semarang. Secara administratif dan finansial, BLU belum memiliki kemandirian penuh sebagaimana amanat regulasi, yaitu Peraturan Wali Kota Semarang Nomor 1 Tahun 2017 tentang Pembentukan UPTD Pengelola Angkutan Umum. Ketergantungan BLU terhadap Dinas Perhubungan dalam hal pengelolaan anggaran, persetujuan kebijakan teknis, serta pelaporan pertanggungjawaban operasional menunjukkan adanya relasi vertikal yang menempatkan BLU sebagai pelaksana teknis, bukan mitra sejajar. Kondisi ini memperkuat karakter subordinatif, di mana dominasi pengambilan keputusan tetap berada di pihak pemerintah, sedangkan BLU dan operator swasta lebih berperan sebagai pelaksana kebijakan, bukan

sebagai pihak yang memiliki ruang partisipatif dalam perumusan kebijakan strategis.

Berdasarkan hasil penelitian dan hasil pembahasan mengenai model kemitraan moda transportasi massal Trans Semarang, dapat disimpulkan bahwa model hubungan antar-aktor dalam pengoperasian Bus Rapid Transit Trans Semarang menunjukkan dinamika kemitraan yang kompleks. Model kemitraan yang terbentuk tidak bersifat tunggal, melainkan mencerminkan kombinasi antara karakteristik subordinatif dan kolaboratif, yang secara konseptual mengarah pada bentuk *Linear Collaborative of Partnership* sebagaimana dikemukakan oleh Sulistiyani (2004).

Secara keseluruhan, dengan mempertimbangkan dua kecenderungan, dapat disimpulkan bahwa model kemitraan Trans Semarang mengarah pada model *Linear Collaborative of Partnership*, karena memenuhi prinsip kerja sama sejajar dan partisipatif antar-mitra. Kolaborasi telah terbentuk dalam aspek pelayanan publik, inovasi teknologi, dan koordinasi operasional yang bersifat saling melengkapi. tetapi, pada tataran kelembagaan, tetapi menyisakan karakter subordinatif, terutama karena posisi BLU UPTD Trans Semarang belum sepenuhnya otonom dari Dinas Perhubungan Kota Semarang. Pada perspektif ilmu administrasi publik, kondisi kemitraan dalam pengoperasian Trans Semarang mencerminkan proses pergeseran paradigma dari birokratis tradisional menuju tata kelola kolaboratif (*collaborative governance*), di mana pemerintah mulai membuka ruang partisipasi bagi sektor swasta dan masyarakat untuk berperan dalam penyelenggaraan layanan publik. Sedangkan dari sisi manajemen publik, model kemitraan Trans Semarang menunjukkan pentingnya koordinasi lintas-aktor, penguatan kapasitas kelembagaan, serta kepercayaan antarmitra sebagai prasyarat utama menuju kemitraan ideal yang efisien, akuntabel, dan berkelanjutan. Maka, model

kemitraan moda transportasi massal Trans Semarang telah bergerak menuju bentuk ideal yang kolaboratif dan partisipatif, tetapi masih memerlukan penguatan struktur dan kebijakan agar benar-benar mencapai kesejajaran peran dan kemandirian institusional dalam tata kelola transportasi publik di Kota Semarang.

5.1.2 Faktor yang menghambat kemitraan pada pengoperasian Trans Semarang

Berdasarkan hasil analisis penelitian, kemitraan antara pemerintah dan pihak swasta dalam pengoperasian moda transportasi massal Trans Semarang menghadapi sejumlah hambatan yang berpengaruh pada kerja sama. Hambatan tersebut dapat dikelompokkan menjadi dua kategori utama, yaitu faktor yang memengaruhi praktik kemitraan (Zakaria, 2015), yaitu sumber daya manusia dan teknis dan faktor yang memengaruhi hubungan kemitraan (Sulistiyani, 2004), yaitu komitmen, komunikasi, dan kepercayaan.

Pertama, menurut Zakaria (2015), hambatan dalam praktik kemitraan Trans Semarang terutama muncul pada aspek sumber daya manusia dan faktor teknis. Kompetensi Sumber daya manusia yang tidak merata menyebabkan ketimpangan dalam pelaksanaan operasional di lapangan. Masih ada staf yang kurang memahami prosedur pelayanan, sehingga muncul ketidakkonsistenan dalam penerapan SOP antar koridor. Di sisi lain, meskipun motivasi kerja pegawai cukup tinggi, belum terdapat sistem pembinaan yang terintegrasi untuk menumbuhkan motivasi yang sama pada mitra operator swasta. Dari sisi teknis, kendala mencakup keterbatasan infrastruktur, kondisi armada yang tidak adaptif terhadap geografis Kota Semarang, serta belum optimalnya sistem pengendalian berbasis GPS akibat jaringan yang tidak merata. Selain itu, faktor pemeliharaan armada belum maksimal karena beban operasional yang tinggi, dan kebijakan bahan bakar yang belum ramah

lingkungan juga menjadi catatan penting dalam konteks pelayanan publik berkelanjutan.

Kedua, menurut Sulistiyani (2004), hambatan yang memengaruhi hubungan kemitraan terletak pada aspek komitmen kelembagaan dan kepercayaan antar mitra. Komitmen kelembagaan belum sepenuhnya kuat karena BLU UPTD Trans Semarang masih berada di bawah kewenangan Dinas Perhubungan Kota Semarang, sehingga otonomi dalam pengelolaan anggaran dan kebijakan strategis masih terbatas. Ketergantungan ini menjadikan posisi BLU UPTD Trans Semarang subordinatif dalam struktur kemitraan. Sementara itu, aspek kepercayaan menjadi faktor penghambat paling dominan. Hubungan antara BLU UPTD Trans Semarang dan operator swasta belum sepenuhnya didasari rasa saling percaya. Pihak BLU UPTD Trans Semarang masih meragukan kemampuan operator dalam menjaga performa armada, sementara operator swasta sering kali ragu terhadap ketepatan pembayaran subsidi oleh pemerintah. Kepercayaan terhadap komitmen memang telah diatur secara regulatif melalui perjanjian kerja sama tahunan, namun kepercayaan terhadap kemampuan dan konsistensi pelaksanaan masih perlu diperkuat.

Dengan demikian, faktor yang paling berpengaruh kemitraan Trans Semarang adalah penguatan kelembagaan dan penguatan kepercayaan antar mitra. Keduanya menjadi kunci utama untuk mengatasi hambatan lain yang bersifat teknis maupun operasional. Selama BLU UPTD Trans Semarang belum memperoleh otonomi kelembagaan yang penuh dan tingkat kepercayaan antar mitra belum stabil, kemitraan Trans Semarang akan terus berada dalam posisi transisi menuju kemitraan ideal yang kolaboratif, transparan, dan berorientasi pada pelayanan publik yang berkelanjutan.

5.2 Rekomendasi

Adapun rekomendasi yang dapat menjadi bahan pertimbangan dalam mengembangkan kemitraan dalam operasional Trans Semarang, sebagai berikut:

1. Perlu dilakukan penguatan kelembagaan BLU UPTD Trans Semarang agar lebih mandiri. Kemandirian kelembagaan akan meningkatkan fleksibilitas pengambilan keputusan, terutama dalam pengelolaan anggaran, peremajaan armada, dan inovasi layanan;
2. Hubungan kemitraan perlu dilandasi kepercayaan melalui transparansi informasi, konsistensi realisasi komitmen, serta evaluasi berkala. Perlu dilakukan penguatan kepercayaan dengan cara pemerintah menunjukkan kepastian dalam hal pembiayaan dan regulasi, sementara operator perlu membuktikan komitmen dalam penyediaan armada dan kualitas layanan melalui forum rutin, *monitoring* bersama, dan melibatkan swasta dalam proses perumusan kebijakan.
3. Pemerintah bersama mitra perlu meningkatkan dukungan infrastruktur pendukung layanan Trans Semarang, baik dari sisi fisik maupun teknologi. Dari aspek fisik, diperlukan percepatan peremajaan armada, penyediaan jalur khusus, serta pemeliharaan mesin yang lebih adaptif dengan kondisi geografis Kota Semarang. Dari aspek teknologi, diperlukan pemerataan jaringan untuk mengatasi *blank spot*, penyempurnaan aplikasi layanan, serta percepatan digitalisasi sistem agar operasional lebih cepat, transparan, dan efisien.