



FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KETIDAKCUKUPAN KEBIJAKAN PELIMPAHAN SEBAGIAN WEWENANG PUSAT KE DAERAH DALAM BIDANG TRANSPORTASI

Susanti¹⁾, Mani Festati Broto²⁾, Ridho Harta³⁾, Indra Pratama Putra Salmon^{4*)}

¹Program Doktor Administrasi Publik, Universitas Terbuka
Tangerang Selatan, Banten, Indonesia
susanti@ecampus.ut.ac.id

²Program Studi Ilmu Pemerintahan, Universitas Terbuka
Tangerang Selatan, Banten, Indonesia
mani@ecampus.ut.ac.id

³Program Studi Administrasi Publik, Universitas Terbuka
Tangerang Selatan, Banten, Indonesia
ridho@ecampus.ut.ac.id

⁴Program Studi Administrasi Publik, Universitas Terbuka
Tangerang Selatan, Banten, Indonesia
indrapratama@ecampus.ut.ac.id

ABSTRAK

Urgensi kajian ini adalah belum optimalnya sistem pelimpahan kewenangan yang turut diikuti oleh kinerja kebijakan tata kelola bus antar kota yang masih belum tertata secara optimal oleh bidang perhubungan. Dampak negatif yang paling nyata berupa ketidaknyamanan pengguna layanan transportasi darat khususnya transportasi bus. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan berfokus pada model kecukupan kebijakan dari Dunn. Pengambilan data diterapkan melalui wawancara, studi dokumen, dan focus grup discussion (FGD) dengan melibatkan sembilan informan. Teknik triangulasi diterapkan untuk memvalidasi data penelitian. Temuan penelitian menunjukkan bahwa faktor-faktor ketidakcukupan (inadequacy) dilihat dari konteks pemerintah dan masyarakat. Pada konteks pemerintah, faktor-faktor yang mempengaruhi di antaranya ketertiban pemerintahan, sistem administrasi, campur tangan politik, regulasi keuangan, hukum, konteks pendidikan, konteks teknis, dan lingkungan politis. Sedangkan pada masyarakat antara lain aspek komersial, keamanan publik, nilai-nilai sosial budaya, sosial ekonomi dan makro ekonomi. Temuan sekaligus kebaruan dari penelitian ini menyatakan bahwa perubahan efektifitas berbanding lurus dengan perubahan harga serta berdampak pada pengelolaan terminal, yang mana temuan tersebut menjadi sebuah konsekuensi dan landasan dalam pengendalian kebijakan yang ada. Implikasi kebijakan yang muncul berupa peluang penarikan sebagian kewenangan daerah ke pusat di bidang perhubungan pada kondisi-kondisi tertentu.

Kata Kunci: Ketidakcukupan Kewenangan, Layanan Transportasi Darat, Kebijakan Perhubungan.

ABSTRACT

The urgency of this study is that the system of delegation of authority is not yet optimal, which is also followed by the performance of inter-city bus governance policies that are still not optimally regulated by the transportation sector. The most obvious negative impact is inconvenience to users of the land transportation service. This study uses a qualitative method with Dunn's policy adequacy model. Data collection was carried out through interviews, document studies, and focus group discussions (FGD) involving nine informants. Triangulation technique is applied to validate the research data. The research findings show that the factors of inadequacy are seen from the context of government and society. In the government context, the influencing factors include government order, administrative systems, political interference, financial regulations, law, educational context, technical context, and political environment. While in society, there are commercial aspects, public security, socio-cultural values, socio-economic and macro-economic. The findings as well as the novelty of this study state that changes in effectiveness are directly proportional to changes in prices and have an impact on terminal management, in which these findings become a consequence and basis for controlling



existing policies. Policy implications that arise are in the form of opportunities for withdrawing some of the regional authorities to the center in the field of transportation under certain conditions.

Keywords: *Insufficient Authority, Land Transportation Services, Transportation Policies.*

PENDAHULUAN

Salah satu fokus pemerintah dalam layanan pemenuhan kebutuhan publik selain konteks layanan administratif, juga pada penyediaan layanan non-administratif. Layanan non-administratif tersebut salah satunya berupa sarana penunjang transportasi darat yang layak dan memenuhi kapasitas dalam jumlah yang besar dari masyarakat yang hendak mengunjungi titik-titik tertentu menggunakan transportasi darat. Hal tersebut didasarkan pada semakin tingginya jumlah penduduk dan mobilitas publik hari ini yang kemudian menjadikan transportasi beserta sarana penunjangnya sebagai komponen wajib dalam mendukung setiap pergerakan masyarakat baik dalam bekerja, melakukan aktivitas sehari-hari di berbagai bidang, hingga aktivitas lain berkenaan dengan pemenuhan kelancaran konektivitas akses satu menuju yang lain (dari desa ke kota, antar kota/kabupaten dalam satu provinsi, hingga antar provinsi yang berbeda). Artinya bahwa keberadaan moda transportasi termasuk sarana penunjang dengan kapasitas dan daya tampung besar namun tetap memberikan kenyamanan layanan bagi penggunaannya adalah kata kunci dalam memperlancar mobilitas penduduk.

Kondisi ini sebagaimana yang disampaikan dalam Laporan Kajian OECD yakni “*Valuing Convenience in Public Transport*” yang menyatakan bahwa permintaan akan layanan utama dan penunjang dalam transportasi yang nyaman, andal, aman, dan mudah merupakan aspek penentu dalam permintaan akan layanan transportasi serta menjadi daya tarik paling kuat untuk menarik minat pengguna (OECD, 2015). Pada konteks tersebut, terminal sebagai salah satu penunjang artinya memiliki urgensi yang cukup signifikan dalam mendorong aspek kepuasan layanan akan transportasi darat. Di sisi lain, berbagai layanan tersebut memiliki rasionalisasi bahwa pemerintah berkewajiban menyediakan layanan tersebut melalui intervensinya agar kehidupan publik menjadi lebih baik (Salmon et al., 2022; Tawil et al., 2022).

Pasal 9 UU No. 2014 mengatur bahwa urusan pemerintahan terdiri atas urusan pemerintahan mutlak, urusan pemerintahan konkuren, dan urusan pemerintahan umum. Urusan pemerintahan absolut adalah urusan pemerintahan yang sepenuhnya menjadi kewenangan Pemerintah Pusat, yang meliputi: politik luar negeri, pertahanan, keamanan, peradilan moneter dan fiskal nasional, serta agama. Hal mutlak ini sepenuhnya menjadi kewenangan Pemerintah Pusat. Sedangkan urusan konkuren adalah urusan pemerintahan yang dibagi antara pemerintah pusat dan daerah, provinsi, dan kabupaten/kota. Urusan pemerintahan kewenangan daerah yang terdiri atas urusan pemerintahan wajib dan urusan pemerintahan pilihan. Urusan pemerintahan yang bersifat wajib, misalnya: pendidikan, kesehatan, pekerjaan umum dan penataan ruang, perumahan rakyat dan kawasan pemukiman; ketentraman, ketertiban umum, dan perlindungan masyarakat; serta sosial. Salah satu urusan pemerintahan wajib yang tidak berkaitan dengan pelayanan dasar terdiri dari 18 urusan, sedangkan urusan pemerintahan pilihan meliputi 8 urusan lainnya. Salah satu urusan wajib pemerintah yang tidak terkait dengan pelayanan dasar tersebut adalah transportasi (Adiwibowo, 2019).

Sarana dan prasarana transportasi dibagi menjadi tiga sektor yaitu: transportasi darat, laut, dan udara, sehingga konektivitas antar wilayah di Indonesia sangat bergantung pada peran sektor transportasi yang handal dari segi kapasitas, keselamatan, keamanan dan pelayanan. Dari ketiga sektor transportasi tersebut, sektor transportasi darat memiliki volume mobilisasi terbesar dari segi jumlah penumpang dan sarana dan prasarana dibandingkan dengan sektor laut atau udara. Sarana transportasi darat terdiri dari bus dan kereta api, dimana transportasi bus merupakan sarana transportasi massal



yang dapat menghubungkan antar kota/kabupaten antar provinsi (AKAP) tanpa terikat dengan jadwal yang ketat seperti kereta api (Kementerian Perhubungan Republik Indonesia, 2022).

Transportasi atau transportasi darat memerlukan beberapa sarana dan prasarana, antara lain bus, jalan, jembatan, terminal, dan sebagainya. Terminal sendiri merupakan fasilitas umum utama yang penting karena menjadi simpul bagi penumpang dan bus untuk mengambil dan menurunkan penumpang. Terminal menurut Undang-Undang Nomor 22 Tahun 2009 tentang Lalu Lintas dan Angkutan Jalan, didefinisikan sebagai pangkalan kendaraan bermotor umum yang digunakan untuk: mengatur kedatangan dan keberangkatan, penjemputan dan penurunan orang dan/atau barang, serta pemindahan moda transportasi. Lebih lanjut ketentuan tersebut menjelaskan bahwa untuk mendukung kelancaran pergerakan orang dan/atau barang, serta keterpaduan intramoda dan antarmoda di tempat-tempat tertentu, terminal dapat dibangun dan dioperasikan. Terminal menurut pelayanan dan/atau intensitas kendaraan yang dilayani dapat dikelompokkan menjadi tiga jenis, yaitu: Tipe A, Tipe B, dan Tipe C.

Pelaksanaan Pasal 11 ayat (2) Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014, dilakukan oleh pemerintah secara bertahap. Pada tahun 2016 Pemerintah Pusat (Kementerian Perhubungan) menetapkan dua Terminal Tipe A sebagai pilot project, yaitu: Terminal Tipe A Pulo Gebang Jakarta dan Terminal Tipe A Tirtonadi Solo. Namun, Terminal Tipe A Pulo Gebang Jakarta menolak kebijakan tersebut dengan alasan DKI Jakarta memiliki otonomi khusus yang diatur dalam undang-undang tersendiri selain UU No. 23 Tahun 2014 sehingga tidak bisa disamakan dengan daerah provinsi lainnya. Dengan demikian, pilot project kebijakan pengambilalihan Terminal Tipe A hanya dilakukan di Terminal Tipe A Tirtonadi Solo dan berjalan hingga saat ini. Selanjutnya pada tahun 2017 Kementerian Perhubungan kembali menetapkan 15 (lima belas) Terminal Tipe A lainnya bersama dengan Terminal Tipe A Tirtonadi Solo sebagai pilot project, sehingga hingga tahun 2018 telah teridentifikasi 16 (enam belas) Terminal Tipe A yang menjadi pilot project kebijakan pengambilalihan Terminal Tipe A.

Pengambilalihan sejumlah terminal Tipe A menunjukkan belum memadainya kebijakan pelimpahan sebagian kewenangan pusat kepada daerah; yang kemudian ditarik kembali ke Pusat. Berbagai tarik ulur kekuasaan terjadi di daerah seperti DKI Jakarta, Pemalang, dan sebagainya. Perubahan struktur organisasi akibat ditariknya sebagian kewenangan daerah ke pusat menimbulkan gegar budaya bagi sumber daya manusia, sehingga dapat berdampak positif maupun negatif. Positif jika berdampak pada peningkatan kinerja dan kapasitas kelembagaan pemerintah daerah dan terminal; keselamatan, keamanan, dan kenyamanan pemangku kepentingan terminal terjamin dan memuaskan. Sebaliknya akan berdampak negatif jika terjadi sebaliknya; misalnya: penurunan kinerja dan kapasitas kelembagaan pemerintah daerah dan terminal; dan ketidaknyamanan penumpang. Dengan demikian, biaya operasional Terminal Tipe A menjadi tanggung jawab Pusat, sehingga Daerah dapat mengalihkan dana APBD dari Terminal Tipe A ke program atau kegiatan lain.

Kementerian Perhubungan (Kemenhub) mengambil alih pengelolaan terminal bus tipe A di seluruh Indonesia pada 2016, sedangkan pemerintah daerah (Pemda) hanya berwenang mengelola kawasan komersial di setiap terminal. Suatu kebijakan dapat dievaluasi jika sudah berjalan minimal dua tahun, oleh karena itu penelitian ini secara purposive mengambil studi kasus di Terminal Tirtonadi Kota Surakarta Provinsi Jawa Tengah sebagai pilot project Terminal Tipe A.

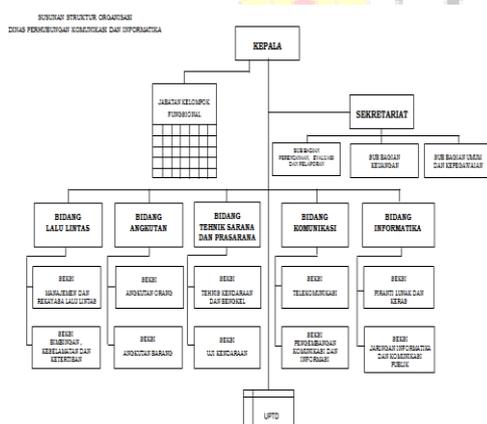
METODE

Penelitian kualitatif ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan deskriptif (Creswell, 2014). Pengambilan data dilaksanakan melalui wawancara, observasi dan dokumentasi, dimana sebagian besar pengambilan data dilakukan melalui proses FGD (focus group discussion) untuk mendapatkan data primer dari stakeholder yang mewakili: Terminal Tirtonadi, BPTD (Pusat Pengelola Transportasi Darat) Wilayah X Jawa Tengah dan DIY, Dinas Perhubungan Kota Surakarta, Dinas Perhubungan Provinsi Jawa Tengah, Kota Surakarta BPPKAD, Akademisi Universitas Negeri Solo (UNS), Direktorat Perhubungan Darat, Kementerian Perhubungan, dan pengguna (masyarakat). Sedangkan data sekunder diperoleh melalui observasi dan dokumen pendukung yang relevan dari berbagai sumber. Analisis data dilakukan dengan analisis efektivitas dan analisis biaya. Pengumpulan data melalui reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan serta verifikasi. Kualitas dan validitas data dalam penelitian ini dilakukan dengan triangulasi data dan sumber. Oleh karena itu, jika perlu untuk memperdalam hasil FGD, maka dilanjutkan dengan proofing (pembuktian) melalui wawancara.

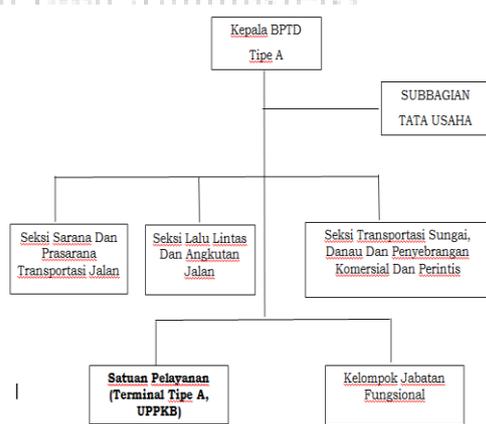
PEMBAHASAN

Dimensi Efektifitas Kebijakan

Ada beberapa indikator untuk melihat efektivitas kebijakan yang akan diuraikan dan dianalisis pada bagian ini. Indikator sistem administrasi dapat dibandingkan dengan ketersediaan organisasi pelaksana dan motivasi kerja aparatur. Hal ini tercermin dalam struktur organisasi karena struktur menunjukkan fungsi dalam menjalankan kewenangannya. Berikut perbandingan struktur organisasi Terminal Tirtonadi di bawah Dishubkominfo dan setelah diserahkan ke Pusat. Saat di bawah Dishubkominfo, Terminal Tirtonadi merupakan UPTD (Unit Pelaksana Teknis Daerah) dengan struktur organisasi sebagai berikut:

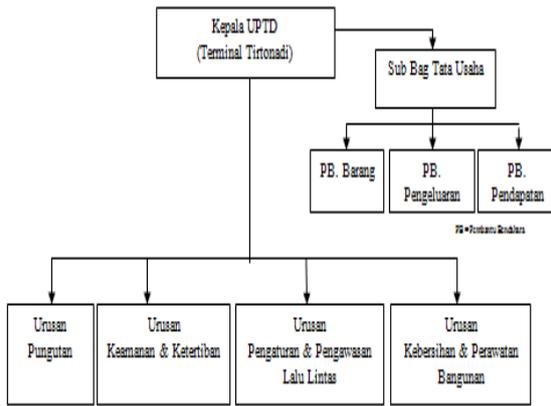


Gambar 1. Struktur Organisasi Dishubkominfo
Sumber: Diskominfo Surakarta.

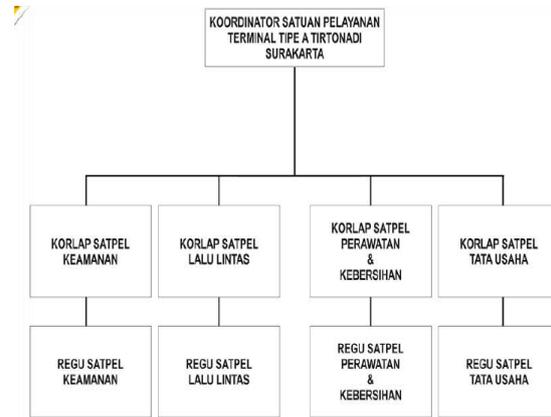


Gambar 2. Struktur Organisasi Terminal Tirtonadi di bawah BPTD-Kemenhub
Sumber: BPTD Wilayah X Jawa Tengah dan DIY.

Kedua struktur melakukan fungsi yang berbeda. Pada Gambar 2 Terminal Tirtonadi merupakan UPTD Diskominfo, sedangkan pada Gambar 3 Terminal hanya fokus memberikan fungsi pelayanan sesuai dengan nama Unit Pelayanan. Kedua struktur tersebut menghasilkan organisasi pada tingkat terminal yang berbeda, sebagai berikut.



Gambar 3. Struktur Organisasi UPTD Terminal Tirtonadi di bawah Dishubkominfo Kota Surakarta
 Sumber: Diolah dari FGD



Gambar 4. Struktur Organisasi Internal Terminal Tirtonadi
 Sumber: BPTD Wilayah X Jawa Tengah dan DIY

Secara struktural, Terminal Tirtonadi di bawah Dishubkominfo Kota Surakarta lebih dominan menjalankan fungsi terkait urusan pendapatan daerah melalui retribusi terminal yang merupakan salah satu sumber PAD di Kota Surakarta. Fokus memasukkan PAD sebanyak-banyaknya ini tidak diikuti dengan penyediaan pelayanan publik yang baik, misalnya: toilet bersih, kantin sehat, pemisahan armada dari penumpang, dll, sehingga terminal terlihat tercemar, kotor, dan penuh sesak. karena pengaturannya tidak dilaksanakan secara optimal. Penataan Terminal Tirtonadi mulai diperbaiki pada era Walikota Joko Widodo. UPTD Terminal Tirtonadi sebagai salah satu UPTD yang berada di bawah Dishubkominfo Kota Surakarta, sehingga secara struktural bertanggung jawab kepada Kepala Dishubkominfo Surakarta. Setelah ditarik ke pusat, kepala terminal berubah menjadi koordinator unit pelayanan dibantu oleh empat tim Korlap dan empat Satpel yang didukung oleh SDM. Berikut perbandingan jumlah SDM di Terminal Tirtonadi saat berada di bawah Dinas Komunikasi dan Informatika Kota Surakarta dan BPTD Wilayah X sebagai berikut:

Tabel 1. Perbandingan Jumlah SDM di Terminal Tirtonadi

Status Pekerja	Tingkat pendidikan	Manajemen di bawah	
		Dishubkominfo	BPTD
ASN	S1 (Sarjana)	19	25
	D3 (Ijazah D)	1	1
	SMA (SMA)	54	47
	SMP (sekolah menengah pertama)	12	-
	SD (Sekolah Dasar)	14	-
Pekerja lepas		41	-
PPNPN		-	145
Total		ASN = 100	ASN = 73
		TL = 41	PPNPN = 145

Sumber: Terminal Tirtonadi per 1 November 2019



Tabel 1 tersebut menunjukkan adanya perubahan struktural yang berpengaruh pada sistem koordinasi dan instruksi di Terminal Tirtonadi. Koordinasi merupakan hal yang dominan dalam melaksanakan kerjasama kewenangan. Kendala koordinasi yang terjadi dalam hal komunikasi, penganggaran, dan masalah lainnya masih ada. Misalnya dalam hal masalah izin usaha pembukaan gerai toko di terminal, ternyata tidak cukup melalui perizinan terpadu satu pintu Kota Surakarta, tetapi harus melalui Pusat. Pengadaan jasa bus melalui online ternyata harus dibuatkan fasilitas online oleh Kementerian Perhubungan. Inovasi layanan di Terminal disediakan sejauh tidak menyangkut pembiayaan karena biaya akan diganti dari Pusat. Dengan demikian, keahlian dalam perencanaan, pelaksanaan, dan penganggaran sangat dibutuhkan oleh Unit Pelayanan Terminal Tirtonadi agar pembiayaan dan inovasi yang direncanakan dan dilaksanakan dapat dibiayai. Pemerintah dalam konteks tersebut juga kurang menyadari bahwa panjangnya birokrasi akan berdampak dari sisi lambatnya pertumbuhan bisnis sebagaimana disampaikan Winaldi (2020) bahwa Indonesia yang telah memiliki sistem online, namun pada dasarnya mengalami stagnasi dari proses bisnis yang dilakukan karena masih terlalu lekat dengan birokrasi yang berbelit-belit.

Indikator derajat campur tangan politik sebelum Januari 2017 terlihat jelas, dimana Pemerintah Kota Surakarta berusaha mempertahankan Terminal Tirtonadi sebagai aset daerah melalui pembahasan di DPRD Kota Surakarta. Diskusi yang panjang dan alot di DPRD membahas proses transfer dan penerimaan P3D (pegawai, pembiayaan, perlengkapan dan dokumen) di Terminal Tirtonadi akhirnya mencapai kesepakatan dan disetujui oleh DPRD Kota Surakarta. Dengan demikian, pembiayaan terkait P3D ditangani oleh Pusat, dengan harapan setelah terjadi pengalihan pengelolaan Terminal Tirtonadi tidak terabaikan. Dengan demikian, secara operasional atau organisasi, terhitung sejak 1 Januari 2017, pengelolaan Terminal Tirtonadi berada di bawah Kementerian Perhubungan tepatnya Direktorat Jenderal Hubdar melalui Direktorat Multi Moda Transportasi.

Indikator aturan keuangan pengelolaan terminal per 1 Januari 2017 mengalami perubahan. Mengingat BPTD belum terbentuk, maka pengelolaan keuangannya langsung berada di bawah Direktorat Jenderal Perhubungan Darat. Pada masa transisi ini (6 bulan) terjadi ketidakjelasan dalam pengelolaan keuangan, karena sudah diambil alih oleh Pusat namun secara operasional terdapat kendala organisasi dan teknis terkait masa transisi ini. Penganggaran langsung oleh Pusat membuat rentang kendali dan komunikasi terlalu jauh, sehingga dapat dikatakan pada masa transisi terjadi ketidakjelasan pengelolaan terminal. Oleh karena itu, Pusat perlu membuat organisasi transisi yang dapat menangani transisi kepengurusan dari Daerah ke Pusat minimal tanpa mengurangi kualitas layanan yang telah diberikan, termasuk dari sisi keuangan.

Pengelolaan keuangan terminal di bawah BPTD Wilayah X bergantung pada kemampuan dan analisis Koordinator Terminal Tirtonadi dalam mengerahkan stafnya untuk menciptakan inovasi dan kreativitas pelayanan dalam hal perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi. Kemampuan manajerial ini perlu ditingkatkan mengingat sampai saat ini Pengelola Terminal masih merasa bahwa pendanaan terminal tergantung pada reimbursement atau penggantian biaya setelah dikeluarkan. Artinya jika kemampuan manajerial ini baik, maka sebelum melaksanakan program dan kegiatannya, yang bersangkutan mampu mengemukakan rencana-rencananya dengan baik pada TA yang sedang berjalan. Biasanya pelaksanaan TA berdasarkan rencana-rencana yang telah dibuat pada tahun sebelumnya. Karena berapapun dananya akan disetujui oleh Pusat, menurut informasi dari Narasumber J, JS, dan EP.

Dilihat dari konteks regulasi keuangan dan hukum, pengelolaan terminal tidak lagi berdasarkan retribusi atau retribusi. Pihak yang berkepentingan tidak perlu membayar biaya (biaya platform, dll) atau gratis ketika membutuhkan layanan terminal. Penerimaan terminal mengikuti



peraturan kementerian keuangan, sehingga semua fasilitas umum di terminal adalah milik negara, sehingga penggunaannya mengikuti ketentuan yang berlaku. Barang milik negara ini dapat dipinjamkan kepada masyarakat melalui sistem sewa yang ditetapkan bersama oleh Kementerian Perhubungan dan Kementerian Keuangan. Sebelumnya, sewa barang milik negara merupakan bagian dari retribusi yang disetorkan ke APBD Kota Surakarta; sekarang PNB (penerimaan negara bukan pajak) yang diperoleh dari sewa barang milik negara.

Dari sisi penerimaan negara atau pemerintah daerah, jika dibandingkan dengan pengelolaan Terminal Tirtonadi sebelum diambil alih oleh Pemerintah Pusat dapat dilihat sebagai berikut:

Tabel 2. Realisasi dan Target Retribusi Terminal Tirtonadi Kota Surakarta 2012 hingga 2016

No	Tahun	Retribusi Daerah Terminal Tirtonadi		Retribusi Kota Surakarta (Rp)	Realisasi PAD Kota Surakarta (Rp)
		Sasaran (Rp)	Realisasi (Rp)	(% Kontribusi Terminal Tirtonadi)	(% Kontribusi Terminal Tirtonadi)
1	2012	5.015.807.000	5.107.604.450	55.056.791.081 (9%)	231.672.100.429 (2,2%)
2	2013	5.253.600.000	5.278.365.950	64.767.799.578 (8%)	298.408.846.632 (1,7%)
3	2014	5.353.600.000	4.950.596.250	62.273.172.755 (8%)	335.660.300.641 (1,5%)
4	2015	5.403.600.000	4.722.781.300	-	-
5	2016	5.803.600.000	4.940.862.680	-	-

Sumber: Terminal Tirtonadi (2022)

Data tahun 2017 dan 2018 merupakan masa transisi dan data tersebut tidak valid. Tabel 2 menunjukkan bahwa data realisasi retribusi Regional Terminal Tirtonadi mulai tahun 2013 menunjukkan tren yang menurun. Data ini dibandingkan dengan pendapatan Terminal Tirtonadi tahun 2019 dari nilai sewa aset PNB sebesar Rp812.540.000,- atau sekitar 16,44%. Dari sisi finansial, kontribusi Terminal Tirtonadi terhadap penerimaan negara semakin menurun (turun). Bukan berarti semua fasilitas umum yang memberikan PNB kepada negara harus menguntungkan, namun faktor efektivitas pelayanan publik di Terminal juga harus menjadi perhatian. Hal ini dikarenakan efektivitas pelayanan publik memegang peranan penting dalam menciptakan keberhasilan dari dua sudut pandang yakni keberhasilan dari sudut pandang tata kelola pemerintahan dan sudut pandang kepentingan publik (Firdausijah & Priatna, 2020; Wibowo & Afriyani, 2021)

Prosedur pengelolaan terminal mengenai sewa barang milik negara (BMN), terutama oleh perusahaan ritel atau hotel yang kuat perlu ditingkatkan. Karena terminal tidak memiliki kewenangan untuk memutuskan bidang usaha mana yang bisa menguntungkan dalam hal pengelolaan terminal. Jika dibandingkan satu dekade terakhir, pengunjung terminal mengalami penurunan, sehingga diperlukan inovasi internal dari terminal untuk mengajak masyarakat menggunakan fasilitas pelayanan terminal. Berbagai cara ditempuh, antara lain: outing class untuk anak SD, mengadakan lomba mewarnai untuk anak TK di sepanjang Jembatan Tirtonadi, upacara bendera bersama masyarakat dalam rangka memperingati Hari Kemerdekaan 17 Agustus 2019, dll. Pada prinsipnya zona publik terminal harus dimanfaatkan semaksimal mungkin untuk mendukung pelayanan publik yang semakin banyak menggunakan fasilitas terminal. Pemanfaatan ruang publik terminal untuk olahraga, seni, musik, kegiatan sosial, dll di lantai 2 terminal ini tanpa mengganggu aktivitas pengguna terminal. Penyelenggaraan kegiatan bersama dengan memanfaatkan fasilitas umum di lantai 2 Terminal tidak dipungut biaya (gratis). Prinsipnya kebersihan dan keamanan terminal menjadi tanggung jawab bersama, agar setelah acara tidak meninggalkan sampah dan tetap aman.



Dilihat dari konteks hukum, pengelolaan terminal yang sebelumnya diatur melalui Peraturan Kota Surakarta Nomor 2 Tahun 2002 tentang Terminal Penumpang; kemudian setelah diambil alih oleh Pusat diatur secara formal melalui UU no. 22 Tahun 2009 tentang Lalu Lintas dan Angkutan Jalan, UU no. 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah, Permenhub No. 132 Tahun 2015 tentang Penyelenggaraan Terminal Penumpang Angkutan Jalan untuk memberikan pelayanan publik terkait moda transportasi, Permenhub No. 40 Tahun 2015 tentang Standar Pelayanan Penyelenggaraan Terminal Penumpang Angkutan Jalan, Peraturan Direktur Jenderal Informasi dan Komunikasi Nomor SK.6251/A.104/DRD/2017 tentang Pedoman Teknis Penetapan Kelas A Terminal Penumpang, Peraturan Pemerintah no. 66 Tahun 2014 tentang Kesehatan Lingkungan, Permenkeu No. 57/PMK.06/2016 tentang Tata Cara Pelaksanaan Sewa Barang Milik Negara.

Pengelolaan terminal yang terpusat menjadi dilema, karena di satu sisi, ketika terminal membutuhkan kegiatan insidental, pendanaan tidak dapat dengan cepat didukung oleh Pusat. Prosedur pengelolaan keuangan saat ini memberikan kebebasan kepada pihak terminal untuk berinovasi selama tidak terkait dengan keputusan pembiayaan. Langkah-langkah inovasi yang dilakukan antara lain:

1. Kantin Bersertifikat Higienis atau Food Kiosk, yaitu kantin sehat dengan standar kebersihan yang dipantau terus menerus oleh terminal bekerjasama dengan Kementerian Kesehatan setiap satu bulan sekali;
2. Lactation Corner atau ruang menyusui khusus di Terminal untuk memberikan kenyamanan bagi penumpang dalam pemberian ASI eksklusif dan inisiasi menyusui dini. Klinik ini bekerjasama dengan Kementerian Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak, serta pihak swasta (seperti: Sari Husada, dll). Sejak tahun 2011, sudah ada 300 pengguna terminal yang menggunakan fasilitas ini. Fasilitas pojok laktasi ini berupa ruangan berukuran 2,5 x 2 meter yang dilengkapi dengan wastafel dan kipas angin;
3. Penyediaan sanitasi bersih termasuk 55 tempat cuci tangan di sejumlah titik di Terminal Tirtonadi bekerjasama dengan Kementerian Kesehatan dan swasta (PT. Unilever);
4. Basis Gojek dan Grab di Terminal;
5. Ruang tunggu ber-AC untuk penumpang dan pengunjung;
6. Area merokok terpisah untuk penumpang dan pengunjung;
7. Ruang Pusat Media;
8. Ruang istirahat pengemudi dan terminal pengangkut sampah.

Dilihat dari konteks pendidikan, pengelolaan terminal membutuhkan keahlian khusus dari aparatur yang sepenuhnya berada di bawah Kementerian Perhubungan. Pelatihan tersebut berupa bimbingan teknis, atau pelatihan seperti pelatihan manajemen terminal, bimbingan pembentukan karakter, bimbingan keramahan, dll yang diperlukan untuk manajemen terminal. Bimbingan atau pelatihan teknis ini dilaksanakan oleh Kementerian Perhubungan dan selalu dipatuhi serta dilaksanakan di lapangan oleh petugas. Dari sisi teknologi pengelolaan terminal, telah dilakukan uji coba online antar pengusaha bus yang dikelola bersama. Namun karena persaingan dan kepentingan antar perusahaan bus, layanan online ini untuk sementara mati suri.

Pemanfaatan ruang publik, bisnis, dan sebagainya di Terminal Tirtonadi dapat dilakukan dengan pihak ketiga atau swasta melalui sistem KSP (Sistem Kerjasama Pemanfaatan) atau sewa barang milik negara (BMN) berdasarkan Peraturan Menteri Perhubungan No. 71 Tahun 2018 tentang Pendelegasian Bagian Kewenangan dan Tanggung Jawab Pengelolaan Barang Milik Negara di Lingkungan Kementerian Perhubungan dan Peraturan Menteri Perhubungan Nomor 59 Tahun 2018 tentang Pedoman Pelaksanaan Pengelolaan Barang Milik Negara di Lingkungan Kementerian Perhubungan. Pada prinsipnya, pengelolaan infrastruktur terminal, infrastruktur pendukung terminal, dan teknologi pengelolaan terminal dilakukan seprofesional mungkin dan mengutamakan pelayanan



publik. Dengan demikian, masyarakat atau masyarakat sebagai tujuan pelayanan akan memperoleh manfaat dari pelayanan yang diberikan oleh terminal.

Dilihat dari konteks keamanan, pengamanan di lingkungan terminal dilakukan bekerjasama dengan Kamtib, Terminal Pospol, Satpol PP, dan masyarakat yang berasal dari masyarakat sekitar terminal. Kewenangan Terminal Tirtonadi hanya sebatas pelayanan di area terminal. Hal ini berbeda dengan ketika diambil alih oleh Pusat, dimana berdasarkan Perda Kota Surakarta Nomor 2 Tahun 2002 tentang Terminal Penumpang Pasal 10 mengatur bahwa penertiban terminal penumpang sebagai bagian dari fungsi utama terminal dapat dilakukan. pada kegiatan yang dapat mengganggu fungsi utama terminal. Selanjutnya penjelasan dalam Pasal 10 Perda ini menjelaskan bahwa daerah yang menjadi kewenangan penertiban petugas Terminal berada dalam radius 100 m. Artinya, Kepala Terminal memiliki kewenangan, tidak hanya sebatas wilayah di dalam terminal, tetapi sampai radius 100 meter dari terminal, untuk menjalankan kewenangannya demi kelancaran fungsi utama terminal. Dengan demikian, sejak pengambilalihan kewenangan oleh Pusat, kewenangan terminal berkurang dan hanya fokus pada pelayanan di area terminal. Kewenangan pengendalian radius di sekitar terminal yang dapat mengganggu terminal dilakukan dengan berkoordinasi dengan pemangku kepentingan.

Mengenai lingkungan sosial, kondisi di sekitar terminal kini lebih tertib. Contoh: Jika sebelumnya ada ratusan orang lanjut usia atau tunawisma yang hilang yang tinggal dan tidur di terminal, sekarang sudah berkurang. Selain itu, PSK di sekitar terminal kini semakin sedikit, karena corong masjid diarahkan ke area sekitar terminal yang diduga merupakan tempat tinggal PSK. Berkurangnya jumlah penyandang masalah sosial yang tinggal di terminal ini semata-mata karena pemberdayaan fungsi utama aparat keamanan disertai sosialisasi yang menyeluruh. Misal: jika ada rambu-rambu pengunjung yang lebih dari 8 jam di sekitar terminal, petugas akan menyapa dan menawarkan bantuan untuk mengatasi kesulitan tersebut. Terkait keberadaan petugas keamanan dan kebersihan di terminal, mereka dibagi menjadi empat kelompok di setiap shift, di mana setiap kelompok berisi 8 petugas. Artinya, ada sekitar 32 petugas jaga di setiap shift. Shift mulai pukul 07.00-15.00, 15.00-23.00, 23.00-07.00 WIB.

Konteks sosial ekonomi dan makro ekonomi terlihat bahwa terminal melibatkan partisipasi pemangku kepentingan. Pedagang merasakan kepastian jaminan keamanan, kepastian harga sewa kios, biaya-biaya lain yang perlu dibayar (pengelolaan air bersama, listrik melalui token); jaminan kebersihan dalam pengelolaan sehingga dapat meningkatkan pendapatan. Begitu juga dengan kesejahteraan pengemudi, terminal menyediakan tempat istirahat bagi pengemudi dan pengelola. Untuk kendaraan yang masuk terminal, petugas akan memberikan surat laik jalan bagi kendaraan utama yang membawa penumpang di dalam terminal.

Berdasarkan kesiapan armada, ada 1364 bus antar kota antar provinsi (AKAP) dan 353 bus antar kota dalam provinsi (AKDP). Rata-rata per hari ada 1.177 bus dan 11.000 penumpang. Berdasarkan data kedatangan dan keberangkatan kendaraan atau penumpang bus AKAP tahun 2019, terjadi penurunan jika dibandingkan tahun 2018. Lonjakan penumpang terjadi pada Juni 2019 karena adanya Hari Raya Idul Fitri. Penurunan ini bisa disebabkan oleh beberapa faktor, antara lain: industri penerbangan yang melimpah sehingga tiket bus AKAP bersaing dengan harga tiket pesawat dari penerbangan murah, keberadaan tol Trans Jawa, atau faktor lainnya. Di sisi lain, bus AKDP 2019 menunjukkan peningkatan jumlah kedatangan dan keberangkatan kendaraan dan penumpang dibandingkan tahun 2018. Artinya ada kecenderungan kendaraan dan penumpang AKAP mengalami penurunan. Sebaliknya, terjadi peningkatan AKDP. Oleh karena itu, kegiatan sosialisasi yang digagas oleh Informan JS untuk mengembalikan kejayaan terminal menunjukkan hubungan yang positif meskipun masih pada level AKDP. Di sisi lain, untuk meningkatkan produksi bus AKAP, pesaingnya



agak sulit mengingat jarak tempuh dan kenyamanan penumpang serta jarak yang bersaing dengan moda lain (udara, kereta api).

Dimensi Pembiayaan Kebijakan

Gambaran biaya langsung Terminal Tirtonadi di bawah Pemerintah Kota Surakarta dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 3. Target dan Realisasi Anggaran APBD Terminal Tirtonadi Tahun 2014-2016

No	Tahun	Anggaran (Rp)	Penyerapan anggaran (Rp)	Persentase (%)
1	2014	20.057.405.321.00	19.100.383.688,00	95,23
2	2015	11.735.261.000.00	10.870.926.483.00	92,63
3	2016*	8.370.721.000,00	6.276.725.079.00	74,98

Sumber: Terminal Tirtonadi per 1 November 2019

Setelah diserahkan ke Pusat per 1 Januari 2017, pembiayaan terminal Tirtonadi berada di bawah Kementerian Perhubungan. Semua pembiayaan yang diajukan pihak terminal disetujui semua, dan dalam menyediakan ketersediaan anggaran selama di bawah Kementerian Perhubungan tidak pernah dikaitkan dengan PNBPN yang disetorkan ke negara dari Terminal Tirtonadi. Hal ini karena fungsi pelayanan publik lebih difokuskan pada penggalian pendapatan dari sewa BMN. Hal ini terjadi karena tidak semua fasilitas terminal di lantai 2 dibangun dan pengelolaannya ditawarkan kepada pihak swasta.

Ketepatan pengelolaan anggaran yang ada, belum ada data resmi yang mendukung apakah pengelolaannya sudah tepat atau tidak. Selama ini informan JS dan J hanya menyatakan bahwa terminal financing dilakukan oleh BPTD dengan sistem refund. Artinya bahwa sangat mungkin Terminal Tirtonadi dan atau BPTD Regional X memerlukan peningkatan kompetensi dalam pengelolaan dan perhotelan terminal karena bimbingan teknis dan pelatihan yang telah dilakukan belum memadai. Sebagaimana dinyatakan dalam Bustomi (2022) bahwa proses peningkatan kompetensi memiliki urgensi dalam pembuatan kebijakan yang berkualitas, yang kemudian terdistribusikan pada layanan publik yang lebih baik.

Sedangkan dari biaya tidak langsung akibat kenaikan jumlah penumpang atau armada bus, jelas Lebaran harus diperhitungkan. Demikian pula biaya akibat peningkatan/penurunan partisipasi masyarakat dalam penggunaan terminal, selama ini tidak dipungut biaya selama faktor keamanan dan kebersihan terjamin oleh Pengguna dengan bantuan terminal. Artinya bidang usaha terminal belum maksimal oleh pengelola, karena pengelola masih fokus mensosialisasikan pemanfaatan fasilitas umum oleh masyarakat untuk mengembalikan kejayaan terminal minimal seperti dulu.

Pengeluaran pegawai untuk pembayaran ASN telah diperhitungkan oleh negara, antara lain untuk gaji Pegawai Negeri Sipil Bukan Negara (PPNPN) sebanyak 145 orang (69,7%) dari APBN. Gaji PPNPN ini diatur dalam Peraturan Direktur Jenderal (Perdirjen) Perhubungan Darat Nomor SK.4898/KP.102/DRD/2018 tentang Pedoman Tata Laksana Pengelolaan Pegawai Negeri Sipil Non-PNS Di Lingkungan Ditjen Hubdat . PPNPN adalah pegawai tidak tetap, pegawai tidak tetap, pegawai khusus dan pegawai lain yang diangkat dengan kontrak dan dibayar atas beban APBN.

Besarnya penghasilan PPNPN sesuai dengan besaran penghasilan yang tercantum dalam kontrak karya. Berdasarkan Informan S dan J diketahui besaran kontrak ini setara dengan Upah Minimum Provinsi (UMR), sehingga tidak objektif karena tidak memperhitungkan beban kerja terminal tipe A di provinsi yang berbeda. Contoh: UMR Jawa Tengah lebih rendah dari Jawa Timur



Namun, beban kerja Terminal Tipe A Tirtonadi di wilayah Jawa Tengah lebih tinggi kepadatan dan kesibukannya dibandingkan Terminal Tipe A Kertonegoro di Kab. Ngawi; namun gaji PPNPN di Terminal Kertonegoro lebih tinggi dari PPNPN di Terminal Tirtonadi (Hasil FGD dengan JS dan J, 1 Nov 2019).

Terkait dengan dua dimensi di atas, dimana salah satu kewenangan Pemerintah Pusat adalah terkait dengan pembagian urusan pemerintahan di bidang perhubungan sebagaimana diatur dalam Pasal 16 ayat (3) UU No. 23 Tahun 2014 adalah: penetapan masterplan jaringan LLAJ Nasional, pengelolaan terminal penumpang tipe A, dan sebagainya. Jaringan LLAJ Nasional selama ini yang membangun sarana dan prasarana jalan hanya jalan Anyer-Panarukan, yang dibangun pada masa penjajahan Belanda di Indonesia. Perkembangan jaringan LLAJ Nasional tidak secepat negara lain seperti: Malaysia, Vietnam, China; Oleh karena itu, jika hanya mengandalkan APBD, akan sulit membangun jaringan LLAJ Nasional.

Jaringan LLAJ Nasional pertama kali diatur dalam Bab VI Pasal 14 UU No. 22 Tahun 2009 tentang Lalu Lintas Angkutan Jalan. Pengembangan jaringan LLAJ diperlukan untuk menghubungkan seluruh wilayah di daratan sesuai kebutuhan. Masterplan Jaringan LLAJ terdiri dari: nasional, provinsi, dan kabupaten/kota. Selanjutnya berdasarkan Pasal 34 dikelompokkan bahwa menurut terminal pelayanan dikelompokkan menjadi tipe A, tipe B, dan tipe C. Masing-masing tipe tersebut dibagi menjadi beberapa kelas berdasarkan intensitas kendaraan yang dilayani. Adanya pengelompokan tipe terminal ini, maka pada TA 2010 Pusat mulai meningkatkan pelayanan terminal dengan menyediakan sejumlah dana melalui APBN untuk merehabilitasi terminal Tipe A di Indonesia. Pengembangan Terminal Tirtonadi oleh Pusat dilakukan secara bertahap melalui program kegiatan sebagai berikut:

1. Meningkatkan kualitas dan kompetensi SDM terminal.
2. Rehabilitasi dan perluasan terminal dari 1,5 Ha menjadi 5 Ha.
3. Pembangunan fasilitas skybridge yang menghubungkan Terminal Tirtonadi dengan Stasiun Kereta Api Solo Balapan sepanjang 438 meter.
4. Penataan Terminal Tirtonadi Solo menelan biaya Rp 186 miliar. Saat ini, terminal seluas 5 hektar yang mampu menampung 140 kendaraan bus ini dibangun dengan konsep modern dan telah diterapkan e-ticket. Terminal dibagi menjadi empat zona, yaitu: zona penumpang bertiket; zona penumpang tidak dicentang, zona transfer penumpang, dan zona pengendapan kendaraan (Permenhub 24/2021, diakses 2023).

Setiap tahapan program/kegiatan disertai dengan dukungan dana, baik dari APBN dan/atau APBD. Artinya ada upaya dari Pusat dan Daerah untuk bersama-sama mengelola terminal. Dengan demikian, dari faktor program/kegiatan pemerintah diikuti pendanaan untuk mewujudkan Terminal Tirtonadi sebagai terminal percontohan yang telah diluncurkan sejak tahun 2017. Publik disini tidak hanya terbatas pada pengguna terminal atau pengunjung, tetapi juga mencakup pihak-pihak yang berkepentingan di luar aparatur. Mengenai biaya yang dikeluarkan oleh pihak yang berkepentingan di terminal, semuanya diatur dalam peraturan perundang-undangan yang berlaku. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa dari perspektif masyarakat, biaya tidak langsung akan berkurang jika pengelolaan terminal dilakukan secara efektif.

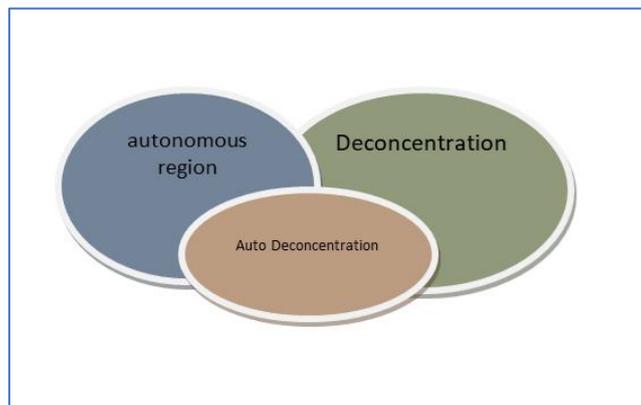
Berdasarkan data empiris terlihat bahwa faktor biaya pembangunan yang besar mempengaruhi efektifitas terminal. Namun biaya pembangunan ini tidak bisa dianggap pemborosan, karena pembiayaan ini termasuk investasi tetap yang dikeluarkan oleh Pemerintah (Pusat dan atau Daerah) untuk meningkatkan pelayanan publik di sektor terminal. Dengan demikian, pengambilalihan kewenangan di bidang perhubungan atau terminal Tirtonadi suatu saat dapat dikembalikan ke daerah: kompetensi SDM pengelola terminal cukup, pengelola terminal telah menemukan SOP standar dan

budaya kerja. pemangku kepentingan, serta inovasi dan kreativitas pengelola yang transparan dan akuntabel untuk memberikan pelayanan publik yang optimal.

Tabel 4. Kriteria Ketidacukupan dalam Empat Jenis Masalah

Efektivitas	Biaya	
	Permanen	Variabel
Permanen	-	-
Variabel	-	Tipe III (Perubahan Biaya – Inadequacy Change)

Sumber: Diolah dari data yang mengacu pada teori Dunn (2003)



Gambar 5. Ilustrasi Auto-dekonsentrasi Manajemen Terminal

Sumber: Diolah dari Hasil Penelitian, Susanti (2019)

Di sisi lain, terminal harus melibatkan Pusat dalam inovasi dan kreasi terkait dana atau melakukan kolaborasi. Inovasi dan kreativitas serta kolaborasi terminal diperbolehkan, sejauh menyangkut pelayanan publik tanpa dukungan finansial. Di samping itu juga kolaborasi pada konteks ini bertujuan untuk mengatasi keterbatasan sebagaimana dinyatakan Yati et al (2021) bahwa kolaborasi dilaksanakan untuk mengatasi hambatan anggaran serta program yang dilaksanakan berbasis kebutuhan dan layanan masyarakat. Dengan demikian, dalam suatu daerah otonom terbentuk daerah dekonsentrasi yang memiliki otonomi terbatas di daerah terminal. Tidak ada istilah baku untuk menggambarkan otonomi di daerah dekonsentrasi, sehingga peneliti menyebutnya sebagai autodekonsentrasi. Artinya dalam suatu daerah otonom terdapat daerah dekonsentrasi yang berhak mengatur dan mengurus pihak-pihak yang berkepentingan mengenai pelayanan publik yang diberikan. Dengan demikian, dalam auto-dekonsentrasi, pendanaan dan pertanggungjawaban terminal kepada Pusat; namun mengenai desain terminal dari segi seni dan tata kota, harus berkoordinasi dengan Daerah. Oleh karena itu, yang sebenarnya terjadi adalah tidak adanya kewenangan pengelola terminal untuk berinovasi dan berkreasi sesuai kebutuhan masyarakat.



KESIMPULAN

Faktor-faktor yang mempengaruhi belum memadainya kebijakan pendelegasian sebagian kewenangan di bidang transportasi di Terminal Tirtonadi dapat dilihat dari sisi pemerintah dan masyarakat. Dari sudut pandang pemerintah, faktor-faktor tersebut adalah: ketertiban pemerintah, sistem administrasi, tingkat campur tangan politik, peraturan keuangan, konteks hukum, konteks pendidikan, konteks teknis, dan lingkungan politik. Sedangkan dari sisi masyarakat, faktor-faktor yang mempengaruhinya adalah: konteks komersial, konteks keamanan publik, nilai-nilai sosial budaya, konteks sosial ekonomi, dan konteks ekonomi makro. Model ketidakcukupan kebijakan pelimpahan sebagian kewenangan daerah kepada Pusat di bidang transportasi di Terminal Tirtonadi menemukan Kuadran III Dunn sebagai perubahan ketidakefektifan, seiring dengan perubahan biaya dari pihak pemerintah untuk investasi terminal jangka panjang. Di sisi lain, dari sisi masyarakat, ketidakefektifan Terminal yang membuat bisnis Terminal Tipe A ditarik ke Pusat berdampak pada pengurangan biaya langsung yang dikeluarkan oleh masyarakat namun menuntut partisipasi masyarakat yang tinggi dalam menjaga keamanan dan kenyamanan terminal. terminal sebagai budaya. Biaya langsung masyarakat berkurang karena pengurangan calo dan pemerasan; di sisi lain, biaya langsung awal pemerintah meningkat untuk berinvestasi dalam layanan terminal publik dalam jangka panjang.

DAFTAR PUSTAKA

- Adiwibowo, M. (2019, Februari 15). Kewenangan Kepala Daerah dalam Penyelenggaraan Lalu Lintas dan Angkutan Jalan di Provinsi Bengkulu. *JDIH Pemerintah Provinsi Bengkulu*. <https://jdih.bengkuluprov.go.id/berita/detail/13-artikel-kewenangan-kepala-daerah-dalam-penyelenggaraan-lalu-lintas-dan-angkutan-jalan-di-provinsi-be.html>
- Agustino, L. (2006). *Dasar-Dasar Kebijakan Publik*. Bandung: Alfabeta.
- Bustomi, T., Ariesmansyah, A., & Kusdiman, A. (2022). Partisipasi Publik dalam Collaborative Governance pada Program Sister City Bandung dan Jepang dalam Menanggulangi Sampah di Kota Bandung. *Kebijakan: Jurnal Ilmu Administrasi*, 13(1), 48-64. <https://doi.org/10.23969/kebijakan.v13i1.5037>
- Dunn, W. (2003). *Pengantar Analisis Kebijakan Publik*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Firdausjah, R. T., & Priatna, A. (2020). Mewujudkan Good Governance Melalui Pelayanan Publik. *Kebijakan: Jurnal Ilmu Administrasi*, 11(2), 58-63. <https://doi.org/10.23969/kebijakan.v11i2.2899>
- Gunawan, A. (2017). Kecukupan Kebijakan Pelimpahan Sebagian Kewenangan Bupati Kepada Camat Dalam peningkatan Kualitas Pelayanan Pengelolaan Sampah di Kabupaten Tangerang Provinsi Banten. Jakarta: IPDN (*Disertasi*).
- Hamdi, M. (2014). *Kebijakan Publik: Proses, Analisis dan Partisipasi*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Jones, C. O. (2004). *Sebuah Pengantar Studi Kebijakan Publik*. California: Belmont Inc.
- Kementerian Perhubungan Republik Indonesia. (2022, Juni 28). Standar Transportasi Massal di Kawasan Strategis. *Biro Komunikasi dan Informasi Publik Kementerian Perhubungan Republik Indonesia*. <https://dephub.go.id/post/read/standar-transportasi-massal-di-kawasan-strategis>
- Kuper, A., & Jesica. (2000). *Ensiklopedia Ilmu Sosial*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- OECD. (2014, December 24). *Valuing Convenience in Public Transport [Press release]*. <https://doi.org/10.1787/9789282107683-en>
- Porter, C. C., & Harries, J. (2006). *Penentu Efektivitas Kebijakan*. Organisasi Kesehatan Dunia.
- Rahardja, P., & Manurung, M. (2002). *Pengantar Ilmu Ekonomi*. Jakarta: FE UI.

- Rasyid, R. (1997). *Makna Pemerintahan*. Jakarta: PT. Yarsif Wattampone.
- Robbins, S. (2006). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Prenhallindo.
- Salmon, I. P. P., Irawan, A. B., Lestari, A. W., Nurany, F., & Rahmat, I. (2022). Buruknya Layanan dalam Kerangka Otonomi Khusus: Apakah Papua Masih Memiliki Kesempatan untuk Berkembang?. *Jurnal Ilmu Sosial dan Humaniora*, 11(3), 367-380. <https://doi.org/10.23887/jish.v11i3.40754>
- Suryaningrat, Bayu. (1990). *Mengenal Ilmu Pemerintahan*. Bandung: Tarcito.
- Tawil, M., Tawil, Y. P., Rahmarini, G. M., & Salmon, I. P. P. (2021). Public Services, Public Acceptance, and Satisfaction: Macro Evaluation of Government Service in Sigi Regency. *Journal of Governance*, 6(1), 117-134. <http://dx.doi.org/10.31506/jog.v6i1.10831>
- Wibowo, M. T. H., & Afriyani, A. (2021). Strategi kebijakan, tata kelola pemerintahan dalam penanganan covid-19 di kabupaten sumedang. *Kebijakan: Jurnal Ilmu Administrasi*, 12(1), 1-14. <https://doi.org/10.23969/kebijakan.v12i1.2739>
- Winaldi, I. (2020). Perbandingan Reformasi Birokrasi Pelayanan Publik di Vietnam dan Indonesia. *Kebijakan: Jurnal Ilmu Administrasi*, 11(1), 28-35. <https://doi.org/10.23969/kebijakan.v11i1.2232>
- Winarno, B. (2002). *Kebijakan Publik: Teori dan Proses*. Jakarta: Media Pressindo.
- Yati, I., Trilestari, E. W., Sufianti, E., Mochtar, S., Gedeona, H. T., & Sugiharti, D. (2021). Evaluasi Pelaksanaan Kebijakan Program Penyediaan Air Minum Dan Sanitasi Berbasis Masyarakat (PAMSIMAS) Di Kabupaten Purwakarta (Studi Kasus Di Desa Cikadu Kecamatan Cibatu). *Kebijakan: Jurnal Ilmu Administrasi*, 12(2), 83-96. <https://doi.org/10.23969/kebijakan.v12i2.3508>

