

**IMPLEMENTASI KEBIJAKAN *SYSTEM BUS RAPID  
TRANSIT (BRT)* DI KOTA MATARAM**

**TESIS**

Untuk Memenuhi Persyaratan  
Memperoleh Gelar Magister



Oleh

Muhammad Aprian Jailani  
NIM : 176030100111001

**PROGRAM MAGISTER ILMU ADMINISTRASI PUBLIK  
KEKHUSUSAN KEBIJAKAN PUBLIK**

**FAKULTASI ILMU ADMINISTRASI  
UNIVERSITAS BRAWIJAYA  
MALANG  
2019**

**Lembar Pengesahan**

**TESIS**

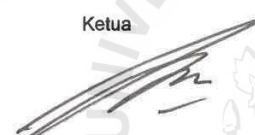

**IMPLEMENTASI KEBIJAKAN SYSTEM BUS RAPID TRANSIT (BRT) DI KOTA MATARAM**

Oleh:

**MUHAMMAD APRIAN JAILANI**  
NIM 176030100111001

telah dipertahankan didepan penguji  
Pada tanggal 1 April 2019  
dinyatakan telah memenuhi syarat

Menyetujui  
Komisi Pembimbing

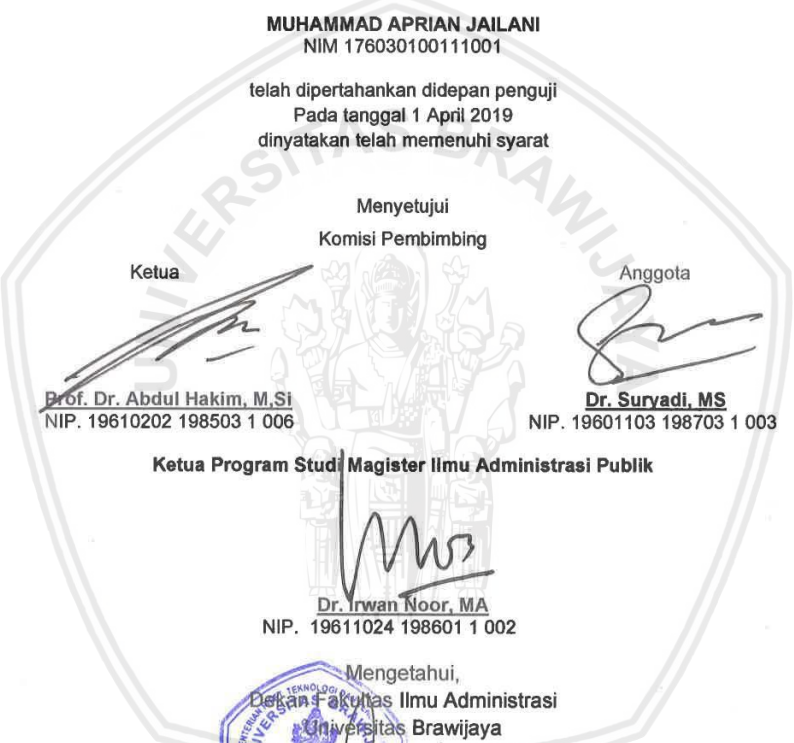
Ketua	Anggota
	
<u>Prof. Dr. Abdul Hakim, M.Si</u> NIP. 19610202 198503 1 006	<u>Dr. Suryadi, MS</u> NIP. 19601103 198703 1 003

**Ketua Program Studi Magister Ilmu Administrasi Publik**

  
Dr. Irwan Noor, MA  
NIP. 19611024 198601 1 002

Mengetahui,  
Dekan Fakultas Ilmu Administrasi  
Universitas Brawijaya

  
Prof. Dr. Bambang Supriyono, MS  
NIP. 19610905198601 1 002



**HALAMAN IDENTITAS TIM PENGUJI**

**Judul Tesis** : Implementasi Kebijakan System Bus Rapid Transit (BRT) di Kota  
Mataram

**Nama Mahasiswa** : Muhammad Aprian Jailani  
**NIM** : 176030100111001  
**Program Studi** : Magister Ilmu Administrasi Publik  
**Minat** : Kebijakan Publik

**Komisi Pembimbing**

**Ketua** : Prof. Dr. Abdul Hakim, M.Si  
**Anggota** : Dr. Suryadi, MS

**TIM Dosen Penguji**

**Penguji 1** : Dr. Ainul Hayat, S.Pd, M.Si  
**Penguji 2** : Dr. Imam Hanafi, M.Si

**Tanggal Ujian** : Senin, 1 April 2019

**SK Penguji** :

## PERNYATAAN ORISINALITAS TESIS

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, di dalam Naskah Tesis ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu Perguruan Tinggi, dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam Naskah Tesis ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia Tesis ini digugurkan dan gelar akademik yang saya peroleh (MAGISTER) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No.20 Tahun 2003, pasal 25 ayat 2 dan pasal 70).

Malang, 1 April 2019  
Mahasiswa



**Muhammad Aprian Jailani**  
NIM : 176030100111001  
Magister Administrasi Publik

**SERTIFIKASI PLAGIASI**

**plagiarism-detector**  
Copyright © 2013. All rights reserved. UIN Ar-Raniry

19 0051 T



**KEMENTERIAN RISET, TEKNOLOGI, DAN PENDIDIKAN TINGGI  
 UNIVERSITAS BRAWIJAYA  
 PASCASARJANA**

---

**SERTIFIKAT BEBAS PLAGIASI**  
 Nomor: 244/UN10.F40/PN/2019  
 Sertifikat ini diberikan kepada:

Nama	: Muhammad Aprian Jailani
NIM	: 176030100111001
Program Studi	: Program Magister Ilmu Administrasi Publik
Fakultas	: Fakultas Ilmu Administrasi
Universitas	: Universitas Brawijaya

Dengan Judul Tesis  
**Implementasi Kebijakan System Bus Rapid Transit (BRT) di Kota Mataram**  
 Telah dideteksi tingkat plagiasinya secara online pada tanggal **25 Januari 2019**  
 dan dinyatakan **bebas plagiasi** dengan kriteria toleransi  $\leq 5\%$ .

Direktur



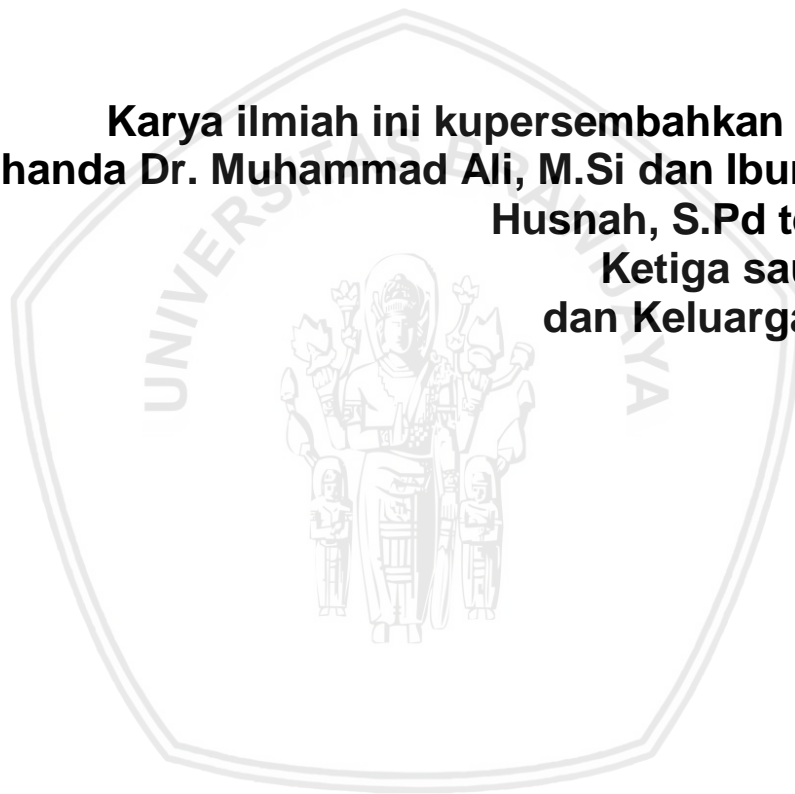
Prof. Dr. Abdul Hakim, M.Si  
 NIP. 19610202 198503 1 006

Malang, 25 Januari 2018  
 Ketua Badan Penerbitan Jurnal



Lukman Hakim, S.Si, M.Sc, Dr.Sc.  
 NIP. 19820412 200312 1 002

**Karya ilmiah ini kupersembahkan kepada  
Ayahanda Dr. Muhammad Ali, M.Si dan Ibunda Siti  
Husnah, S.Pd tercinta,  
Ketiga saudariku  
dan Keluarga Besar**



## RIWAYAT HIDUP

Muhammad Aprian Jailani, 04 April 1995 dari ayah Dr. Muhammad Ali, M.Si dan ibu Siti Husnah, S.Pd, SD sampai SMA di Kota Mataram, lulus MAN (SMA) tahun 2013, melanjutkan studi dengan jurusan Ilmu Administrasi publik Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Lulus Tahun 2017. Ditahun 2017 Kemudian melanjutkan studi program Magister Administrasi Publik di Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya pada Tahun 2017 dan lulus Pada tahun 2019.

Malang, 1 April 2019  
Penulis,

Muhammad Aprian Jailani



## UCAPAN TERIMA KASIH

Sehubungan dengan penyusunan tesis ini, tidak luput dari dukungan banyak pihak. Penulis menyampaikan ucapan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang, Bapak Prof. Dr. Bambang Supriyono, MS.
2. Wakil Dekan bidang Akademik bapak **Yusri Abdillah, M.Si., Ph.D**, Wakil Dekan bidang Administrasi Umum ibu **Dr. Hamidah Nayati Utami, M.Si**, dan Wakil Dekan bidang Kemahasiswaan & Alumni **Dr. Mohammad Rozikin, M.Si**.
3. Ketua Program Magister Ilmu Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang, Bapak Dr. Irwan Noor, MA.
4. Ayahanda Prof. Dr. Abdul Hakim, M.Si selaku wakil rektor III Universitas Brawijaya Malang sekaligus Pembimbing utama, kepada ayahanda Dr. Suryadi, MS pembimbing kedua, Ayahanda Dr. Ainul Hayat, S.Pd, M.Si selaku penguji pertama, Bapak Dr. Imam Hanafi, M.Si selaku penguji kedua, dimana selalu memberikan banyak arahan, saran kepada tulisan ini.
5. Para dosen pengajar Program Magister Ilmu Administrasi Publik. Sekretaris Prodi Magister Ilmu Administrasi Publik. Seluruh karyawan/karyawati pada program Magister Ilmu Administrasi Publik atas segala kerjasamanya dengan penulis selama berlangsungnya perkuliahan.



6. Bapak Dayat, Bapak Ir. Asep Supriatna selaku Kepala Bidang Angkutan Darat Dinas Perhubungan Provinsi NTB yang telah membantu penulis selama penelitian di lapangan.
7. Kepada seluruh pegawai dinas Perhubungan Kota Mataram.
8. Kepada seluruh karyawan/karyawati di Perum Damri Cabang Mataram memberikan bantuan dalam memperoleh data-data penelitian.
9. Teman-teman mahasiswa angkatan 2017 program Magister Ilmu Administrasi Publik, khususnya kelas Kebijakan Publik yang telah memberikan bantuan berupa arahan, saran serta dukungan kepada penulis.

Malang, 1 April 2019  
Penulis

Muhammad Aprian Jailani

## RINGKASAN

Muhammad Aprian Jailani, Program Pascasarjana Universitas Brawijaya Malang, Implementasi *System Bus Rapid Transit* (BRT) di Kota Mataram. Tahun 2019. Pembimbing: Ketua: Prof. Dr. Abdul Hakim, M.Si. , Anggota Dr. Suryadi, MS.

Latar belakang penelitian, Kemenhub RI nomor KP 692-2015 Alokasi Bantuan BRT diberbagai daerah termasuk Kota Mataram dan Provinsi NTB menerima 25 unit BRT. Distribusi BRT merupakan program UU No 22 tahun 2009 tentang Lalu Lintas & Angkutan Jalan yang mengamankan setiap daerah memiliki angkutan massal. Interpretasi Program BRT mencoba membantu permasalahan Kota Mataram dalam pelayanan transportasi angkutan kota di Mataram yang rendah, angkutan kota kurang diminati, dan tingginya prosentasi kendaraan pribadi. Penelitian melihat aspek implementasinya kebijakan *System Bus Rapid Transit* (BRT) di Kota Mataram?; faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi dalam proses implementasi kebijakan BRT di Kota Mataram. Tujuan penelitian ini: mengetahui tentang Implementasi Kebijakan *System Bus Rapid Transit* (BRT) di Kota Mataram; Untuk mendeskripsikan dan menganalisis seberapa besar derajat keberhasilan Implementasi Kebijakan *System Bus Rapid Transit* (BRT) di Kota Mataram; Untuk mendeskripsikan dan menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi Implementasi Kebijakan *System Bus Rapid Transit* (BRT) di Kota Mataram baik faktor pendukung maupun faktor penghambat.

Metode penelitian adalah metode diskriptif dengan pendekatan Kualitatif. Teknik pengumpulan data yakni wawancara, observasi, dan studi dokumen serta menggunakan analisa data kualitatif model interaktif (Miles, Hubernas & Saldana, 2014).

Temuan lapangan, implementasi BRT di Kota Mataram belum berhasil karena beberapa hambatan, panjangnya rantai komunikasi melalui sosialisasi serta minim dan belum tersentuh ke kelompok sasaran. Ketersedian anggaran anggaran minim, dan komitmen implementor rendah serta jenjang hirarki terlalu panjang dan pola hubungan implementor terbatas. Dari berbagai aspek implementasi kebijakan *system bus rapid transit* (BRT) yang terjadi, bila dianalisa berdasarkan teori *George Edwards III* bahwa posisi kota Mataram dalam proses implementasi BRT belum berhasil secara optimal.

Faktor yang mempengaruhi implementasi BRT di Kota Mataram antara lain: 1). Faktor-faktor yang mendukung; a). Sarana dan prasarana pendukung dalam implementasi operasional BRT Mataram, b). *Feeder* (Pengumpan Penumpang) di Kota Mataram. 2). Sedangkan faktor penghambat implementasi kebijakan BRT Mataram adalah a. Minimnya sosialisasi, b. Kurangnya koordinasi multiaktor/ organisasi terkait, c. Minat kelompok sasaran

Kata Kunci: Implementasi Kebijakan *Bus Rapid Transit*, Transportasi Publik.

## **SUMMARY**

Muhammad Aprian Jailani, Brawijaya University Malang Postgraduate Program, Implementation of the System Bus Rapid Transit (BRT) in Mataram City. 2019. Supervisor: Chair: Prof. Dr. Abdul Hakim, M.Si. , Member Dr. Suryadi, MS.

Research background, the ministerial decree 692-2015 of Ministry of Transportation of the Republic of Indonesia regarding the Allocation of BRT of BRT Assistance have granted Mataram city that 25 BRT. The BRT is a program of Law 22 of 2009 regarding Road Traffic & Transportation; the program mandates every region have mass transportations. The BRT program seeks to help Mataram city, because the city transports service is low and they are less attractive; in addition, the number of private vehicles is high. research aspects, namely the implementation of the Bus Rapid Transit (BRT) policy in Mataram City ?; what factors influence the process of implementing BRT policies in Mataram City. The purpose of this study: to find out about the Implementation of the System Bus Rapid Transit (BRT) Policy in Mataram City; To describe and analyze the degree of success of the Implementation of the System Bus Rapid Transit (BRT) Policy in Mataram City; To describe and analyze the factors that influence the Implementation of the System Bus Rapid Transit (BRT) Policy in Mataram City, both supporting factors and inhibiting factors.

The research method is a descriptive method with a qualitative approach. Data collection techniques are interview, observation, and document study and use qualitative data analysis of interactive models (Miles, Hubernas & Saldana, 2014

Field findings, the implementation of BRT in the city of Mataram has not been successful because of several obstacles, the length of the communication chain through socialization and minimal and untouched target groups. Availability of budget budgets is minimal, and commitment of implementor is low and hierarchy is too long and the relation pattern of implementor is limited. From various aspects of the implementation of the bus rapid transit (BRT) system policy that occurred, if analyzed based on George Edwards III's theory that the position of the city of Mataram in the process of implementing BRT had not been optimally successful.

Factors influencing the implementation of BRT in Mataram City include:

- 1). Supporting factors; a). Supporting facilities and infrastructure in the implementation of the BRT Mataram operation, b). Feeder in the City of Mataram.
- 2). While the inhibiting factors for the implementation of the Mataram BRT policy are a. Lack of socialization, b. Lack of multi-factor / organization-related coordination, c. Interest in the target group.

*Key : Implementation of the Bus Rapid Transit System, Public Transportation*

## KATA PENGANTAR

Puji syukur allhamdulillah kami haturkan ke hadirat Allah Tuhan Yang Maha Esa, karena dengan ijin-Nya jualah, tesis Ini dapat diselesaikan. Judul tesis ini Implementasi Kebijakan *System (BRT) Bus Rapid Transit* Di Kota Mataram. Tesis merupakan salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar Magister Administrasi Publik Program Pasca Sarjana Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan tesis ini masih terdapat kekurangan yang perlu diperkuat dan dilengkapi. Karena itu, dengan rendah hati, penulis mengharapkan masukan, koreksi dan saran untuk memperkuat kelemahan dan melengkapi kekurangan tersebut. Penulis juga menyadari sepenuhnya bahwa dalam tesis ini masih jauh dari sempurna, hal tersebut karena masih terbatasnya pengetahuan penulis. Proses penyusunan tesis ini tidak lepas dari bimbingan-bimbingan, nasihat-nasihat, bantuan-bantuan fasilitas dan juga dorongan moril dari berbagai pihak.

1 April 2019

Muhammad Aprian Jailani

## DAFTAR ISI

<b>COVER.....</b>	<b>I</b>
<b>LEMBAR PENGESAHAN .....</b>	<b>II</b>
<b>IDENTITAS TIM PENGUJI .....</b>	<b>III</b>
<b>PERNYATAAN ORISONALITAS .....</b>	<b>IV</b>
<b>SERTIFIKAT PLAGIASI .....</b>	<b>V</b>
<b>HALAMAN PERSEMBAHAN .....</b>	<b>VI</b>
<b>RIWAYAT HIDUP .....</b>	<b>VII</b>
<b>UCAPAN TERIMAKASIH .....</b>	<b>VIII</b>
<b>RINGKASAN .....</b>	<b>X</b>
<b>SUMMARY .....</b>	<b>XI</b>
<b>KATA PENGANTAR .....</b>	<b>XII</b>
<b>DAFTAR ISI .....</b>	<b>XIII</b>
<b>DAFTAR TABEL.....</b>	<b>XVI</b>
<b>DAFTAR GAMBAR .....</b>	<b>XVII</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN .....</b>	<b>XVIII</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	11
1.3 Tujuan Penulisan .....	11
1.4 Manfaat Penulisan .....	12
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....</b>	<b>13</b>
2.1 Hasil Penelitian Terdahulu .....	13
2.2 Kebijakan Publik .....	20
2.3 Implementasi Kebijakan Publik .....	23
2.3.1 Konsep Implementasi Kebijakan .....	23
2.3.2 Tahapan Implementasi Kebijakan .....	26
2.3.3 Kegagalan Implementasi Kebijakan .....	28
2.3.4 Model Implementasi Kebijakan .....	35
2.4 Transportasi dan Kebijakan Transportasi Publik .....	53
2.4.1 Konsep Transportasi .....	53
2.4.2 Kebijakan Transportasi Publik .....	55
2.4.3 Konsep <i>Bus Rapid Transit</i> .....	57
2.4.4 Standar BRT Kota Mataram .....	59
2.4.5 Trayek BRT Kota Mataram .....	63
2.5 Kerangka Pikir Penelitian .....	63
<b>BAB III ANALISA SOCIAL SETTING .....</b>	<b>66</b>
3.1 Gambaran Umum Kota Mataram .....	66
3.1.1 Sejarah Kota Mataram .....	66
3.1.2 Profil Pemerintahan .....	67
3.1.3 Kondisi Geografis .....	68
3.1.4 Keadaan Penduduk .....	70
3.1.5 Kondisi Sosial Ekonomi .....	73
3.1.6 IPM NTB 2010-2016 .....	75
3.1.7 Tata Guna Lahan .....	76
3.2 Transportasi Kota Mataram .....	76

3.2.1 Jaringan Jalan .....	76
3.2.2 Angkutan Umum Kota Mataram .....	77
3.3 Pemerintah Daerah Nusa Tenggara Barat .....	81
3.3.1 Visi .....	81
3.3.2 Misi .....	82
<b>BAB IV METODE PENELITIAN .....</b>	<b>84</b>
4.1 Jenis Penelitian .....	84
4.2 Fokus Penelitian .....	84
4.3 Lokasi dan Situs Penelitian .....	86
4.4 Sumber Data .....	88
a. Informan .....	88
b. Dokumentasi.....	89
c. Peristiwa.....	89
4.5 Teknik Pengumpulan Data .....	90
4.6 Instrument Penelitian .....	91
4.7 Keabsahan Data .....	92
4.7 Analisis Data .....	95
<b>BAB V HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>99</b>
5.1 Hasil Penelitian .....	99
5.1.1 Implementasi Kebijakan <i>System Bus Rapid Transit (BRT)</i> di Kota Mataram .....	99
5.1.1.1 Komunikasi .....	106
5.1.1.2 Sumber Daya .....	127
5.1.1.3 Disposisi .....	139
5.1.1.4 Struktur Birokrasi .....	146
5.1.2 Faktor Pendukung dan Penghambat Implementasi Kebijakan BRT Mataram .....	153
5.1.2.1 Faktor Pendukung .....	154
a. Sarana Prasarana Pendukung .....	154
b. <i>feeder</i> (Pengumpan Penumpang) .....	155
5.1.2.2 Faktor Penghambat .....	156
a. Minimnya Sosialisasi .....	156
b. Minat kelompok Sasaran .....	157
c. Koordinasi Multiaktor BRT Mataram .....	158
5.2 Pembahasan .....	159
5.2.1 Proses Implementasi BRT Mataram .....	162
5.2.1.1 Komunikasi .....	167
5.2.1.2 Sumber Daya .....	172
5.2.1.3 Disposisi (Sikap Implementor).....	177
5.2.1.4 Struktur Birokrasi.....	183
5.2.2 Faktor Pendukung dan Penghambat BRT Mataram .....	191
5.2.2.1 Faktor Pendukung .....	194
a. Sarana dan Prasarana BRT Mataram .....	194
b. <i>Feeder</i> (Pengumpan Penumpang) .....	195
5.2.2.2 Faktor penghambat .....	196
a. Minimnya Sosialisasi .....	196
b. Kurangnya Koordinasi Multiaktor/ Organisasi terkait.....	197
c. Minat Kelompok Sasaran .....	198

<b>BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>202</b>
6.1 Kesimpulan .....	202
6.2 Saran .....	203
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>205</b>
<b>LAMPIRAN – LAMPITAN.....</b>	<b>210</b>



## DAFTAR TABEL

Nomor Hal	Judul	
1.1	Persentasi Penggunaan Moda Transportasi 2011 – 2015 .....	5
1.2	Jumlah Penduduk Kota Mataram Per Kecamatan Tahun 2015 .....	6
1.3	Jumlah Sekolah, Murid dan Guru SMA Negeri Di Kota Mataram Menurut Kecamatan Tahun 2013 .....	7
1.4	Luas Area Mataram Perkecamatan, 2016 .....	10
2.1	Pemetaan Hasil Penelitian Terdahulu .....	17
2.2	Rute Trayek BRT Kota Mataram .....	63
3.1	Nama Kecamatan/ Di Kota Mataram Setelah Pemekaran .....	67
3.2	Luas Wilayah Kabupaten/Kota di Kota Mataram .....	69
3.3	Jumlah Penduduk Lombok Kabupaten/Kota Tahun 2014-2016 .....	70
3.4	Jumlah Kepadatan Penduduk Lombok Kota Tahun 2014-2016 .....	71
3.5	Indeks Pembangunan Manusia NTB 2010-2016 .....	75
3.6	Tata Guna Lahan .....	76
3.7	Panjang Jalan distatus Kewenangan & Jenis Permukaannya .....	77
3.8	Trayek angkutan umum di Kota Mataram .....	79
3.9	Jml. Angkutan Umum melewati trayek Mataram .....	80
5.1	Jumlah Kendaraan tahun 2015 – 2017 .....	102
5.2	<i>Demand</i> BRT Kota Mataram .....	108
5.3	Trayek dan koridor BRT di Kota Mataram.....	109
5.4	Trayek Angkutan Kota Mataram .....	110
5.5	Standar Pelayanan Minimum Angkutan Umum .....	115
5.6	Jml. Pelajar swasta & negeri tahun 2012 .....	116
5.7	Jml. Penumpang Pelajar BRT Sep – Okt 2018 .....	117
5.8	Jml. Penumpang BRT satu hari September 2018 .....	118
5.9	Jabatan & Pendidikan Dishub Kota Mataram, 2018 .....	128
5.10	Jml Pegawai Pada Dinas Perhubungan Provinsi NTB 2018 .....	130
5.11	Tingkat Pendidikan Pegawai Dishub Provinsi NTB .....	130
5.12	Komponen Biaya SDM Pramudi (Supir) .....	131
5.13	Jumlah <i>Shalter dan Bus Stop</i> Kota Mataram 2017 .....	132
5.14	Perbandingan Pembangunan Sarpras BRT & Capaian Indikator Kinerja Dishub Provinsi NTB 2017 .....	133
5.15	Kepemilikan JalanTahun 2018 .....	133
5.16	Kondisi Jalan Provinsi NTB 2018 .....	134
5.17	Tabulasi Biaya Operasional BRT Mataram dalam Setahun .....	136
5.18	Realisasi Anggaran Pembangunan halte Dishub Mataram, 2017 .....	138
5.19	Perbandingan Anggaran pembangunan Halte, Bus Stop Dishub Provinsi NTB .....	138
5.20	Sarana dan prasarana Pendukung BRT Mataram 2016 – 2017.....	154
5.21	Temuan Penelitian dan Saran kebijakan .....	199



## DAFTAR GAMBAR

Nomor Hal	Judul	
2.1	Tahapan Implementasi Kebijakan .....	27
2.2	Tahapan Implementasi <i>timing</i> wajar .....	28
2.3	Model Implementasi <i>Grindle</i> .....	36
2.4	Model Implementasi <i>Edward III</i> .....	39
2.5	Model Implementasi <i>Mazmanian dan Sabatier</i> .....	43
2.6	Model Linier Implementasi Kebijakan .....	50
2.7	Model Interaktif Implementasi Kebijakan .....	51
2.8	Kerangka Pikir Penelitian .....	65
3.1	Peta Kota Mataram .....	69
4.1	Analisis Data Model Interaktif .....	96
5.1	Jalan Operasional BRT Mataram Jl. Langko .....	103
5.2	Operational BRT Mataram daerah Cakranegara .....	103
5.3	Halte Cakaranegara .....	105
5.4	Jadwal & Rute BRT Mataram .....	119
5.5	Rute BRT Kota Mataram .....	120
5.6	Shalter/halte Jl. Senggigi yang rusak .....	135
5.7	Jenjang Hirarki Implementor BRT Mataram .....	147
5.8	Struktur Organisasi Dishub Kota Mataram .....	149
5.9	Struktur Birokrasi Dishub Prov. NTB 2018 .....	149
5.10	Pola Hubungan Implementor BRT di Kota Mataram .....	152
5.11	Sukuensi Implementasi Kebijakan .....	163

**DAFTAR LAMPIRAN**

1. Surat Penelitian Bakesbang-pol Kota Mataram.....	226
2. Surat Penelitian Bakesbang-pol Provinsi NTB.....	227
3. SK Gubernur NTB 550-536 Tahun 2016.....	238
4. Dokumen Perencanaan BRT Kota Mataram.....	243
5. Pokok Pikiran, Visi & Misi, Proker Dishub Kota Mataram.....	254
6. Dokumentasi Survey Lapangan.....	258



## BAB I

### PENDAHULUAN

#### 1.1 Latar Belakang

Kebijakan publik menurut *Thomas R. Dye* merupakan apapun yang dilakukan dan tidak dilakukan oleh pemerintah merupakan suatu kebijakan, pendapat yang lain hampir sama tentang konsep (dalam Abdul Wahab, 2008 h. 46) kebijakan publik merupakan apa yang dikatakan dan tidak dilakukannya, tujuan atau sasaran dari program pelaksanaan niat dan peraturan merupakan suatu kebijakan. Hal ini menunjukkan bahwa kebijakan publik bermain dalam ranah eksekutif sebagai penentu proses pembuatan kebijakan publik, sehingga kebijakan publik lumrah ditunggangi dengan kepentingan politik semata maka yang terjadi bukan kebijakan publik melainkan kebijakan penguasa (Nugroho, 2011 h. 64).

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kebijakan publik terdapat muatan politik, baik dalam proses formulasi, implementasi hingga evaluasi, tidak jarang kebijakan publik banyak terjadi kegagalan atau penolakan. Kebijakan publik menjadikan hubungan pemerintah dan masyarakat saling tarik ulur, masyarakat membayar pajak dan memberikan mandat dan otoritas kepada pemerintah bertujuan mendapatkan pelayanan, baik bersifat barang maupun jasa dalam rangka mendapatkan kesejahteraan dari kebijakan yang ada, sedangkan pemerintah sebagai penanggung jawab memberikan pelayanan publik berdasarkan sumber pembiayaan dan sifat penyelenggaraannya, barang maupun jasa, sebagaimana yang tertuang dalam UU No.25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik pada pasal 1, bahwa pelayanan publik merupakan kegiatan atau rangkaian kegiatan dalam rangka pemenuhan 1 butuhan pelayanan sesuai dengan

peraturan perundang-undangan bagi setiap warga negara dan penduduk atas barang, jasa, dan/atau pelayanan administratif yang disediakan oleh penyelenggara pelayanan publik.

Kebijakan publik secara umum memiliki 3 tahapan diantaranya *policy formulation*, *policy implementation* dan *policy evaluation*, senada dengan konsep kebijakan publik menurut *Nakamura & Small Wood* (Abdul Wahab, 2008 h. 47) kebijakan publik memiliki aspek perumusan kebijakan, implementasi kebijakan dan evaluasi kebijakan. Pandangan yang lain menurut *Anderson, brady, dan Bullock III* bahwa kebijakan publik memiliki siklus atau proses kebijakan agenda kebijakan, perumusan kebijakan, memutuskan kebijakan, implementasi kebijakan dan evaluasi kebijakan (Nugroho, 2011 h. 493). Bagian yang paling menentukan dalam proses kebijakan publik ada dalam tahapan implementasi yang sangat penting untuk diperhatikan karena tingkat keberhasilan 20% dari rencana, 60% implementasinya, dan sisanya 20% adalah pengendalian implementasi kebijakan (Nugroho, 2011 h. 625). Hal ini menunjukkan bahwa implementasi kebijakan merupakan faktor yang paling penting dari keberhasilan proses kebijakan publik.

Proses kebijakan publik memiliki aspek penting terhadap keberhasilan suatu kebijakan yaitu implementasi kebijakan publik. Sasaran keberhasilan kebijakan publik untuk melihat sejauhmana kebijakan mampu berhasil pada aspek implementasi. Implementasi kebijakan memiliki posisi strategis dalam proses kebijakan publik, termasuk mengambil tindakan dan mengarahkan. Oleh karena, implementasi kebijakan publik merupakan bentuk tindak lanjut atau respon berupa tindakan atas ketetapan yang telah ditetapkan dalam pengambilan keputusan. Keberhasilan implementasi kebijakan dipengaruhi oleh beberapa faktor pendukung ataupun penghambat serta kondisi sosial budaya masyarakat. Oleh

karena suatu ketetapan pengambilan keputusan mempertimbangkan aspek tersebut guna menghindari permasalahan yang muncul, sehingga proses implementasi serta tujuan tercapai.

Bentuk kebijakan publik sangat kompleks tergantung dari sudut pandang penulis ingin melakukan kajian penelitian, dalam penelitian ini melihat implementasi kebijakan *System* BRT di Kota Mataram. BRT di negara–negara berkembang mampu membantu memobilisasi aktivitas masyarakat secara efektif, efisien serta ekonomis. Sebagaimana hasil penelitian Limkar & Bamode (2017) yang berjudul *Implementation of Bus Rapid Transit System for Aurangabad City* menunjukkan bahwa BRT meningkatkan permintaan angkutan, menjamin keselamatan, kenyamanan serta moda angkutan umum yang berkelanjutan karena memiliki manajemen yang lebih baik. Penelitian yang serupa Agarwal et al (2010) dengan hasil penelitian bahwa sistem BRT dapat dengan mudah disesuaikan dengan kebutuhan masyarakat dan menggabungkan teknologi canggih yang berbiaya rendah yang menghasilkan lebih banyak penumpang dan lebih sedikit kemacetan. Penelitian lainnya Balya, et al (2016) hasilnya bahwa BRT salah satu transportasi efisien, efektif, cepat, mengurangi tingkat kemacetan kurang.

BRT merupakan inovasi baru dalam transportasi angkutan massal yang efektif dan efisien sukses di berbagai negara dibandingkan dengan transportasi lain. Sebagaimana dalam penelitian Mishra & Kumar, et al (2013) bahwa Bus Rapid Transit System (BRTS) adalah konsep Transportasi Publik yang aman, ekonomis, cepat, nyaman & baru di India. Lebih dari 150 seri B.R.T.S berjalan dengan sukses di seluruh dunia beberapa contoh adalah Bogota, Beijing, dll. Ahmedabad (India) juga merupakan contoh sukses dari BRTS. Hal yang serupa

*Azizan et al* (2016) di Malaysia hasil penelitian bahwa BRT mampu menerapkan dengan jumlah anggaran yang lebih sedikit daripada jenis angkutan umum lainnya seperti Mass Rapid Transit (MRT) dan Light Rail Transit (LRT). Penelitian yang lain BRT dikatakan belum optimal. Sebagaimana penelitian Angelina dan valle, et al (2017) menunjukkan implementasi BRT di Jakarta memiliki hambatan, diantaranya masalah perawatan, teknologi GPS, pengawasan, sarana prasarana, sistem pembiayaan, serta sistem e-tiket yang terintegrasi.

Kondisi tersebut diatas serupa dengan kondisi di Kota Mataram. Melalui UU 22 Tahun 2009 Tentang Lalu Lintas dan Angkutan Jalan pasal 3 ( Tiga ) point a mengamanatkan bahwa setiap daerah mewajibkan memiliki transportasi massal yang nyaman, efektif, efisien, dan ekonomis dengan jalur khusus. Oleh karena itu dalam rangka mewujudkan kebijakan tersebut, melalui Keputusan Kementerian Perhubungan Republik Indonesia nomor KP.692 Tahun 2015 tentang Alokasi Bantuan Bus Besar *Bus Rapid Transit* (BRT) Tahun Anggaran 2015 mendistribusikan Bus Besar *Bus Rapid Transit* (BRT) sebanyak 10.25 unit BRT yang terbagi di beberapa daerah, termasuk Provinsi Nusa Tenggara Barat dan Kota Mataram dan mendapatkan distribusi sebanyak 25 Unit. Kesepakatan antara Kemenhub RI dengan Provinsi NTB terlihat dikeluarkannya Surat Keputusan Gubernur Nusa Tenggara Barat pada tanggal 1 Juni Nomor 536-550 tentang Jaringan Trayek Angkutan Massal Berbasis Jalan (BRT) Provinsi NTB Tahun 2016.

Kota Mataram merupakan pusat aksesibilitas masyarakat Kota dan menjadi salah satu tujuan wisatawan untuk menjelajahi keadaan alam di pulau lombok yang banyak dikunjungi. Oleh karenanya pemerintah Kota Mataram menyediakan fasilitas angkutan massal untuk kenyamanan menjalankan mobilitas

prekonomian, pariwisata, jasa dan lainnya untuk pembangunan daerah. Alasan yang mendasar bahwa kebijakan transportasi publik sebagai permintaan (*demand*) dan kebutuhan di Kota Mataram. Sebagaimana survey (Sufiani, dkk tahun 2015) 6000 orang di Kota Mataram pada website *Indonesian Urban Transport Institute* (*iutri.org*) kepemilikan kendaraan pribadi 74% responden memiliki sepeda motor dan 23% responden memiliki mobil. Dalam penelitian juga terungkap bahwa pada tahun 2015 terdapat 2,2 juta perjalanan orang.

**Tabel 1.1 Persentasi Penggunaan Moda Transportasi 2011 – 2015.**

Moda Transportasi	Persentasi Penggunaan Moda Transportasi (Persen)				
	2011	2012	2013	2014	2015
Angkutan Kota	12.05	7.12	7.12	5	5
Mobil Pribadi	16.65	16.65	17.50	17.50	17.50
Sepeda Motor/Ojek	61.57	68.57	67.86	70.05	70.10
Sepeda	6.37	4.37	4.30	4.30	4.40
Cidomo	1.06	1.99	1.97	1.95	1.85
Jalan Kaki	0	0	0	0	0
Jumlah	100	100	100	100	100

Sumber : Badan Pusat Statistik, 2018.

Faktor mendasar lainnya jumlah kepadatan penduduk mengalami pertumbuhan setiap tahunnya akan meningkatkan aktifitas perjalanan, sehingga mempengaruhi kepadatan lalu lintas yang pada gilirannya mempengaruhi tingkat keberhasilan dalam implementasi BRT. Adapun jumlah penduduk Kota Mataram di 6 kecamatan pada tahun 2015 ;

Tabel 1.2 Jumlah Penduduk Kota Mataram Per Kecamatan Tahun 2015

Kecamatan	Jumlah Penduduk (Jiwa)		
	Laki-Laki	Perempuan	Laki-Laki + Perempuan
	2015	2015	2015
Ampenan	87 746	43 604	44 142
Sekarbela	64 946	32 903	32 043
Mataram	83 479	42 613	40 866
Selaparang	74 795	38 284	36 511
Cakranegara	66 983	33 952	33 031
Sandubaya	72 277	36 274	36 003

Sumber : Badan Pusat Statistik, 2018 Kota Mataram

Untuk mengefektifkan proses implementasi kebijakan BRT diperlukannya petunjuk teknis, *Institute Transportation Development Policy* memiliki publikasi BRT standard yaitu: (1) *Dedicated Right-of-Way* (Jalur Khusus), (2) *Busway Alignment* (Penempatan Jalur Bus), (3) *Off-Board Fare Collection* (tarif bayar E-tiket/Manual), (4) *Intersection Treatments* (Konflik moda transportasi lain), (5) *Platform-level Boarding* (Halte/Pemberhentian Bus), kelima elemen yang disebutkan di atas secara spesifik bertujuan untuk mengeliminasi hambatan berupa kemacetan, konflik dengan moda lain, dan menghemat waktu naik/turun penumpang, yang pada akhirnya dapat memberikan efisiensi waktu dan biaya operasional.

Oleh karenanya dalam tahap implementasi BRT, peneliti melakukan observasi di lapangan setidaknya menemukan permasalahan yang menjadi alasan penulis mengangkat judul Implementasi *system* BRT di Kota Mataram yaitu, **pertama**, jumlah penduduk Kota Mataram yang mengalami peningkatan setiap tahunnya juga merupakan salah satu target atau sasaran kebijakan transportasi publik yaitu masyarakat luas dengan tarif 4000, dan sasaran juga pada pelajar dengan tarif gratis dengan ketentuan yang ditetapkan pemerintah



yaitu, mengenakan tarif gratis untuk pelajar di jam tertentu akan mengalami lebih banyak pengeluaran dibandingkan pendapatan, adapun jumlah SMA di Kota Mataram sebagai berikut :

**Tabel. 1.3 Jumlah Sekolah, Murid dan Guru SMA Negeri Di Kota Mataram Menurut Kecamatan Tahun 2013**

Kecamatan	Sekolah	Murid	Guru
Ampenan	1	1.588	54
Mataram	0	0	0
Cakranegara	0	0	0
Sekarbela	1	1.686	68
Selaparang	3	3.425	165
Sandubaya	3	2.477	105
Jumlah	8	9.176	380

Sumber : Ali,2015 h. 9

Berdasarkan hal tersebut diatas, jumlah murid 9.176, 8 SMA dikenakan tarif gratis selama jam berangkat dan pulang sekolah, di luar waktu tersebut dikenakan tarif umum yaitu 4000, sehingga persoalan yang muncul di lapangan adalah pihak PT. DAMRI sebagai penanggung jawab operasional BRT berhenti mengoperasikan BRT terkendala karena anggaran yang besar dalam pengeluaran alokasi anggaran untuk operasional BRT, adapun anggaran tersebut bersumber dari APBD Provinsi 500 juta, sedangkan APBD Kota Mataram sebesar 1 miliar (Dishubntb,2018), sehingga pada tahun 2016 November pertamakali operasional BRT hanya mampu berjalan selama 45 hari, hingga awal tahun 2018 belum dapat di operasionalkan kembali karena terkendala masalah anggaran. Sebagaimana menurut Khalid kepala dinas perhubungan Kota Mataram mengatakan kolaborasi anggaran antara pemerintah provinsi dan pemerintah Kota Mataram dimana sumber dari APBD Provinsi NTB dan APBD Kota Mataram 1 miliar (Suarat NTB 15 November 2017). Senada dengan perseoalan tersebut, pengamat transportasi Publik akedemisi Universitas Mataram Pak Made (Opini publik, Radio Republik Indonesia NTB, Senin, 9 April 2018) mengatakan bahwa ;

Dalam sistem angkutan umum yang disubsidi oleh pemerintah pasti akan mengalami kerugian, iya jika pemerintah tetap konsisten, belajar dari daerah-daerah yang menerapkan BRT mengalami persoalan yang sama, namun **Impact** harus memberikan hasil yang positif, seperti nilai kemacetan kurang, kemacetan di Kota Mataram belum terasa, oleh karenanya perlu strategi-strategi untuk mengantisipasi persoalan tersebut. (Pengamat Transportasi Publik, Pak Made Akademisi Universitas Mataram).

**Kedua**, persentasi penggunaan moda transportasi kota pada **Tabel 1.1** menunjukkan ketidakmampuan pemerintah Kota Mataram memecahkan problem khususnya angkutan massal. Berdasarkan data pengoperasionalan angkutan kota sangat memprihatinkan (Dishubprovinsintb,2015) angkutan kota tahun 2015 sebanyak 165 unit tidak beroperasi sepenuhnya pada jaringan 13 trayek dan 2 trayek yang hanya aktif yaitu trayek dari Terminal Mandalika Sweta – Kebon Roek Ampenan dengan panjang lintasan 22,6 Km dan rute sebaliknya dengan panjang 20,6 Km. Sampai dengan tahun 2015 tercatat sejumlah 165 unit Bemo yang beroperasi dengan rata-rata operasi 2 kali pulang-pergi atau 4 rit perjalanan. Bemo kota sampai saat ini Beroperasi Mulai Dari Jam 05.00 – 18.00 Wita Dengan Tarif Rp.4000 Untuk Umum Dan Rp.3000 Untuk Pelajar Sesuai Dengan Perwal. No 17 Tahun 2013 Tentang Penyesuaian Tarif Penumpang Umum Angkutan Kota.

Berdasarkan hal tersebut di atas, menunjukkan bahwa perosalan angkutan kota belum mampu diatasi oleh pemerintah Kota Mataram. Dengan demikian distribusi BRT di harapkan mampu mengatasi persoalan angkutan kota yang mampu merubah pola pikir masyarakat untuk beralih menggunakan transportasi BRT.

Namun demikian hasil observasi, bahwa BRT merupakan transportasi publik yang efisien dan efektif, justru mengalami penolakan dari supir angkutan kota dan angkutan desa, pasalnya SK Gubernur NTB Nomor 536-550 tentang

Jaringan Trayek Angkutan Massal Berbasis Jalan (BRT) Provinsi NTB Tahun 2016 dengan SK Walikota Mataram nomor 14/KPTS/2000 tentang trayek Angkutan Kota dan Angkutan desa tumpang tindih, sehingga kompensasi permasalahan tersebut pemerintah menjadikan angkutan kota sebagai *feeder* (Pengumpan penumpang) yang bertujuan mengantar penumpang ke halte-halte BRT, mengingat BRT tidak bisa melalui jalur kecil di kota Mataram, hal ini tidak sesuai dengan konsep BRT Kota Mataram standar yang diberikan oleh ITDP (*Institute Transportation Development Policy*) yaitu dari kelima elemen dasar operasional BRT bertujuan menghindari konflik dengan moda lain, dan menghemat waktu naik/turun penumpang, yang pada akhirnya dapat memberikan efisiensi waktu dan biaya operasional.

Kompensasi menjadikan angkutan kota sebagai *feeder* menimbulkan persoalan baru yaitu tidak efektif dan tidak efisien sesuai harapan menjadikan BRT sebagai sarana transportasi publik yang efisien dan efektif, karena penumpang akan membayar dua kali dengan tarif 4000 BRT dan angkutan Kota 4000, dan waktu tujuan penumpang akan lebih banyak tersita, sebagaimana menurut (Sani, 2010 h. 134) mengatakan bahwa konsep transportasi adalah menghabiskan sumber daya, tenaga, waktu, uang yang dimana pengeluaran tersebut bertujuan untuk memperoleh manfaat nyata seperti meningkatkan kualitas hidup masyarakat.

**Ketiga**, Ideal normatifnya implementasi *system BRT* yang diamanatkan UU No.22/2009 Tentang LLAJ pasal 93 nomor 2 ( dua ) mengamanatkan wajib memiliki angkutan masal setiap daerah dengan adanya jalur khusus namun Kota Mataram mengoperasikan Bus Mataram tahun 2016 tanpa jalur khusus, Sebagaimana idealnya ciri utama BRT dikemukakan oleh *Institute for*

*Transportation and Development Policy* halaman 1 menghususkan angkutan cepat Bus atau BRT memiliki jalan khusus dalam mengoperasikan dalam meningkatkan pelayanan publik bidang transportasi publik yang cepat dan nyaman. Senada hal tersebut bahwa (Warpani, 2002 h. 44) mengatakan bahwa semua angkutan jalan rel adalah bus terpandu (*guides bus lane atau O-Bahn*) yakni bus melintas terpisah dengan kendaraan lainnya yang dibangun dengan tujuan tidak konflik dengan moda transportasi lain. Namun hasil survey 2016 secara fisik kondisi Kota Mataram dalam penelitian Sufiani, dkk (2015) mengatakan lebar serta panjang kondisi jalan bukanlah menjadi suatu kekhawatiran, karena dalam analisisnya mengatakan bahwa arus kecepatan lalu lintas di Kota Mataram masih dalam kondisi yang relatif standar yakni 30-40 km/jam, sehingga jalur khusus untuk BRT di kota Mataram tidak memerlukan akan itu.

Hal ini menunjukkan salah satu kajian permasalahan empiris yang muncul, walaupun bus Mataram sudah dioperasikan, namun harus menyediakan jalur khusus sebagaimana secara normativenya dalam UU No.22 Tahun 2009 Tentang Lalu Lintas dan Angkutan Jalan. Dengan demikian implementasi kebijakan BRT di Kota Mataram harus mempertimbangkan jangka panjang yang akan datang terkait jalur khusus BRT di Kota Mataram diperlukan tidaknya dengan kapasitas jalan yang dimiliki baik provinsi dan Kota Mataram. Adapaun luas Kota Mataram sebagai berikut ;

**Tabel 1.4 Luas area Kota Mataram Perkecamatan, 2016**

No	Kecamatan	Luas (ha)	Pesentase
1	Ampenan	946	15.43
2	Sekarbela	1,032	16.84
3	Mataram	1,076	17.55
4	Cakranegara	967	15.77
5	Selaparang	1,077	17.57
6	Sandubaya	1,032	16.84

Sumber : Katalog BPS Kota Mataram, 2017 h.11.

Oleh karenanya atas dasar pertimbangan tersebut bahwa dirasa implementasi kebijakan system BRT di Kota Mataram masih memiliki persoalan dalam aspek implementasi kebijakan BRT di Kota Mataram. Dengan demikian narasi persolan diatas yang menurut penulis sangat baik untuk dikaji untuk proses awal implementasi kebijakan publik kaitannya dengan transportasi publik di Pemerintah Kota Mataram. Sehingga penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul Implmentasi Kebijakan *System Bus Rapid Trans (BRT)* Di Kota Mataram.

### 1.2 Rumusan Masalah

Dari latar belakang permasalahan di atas maka dapat dibuat rumusan masalah sebagai berikut ;

- a. Bagaimanakah implementasi kebijakan *System Bus Rapid Transit* (BRT) di Kota Mataram ?
- b. Apa sajakah yang menjadi faktor pendukung dan penghambat implementasi kebijakan *System Bus Rapid Transit* (BRT) di Kota Mataram?

### 1.3 Tujuan Penelitian

Adapun beberapa tujuan penelitian tesis adalah untuk mendeskripsikan, menganalisis, menyanding, tandingan berdasarkan data yang diperoleh dan menginterpretasikan isu-isu implementasi kebijakan kebijakan (BRT) di Kota Mataram sebagai berikut:

- a. Implementasi kebijakan *System Bus Rapid Transit* (BRT) di Kota Mataram.
- b. Faktor-faktor pendukung dan penghambat implementasi kebijakan transportasi *System Bus Rapid Transit* (BRT) di Kota Mataram.

#### 1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat secara teoritis; hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran terhadap ;

- a. Menambah perbendaharaan materi atau model-model implementasi kebijakan sebagai bahan pengambilan keputusan dan saran serta masukan kebijakan angkutan massal.
- b. Pengembangan ilmu kebijakan publik khususnya implementasi kebijakan transportasi publik *System Bus Rapid Transit* di Kota Mataram

Manfaat praktis dari hasil penelitian ini selanjutnya diharapkan dapat :

1. Menjadi masukan bagi pemerintah dalam pengelolaan transportasi publik seperti saran kebijakan atau solusi dalam mengatasi persoalan aspek implementasi.
2. Manfaat secara praktis, dari hasil penelitian tesis ini diharapkan berguna sebagai bahan masukan bagi penentu kebijakan guna penyempurnaan dalam implementasi kebijakan dalam rangka meningkatkan pelayanan publik dalam bidang transportasi publik di pemerintah daerah/kota.

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 Hasil Penelitian Terdahulu

Permasalahan kebijakan transportasi *System Bus Rapid Transit* (BRT) di beberapa negara sangat ditentukan oleh kebijakan yang ditempuh dan seberapa jauh ketersediaan aspek-aspek implementasi dalam mendukung keberhasilan implementasi transportasi BRT (angkutan bus cepat). Beberapa penelitian diantaranya dapat dieksplorasi sebagai berikut: **Pertama**, *Limkar & Bambode* (2017) melakukan kajian tentang implementasi BRT di Negara India, Kota Aurangabad hasilnya implementasi BRT mengatasi permasalahan dari transportasi umum karena aktivitas perjalanan peningkatan penduduk dan kendaraan bermotor, peningkatan besar dalam jumlah kecelakaan, degradasi lingkungan, kemacetan lalu lintas, frekuensi Layanan dan jadwal yang tidak dipatuhi, sehingga solusinya adalah dengan diterapkannya BRT memberikan dampak yang baik.

**Kedua**, *Azizan & Ibrahim*, dkk (2016) melakukan penelitian tentang pelaksanaan angkutan umum di Malaysia dengan mengembangkan BRT, menemukan bahwa BRT merupakan transportasi terstruktur, ekonomi dan inovatif dalam memberikan pelayanan terbaik dibandingkan transportasi lainnya seperti *Mass Rapid Transit (MRT)* dan *Light Rail Transit (LRT)*. **Ketiga**, *Wankhade & Pawade* (2014) melakukan penelitian tentang implementasi BRT di Negara India tengah Kota Nagpur, menemukan bahwa membandingkan sistem transportasi BRT dengan transportasi yang ada, BRT lebih unggul dan mampu mentransformasikan masyarakat yang awalnya banyak menggunakan

transportasi pribadi menjadi menggunakan transportasi BRT sehingga mengurangi kepadatan aktivitas transportasi pribadi.

**Keempat**, *Balya dan Patel et al* (2016) tentang system BRT dengan pendekatan berkelanjutan yang dilakukan di Negara berkembang umumnya dan khususnya di Negara India, menemukan permasalahan cepatnya laju urbanisasi, yang ditandai dengan *motorization*, kepadatan menggunakan motor, memburuk layanan transportasi publik kekurangan anggaran dan polusi udara, hasilnya transportasi BRT system merupakan solusi dan diterapkan berdampak baik efisien dan efektif sebagai transportasi berkelanjutan di perkotaan. **Kelima**, *Agarwal dan Anupama et al* (2010), melakukan penelitian tentang gambaran sistem angkutan cepat bus atau BRT, menemukan di Negara India tentang permasalahan meningkatnya kepadatan aktivitas penduduk menggunakan transportasi pribadi, sehingga menjadikan BRT menjadi kebutuhan untuk aksesibilitas, hasilnya transportasi BRT relatif fleksibel, mudah diakses, dan efisien dan juga biaya efektif dalam arti mampu mengangkut sejumlah besar orang (daripada kendaraan pribadi).

**Keenam**, *Kogdenko* (2011) melakukan penelitian tentang sistem angkutan cepat bus di asia melakukan evaluasi terhadap implementasinya, menemukan integrasi sistem BRT di Jakarta, Delhi dan Beijing sistem BRT yang baru meningkatkan fungsi sistem transportasi, memastikan cepat transfer mayoritas penduduk dan mengurangi dampak lingkungan dari sektor transportasi. Berdasarkan hasil dari BRT sistem evaluasi, yaitu TransJakarta dan Beijing BRT dikatakan sukses. Kemudian dievaluasi sistem BRT lalu lintas peningkatan kecepatan untuk angkutan bus, mengurangi waktu perjalanan untuk bus dan



peningkatan jalan keselamatan di BRT koridor. Keberhasilan ini didukung oleh lembaga pemerintah, organisasi internasional dan penopang kebijakan lainnya.

**Ketujuh,** *Satiennam dan Fukuda, Oshima (2006)* dalam penelitiannya tentang sebuah studi pada pengenalan dan mengembangkan bus cepat sistem transit di kota-kota asia -sebuah studi kasus pada proyek administrasi metropolitan bangkok, Implementasi BRT di kota-kota di asian, menemukan bahwa sulit untuk memperkenalkan di kota-kota di asia karena struktur kota yang pada jalan angkutan kotanya, rencana perkembangan dan kelemahan tanah menggunakan kontrol menimbulkan banyak masalah, kemacetan lalu lintas dan polusi udara. Melakukan kajian memperkenalkan beberapa strategi untuk mendukung implementasi BRT di asia yang dikembangkan di kota, seperti sebuah strategi tepat mengintegrasikan sistem para-angkutan kota lainnya ke BRT sistem sebagai pengumpan sepanjang koridor BRT untuk memasok permintaan. Kajian ini mengusulkan strategi dievaluasi dengan menerapkan para angkutan kota dijadikan *feeder* (Pengumpan penumpang) rencana proyek BRT dari Bangkok Metropolitan administrasi (BMA) di Thailand. Itu menunjukkan bahwa strategi yang diusulkan dapat secara efektif meningkatkan BRT penumpang, kondisi lalu lintas, dan polusi udara remisi seluruh sistem di Bangkok.

Disamping itu beberapa penelitian dari Indonesia yang dilakukan oleh beberapa peneliti terkait kebijakan BRT umumnya atau implementasi BRT khususnya antara lain :

**Pertama,** Siahaan dan Subowo, *et al* (2013) melakukan penelitian tentang Implementasi Kebijakan *Bus Rapid Transit* (Brt) Trans Semarang Di Kota Semarang, Hasilnya mengalami kendala BRT Trans semarang, ruas operasi BRT jalan raya terbatas, kemudian penampungan sebagai utilitas di jalan raya

memerlukan izin, tidak memenuhi mekanisme kontrak, lelang atau tender, terbatas kemampuan anggaran daerah untuk armada investasi, kemudian kecepatan bus tersebut belum memenuhi syarat (masih terlalu cepat melebihi 8 km/h karena standar yang ditetapkan untuk area padat lalu lintas, standar camputan 10-12 km/h.

**Kedua**, Hermawan & Sumanjoyo (2015) tentang Kebijakan *Bus Rapid Transit* Di Bandar Lampung (*Bus Rapid Transit Policy In Municipal City Of Bandar Lampung*), menemukan temuan sebagai berikut: pertama, kebijakan BRT operasionalisasi dari UU No.22 Tahun 2009 tentang Lalu Lintas dan Angkutan Jalan yang bertujuan untuk mengurangi kemacetan di Kota Bandar Lampung. Kedua, kebijakan BRT disusun secara bertahap dengan inisiatif penuh dari Pemerintahan Kota Bandar Lampung dengan *leading sector* pihak Dinas Perhubungan Kota Bandar Lampung yang melibatkan PT. Trans Bandar Lampung sebagai manajemen BRT. Ketiga, terjadi polemik kebijakan BRT Bandar Lampung berkaitan monopoli rute trayek angkutan orang oleh transportasi BRT, perlakuan khusus kepada BRT yang tidak membayar retribusi terminal dinilai tidak adil, dan adanya indikasi pungutan liar dalam karyawan di PT. Trans Bandar Lampung. Keempat, pembuatan kebijakan BRT melibatkan stakeholders, yaitu: Kementerian Perhubungan Republik Indonesia, Dinas Perhubungan Kota Bandar Lampung, Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kota Bandar Lampung, Organda Kota Bandar Lampung, PT. Trans Bandar Lampung, Perum Damri Bandar Lampung, Masyarakat Transportasi Indonesia Wilayah Lampung, Forum Komunikasi Angkot Bandar Lampung, CV. Devis Jaya, serta aparat keamanan Polri dan Satpol Pamong Praja.

**Ketiga**, Pandey (2012) tentang Kesadaran Individual Terhadap Keberhasilan dan Kegagalan BRT, menemukan BRT di Indonesia kurang sukses sehingga perlu adanya suatu studi yang menggambarkan kesadaran diri sebagai suatu kecenderungan psikologis terhadap suatu entitas yang diungkapkan melalui evaluasi derajat kesukaan/dukungan dan ketidaksukaan/penolakan terhadap BRT.

Untuk lebih jelas dapat dipetakan dalam tabel dibawah ini:

**Tabel 2.1 Pemetaan Hasil Penelitian Terdahulu**

No	Penulis dan Tahun	Judul	Hasil
1.	<i>Limkar &amp; Bamode</i> (2017)	<b><i>Implementation of Bus Rapid Transit System for Aurangabad City</i></b>	Implementasi BRT di Negara India, Aurangabad, mengatasi permasalahan dari transportasi umum karena aktivitas perjalanan peningkatan penduduk dan kendaraan bermotor, peningkatan besar dalam jumlah kecelakaan, degradasi lingkungan, kemacetan lalu lintas, frekuensi Layanan dan jadwal yang tidak dipatuhi.
2.	<i>Azizan &amp; Ibrahim, dkk</i> (2016)	<b><i>Implementation of Systematic Public Transportation in Malaysia: Development of Bus Rapid Transit</i></b>	Menemukan bahwa BRT merupakan transportasi terstruktur, ekonomi dan inovatif dalam memberikan pelayanan terbaik dibandingkan transportasi lainnya seperti api Mass Rapid Transit (MRT) dan Light Rail Transit (LRT).
3.	<i>Wankhade &amp; Pawade</i> (2014)	<b><i>Implementation of Bus Rapid Transit System in Nagpur City</i></b>	Dinegara India, Kota Nagpur, menemukan bahwa membandingkan sistem transportasi BRT dengan transportasi yang ada, BRT lebih unggul dan mampu mentransnformasikan masyarakat yang awalnya banyak menggunakan transportasi pribadi menjadi menggunakan transportasi BRT sehingga mengurangi kepadatan aktivitas trasnportasi pribadi.
NO	Penulis dan Tahun	Judul	Hasil
4.	<i>Balya &amp; Patel et al</i> (2016)	<b><i>Bus Rapid Transit System (BRTS) - A Sustainable Approach- Literature Review</i></b>	Umumnya Negara berkembang, khususnya di Negara India, m enemukan permasalahan cepatnya laju urbanisasi, yang ditandai dengan motorization, kepadatan menggunakan motor, memburuk layanan transportasi publik kekurangan anggaran dan polusi udara, hasilnya transportasi

			BRT system merupakan solusi dan diterapkan berdampak baik efisien dan efektif sebagai transportasi berkelanjutan di perkotaan
5	Agarwal & Anupama et al (2010)	<i>An Overview On Bus Rapid Transit System</i>	Melakukan penelitian tentang gambaran sistem angkutan cepat bus atau BRT, menemukan di Negara India tentang permasalahan meningkatnya kepadatan aktivitas penduduk menggunakan transportasi pribadi, sehingga menjadikan BRT menjadi kebutuhan untuk aksesibilitas, hasilnya transportasi BRT relatif fleksibel, mudah diakses, dan efisien dan juga biaya efektif dalam arti mampu mengangkut sejumlah besar orang (daripada kendaraan pribadi).
6	Kogdenko (2011)	<i>Successfulness of Bus Rapid Transit systems in Asia</i>	penelitian tentang Sistem angkutan cepat bus di Asia melakukan evaluasi terhadap implementasinya, menemukan Integrasi sistem BRT di Jakarta, Delhi dan Beijing sistem BRT yang baru meningkatkan fungsi sistem transportasi, memastikan cepat transfer mayoritas penduduk dan mengurangi dampak lingkungan dari sektor transportasi. Berdasarkan hasil dari BRT sistem evaluasi, yaitu TransJakarta dan Beijing BRT dikatakan sukses. Kemudian dievaluasi sistem BRT lalu lintas peningkatan kecepatan untuk angkutan bus, mengurangi waktu perjalanan untuk bus dan peningkatan jalan keselamatan di BRT koridor. Keberhasilan ini didukung oleh lembaga pemerintah, organisasi internasional dan penopang kebijakan lainnya.
<b>No</b>	<b>Penulis dan Tahun</b>	<b>Judul</b>	<b>Hasil</b>
7	Satiennam dan Fukuda, Oshima (2006)	<i>A Study On The Introduction Of Bus Rapid Transit System In Asian Developing Cities ; A Case Study On Bangkok Metropolitan Administration Project.</i>	Sulit untuk di implementasikan di Kota-Kota di Asia, karena struktur jalan, tingkat kemacetan, polusi yang berbeda, sehingga memperkenalkan beberapa strategi untuk mendukung implementasi BRT di Asia yang dikembangkan di kota, seperti sebuah strategi tepat mengintegrasikan sistem para-angkutan kota lainnya ke BRT sistem sebagai pengumpan

			sepanjang koridor BRT untuk memasok permintaan. Kajian ini mengusulkan strategi dievaluasi dengan menerapkan para angkutan kota dijadikan feeder (Pengumpan penumpang) rencana proyek BRT dari Bangkok Metropolitan administrasi (BMA) di Thailand. Itu menunjukkan bahwa strategi yang diusulkan dapat secara efektif meningkatkan BRT penumpang, kondisi lalu lintas, dan polusi udara remisi seluruh sistem di Bangkok.
8	Siahaan dan Subowo, et al (2013)	Implementasi Kebijakan <i>Bus Rapid Transit</i> (Brt) Trans Semarang Di Kota Semarang	Hasilnya mengalami kendala BRT Trans semarang, ruas operasi BRT jalan raya terbatas, kemudian penampungan sebagai utilitas di jalan raya memerlukan izin, tidak memenuhi mekanisme kontrak, lelang atau tender, terbatas kemampuan anggaran daerah untuk armada investasi, kemudian kecepatan bus tersebut belum memenuhi syarat (masih terlalu cepat melebihi 8 km/h karena standar yang ditetapkan untuk area padat lalu lintas, standar camputan 10-12 km/h
9	Hermawan & Sumanjoyo (2015)	Kebijakan <i>Bus Rapid Transit</i> Di Bandar Lampung ( <i>Bus Rapid Transit Policy In Municipal City Of Bandar Lampung</i> )	Pertama, kebijakan BRT operasionalisasi dari Undang-Undang Nomor 22 Tahun 2009 tentang Lalu Lintas dan Angkutan Jalan yang bertujuan untuk mengurangi kemacetan di Kota Bandar Lampung. Kedua, kebijakan BRT disusun secara bertahap dengan inisiatif penuh dari Pemerintahan Kota Bandar Lampung dengan <i>leading sector</i> pihak Dinas Perhubungan Kota Bandar Lampung yang melibatkan PT. Trans Bandar Lampung sebagai manajemen BRT. Ketiga, terjadi polemik kebijakan BRT Bandar Lampung berkaitan monopoli rute trayek angkutan orang oleh transportasi BRT.
10	Pandey (2012)	<i>Individual Attitude Terhadap Keberhasilan Dan Kegagalan Brt</i>	Menemukan BRT di Indonesia kurang sukses sehingga perlu adanya suatu studi yang menggambarkan attitude individu sebagai suatu kecenderungan psikologis terhadap suatu entitas yang diungkapkan melalui evaluasi derajat kesukaan/dukungan dan

			ketidaksukaan/penolakan terhadap BRT
--	--	--	--------------------------------------

Perbedaan penelitian tesis ini dengan penelitian terdahulu bahwa terdapat perbedaan pada unit analisis yang peneliti gunakan untuk mengkaji persoalan dilapangan. Penelitian ini menggunakan aspek implementasi kebijakan dengan melihat seberapa jauh kepuasan masyarakat terhadap kebijakan *System Bus Rapid Transit* di Kota Mataram. Tesis ini menganalisis implementasi kebijakan BRT menjadi kebutuhan atau permasalahan yang baru. Hasil penelitian merekomendasikan model implementasi BRT, analisis yang didapatkan memiliki implikasi yang berbeda pula. Inilah yang membedakan penelitian tersebut dengan penulisan yang dilakukan penulis. Selain penelitian terdahulu yang dipakai sebagai rujukan dalam penelitian ini, diskursus teori yang relevan.

## 2.2. Kebijakan Publik

Dimensi pertama yang menjadi pokok perhatian administrasi publik adalah *public policy*. Bidang kajian ini amat penting bagi administrasi publik, karena selain menentukan arah umum yang harus ditempuh untuk mengatasi persoalan-persoalan publik, juga dapat dipergunakan untuk menentukan ruang lingkup permasalahan yang dihadapi oleh pemerintah.

Kebijakan publik umumnya merupakan segala tindakan apa yang dilakukan dan tidak dilakukan oleh pemerintah dalam mengambil keputusan merupakan kebijakan publik. Senada dengan hal itu Abdul Wahab (2008 h. 45) bahwa para ahli yang mengidentifikasikan kebijakan publik dengan tindakan-tindakan yang dilakukan oleh pemerintah. Para ahli beranggapan bahwa semua tindakan yang dilakukan oleh pemerintah dianggap sebagai kebijakan publik. *Thomas. R. Dye* (Abdul Wahab.2008 h. 46) kebijakan publik merupakan suatu

wilayah atau bidang tertentu dari tindakan-tindakan pemerintah sebagai subyek telah perbandingan dan telaah kritis, yang meliputi antara lain berbagai tindakan dan prinsip-prinsip yang berbeda dan menganalisis secara cermat kemungkinan hubungan sebab dan akibat dalam konteks suatu disiplin berfikir tertentu semisal ekonomi, sains atau politik.

Berdasarkan hal tersebut diatas, kebijakan publik menurut *Thomas R. Dye* setiap apapun tindakan yang dilakukan oleh pemerintah merupakan suatu kebijakan publik. Pendapat lain menurut *Anderson* (Abdul Wahab, 1997 h. 2) Kebijakan adalah perilaku dari sejumlah aktor pejabat, kelompok instansi pemerintah atau serangkaian aktor dalam suatu bidang kegiatan tertentu.

Dalam ilmu administrasi publik, studi kebijakan menjadi sangat populer, tetapi sebagaimana halnya barang baru bidang kajian ini sebagian besar masih deskriptif, dan masih sangat sulit membangunnya. Setapak demi setapak para peneliti memulai untuk menggeneralisasikan dan membangun teori tentang proses pengambilan kebijakan pemerintah (*public policy making*) dengan menggunakan model-model yang dikembangkan dari bidang studi lainnya, sebagaimana yang dikatakan oleh *Simon* (Thoha, 1987) bahwa studi tentang *public policy* ini dipandang sebagai bidang studi yang bisa berintegrasi dengan ilmu-ilmu sosial. Diskursus teoritik melahirkan konsep yang dirujuk oleh penulis dalam penelitian ini.

Kebijakan merupakan serangkaian tindakan yang dibuat oleh seseorang atau sekelompok orang dalam rangka menciptakan suatu kondisi yang statis, oleh karena suatu situasi yang ditandai dengan berbagai problem. Kebijakan secara *etimologis* berasal dari bahasa Inggris: *policy*. Namun banyak orang berpandangan bahwa istilah kebijakan disejajarkan dengan kebijaksanaan.

Kebijakan menurut Siagian adalah serangkaian keputusan yang sifatnya mendasar untuk digunakan sebagai landasan untuk bertindak dalam usaha mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. (Siagian, 1985). Sebagai landasan untuk bertindak, keputusan tersebut bisa sebagai sebuah isu yang dapat mempengaruhi berbagai bidang kehidupan. Isu kebijakan tersebut dapat menimbulkan dampak yang meluas bagi kehidupan masyarakat.

Kebijakan publik secara umum mempunyai 3 aspek diantaranya formulasi kebijakan publik, implementasi kebijakan publik, dan evaluasi kebijakan publik. Senada dengan hal itu Abdul Wahab (2008 h. 47) ada 3 unsur penting dalam kebijakan publik diantaranya formulasi, implementasi dan evaluasi kebijakan publik. Sehubungan dengan hal tersebut bahwa transportasi publik yaitu *system* BRT yaitu berawal dari terbitnya UU No.22/1999 Pemerintahan daerah pada tahun 1999 hingga terbentuk UU 23/2014 yang baru memberikan desentralisasi di setiap daerah sebagai upaya untuk memotivasi atau membuat daerah agar lebih mandiri, bertanggung jawab dan mampu bersaing untuk meningkatkan daerah. Sehubungan dengan hal itu kebijakan transportasi publik yaitu *System Bus Rapid Transit* (BRT) di implementasikan diseluruh Indonesia, termasuk daerah Nusa Tenggara Barat, Kota Mataram dan sekitarnya untuk meningkatkan pelayanan angkutan umum di kota Mataram, sebagaimana tertuang melalui keputusan Kementerian Perhubungan RI nomor KP.692 Tahun 2015 tentang Alokasi Bantuan Bus BRT Tahun Anggaran 2015 mendistribusikan Bus BRT sebanyak 10.25 unit BRT yang terbagi di beberapa daerah.

Dengan demikian bahwa melalui aturan kementerian perhubungan RI dalam rangka mewujudkan UU Nomor 22 Tahun 2009 tentang Lalu Lintas dan Angkutan Jalan, mengamanahkan agar menyediakan angkutan umum/massal



yang efektif dan efisien dan menyediakan jalur khusus sebagai pendukungnya, oleh karenanya melalui SK Gubernur NTB sebagai bentuk mengimplementasikan kebijakan pusat dalam bidang transportasi publik yaitu pada tanggal 1 Juni Nomor 550-536 tentang Jaringan Trayek Angkutan Massal Berbasis Jalan (BRT) Provinsi NTB Tahun 2016.

## 2.3 Implementasi Kebijakan Publik

### 2.3.1. Konsep Implementasi Kebijakan.

Pengertian implementasi menurut Kamus *Webster* (Abdul Wahab, 1997 h. 64) adalah ;

“Konsep implementasi berasal dari bahasa Inggris yaitu *to implement*. Dalam kamus besar *Webster*, *to implement* (mengimplementasikan) berarti *to provide the means for carrying out* (menyediakan sarana untuk melaksanakan sesuatu); dan *to give practical effect to* (untuk menimbulkan dampak/akibat terhadap sesuatu)”.

Implementasi berasal dari bahasa Inggris yaitu *to implement* yang berarti mengimplementasikan. Implementasi merupakan penyediaan sarana untuk melaksanakan sesuatu yang menimbulkan dampak atau akibat terhadap sesuatu. Sesuatu tersebut dilakukan untuk menimbulkan dampak atau akibat itu dapat berupa undang-undang, peraturan pemerintah, keputusan pengadilan dan kebijakan yang dibuat oleh lembaga-lembaga pemerintah dalam kehidupan kenegaraan.

Implementasi kebijakan dalam pandangan yang luas, merupakan alat administrasi hukum dimana berbagai aktor, organisasi, prosedur, dan teknik yang bekerja bersama-sama untuk menjalankan kebijakan guna meraih dampak atau tujuan yang diinginkan (Winarno, 2002 h.102).

Implementasi kebijakan pada prinsipnya merupakan cara agar sebuah kebijakan dapat mencapai tujuannya. *Lester dan Stewart* (Winarno, 2002),

menjelaskan bahwa implementasi kebijakan adalah implementasi kebijakan dipandang dalam pengertian luas merupakan alat administrasi hukum dimana berbagai aktor, organisasi, prosedur dan teknik yang bekerja bersama-sama untuk menjalankan kebijakan guna meraih dampak atau tujuan yang diinginkan.

Implementasi kebijakan pada prinsipnya merupakan cara agar sebuah kebijakan dapat mencapai tujuannya. Implementasi merupakan tindakan-tindakan yang dilakukan pemerintah untuk mencapai tujuan yang ditetapkan dalam suatu keputusan kebijakan. Pemerintah dalam membuat kebijakan mengkaji terlebih dahulu apakah kebijakan tersebut dapat memberikan dampak buruk atau tidak bagi masyarakat. Hal tersebut bertujuan agar kebijakan tidak bertentangan dengan masyarakat apalagi sampai merugikan masyarakat.

Jadi implementasi itu merupakan tindakan-tindakan yang dilakukan pemerintah untuk mencapai tujuan yang ditetapkan dalam suatu keputusan kebijakan. Namun demikian, pemerintah dalam membuat kebijakan perlu mengkaji terlebih dahulu apakah kebijakan dapat memberikan dampak buruk atau tidak bagi masyarakat. Hal tersebut bertujuan agar suatu kebijakan tidak bertentangan dengan kepentingan masyarakat, apalagi sampai merugikan masyarakat.

Dalam banyak literatur kebijakan publik, penggunaan definisi konsep implementasi kebijakan sangat bervariasi. *Meter dan Horn (1975)* mendefinisikan implementasi kebijakan sebagai tindakan yang dilakukan dan ditujukan untuk mencapai tujuan yang ditetapkan dalam keputusan kebijakan.

Definisi tersebut mengisyaratkan adanya upaya mentransformasikan keputusan kedalam kegiatan operasional, serta mencapai perubahan seperti yang dirumuskan oleh keputusan kebijaksanaan. *Meter dan Horn* menekankan bahwa tahap implementasi tidak dimulai pada saat tujuan dan sasaran ditetapkan oleh

keputusan kebijaksanaan sebelumnya, tahap implementasi terjadi setelah proses legitimasi dilalui dan pengalokasian sumberdaya dan dana telah disepakati. Studi implementasi lebih menekankan pada pengujian faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan atau ketidakberhasilan pencapaian sasaran kebijakan.

Sementara itu *Mazmanian dan Sabatier (1983)* mendefinisikan implementasi kebijakan sebagai berikut:

*“Implementation is the carrying of basis policy decision usually in a statute but which can also take the form of important executive orders or court decision. Ideally, that decision identifies the problem to be addressed stimulates the objective to be pursued, and in a variety of ways, structures the implementation process”.*

*Chema dan Dinelli (UNCRD: 1981)* lebih mempertegas penempatan program sebagai sarana mencapai tujuan sebagaimana didefinisikan implementasi berarti pelaksanaan dari suatu program.

Hampir senada dengan kedua sarjana di atas, (*Grindle, 1980 h. 32*) menyatakan bahwa *“implementation a general process of administrative action that can be investigated at a specific program level”*. Secara sederhana tujuan implementasi adalah untuk menetapkan arah agar tujuan-tujuan kebijakan dapat direalisasikan sebagai hasil dari kegiatan pemerintah. Karena itu, menyangkut pada penciptaan sistem pelaksanaan kebijakan yang merupakan alat khusus, disusun untuk mencapai tujuan-tujuan khusus.

Dengan demikian kebijakan merupakan pernyataan tujuan secara luas, sasaran dan cara-cara yang diterjemahkan ke dalam program-program tindakan yang dimaksudkan untuk mencapai tujuan yang ditetapkan dalam kebijakan.

Dalam pandangan *Grindle*, keseluruhan proses penerapan kebijakan baru bisa dimulai apabila tujuan-tujuan dan sasaran yang semula bersifat umum dirinci, program dirancang dan sejumlah dana/ biaya dialokasikan untuk mewujudkan

tujuan dan sasaran tersebut, dikenal dengan konsep memperhatikan *conten* dan *context*. Program kemudian dirinci lagi kedalam beberapa proyek yang saling terkait dan sengaja di desain untuk mencapai keseluruhan sasaran kebijakan (Cheema, 1981) atau dengan kata lain (Rondenelli, 1983) menyebut proyek kebijakan yang lazim digunakan untuk mengimplementasikannya.

Menurut Nugroho (2004) implementasi kebijakan adalah cara (teknis, metodis) agar sebuah kebijakan dapat mencapai (sesuai) tujuannya. Lebih lanjut disebutkan bahwa ada 2 (dua) langkah implementasi kebijakan: 1) langsung mengimplementasikan dalam bentuk-bentuk program atau melalui formulasi kebijakan *derivate* (turunan) dari kebijakan tersebut; 2) dilakukan/ dilaksanakan oleh individu-individu (aktor), pemerintah, maupun swasta diarahkan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dalam keputusan kebijakan tersebut.

Dengan demikian dapat ditarik kesimpulan bahwa implementasi kebijakan merupakan suatu proses pelaksanaan kebijakan untuk mentranformatifkan penetapan kebijakan untuk mengoperasionalkan kegiatan melalui kebijakan atau program dalam mencapai tujuan dan sasaran dari kebijakan.

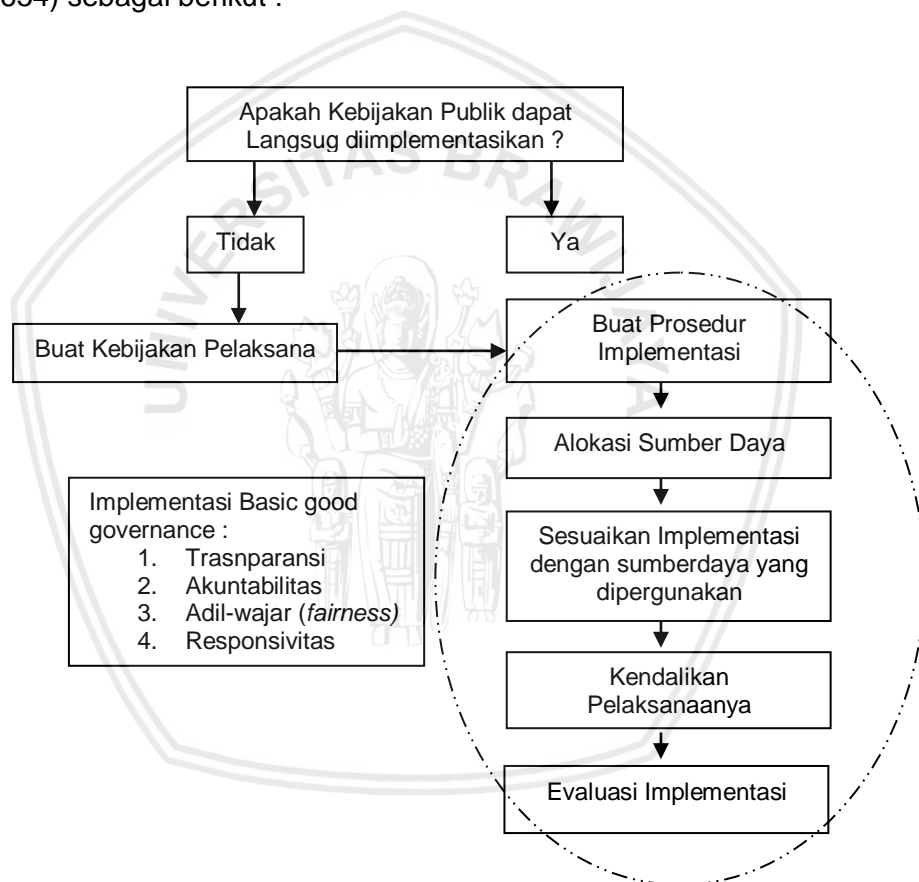
### 2.3.2 Tahapan Impementasi Kebijakan

Tahapan implementasi kebijakan merupakan suatu pijakan untuk dijadikan sejauhmana pelaksanaan kebijakan tersebut sudah berjalan. Senada denga hal ini (Ali, 2015 h. 80) mengatakan bahwa :

Tahapan implementasi sebuah kebijakan merupakan tahapan yang krusial, karena tahapan ini menentukan keberhasilan sebuah kebijakan. Tahapan implementasi perlu dipersiapkan dengan baik pada tahap perumusan dan pembuatan kebijakan. Implementasi sebuah kebijakan secara konseptual bisa dikatakan sebagai sebuah proses pengumpulan sumber daya (alam, manusia maupun biaya) dan diikuti dengan penentuan tindakan-tindakan yang harus diambil untuk mencapai tujuan kebijakan. Rangkaian tindakan yang diambil merupakan bentuk transformasi rumusan-rumusan yang diputuskan

dalam kebijakan menjadi pola-pola operasional, pada akhirnya menimbulkan perubahan sebagaimana diamanatkan dalam kebijakan yang telah diambil sebelumnya. Hakikat utama implementasi adalah pemahaman atas apa yang harus dilakukan setelah sebuah kebijakan diputuskan.

Tahapan kebijakan merupakan langkah awal yang dijadikan untuk mencapai tujuan daripada kebijakan tersebut. Sebagaimana menurut Nugroho, (2011 h. 654) sebagai berikut :



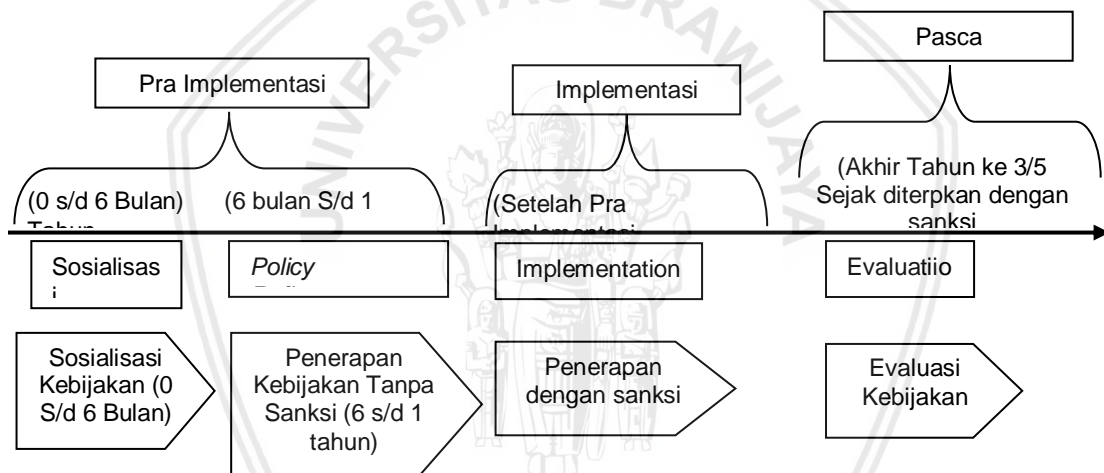
Sumber : Nugroho, 2014 h. 656.

**Gambar 2.1 Tahapan implementasi**

Gambar tersebut bahwa inti permasalahan implementasi kebijakan adalah bagaimana kebijakan itu dibuat disesuaikan dengan sumber daya yang tersedia, adanya keharusan implementasi *good governance* khususnya pada elemen

penyesuaian prosedur implementasi dengan sumber daya yang dipergunakan. Namun juga terdapat sisi yang penting diabaikan, seperti dalam implementasi kebijakan publik di monitor dan dievaluasi dari pada dikendalikan.

Senada dengan hal tersebut bahwa tahapan implementasi kebijakan mempunyai masalah yang sama diantaranya implementasi tanpa mempertimbangkan jangka waktu atau *timing*. Tanpa memperhitungkan kebijakan tersebut darurat, tidak diperlukan untuk sosialisasi. Namun apabila tidak akurat, sebaiknya perlu melakukan proses yang wajar diantaranya sebagai berikut :



Sumber : Nugroho, 2011 h. 660.

**Gambar 2.2 Tahapan implementasi dalam *timing* yang wajar**

Tahapan implementasi kebijakan tersebut merupakan dalam ruang lingkup kecil, seperti kebijakan untuk daerah.

### 2.3.3 Kegagalan Implementasi

Proses kebijakan selalu akan terbuka kemungkinan terjadinya perbedaan antara apa yang diharapkan atau direncanakan oleh policy maker dengan apa yang senyatanya dicapai, sebagai hasil atau prestasi dari pelaksanaan kebijakan. Meskipun implementasi kebijakan itu penting, tetapi baru beberapa waktu terakhir

saja para ilmuwan sosial menaruh perhatian terhadap masalah implementasi dalam proses kebijakan. Sebagai akibat kurang adanya perhatian pada implementasi kebijakan adalah adanya semacam “mata rantai yang hilang” antara tahap perumusan kebijakan dan evaluasi kebijakan. Oleh karena itu sering dikatakan bahwa kebanyakan pemerintah di dunia ini baru mampu untuk mensahkan kebijakan dan belum sepenuhnya mampu untuk menjamin bahwa kebijakan yang telah disahkan itu benar-benar akan menimbulkan dampak atau perubahan yang diinginkan (Abdul Wahab, 2014 h. 126-127).

*McConnell* (2010) dalam *Michael Howlett* (2012 h. 542) mendefinisikan kegagalan implementasi kebijakan sebagai “*a policy fails insofar as it does not achieve the goals that proponents set out to achieve and no longer receives support from them*” maksudnya kebijakan gagal ketika tidak mencapai tujuan dan komponen yang ditetapkan untuk mencapai tujuan dan tidak lagi menerima dukungan dari mereka (penerima kebijakan). Agar bisa berbicara tentang hasil dan keluaran secara implisit atau eksplisit berarti harus membuat penilaian terlebih dahulu. Membandingkan apa yang diharapkan (direncanakan) oleh pembuat kebijakan dengan apa yang dicapai (sebagai hasil dari implementasi kebijakan) sering mengarah pada pengamatan sebuah “implementasi gap”. Besar kecilnya perbedaan (implementation gap) tersebut akan tergantung pada “implementation capacity” dari organisasi/aktor yang dipercaya untuk mengimplementasikan kebijakan tersebut. Implementation capacity ini adalah kemampuan suatu organisasi/aktor untuk melaksanakan keputusan kebijakan agar tujuan yang telah ditetapkan tersebut dapat dicapai (Abdul Wahab, 2014 h. 61).

Alternatif lain dari penilaian Implementation gap untuk mengukur hasil dan keluaran secara implisit atau eksplisit dari sebuah kebijakan adalah dengan

menggunakan istilah 'kegagalan implementasi'. Dalam praktek sehari-hari kualifikasi tersebut mudah digunakan. Demikian pula dalam studi pelaksanaan kualifikasi dalam hal 'sukses' atau 'kegagalan' umumnya diberikan. Dan memang kadang-kadang penggunaan istilah 'kegagalan kebijakan' tampaknya dibenarkan, namun untuk memberikan istilah kegagalan kebijakan tersebut harus melalui analisis yang normatif dan empiris (Hill dan Hupe, 2002 h. 10).

Jenis Kegagalan Implementasi Kebijakan Dalam kenyataannya, kebijakan publik itu mengandung risiko untuk mengalami kegagalan. Hogwood dan Gunn (1986) (Abdul Wahab, 2014 h. 128-129), mengelompokkan kegagalan implementasi kebijakan tersebut dalam dua kategori, yaitu:

### **1. Non implementation**

Tidak terimplementasikan, mengandung arti bahwa suatu kebijakan tidak dilaksanakan sesuai dengan rencana, mungkin karena pihak-pihak yang terlibat dalam pelaksanaannya tidak mau bekerjasama, atau mereka sudah bekerja secara tidak efisien, bekerja setengah hati, atau karena mereka tidak sepenuhnya menguasai permasalahan, atau kemungkinan permasalahan yang dikerjakan diluar jangkauan kekuasaannya, sehingga walaupun usaha mereka sangat gigih, hambatan-hambatan yang ada tidak sanggup ditangulangi. Akibatnya, implementasi yang efektif sulit untuk dipenuhi.

### **2. Unsuccessful Implementation**

Implementasi yang tidak berhasil, biasanya terjadi saat suatu kebijakan tertentu telah dilaksanakan sesuai dengan rencana, namun karena kondisi eksternal ternyata tidak menguntungkan sehingga kebijakan tersebut tidak berhasil dalam mewujudkan dampak atau hasil akhir yang dikehendaki. Kebijakan memiliki resiko gagal karena faktor pelaksanaannya jelek (*bad execution*),



Kebijakannya sendiri jelek (*bad policy*), atau Kebijakan itu bernasib jelek (*bad luck*).

Model Kegagalan Implementasi Kebijakan *Morgan dalam Parsons* (2014 h. 490) berpendapat bahwa jika ingin memahami kompleksitas, harus mengadopsi pendekatan kritis dan kreatif untuk berpikir dalam term model atau metafora. Pandangan Morgan dipengaruhi teori postmodernis dan konstruktivis.

Sementara model yang digunakan dalam menganalisis kegagalan implementasi kebijakan publik menurut *Hogwood dan Gunn (1984) dalam Hill dan Hupe* (2002 h. 173) menyebutkan bahwa kegagalan implementasi dapat ditelusuri dari:

1. Kebijakan yang tidak memadai
2. Mengkritik proses bottom-up dalam mengambil sikap oposisi pejabat terpilih.
3. Pejabat yang terpilih tidak melihat mengapa pandangan dari atas (top-down) kurang valid, dan berpendapat bahwa implikasi dari pandangan bottom-up kurang menarik.
4. Menganalisis perbedaan antara perspektif top-down dan perspektif bottom-up lebih lanjut sejauh hubungan antara masalah teori dan praktek yang bersangkutan.

Secara umum menurut Triana (2011 h. 61-63) dapat dikatakan bahwa kegagalan dalam suatu proses implementasi (*Unimplemented Policy & Poorly Implemented Policy*) disebabkan oleh:

1. *Unimplemented Policy* :

- a. Kebijakan hanya bersifat politis dan tidak

benar-benar dimaksudkan untuk dilaksanakan. Kebijakan seperti ini umumnya hanya untuk mengakomodir tuntutan-tuntutan kelompok kepentingan yang bersifat oposisi.

- b. Kesulitan menafsirkan kebijakan dalam bentuk-bentuk kegiatan operasional, baik tujuan kebijakan yang terlalu utopis, tidak sesuai dengan keadaan lapangan, ataupun karena kendala-kendala di lapangan yang membatasi alternatif tindakan.

## 2. *Poorly Implemented Policy*

Lemahnya kapasitas implementasi (*implementation capacity*) dari pelaksanaannya. Hal ini dapat terjadi karena :

- a. Struktur implementasi tidak disusun secara efektif.
- b. Benturan penafsiran atas tujuan program antar aktor, baik administrator, petugas lapangan, maupun kelompok sasaran.
- c. Benturan kepentingan antar aktor baik administrator, petugas lapangan, maupun kelompok sasaran.
- d. Kurangnya kapasitas dan kapabilitas pelaksana (SDM yang dibutuhkan tidak tepat/sesuai)
- e. Kurangnya kapasitas dan kapabilitas organisasional dari institusi-institusi pelaksana
- f. Lemahnya manajemen implementasi
- g. Kurangnya risorsis (anggaran, alat, waktu), dll.

Menurut Sunggono (1994 h. 149-154), faktor-faktor yang menjadi dasar dari kegagalan implementasikebijakan tentu berbeda satu sama lain ;

tetapi aspek yang jelas berkaitan dengan aspek:

1. Isi kebijakan:

- a. Pertama, samarnya isi kebijakan, maksudnya apa yang menjadi tujuan tidak cukup terperinci, sarana-sarana dan penerapan prioritas, atau program-program kebijakan terlalu umum atau sama sekali tidak ada.
- b. Kedua, karena kurangnya ketetapan intern maupun ekstern dari kebijakan yang akan dilaksanakan.
- c. Ketiga, kebijakan yang akan diimplementasikan menunjukkan adanya kekurangan-kekurangan yang sangat berarti. Misalnya masih menunjukkan banyak lubang-lubang sehingga sasaran kebijakan dapat mengelaknya.
- d. Keempat, kekurangan-kekurangan yang menyangkut sumber daya pembantu, misalnya yang menyangkut waktu, biaya/dana dan tenaga manusia.

## 2. Informasi

Kekurangan informasi pada sasaran kebijakan ini terjadi misalnya karena sasaran kebijakan (masyarakat) tidak cukup mengetahui kemungkinan-kemungkinan yang diberikan oleh pemerintah, atau tentang kewajiban-kewajiban yang harus mereka penuhi.

## 3. Dukungan

Masyarakat tidak akan mematuhi kebijakan yang akan diimplementasikan apabila kebijakan tersebut bertentangan dengan pandangan atau kepentingan masyarakat.

## 4. Pembagian Potensi

Dalam hal ini berkaitan dengan diferensiasi tugas dan wewenang organisasi pelaksana. Struktur organisasi pelaksanaan dapat menimbulkan masalah-masalah apabila pembagian wewenang dan tanggung jawab kurang

disesuaikan dengan pembagian tugas atau ditandai oleh adanya pembatasan-pembatasan yang kurang jelas.

Menurut Anderson (1979) dalam Sunggono (1994 h. 144-145), faktor – faktor yang menyebabkan anggota masyarakat tidak mematuhi dan melaksanakan suatu kebijakan publik yaitu ;

1. Adnya konsep ketidakpatuhan selektif terhadap hukum, dimana terdapat peraturan peundang-undangan atau kebijakan publik yang bersifat kurang mengikat individu-individu
2. Karena keanggotaan sesoarg dalam suatu kelompok atau perkumpulan dimana mereka mempunyai gagasan atau pemikiran yang tidak sesau atau bertentangan dengan hukum dan keinginan pemerintah.
3. Adanya keinginan mencari keuntungan dengan masyarakat yang mencenderungkan orang bertindak dengan menipu atau dengan kalan melawan hukum.
4. Adnya anya ketidakpastian hukum atau ketidakjelasan ukuran kebijakan yang (mungkin) saling bertentangansatusamalain,yang dapat menjadi sumber ketidakpatuhan orang pada hukum atau kebijaksanaan publik
5. Apabila suatu kebijaksanaan ditentang secara tajam (bertentangan) dengan sistem nilai yang dianut masyarakat secara luas atau kelompok- kelompoktertentudalam masyarakat;

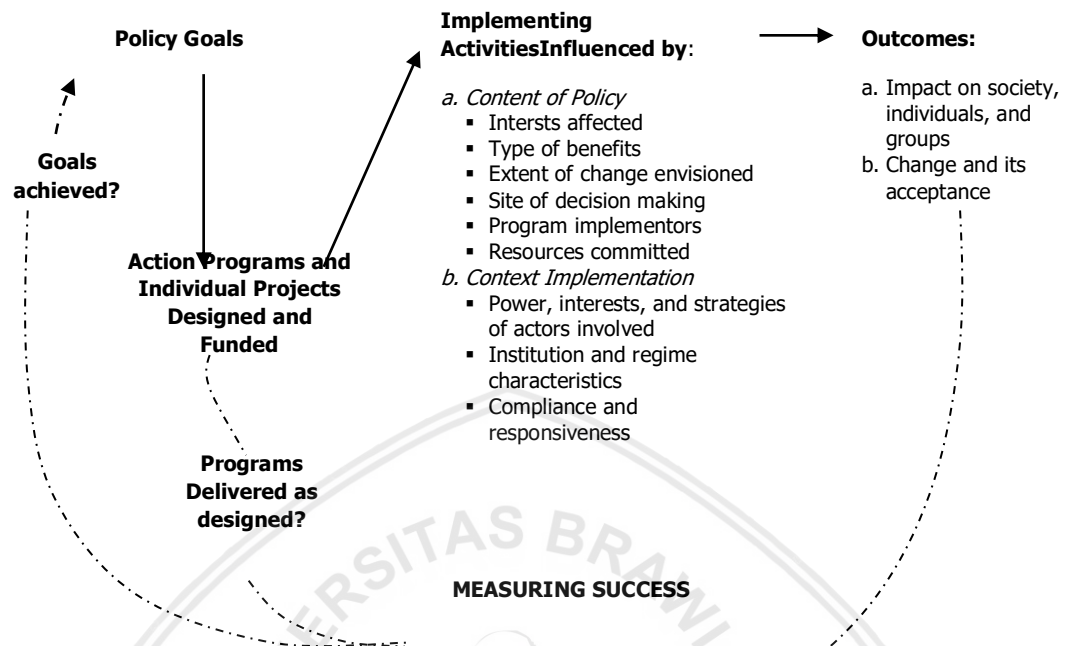
Sedangkan menurut Sabatier (1986) dalam Purwanto dan Sulistyastuti (2012: 19-20) menyebutkan setelah mereview berbagai penelitian implementasi, ada enam variabel utama yang dianggap memberi kontribusi keberhasilan atau kegagalan implementasi kebijakan yaitu sebagai berikut:

1. Tujuan atau sasaran kebijakan yang jelas dan konsisten;
2. Dukungan teori yang kuat dalam merumuskan kebijakan;
3. Proses implementasi memiliki dasar hukum yang jelas sehingga menjamin terjadi kepatuhan para petugas di lapangan dan kelompok sasaran;
4. Komitmen dan keahlian para pelaksana kebijakan;
5. Dukungan para *Stakeholder*;
6. Stabilitas kondisi sosial, ekonomi, dan politik.

#### 2.3.4 Model Implementasi Kebijakan

Pemahaman tentang berbagai faktor yang terkait implementasi, dielaborasi beberapa teori implementasi kebijakan dan dijadikan sebagai landasan pijak dalam penelitian ini. Implementasi kebijakan adalah hal yang paling berat, karena seringkali masalah-masalah yang kadang tidak dijumpai dalam konsep, muncul dilapangan. Selain itu ancaman utama implementasi adalah konsistensi implementasi dengan kebijakan yang telah dibuat.

Suatu kebijakan memiliki tujuan yang jelas sebagai wujud orientasi nilai kebijakan. Tujuan implementasi kebijakan diformulasi ke dalam program aksi dan proyek tertentu yang dirancang dan dibiayai. Program dilaksanakan sesuai dengan rencana. Implementasi kebijakan atau program secara garis besar dipengaruhi oleh isi kebijakan dan konteks implementasi. Keseluruhan implementasi kebijakan dievaluasi dengan cara mengukur luaran program berdasarkan tujuan kebijakan. Luaran program dilihat melalui dampaknya terhadap sasaran yang dituju baik individu dan kelompok maupun masyarakat. Luaran implementasi kebijakan adalah perubahan dan diterimanya perubahan oleh kelompok sasaran. Untuk lebih jelasnya lihat **Gambar 2.3 Model Grindle** dibawah ini:



Sumber: Merilee S. Grindle. 1980. *Politics and Policy Implementation in the Third World*, Princeton University Press, New Jersey, p. 11)

**Gambar 2.3 Implementation Policy Grindle**

Pada aspek pelaksanaan, ada 2 variabel untuk mengukur keberhasilan implementasi kebijakan yaitu, Isi kebijakan dan Lingkungan kebijakan.

### 1. Isi Kebijakan

#### a. Kepentingan-Kepentingan yang mempengaruhi

*Interest affected* berkaitan dengan berbagai kepentingan yang mempengaruhi suatu implementasi kebijakan. Indikator ini berargumen bahwa suatu kebijakan dalam pelaksanaannya pasti melibatkan banyak kepentingan, dan sejauh mana kepentingan-kepentingan tersebut membawa pengaruh terhadap implementasinya, hal inilah yang ingin diketahui lebih lanjut.

#### b. *Type of Benefits* (Tipe Manfaat)

Pada point ini content of policy berupaya untuk menunjukkan atau menjelaskan bahwa dalam suatu kebijakan harus terdapat beberapa jenis manfaat

yang menunjukkan dampak positif yang dihasilkan oleh pengimplementasian kebijakan yang hendak dilaksanakan.

c. *Extent of Change Envision* (Derajat Perubahan yang Ingin Dicapai)

Setiap kebijakan memiliki target yang hendak dan ingin dicapai. *Content of policy* yang ingin dijelaskan pada poin ini adalah bahwa sejauh mana perubahan yang diinginkan dari sebuah kebijakan haruslah memiliki skala yang jelas.. Suatu program yang bertujuan mengubah sikap dan perilaku kelompok sasaran relative lebih sulit diimplementasikan daripada program yang sekedar memberikan bantuan kredit atau bantuan beras kepada kelompok masyarakat miskin

d. *Site of Decision Making* (Kedudukan Pengambilan Keputusan)

Pengambilan keputusan dalam suatu kebijakan memegang peranan penting dalam pelaksanaan suatu kebijakan, maka pada bagian ini harus dijelaskan dimana letak pengambilan keputusan dari suatu kebijakan yang akan diimplementasikan.

e. Program Implementor (Pelaksana Program atau kebijakan)

Dalam menjalankan suatu kebijakan atau program harus didukung dengan adanya pelaksana kebijakan yang kompeten dan kapabel demi keberhasilan suatu kebijakan. Dan ini sudah harus terpapar atau terdata dengan baik, apakah sebuah kebijakan telah menyebutkan implementornya dengan rinci.

f. *Resources Committed* (Sumber Daya yang dikerahkan)

Dalam sumber daya yang dikerahkan melihat sejauh mana program atau kebijakan didukung oleh sumber daya yang memadai. Pelaksanaan kebijakan harus didukung oleh sumberdaya-sumberdayayang mendukung agar pelaksanaannya berjalan dengan baik.

## 2. Lingkungan Kebijakan (*Context Of Implementation*)

a. *Power, Interest, and Strategy of Actor Involved* (Kekuasaan, Kepentingan-Kepentingan, dan Strategi dari Aktor yang Terlibat)

Dalam suatu kebijakan perlu dipertimbangkan pula kekuatan atau kekuasaan, kepentingan serta strategi yang digunakan oleh para aktor yang terlibat guna memperlancar jalannya pelaksanaan suatu implementasi kebijakan. Bila hal ini tidak diperhitungkan dengan matang, sangat besar kemungkinan program yang hendak diimplementasikan akan jauh hasilnya dari yang diharapkan.

b. *Institution and Regime Characteristic* (Karakteristik lembaga dan rezim yang sedang berkuasa)

Lingkungan dimana suatu kebijakan tersebut dilaksanakan juga berpengaruh terhadap keberhasilannya, maka pada bagian ini ingin dijelaskan karakteristik dari suatu lembaga yang akan turut mempengaruhi suatu kebijakan.

c. *Compliance and Responsiveness* (Tingkat Kepatuhan dan Adanya Respon dari Pelaksana)

Hal lain yang dirasa penting dalam proses pelaksanaan suatu kebijakan adalah kepatuhan dan respon dari para pelaksana, maka yang hendak dijelaskan pada poin ini adalah sejauhmana kepatuhan dan respon dari pelaksana dalam menanggapi suatu kebijakan.

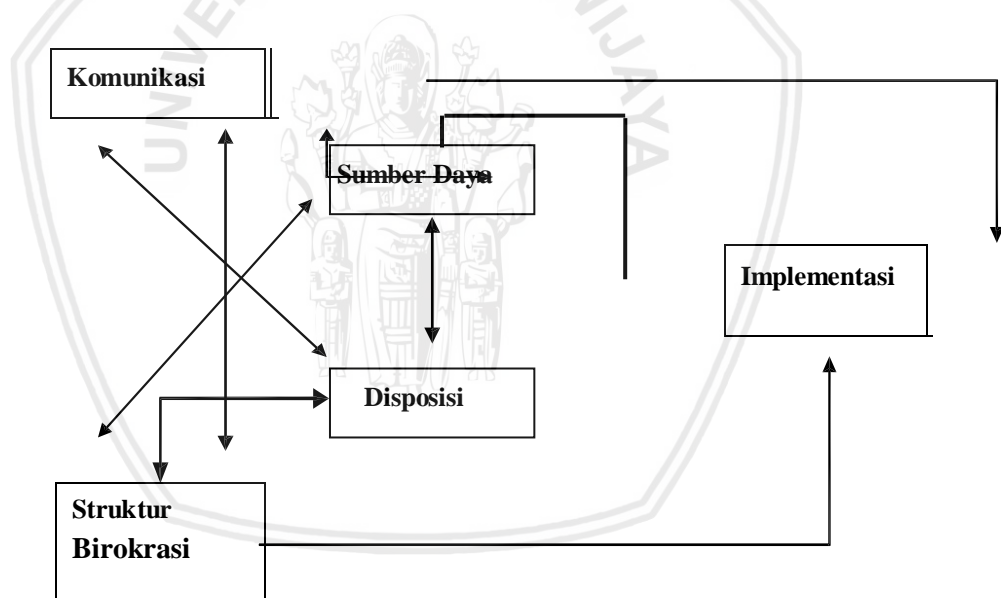
Kedua aspek antara isi dan konteks implementasi kebijakan ini turut menentukan keberhasilan implementasi kebijakan transportasi publik publik. Pada sisi yang lain jika kedua aspek atau variabel implementasi kebijakan ini diabaikan maka akan menghambat keberhasilan implementasi kebijakan publik.

Model implementasi yang lain dikembangkan oleh (*Edwards III, 1980 h.16-20*) disebut dengan *Direct and Indirect Impact of Implementation*. Terdapat empat variabel yang sangat menentukan keberhasilan suatu kebijakan, yaitu:



1. Komunikasi;
2. Sumber Daya;
3. Disposisi; dan
4. Struktur Birokrasi.

Proses ini merupakan sebuah abstraksi atau performans dari suatu kebijakan yang pada dasarnya dilakukan untuk meraih kinerja implementasi kebijakan publik yang tinggi, yang berlangsung dalam hubungan berbagai variabel. Model ini mengumpamakan implementasi kebijakan berjalan secara linier dari komunikasi, sumber daya politik yang tersedia dan pelaksanaan implementasi kebijakan.



Sumber: (Edward III, 1980 h. 16-20)

**Gambar 2.4 Model *Direct and Indirect Impact of Implementation***

*Pertama*, yang mempengaruhi keberhasilan implementasi dari suatu kebijakan, adalah komunikasi. Menurut *Edward III (1980)* komunikasi sangat menentukan keberhasilan pencapaian tujuan dari implementasi kebijakan publik. Implementasi yang akan terjadi apabila para pembuat keputusan (*decision maker*) sudah mengetahui apa yang akan mereka kerjakan. Pengetahuan atas

apa yang akan mereka kerjakan baru dapat berjalan manakala komunikasi berjalan dengan baik, sehingga setiap keputusan kebijakan dan peraturan implementasi harus ditransmisikan (atau di komunikasikan) kepada bagian personalia yang tepat. Selain itu, kebijakan yang dikomunikasikan pun harus tepat, akurat dan konsisten. Komunikasi (atau pentransmisian informasi) diperlukan agar para pembuat keputusan dan para implementor semakin konsisten dalam melaksanakan setiap kebijakan yang akan diterapkan dalam masyarakat.

Agar implementasi menjadi efektif, maka mereka yang tanggung jawabnya adalah untuk mengimplementasikan sebuah keputusan mesti tahu apa yang seharusnya mereka kerjakan. Komando untuk mengimplementasikan kebijakan mesti di transmisikan kepada personalia yang tepat, dan kebijakan ini mesti jelas, akurat dan konsisten. Jika para pembuat keputusan kebijakan ini berkehendak untuk melihat yang diimplementasikan tidak jelas dan bagaimana rinciannya, maka kemungkinan akan timbul kesalahpahaman diantara pembuat kebijakan dan implementornya.

Komunikasi yang tidak cukup memberikan implementor dengan kewenangan ketika mereka mencoba untuk membalik kebijakan umum menjadi tindakan-tindakan khusus. Kewenangan ini tidak akan perlu dilakukan untuk memajukan tujuan para pembuatan keputusan aslinya. Dengan demikian, perintah-perintah implementasi yang tidak ditansmisikan, yang terdistorsi dalam transmisi, atau yang tidak pasti atau tidak konsisten mendatangkan rintangan-rintangan serius bagi implementasi kebijakan. Sebaliknya, ukuran-ukuran yang terlalu akurat mungkin merintang implementasi dengan perubahan kreativitas dan daya adaptasinya.

*Kedua*, menurut *Edward III* yang mempengaruhi keberhasilan implementasi suatu kebijakan adalah sumber daya. Sumber daya merupakan hal penting lainnya dalam mengimplementasikan kebijakan dengan baik. Indikator-indikator yang digunakan untuk melihat sejauh mana sumberdaya dapat berjalan dengan baik dan rapi, yaitu staf, informasi, wewenang dan fasilitas.

*Ketiga*, variabel yang mempengaruhi tingkat keberhasilan suatu kebijakan adalah disposisi. Disposisi atau sikap dari pelaksana kebijakan adalah faktor penting ketiga dalam pendekatan mengenai implementasi suatu kebijakan. Jika implementasi suatu kebijakan ingin efektif, maka para pelaksana kebijakan tidak hanya harus mengetahui apa yang akan dilakukan tetapi juga harus memiliki kemampuan untuk melaksanakannya, sehingga dalam praktiknya tidak menjadi bias. Hal-hal penting yang perlu dicermati pada variabel disposisi adalah pengangkatan birokrat dan insentif.

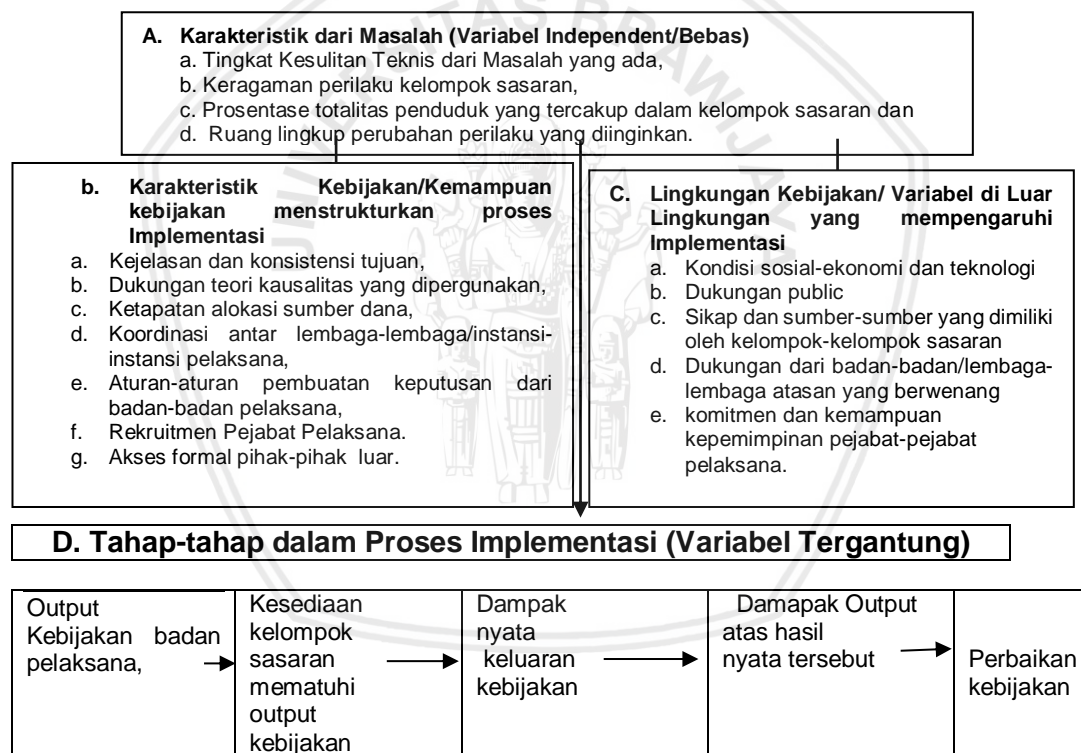
*Keempat*, menurut *Edward III* yang mempengaruhi keberhasilan implementasi suatu kebijakan adalah struktur birokrasi. Aspek struktur organisasi ini melingkupi dua hal yaitu mekanisme dan struktur birokrasi itu sendiri. Aspek pertama adalah mekanisme, dalam implementasi kebijakan biasanya sudah dibuat *standar operation procedur (SOP)*. SOP menjadi pedoman bagi setiap implementator dalam bertindak agar dalam pelaksanaan kebijakan tidak melenceng dari tujuan dan sasaran kebijakan. Aspek kedua adalah struktur birokrasi, struktur birokrasi yang terlalu panjang dan terfragmentasi akan cenderung melemahkan pengawasan dan menyebabkan prosedur birokrasi yang rumit dan kompleks yang selanjutnya akan menyebabkan aktivitas organisasi menjadi tidak fleksibel.

Mengamati model implementasi *George C Edwards III*, tentang kontens dan konteks kebijakan, bahwa isi/ kontens kebijakan harus disesuaikan dengan konteksnya yakni siapa SDM yang dituju, bagaimana persepsi dan tanggapan yang diberikan dan bagaimana sikap dan tanggapan yang diberikan birokratnya dalam mencapai kesepakatan dalam implementasi kebijakan yang ada sehingga akan mencapai hasil yang maksimal. Tujuan yang hendak dicapai merupakan target akhir dari implementasi, dan persyaratan pertama bagi implementasi kebijakan yang efektif adalah bahwa pelaksana keputusan harus mengetahui apa yang harus mereka lakukan. Model implementasi kebijakan tersebut menggambarkan, bahwa proses implementasi kebijakan dapat dilaksanakan secara efektif bila dipengaruhi oleh beberapa variabel tersebut diatas.

Selain teori Edward III seperti yang dibahas tersebut, ada beberapa beberapa teori besar terkait implementasi kebijakan seperti *Mazmanian & Sabatier* (Akib,2004), terdapat dua model yang berpacu dalam tahap implementasi kebijakan, yaitu model *top down* dan model *bottom up*. Kedua model ini terdapat pada setiap proses pembuatan kebijakan. Model elit, model proses dan model inkremental dianggap sebagai gambaran pembuatan kebijakan berdasarkan model *top down*. Sedangkan gambaran model *bottom up* dapat dilihat pada model kelompok dan model kelembagaan.

Model *Mazmanian dan Sabatier* (Nugroho, 2011 h. 629) mengemukakan bahwa implementasi adalah upaya melaksanakan keputusan kebijakan. Model *Mazmanian & Sabtier* merupakan model kerangka analisis implementasi ( *A freamwork for Implementation Analysis*).

Pada gambar 2.5 dibawah, ketiga kategori tersebut disebut sebagai variabel bebas (*independent variabel*), dibedakan dari tahap-tahap implementasi yang harus dilalui, disebut variabel tergantung (*dependent variabel*). Dalam hubungan ini perlu diingat, bahwa tiap tahap akan berpengaruh terhadap tahap yang lain, misalnya tingkat kesediaan kelompok sasaran untuk mengindahkan atau mematuhi ketentuan-ketentuan yang termuat dalam keputusan-keputusan kebijaksanaan dari badan-badan (instansi) pelaksanaan berpengaruh terhadap dampak nyata (*actual impact*) keputusan-keputusan tersebut.



Sumber: *Mazmanian & Sabatier*, dikutip oleh (Abdul Wahab, 1997 h. 82)

**Gambar 2.5 Model Implementasi Kebijakan Menurut *Mazmanian & Sabatier***

*Mazmanian & Sabatier* berpendapat bahwa peran penting dari analisis implementasi kebijakan ialah mengidentifikasi variabel-variabel yang mempengaruhi tercapainya tujuan-tujuan formal pada keseluruhan proses implementasi. Menurut *Mazmanian & Sabatier* (Nugroho, 2011 h. 629), bahwa

Variabel-variabel yang dimaksud dapat diklasifikasikan menjadi 3 (tiga) kategori besar, yaitu **pertama**, variabel *independen* (Variabel bebas) mudah tidaknya masalah yang akan digarap dikendalikan, yaitu mudah tidak tidaknya masalah dikendalikan yang berkenaan dengan indikator masalah teori dan teknis pelaksanaan, keragaman objek, dan perubahan seperti apa yang dikehendaki.

Adapun **variabel *independen* (Karakteristik Masalah)**, terdiri atas ;

### **1. Tingkat Kesulitan Teknis dari masalah yang ada**

Dalam hal ini dilihat bagaimana permasalahan yang terjadi, apakah termasuk permasalahan sosial yang secara teknis mudah diselesaikan atau masuk kategori masalah social yang secara teknis sulit untuk dipecahkan.

### **2. Tingkat kemajemukan dari kelompok sasaran**

Hal ini menyangkut kelompok sasaran dari pembuatan suatu kebijakan atau dapat dikatakan masyarakat setempat yang dapat bersifat *homogeny* (ras/kultur masyarakat sama) ataupun heterogen (ras, etnis, budaya berbeda). Kondisi masyarakat yang homogen tentunya akan lebih memudahkan suatu program ataupun kebijakan diimplementasikan, sementara itu dengan kondisi masyarakat yang lebih heterogen akan lebih menyulitkan ataupun mendapat lebih banyak tantangan dalam pengimplementasiannya.

### **3. Prosentase kelompok sasaran terhadap total populasi**

Dalam artian bahwa suatu program atau kebijakan akan lebih mudah diimplementasikan ketika sasarannya hanyalah sekelompok orang tertentu atau hanya sebagian kecil dari semua populasi yang ada ketimbang kelompok sasarannya menyangkut seluruh populasi itu sendiri.

#### 4. Cakupan perubahan perilaku yang diharapkan

Hal ini menyangkut akan hal bagaimana perubahan perilaku dari kelompok sasaran yang diharapkan dengan program yang ada. Sebuah kebijakan atau program akan lebih mudah diimplementasikan ketika program tersebut lebih bersifat kognitif dan memberikan pengetahuan. Sementara itu, program yang bersifat merubah sikap atau perilaku masyarakat cenderung cukup sulit untuk diimplementasikan.

**Kedua, Variabel *intervening***, yaitu variabel karakteristik kebijakan dengan indikator kejelasan dan konsistensi tujuan, dipergunakannya teori kausal, ketepatan alokasi dana, keterpaduan hierarkis di antara lembaga pelaksana, aturan pelaksana dari lembaga pelaksana, dan variabel di luar kebijakan yang mempengaruhi proses implementasi yang berkenaan dengan indikator kondisi sosio-ekonomi dan teknologi, dengan dukungan publik, sikap dan risorsis konstituen, dukungan pejabat yang lebih tinggi, dan komitmen dan kualitas kepemimpinan dari pejabat pelaksana. Adapun variabel ***intervening*** terdiri ;

**Karakteristik Kebijakan**, yang terdiri atas;

##### 1. Kejelasan dan Konsistensi Kebijakan

Sebuah kebijakan yang diambil oleh pembuat kebijakan haruslah mengandung konten yang jelas dan konsisten. Kebijakan dengan isi yang jelas akan memudahkan sebuah kebijakan dan akan menghindarkan distorsi atau penyimpangan dalam pengimplementasiannya. Hal ini dikarenakan jika suatu kebijakan sudah memiliki isi yang jelas maka kemungkinan penafsiran yang salah oleh implementor akan dapat dihindari dan sebaliknya jika isi suatu kebijakan masih belum jelas atau mengambang, potensi untuk distorsi ataupun kesalahpahaman akan besar.

## **2. Seberapa jauh kebijakan memiliki dukungan teoritis**

Dukungan teoritis akan lebih memantapkan suatu aturan atau kebijakan yang dibuat karena tentunya sudah teruji. Namun, karena konteks dalam pembuatan kebijakan adalah menyangkut masalah sosial yang meski secara umum terlihat sama disetiap daerah, akan tetapi sebenarnya terdapat hal-hal yang sedikit banyak berbeda sehingga untuk mengatasi hal ini dapat dilakukan modifikasi saja.

## **3. Ketetapan Alokasi sumber dana**

Hal yang tak dapat dipungkiri dalam mendukung pengimplementasian suatu kebijakan adalah masalah keuangan/modal. Setiap program tentu memerlukan staff untuk melakukan pekerjaan-pekerjaan administrasi dan teknis, memonitor program, dan mengelola sumberdaya lainnya yang kesemua itu memerlukan modal.

## **4. Koordinasi antar berbagai institusi pelaksana**

Suatu program akan dengan sukses diimplementasikan jika terjadi koordinasi yang baik yang dilakukan antar berbagai instansi terkait baik secara *vertical* maupun *horizontal*.

## **5. Aturan-aturan pembuatan keputusan & Badan-badan Pelaksana**

Badan pelaksana atau implementor sebuah kebijakan harus diberikan kejelasan aturan serta konsistensi agar tidak terjadi kerancuan yang menyebabkan kegagalan pengimplementasian. Konsistensi dalam ketetapan keputusan dengan implementasinya.



## 6. Rekrutmen Pejabat Pelaksana

Rekrutmen pejabat atau aktor implementor mendukung keberhasilan implementasi, baik itu aktor formulasi yang ikut terlibat dalam implementasinya atau merekrut implementor yang memiliki kompetensi akan hal tersebut.

## 7. Akses formal pihak-pihak luar

Faktor lain yang dapat mempengaruhi implementasi kebijakan ialah sejauhmana peluang-peluang untuk berpartisipasi terbuka bagi aktor-aktor diluar badan-badan pelaksana mempengaruhi pendukung tujuan. Aktor-aktor diluar badan pelaksana yang mau dan mampu berpartisipasi untuk mendukung program dapat mempengaruhi tercapainya tujuan.

Implementasi kebijakan berhasil apabila memperoleh dukungan yang banyak ketika kelompok-kelompok luar, dalam artian diluar pihak pembuat kebijakan seperti masyarakat ikut terlibat dalam kebijakan tersebut dan tidak hanya menjadikan mereka sebagai penonton tentang adanya suatu kebijakan ataupun program di wilayah mereka.

Sedangkan **Lingkungan Kebijakan**, terdiri atas;

### 1. Kondisi sosial ekonomi masyarakat dan tingkat kemajuan teknologi

Kondisi sosial ekonomi masyarakat menyangkut akan hal keadaan suatu masyarakat secara umum, mulai dari pendidikan, keadaan ekonomi, dan kondisi sosialnya yang secara sederhana dapat dikatakan kepada masyarakat yang sudah terbuka dan modern dengan masyarakat yang tertutup dan tradisional. Masyarakat yang sudah terbuka akan lebih mudah menerima program-program pembaharuan daripada masyarakat yang masih tertutup dan tradisional. Sementara itu, teknologi sendiri adalah sebagai pembantu untuk mempermudah pengimplementasian

sebuah program. Teknologi yang semakin modern tentu akan semakin mempermudah.

## **2. Dukungan publik terhadap sebuah kebijakan**

Hakikatnya perhatian publik yang bersifat sesaat dalam siklus tertentu dapat menimbulkan kesulitan-kesulitan tertentu. Karena untuk dapat mencapai hasil implementasi kebijakan setiap program membutuhkan adanya dukungan dari instansi-instansi atasan baik dalam alokasi anggaran maupun perlindungan dari aktor yang tidak mendukung kebijakan. Dukungan publik akan cenderung besar ketika kebijakan yang dikeluarkan memberikan kemudahan.

## **3. Sikap dan sumber-sumber yang dimiliki kelompok pemilih**

Kelompok pemilih yang ada dalam masyarakat dapat mempengaruhi implementasi kebijakan melalui berbagai cara, seperti; 1) kelompok pemilih dapat melakukan intervensi terhadap keputusan yang dibuat badan-badan pelaksana melalui berbagai komentar dengan maksud untuk mengubah kebijakan. 2) kelompok pemilih dapat memiliki kemampuan untuk mempengaruhi badan-badan pelaksana secara tidak langsung melalui kritik yang dipublikasikan terhadap kinerja badan-badan pelaksana, dan membuat pernyataan yang ditujukan kepada badan legislative.

## **4. Dukungan dari badan/lembaga atasan yang berwenang**

Lembaga-lembaga atasan dari badan-badan pelaksana dapat memberikan dukungan terhadap tujuan-tujuan undang-undang melalui jumlah dan arah pengawasan, penyediaan sumber-sumber keuangan, banyaknya tugas-tugas yang baru saling bertentangan dengan tugas yang lama.

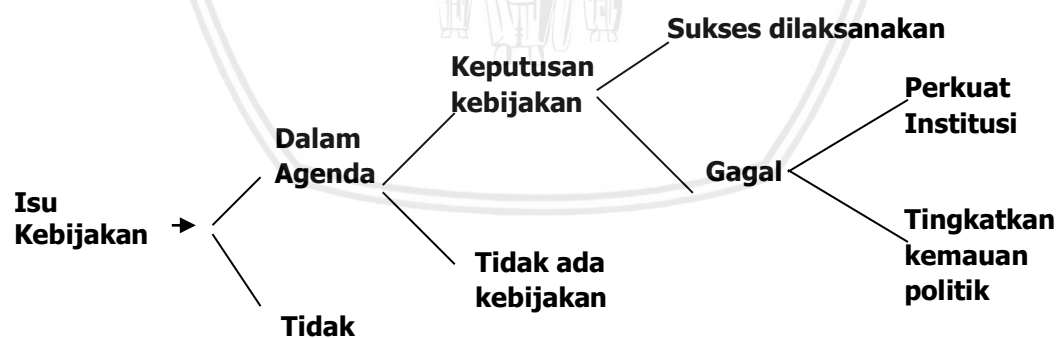
## 5. Tingkat komitmen dan kemampuan kepemimpinan pejabat-pejabat pelaksana

Komitmen aparat pelaksana untuk merealisasikan tujuan yang telah tertuang dalam kebijakan adalah variabel yang paling krusial. Aparat badan pelaksana harus memiliki keterampilan dalam membuat prioritas tujuan dan selanjutnya merealisasikan prioritas tujuan tersebut. Dimana sedikitnya dua komponen yaitu arah dan ranking tujuan-tujuan tersebut dalam skala prioritas pejabat-pejabat tersebut dan kemampuan pejabat-pejabat dalam mewujudkan prioritas-prioritas tersebut.

**Ketiga**, variabel *dependen* (Terikat), yaitu tahapan dalam proses implementasi dengan lima tahapan-pemahaman dari lembaga/badan pelaksana dalam bentuk disusunnya kebijakan pelaksana, kepatuhan objek, hasil nyata, penerimaan atas hasil nyata tersebut, dan akhirnya mengarah pada revisi atas kebijakan yang dibuat dan dilaksanakan tersebut keseluruhan kebijakan yang bersifat mendasar.

Sedangkan *Grindle* (Akib, 2004) memperkenalkan model implementasi sebagai proses politik dan administrasi. Model tersebut menggambarkan proses pengambilan keputusan dilakukan oleh beragam aktor, dimana keluaran akhirnya ditentukan oleh baik materi program yang dicapai maupun melalui interaksi para pembuat keputusan dalam konteks politik administratif. Proses politik dapat terlihat melalui proses pengambilan keputusan melibatkan berbagai aktor kebijakan, sedangkan proses administrasi terlihat melalui proses umum mengenai aksi administratif yang dapat diteliti pada tingkat program tertentu. Implementasi dari suatu kebijakan melibatkan aktor *policy maker* untuk mempengaruhi perilaku birokrat sebagai implementor agar bersedia menyediakan dan mengatur perilaku kelompok sasaran.

Lebih lanjut Abdul Wahab (2005) bahwa studi implementasi kebijakan publik: 1) berpijak pada dasar hukum yang berlaku (filosof, visi, misi), 2) Secara empiris, diarahkan pada tercapainya tujuan, 3) Instrumen (alat), baik secara teknis maupun non teknis, 4) Administrasi hukum (non-teknis), meliputi: aktor, organisasi, prosedur (teknis), 5) Analisa dampak/ responnya (tidak harus), 6). Pelaksanaan keputusan kebijakan dasar (UU, dsb), dengan syarat: a) harus memahami dulu substansi kebijakan dan masalah-masalah yang berkaitan dengan implementasi kebijakan yang diteliti; b) memahami apa yang senyatanya terjadi sesudah program/proyek dilakukan atau dirumuskan sebagai respon terhadap kebijakan (kritik), dan analisa terhadap kebijakan (peristiwa, momentum kegiatan-kegiatan) setelah proses pengesahan dan legislasi kebijakan publik; c) usaha-usaha atau upaya untuk mengadministrasikan maupun usaha-usaha (intervensi) untuk memberikan dampak tertentu pada masyarakat atau pada peristiwa-peristiwa tertentu.



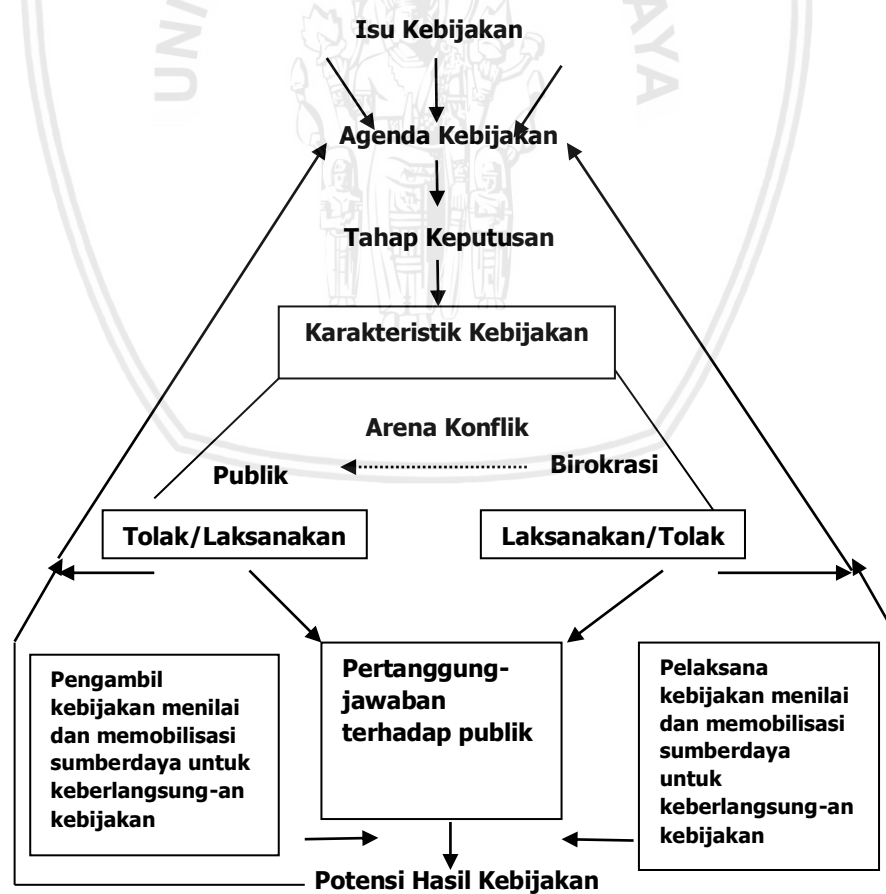
Sumber : *Baidhowi, 2004 h. 46-48.*

**Gambar 2.6 Model Linier Implementasi Kebijakan**

Berbeda dengan model linier, model interaktif menganggap pelaksanaan kebijakan sebagai proses yang dinamis, karena setiap pihak yang terlibat dapat mengusulkan perubahan dalam berbagai tahap pelaksanaan. Hal itu dilakukan

ketika kebijakan publik dianggap kurang memenuhi harapan *stakeholders*. Ini berarti bahwa berbagai tahap implementasi kebijakan publik akan dianalisis dan dievaluasi oleh setiap pihak sehingga potensi, kekuatan dan kelemahan setiap fase pelaksanaannya diketahui dan segera diperbaiki untuk mencapai tujuan.

Persyaratan input sumberdaya merupakan keharusan dalam proses implementasi kebijakan, tetapi hal itu tidak menjamin suatu kebijakan akan dilaksanakan dengan baik. Input sumberdaya dapat digunakan secara optimum jika dalam proses pengambilan keputusan dan pelaksanaan kebijakan terjadi interaksi positif dan dinamis antara pengambil kebijakan, pelaksanaan kebijakan dan pengguna kebijakan (masyarakat) dalam suasana dan lingkungan kondusif.



Sumber: Thomas R. Dye. 1981. *Understanding Public Policy*, Prentice-Hall International, Inc., Englewood Cliffs, NY

**Gambar 2.7 Model Interaktif Implementasi Kebijakan**

Jika model interaktif implementasi kebijakan di atas disandingkan dengan model implementasi kebijakan yang lain, khususnya model proses politik dan administrasi dari *Grindle*, terlihat adanya kesamaan dan representasi elemen yang mencirikannya. Tujuan kebijakan, program aksi dan proyek tertentu yang dirancang dan dibiayai menurut *Grindle* menunjukkan urgensi fase pengambilan keputusan sebagai fase terpenting dalam model linier implementasi kebijakan. Sementara itu, enam elemen isi kebijakan ditambah dengan tiga elemen konteks implementasi sebagai faktor yang mempengaruhi aktivitas implementasi menurut *Grindle* mencirikan adanya interaksi antara pengambil kebijakan, pelaksana kebijakan dan pengguna kebijakan dalam model interaktif. Begitu pula istilah model proses politik dan proses administrasi menurut *Grindle*, selain menunjukkan dominasi cirinya yang cenderung lebih dekat kepada ciri model interaktif implementasi kebijakan, juga menunjukkan kelebihan model tersebut dalam cara yang digunakan untuk mengukur keberhasilan implementasi kebijakan, beserta output dan *outcomenya*. (Akib dan Tarigan, 2004)

Selain model implementasi kebijakan di atas *Van Meter dan Van Horn* mengembangkan Model Proses Implementasi Kebijakan. (Tarigan, 2000 h. 20). Keduanya meneguhkan pendirian bahwa perubahan, kontrol dan kepatuhan dalam bertindak merupakan konsep penting dalam prosedur implementasi. Keduanya mengembangkan tipologi kebijakan menurut: (i) jumlah perubahan yang akan dihasilkan, dan (ii) jangkauan atau ruang lingkup kesepakatan mengenai tujuan oleh berbagai pihak yang terlibat dalam proses implementasi.

Tanpa mengurangi kredibilitas model proses implementasi kebijakan dari *Meter dan Horn* terlihat bahwa elemen yang menentukan keberhasilan penerapannya termasuk ke dalam elemen model proses politik dan administrasi

menurut *Grindle*. Kata kunci yakni perubahan, kontrol dan kepatuhan termasuk dalam dimensi isi kebijakan dan konteks implementasi kebijakan. Demikian pula dengan tipologi kebijakan yang dibuat oleh keduanya termasuk dalam elemen isi kebijakan dan konteks implementasi menurut *Grindle*. Tipologi jumlah perubahan yang dihasilkan termasuk dalam elemen isi kebijakan dan tipologi ruang lingkup kesepakatan termasuk dalam konteks implementasi.

Oleh karenanya dari diskursus teoritik tentang model – model implementasi kebijakan bahwa peneliti menyandingkan dengan kondisi lapangan mengambil teori Edward III dirasa sangat relevan dengan kondisi lapangan. Dimana Edward III mengatakan bahwa implementasi kebijakan berhasil dengan memperhatikan Komunikasi, sumberdaya, Disposisi dan Struktur birokrasi.

## **2.4 Transportasi dan Kebijakan Transportasi Publik**

### **2.4.1 Konsep Transportasi**

Transportasi publik merupakan sebuah proses pemindahan manusia maupun barang dari tempat asal menuju tempat tujuan. Sebagaimana menurut (Marlia, 2014 h. 101) mengatakan bahwa transportasi publik merupakan pemindahan barang dan orang, penduduk dapat menggunakan alat transportasi milikpribafi ataupun menggunakan alat transportasi secara bersama-sama. Transportasi yang digunakan secara bersama tersebut sering disebut sebagai transportasi angkutan umum. Angkutan umum menurut (Warpani, 2002 h.39) angkutan umum adalah layanan jasa angkutan yang memiliki trayek dan jadwal tetap, seperti bus, mengangkut penumpang yang dilakukan dengan menggunakan sistem sewa atau bayar, seperti angkutan kota (bus, mini bus, dsb), kereta api, angkutan air, dan angkutan udara. Menurut (Sukarto,

2006 h. 63) menjelaskan bahwa transportasi adalah perpindahan dari suatu tempat ke tempat lain dengan menggunakan alat pengangkutan, baik diarakkan oleh tenaga manusia, hewan (kuda, sapi kerbau) atau mesin. Konsep transportasi didasarkan adanya perjalanan (trip) antara asal (origin) dan tujuan (destination).

Tujuan utama keberadaan Angkutan Umum Penumpang ini adalah untuk menyelenggarakan pelayanan angkutan yang baik dan layak bagi masyarakat. Transportasi publik yang layak dan baik bagi masyarakat merupakan transportasi publik yang efektif nyaman dan cepat merupakan transportasi publik yang ideal sebagaimana Idealnya menurut sistem transportasi Nasional (Adisasmita, 2015 h. 41) bahwa transportasi yang efektif meliputi : selamat, aksesibilitas, terpadu, kapasitas mencukupi, teratur, lancar dan cepat, mudah dicapai, tepat waktu, nyaman, tarif terjangkau, tertib, aman serta polusi rendah, sedangkan kinerja transportasi efisien idealnya beban publik rendah dan utilitas tinggi dalam satu kesatuan jaringan transportasi.

Pengguna jasa transportasi publik tentu menginginkan angkutan massal yang nyaman, efektif, efektif serta ekonomis sehingga terciptanya konsep tersebut ketika angkutan publik di kelola oleh pihak swasta, namun pemerintah melakukan intervensi dengan tujuan untuk melindungi pengguna jasa dengan manajemen tarif yang relative murah. Sebagaimana menurut (Marlia, 2014 h. 101) mengatakan bahwa :

Untuk mewujudkan pelayanan yang baik dan memuaskan dalam transportasi publik maka pengelolaan transportasi publik dapat diserahkan kepada swasta agar efektif dan efisien. Namun, dalam upaya melindungi masyarakat dari keamanan, kenyamanan dan harga yang terkaky tinggi, maka pemerintah dapat intervensi. Interventi tersebut bertujuan untuk melindungi masyarakat atau swasta pengusaha transportasi publik yang dimana tujuan utamanya adalah keefektifan pengelolaan transportasi publik.



Transportasi angkutan umum dikatakan sangat penting ketika sejauhmana penggunaannya berdampak pada masyarakat. *White* (Marlia, 2014 h. 101) mengatakan bahwa penggunaan transportasi publik dapat diukur dengan :

- a. Jumlah perjalanan
- b. Jarak Perjalanan
- c. Pengeluaran perjalanan oleh pengguna
- d. Tarif perjalanan, dan
- e. Pangsa pasar.

Standar ukuran nilai transportasi angkutan umum sangat penting membantu aksesibilitas prekonomian, sosial dan politik wilayah perkotaan. Sebagaimana menurut Nasution (Prasetio, 2012 h. 50) mengatakan bahwa transportasi memberikan manfaat dilihat dari segala aspek kehidupan masyarakat yang dapat yaitu ekonomi, sosial, politik dan kewilayahan.

#### 2.4.2 Kebijakan Transportasi Publik

Pola jaringan jalan dapat mempengaruhi perkembangan tata guna lahan. Jaringan jalan yang direncanakan secara tepat akan merupakan pengatur lalu lintas yang baik. Ada kaitan antara perencanaan kota dengan perencanaan transportasi. Perencanaan kota mempersiapkan kota untuk menghadapi perkembangan dan mencegah timbulnya berbagai persoalan agar kota menjadi suatu tempat kehidupan yang layak. Sedangkan perencanaan transportasi mempunyai sasaran mengembangkan sistem transportasi yang memungkinkan orang atau barang bergerak dengan aman, murah, cepat, dan nyaman, dan mencegah terjadinya kemacetan lalu lintas di jalan-jalan dalam kota. Penyusunan kebijakan transportasi dilakukan oleh Kementerian Perhubungan, setelah berkoordinasi dengan beberapa departemen lain yang terkait, misalnya Kementerian Dalam Negeri, Kementerian Pekerjaan Umum, Kementerian Pertahanan, dan Kementerian Keuangan. Selanjutnya pelaksanaan dari kebijakan

transportasi tersebut dilakukan secara terpadu oleh unsur-unsur pelaksana di daerah, seperti Dinas Perhubungan, Dinas Bina Marga, Kepolisian, dan instansi lain yang terkait, serta pihak swasta (perusahaan pengangkutan).

Transportasi publik merupakan salah satu bentuk pilihan pemerintah untuk menghindari semakin meningkatnya penggunaan kendaraan pribadi yang beredar di jalanan sehingga menimbulkan kemacetan yang semakin parah. Di Indonesia sendiri telah mengeluarkan kebijakan transportasi umum seperti *busway/ BRT* sebanyak 1.025 unit tersebar kesuluruh Indonesia di wilayah-wilayah strategis, hal ini merupakan sebuah perubahan yang serius dari pemerintah untuk mengatasi persoalan lalu lintas. Transportasi merupakan salah satu hal yang sangat berperan dalam pembangunan secara menyeluruh. Transportasi juga sangat berkaitan dengan penggunaan lahan, baik di desa maupun di kota.

Secara konseptual kebijakan transportasi publik belum memiliki pengertian yang ideal, namun salah satu Tjokroamidjojo (Prasetio, 2012 h. 80) mendefinisikan kebijakan transportasi, bahwa

“Proses Analisis dan Pembentukan kebijaksanaan Negara atau pemerintah, (Sudah barang tentu termasuk dan terutama kebijakan pembangunan dapat dibagi dalam tahap-tahap sebagai berikut (1) *policy germination*, penyusunan konsep pertama dari kebijaksanaan (2) *Policy recommendation*, rekomendasi mengenai suatu kebijakan, (3) *policy analysis*, analisis kebijakan dimana informasi penelaah dilakukan terhadap adanya rekomendasi suatu kebijakan. Biasanya juga mempertimbangkan berbagai alternatif implikasi pelaksanaannya, (4) *Policy formulation*, formulasi atau perumusan dari kebijakan yang sebenarnya, (5) *policy decision and policy approval*, pengambilan keputusan atau persetujuan formal terhadap suatu kebijakan. Kemudian hal ini disahkan dalam bentuk perundang-undangan atau peraturan (legitimasi), (6) *Policy implementation*, pelaksanaan kebijakan, (7) *Policy evaluation*, evaluasi pelaksanaan kebijakan. Dapat dilakukan dengan mengakui secara berkala, ataupun pada suatu waktu tertentu.

### 2.4.3 Konsep *Bus Rapid Transit*

BRT adalah sistem transportasi bus terbaik yang dapat mengantarkan penumpang dengan cepat, nyaman, meningkatkan mobilitas penduduk perkotaan secara efektif dalam hal biaya karena dilengkapi oleh infrastruktur jalan yang terpisah, cepat dan sering beroperasi, serta sangat baik dalam penjualan tiket dan pelayanan penumpang (ITDP 2007). Koridor secara umum dipilih berdasarkan beberapa faktor, termasuk permintaan penumpang, keunggulan jaringan, karakteristik jalan, kemudahan dalam implementasi, biaya, pertimbangan politik, dan pertimbangan sosial (ITDP 2007).

*Bus Rapid Transit* merupakan sebuah sistem transportasi umum yang merupakan pengembangan lebih lanjut dari jenis sistem transportasi bus (Haris, 2014 h. 78). BRT memiliki daya angkut yang lebih besar dan memiliki konsistensi waktu tempuh untuk setiap pemberhentian kapanpun juga tanpa terpengaruh oleh keadaan lalu lintas umum. Hal ini terjadi karena BRT memiliki jalur khusus sepanjang trayek dan halte yang dilaluinya, bukan hanya ruas jalan. Jalan khusus ini pun biasanya memiliki batasan fisik sebagai pemisah antar kendaraan lain tidak menggunakan jalur tersebut.

Pelayanan minimum frekuensi bus dirancang untuk menjamin tingkat kenyamanan penumpang, walaupun dalam keadaan sedikit penumpang. Sistem BRT dirancang untuk melayani penumpang lebih baik dibandingkan dengan transportasi lokal lainnya. Beberapa pertimbangan untuk menentukan standar pelayanan bus di antaranya ialah (APTA 2010): 1) tipe kendaraan, 2) aransemen kendaraan (jumlah tempat duduk, ruang untuk berdiri), 3) kemungkinan beberapa penumpang diharuskan untuk berdiri, 4) panjang koridor dan kecepatan (kemungkinan penumpang yang berdiri diharuskan berdiri untuk koridor yang

panjang atau beroperasi dalam kecepatan maksimum), 5) bagaimana kursi roda atau alat bantu bergerak lainnya ditangani di dalam kendaraan, 6) kemungkinan sepeda dibawa masuk ke dalam bus.

Pada sepanjang rute angkutan umum diperlukan pemberhentian angkutan umum atau halte, yang berfungsi sebagai tempat naik dan turunnya penumpang atau menunggu angkutan umum. Selain itu keberadaan halte dapat meminimalkan gangguan dan kelancaran lalu lintas. Keberadaan halte sangat penting dalam pengaturan sistem operasi dan layanan angkutan umum, yaitu memberi kepastian bagi pengemudi angkutan umum dalam mencari tempat calon penumpang dan bagi penumpang merupakan tempat menunggu serta mencari jurusan angkutan yang sesuai dengan tujuannya. Untuk itu halte perlu dilengkapi sarana dan prasarana yang memadai, serta lokasi yang sesuai dengan tata ruang lingkungan.

Menurut *Federal Transit Administration* BRT memiliki elemen sebagai berikut:

1. *Running Ways* (Jalur Perjalanan) jalur yang sudah ditentukan untuk kendaraan BRT terpisah dari sistem lalu lintas umum.
2. *Stations* (Halte Pemberhentian) sebuah titik pengguna BRT masuk dan keluar dari sistem transportasi BRT.
3. *Vehicles* (kendaraan) BRT memiliki variasi ukuran, tergantung kapasitas yang dibutuhkan. Kenyamanan, keindahan serta durabilitas kendaraan memenuhi standar operasional.
4. *Fare Collection* (Cara Pembayaran) pembayaran dilakukan dengan pembelian tiket, atau dalam bus sesuai dengan sistem elektronik

5. *Intelligent transportation system* (sistem transportasi pintar), yang meliputi pengawasan kondisi kendaraan, pengaturan perawatan berkala, informasi pengguna yang akurat, sistem angkutan dan sistem keselamatan
6. *Service and operations plan* (rencana pelayanan dan operasi) perencanaan berdasarkan pelayanan dan operasi yang memenuhi kebutuhan berdasarkan fakta dari sebuah kota merupakan hal yang sangat penting dalam BRT.

Dapat ditarik kesimpulan bahwa BRT merupakan sistem transportasi angkutan kota beroperasi sesuai jalur khusus dan memiliki kapasitas yang lebih banyak dan memiliki fasilitas pelayanan yang efektif, efisien dan ekonomis. Dalam operasional BRT sangat dipengaruhi oleh jalur khusus sebagai jalur khusus untuk menghindari kemacetan lalu lintas dan jalur yang hanya dapat dilalui oleh BRT.

#### 2.4.4 Standar BRT Kota Mataram

BRT Standard dikembangkan untuk membangun definisi yang konsisten mengenai *Bus Rapid Transit* serta sebagai penghargaan bagi koridor BRT berkualitas tinggi di ranah internasional. BRT Standard ini juga berfungsi sebagai alat bantu teknis serta sebagai panduan dan dorongan bagi pemerintah kota untuk mempertimbangkan fitur-fitur utama dari koridor-koridor BRT terbaik sepanjang proses perancangan.

Pada dokumen perencanaan BRT Mataram, terdapat rencana untuk menyelenggarakan BRT tanpa jalur khusus, dengan halte undakan di sebelah kiri jalan. (ITDP) *Institute for Transportation and Development Public* memiliki publikasi [BRT Standard](#) (terlampir dalam *e-mail*) yang menjabarkan elemen-elemen apa saja yang mendefinisikan suatu sistem *Bus Rapid Transit* atau BRT.

Pada bagian '*BRT Basics*' terdapat 5 elemen dasar yang tidak dapat dihilangkan dari sebuah sistem BRT yaitu:

a. *Dedicated Right-of-Way* ( Jalur Khusus Bus)

Elemen jalur khusus (*dedicated right-of-way*) merupakan elemen vital untuk memastikan bus dapat bergerak dengan cepat dan tidak terhambat oleh kemacetan. Rancangan fisik dan jalur khusus memiliki peran kritis untuk memastikan jalur bus hanya digunakan oleh bus. Jalur khusus merupakan hal yang sangat penting terutama di area kemacetan terjadi dimana akan sulit untuk mengambil satu jalur di *mixed traffic* (jalur campuran) untuk digunakan sebagai jalur khusus bus. Jalur khusus dapat dipisahkan dari lalu lintas umum dengan banyak cara, namun pemisahan secara fisik menggunakan separator adalah cara yang paling mudah dan efektif untuk diterapkan. Separator fisik dapat menghalangi kendaraan untuk masuk dan keluar jalur khusus. Tipe penghalang seperti pagar dapat melindungi jalur bus secara keseluruhan sementara tipe penghalang pembatas jalan, masih dapat dilewati oleh kendaraan lain untuk keluar masuk jalur. Dalam sebagian rancangan, stasiun bus juga dapat berperan sebagai separator. Secara umum, kelonggaran pada separator dapat berguna apabila bus mengalami kerusakan dan harus keluar dari koridor agar tidak menghalangi bus lainnya.

b. *Busway Alignment* ( Penempatan Jalur bus )

Penempatan jalur bus terbaik adalah pada lokasi yang jarang terjadi konflik dengan kendaraan lain, khususnya pergerakan saat belok dari jalur campuran (*mixed traffic*). Pada umumnya, jalur bus yang berada pada bagian tengah jalan (median) memiliki lebih sedikit konflik dibandingkan dengan penempatan yang berdekatan dengan trotoar (sisi jalan) karena gang, tempat parkir dan lainnya. Sebagai contoh, mobil barang dan taksi biasanya mengambil ruang hingga ke

trottoar untuk berbelok sedangkan bagian tengah jalan pada umumnya bebas dari halangan seperti itu. Semua desain konfigurasi rekomendasi di bawah ini berhubungan dengan cara meminimalkan risiko tundaan yang disebabkan oleh kendaraan berputar arah dan yang memerlukan akses trottoar

c. *Off-Board Fare Collection* (E-tiket/ Manual)

Pemungutan tarif off-board adalah satu faktor terpenting untuk mengurangi waktu perjalanan dan meningkatkan pengalaman penumpang. Sampai saat ini, dua tindakan yang paling efektif dalam pemungutan tarif *off-board* adalah sistem *barrier-controlled*, penumpang melewati gerbang, *check-point* saat memasuki stasiun di mana tiket mereka kemudian diverifikasi atau dikurangi otomatis, dan sistem *proof-of-payment* di mana penumpang membayar di kios dan mendapat kertas tiket atau *pass card* dengan tanda sudah dibayar yang nantinya akan diperiksa di dalam bus oleh inspektur. Kedua cara ini dapat mengurangi tundaan secara signifikan. Akan tetapi sistem *barrier-controlled* lebih disarankan karena lebih mudah mengakomodasi beragam rute yang menggunakan infrastruktur BRT yang sama tanpa harus memodifikasi seluruh sistem penarikan tarif untuk semua jaringan transportasi umum perkotaan, kedua meminimalkan kesempatan penumpang untuk tidak membayar karena setiap tiket penumpang akan diverifikasi. Sementara pada sistem *proof-of-payment*, pemeriksaan tiket dilakukan secara acak, pertama sistem *proof-of-payment* dapat membuat penumpang khawatir apabila kehilangan tiketnya, kedua, data yang tercatat dari sistem *barrier-controlled* pada saat penumpang masuk (dan terkadang juga ketika keluar) dapat menjadi aset yang kuat untuk menganalisis dan merencanakan sistem transportasi. Meski begitu, sistem *proof-of-payment* dapat mempersingkat waktu perjalanan untuk rute-rute bus yang beroperasi di luar koridor BRT.

*d. Intersection Treatments (Ancaman/ Konflik Moda transportasi lain)*

Terdapat banyak cara untuk mengurangi hambatan untuk bus di persimpangan, di mana semua cara tersebut bertujuan untuk menambahkan waktu sinyal lampu hijau untuk jalur bus. Melarang kendaraan lain untuk belok melewati jalur bus dan mengurangi jumlah sinyal lalu lintas pada persimpangan adalah dua hal yang paling penting. Prioritas sinyal lalu lintas yang dapat mendeteksi kedatangan kendaraan BRT dapat sangat berguna untuk koridor dengan frekuensi yang rendah, namun masih kurang efektif dibandingkan larangan berbelok.

*e. Platform-level Boarding (Pemberhentian bus)*

Memiliki tinggi lantai stasiun bus yang setingkat dengan lantai bus (sehingga mengeliminasi celah vertikal) merupakan salah satu cara paling efektif untuk mengurangi waktu yang dibutuhkan penumpang untuk naik dan turun dari bus. Pengaturan naik dan turun bus yang mengharuskan penumpang menggunakan tangga, meskipun sedikit, dapat meningkatkan tundaan secara signifikan, terutama untuk penumpang berusia lanjut, difabel, serta penumpang dengan koper seret atau yang membawa kereta bayi. Pengurangan serta penghilangan celah horizontal antara kendaraan dan lantai stasiun juga merupakan hal yang penting untuk meningkatkan keselamatan dan kenyamanan penumpang.



## 2.4.5 Trayek BRT Kota Mataram

**Tabel 2.2 Rute BRT Kota Mataram**

No/Kode	Koridor/Berangkat	Trayek	Km
1	2	3	4
1.A	<b>Koridor I. A (Senggigi – Narmada)</b>	Senggigi – Jalan Raya Senggigi – Jalan Saleh Sungkar – Jalan Yos Sudarso – Jalan Langko – Jalan Pejanggih – Jalan Selaparang – Jalan Sandubaya – Narmada	25,00
2.A	<b>Koridor li. A (Terminal Mandalika) (Looping)</b>	Terminal Mandalika – Jalan Sandubaya – Jalan Tgh Faisal – Jalan Tgh Saleh Hambali – Jalan Tgh Ali Batu – Jalan Tgh M Rais – Jalan Dr.Sujono – Jalan Arya Banjar Getas – Jalan Energi – Kebon Roek - Jalan Adi Sucipto/Rembiga – Lingkar Utara/Sayang Sayang – Sweta - Terminal Mandalika (Looping)	30
3.A	<b>Koridor lii. A (Gunung Sari – Perampuan)</b>	Gunung Sari – Rembiga - Jalan Udayana – Jalan Airlangga – Jalan Gajah Mada – Bundaran Lingkar Selatan – Parempuan	9,5
4.A	<b>Koridor Iv. A (Sayang Sayang – Rumah)</b>	Sayang Sayang – Jalan Jenderal Sudirman (Rembiga) – Monjok – Jalan Bung Hatta – Jalan Bung Karno (Karang Jangkong) – Jalan Bung Karno (Pagutan) – Karang Genteng –Dasan Cermen – Labuapi - Rumah	14.00
No/Kode	Koridor/Pulang	Trayek	Km
1	2	3	4
1.B	<b>Koridor I. B (Narmada - Senggigi)</b>	Narmada – Jalan Sandubaya – Jalan Teguh Faisal – Jalan Brawijaya – Jalan Aa. Gede Ngurah – Jalan Panca Usaha – Jalan Catur Warga – Jalan Pendidikan - Jalan Majapahit – Jalan Yos Sudarso – Jalan Niaga – Jalan Energi – Jalan Saleh Sungkar – Jalan Raya Senggigi – Senggigi	25,00
2.B	<b>Koridor li. B (Terminal Mandalika) (Lopping)</b>	Terminal Mandalika – Sweta - Lingkar Utara – Adi Sucipto – Terminal Kebon Roek – Jalan Energi – Jalan Arya Banjar Getas – Jalan Dr Sujono – Jalan Tgh M Rais – Jalan Tgh Ali Batu – Jalan Tgh Saleh Hambali – Jalan Tgh Faisal – Jalan Sandubaya – Terminal Mandalika.(Looping)	30
3.B	<b>Koridor lii. B (Parempuan – Gunung Sari))</b>	Parempuan – Bundaran Lingkar Selatan – Jalan Gajah Mada – Jalan Airlangga – Jalan Udayana – Rembiga – Gunung Sari	9,5
4.B	<b>Koridor Iv. B (Rumah – Sayang Sayang .)</b>	Rumah – Labuapi - Dasan Cermen – Karang Genteng – Jalan Bung Karno (Pagutan) – Jalan Bung Karno (Karang Jangkong) – Jalan Bung Hatta – Monjok – Jalan Jenderal Sudirman – Sayang Sayang	14.00

Sumber ; Dishubprov NTB, 2018

## 2.5 Kerangka Pikir Penelitian

Kerangka penelitian sabagai alat atau *tools* peneliti dalam alur penelitian. Dengan demikian diperlukan sudut pandang terkait implementasi ideal dalam kebijakan publik. Model implementasi kebijakan yang dipakai dalam penelitian ini adalah model implementasi yang dikembangkan oleh George C. Edward III disebut dengan *Direct and Indirect Impact of Implementation*, model ini mengumpamakan implementasi kebijakan berjalan secara linier dari komunikasi, sumber daya politik yang tersedia dan pelaksanaan implementasi kebijakan.

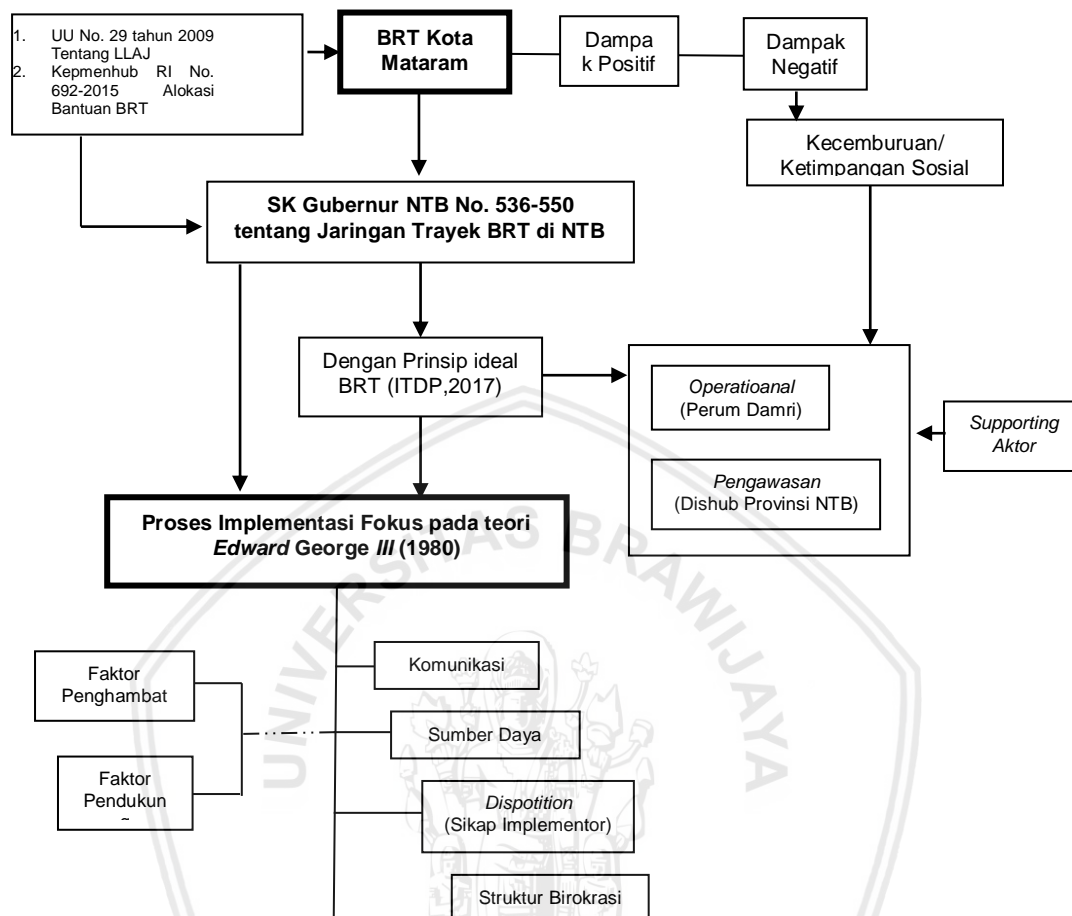
Digunakannya model ini karena beberapa alasan :

1. Model ini mampu untuk menjawab fenomena yang sesuai dengan kondisi lapangan dibandingkan dengan model pakar ahli lainnya.

2. Model ini dari sisi implementasi dilapangan lebih menjangkau untuk lebih diterapkan di lapangan
3. Model ini dijadikan dasar penunjang dari pada hasil penelitian ini, karena di dalam hasil wawancara, hasil pembahasan dan hasil analisa data sebagian dari model George C. Edward III menunjang fokus dan sub fokus dalam penelitian ini.

Kerangka konsep ini dapat dijelaskan bahwa kebijakan BRT di Kota Mataram merupakan sebuah proses yang berlangsung dalam perumusan kebijakan, sehingga menghasilkan kebijakan dalam bidang angkutan transportasi Kota khususnya di Kota Mataram, dengan dukungan variabel-variabel implementasi kebijakan yang meliputi variabel komunikasi, sumberdaya, disposisi dan struktur birokrasi. Implementasi BRT di Kota Mataram, tidak luput dari sejumlah faktor penghambat terhadap keberhasilan implementasi yang perlu dipecahkan, namun disisi lain didukung pula oleh sejumlah faktor pendukung untuk mewujudkan implementasi kebijakan BRT di Kota Mataram.

Dari kerangka teoritik tersebut digambarkan alur penelitian implementasi kebijakan BRT di Kota Mataram sebagai berikut ;



Gambar 2.8 Kerangka Pikir Penelitian

## BAB III

### ANALISIS LATAR SOSIAL PENELITIAN

#### 3.1 Gambaran Umum Kota Mataram

##### 3.1.1 Sejarah Kota Mataram

Munculnya masa kedatuan (kerajaan di Lombok) Selaparang dengan wilayahnya yang paling besar sabagai awal dalam menelusuri sejarah Kota. Kerajaan Mataram pendirinya Raja Karangasem Bali sebagai bentuk ekspansi nya untuk memperluas wilayah kekuasaan dengan menaklukkan kerajaan-kerajaan lainnya seperti Pagesangan dan Kahuripan di tahun 1842 Masehi .

Raja Mataram memindahkan Ibukota Kerajaan Mataram ke Cakranegara pada ta

hun 1943 dengan ukiran kawi sebagai nama Istana Raja. Sejak itulah nama Mataram tercatat sebagai kota pusat pemerintahan di Lombok. Raja yang terkenal kaya raya dan ahli dalam tata ruang kota. Sensus penduduk kerajaan dilaksanakan dengan cara meminta semua warganya mengumpulkan jarum. Jumlah penduduk laki-laki dan perempuan diketahui melalui warna tali pada jarum-jarum yang diserahkan.

Dalam Peperangan besar melawan tentara pemerintah Kolonial Hindia Belanda yang dilengkapi persenjataan lebih modern serta taktik licik dari tentara kolonial adalah merupakan peristiwa jatuhnya Raja Mataram. Tapi Pemerintah Hindia Belanda harus membayar mahal, dengan korban Jendral Van Ham yang makamnya berada di Karang Jangkong Cakranegara. Sejak saat itu mulailah diterapkan sistem pemerintahan dwitunggal di bawah Afdelling Bali Lombok yang berpusat di kota Singaraja Bali.

Nama Mataram dalam catatan sejarah Lombok dikenal selama lebih

dari empat abad silam, namun secara resmi dan administratif Belanda menjadikannya Ibukota pada tanggal 31 Agustus 1895, Mataram menjadi Ibukota Lombok Barat, dan pada tanggal 11 Maret 1898 menjadi Ibukota Lombok (yang sebelumnya Ampenan).

### 3.1.2 Profil Pemerintahan

Secara administratif Kota Mataram memiliki luas daratan 61,30 km dan 56,80 km perairan laut, yang terbagi dalam 6 kecamatan. Berdasarkan Peraturan Daerah Kota Mataram; Nomor: 3 Tahun 2007, Tentang Pemekaran Kecamatan dan Kelurahan di Kota Mataram maka kecamatan yang sebelumnya berjumlah 3 (tiga) kecamatan dimekarkan menjadi 6 (enam) kecamatan. 6 kecamatan tersebut, yaitu Kecamatan Ampenan, Cakranegara, Mataram, Sandubaya, Selaparang dan Sekarbela dengan 50 Kelurahan dan 297 lingkungan. Kecamatan terluas adalah kecamatan Selaparang yaitu sebesar 10,7653 Km<sup>2</sup>, disusul Kecamatan Mataram dengan luas wilayah 10,7647 Km<sup>2</sup>. Sedangkan wilayah terkecil adalah Kecamatan Ampenan dengan luas 9,4600 Km<sup>2</sup>. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat dalam tabel berikut:

**Tabel 3.1** Nama Kecamatan/ Kelurahan Di Kota Mataram Setelah Pemekaran

KECAMATAN		KELURAHAN			
1	Ampenan	1	Bintaro	6	Taman Sari
		2	Ampenan Utara	7	Pejeruk
		3	Dayan Peken	8	Kebun Sari
		4	Amp.Tengah	9	Pejarakan Karya
		5	Banjar		
2	Sekarbela	1	Kekalik Jaya	4	Karang Pule
		2	Tj. Kr. Permai	5	Jempong baru
		3	Tanjung Karang		
3	Mataram	1	Pejanggik	6	Pagesangan timur
		3	Punia	8	Pagutan
		4	Pagesangan Brt.	9	Pagutan Timur
		5	Pagesangan	10	Pagutan Barat
4	Selaparang	1	Rembiga	6	Mataram Barat
		2	Karang Baru	7	Gomong

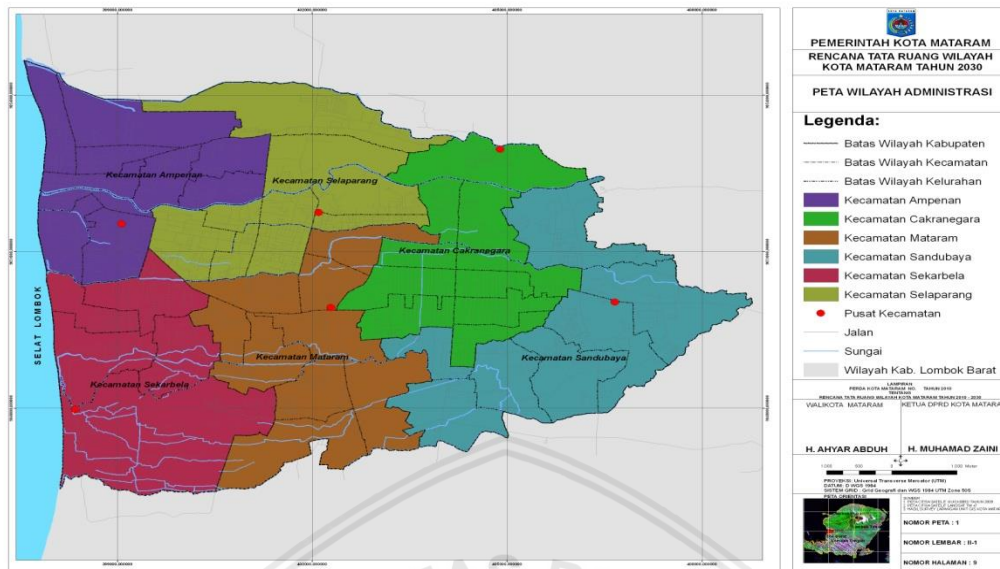
		3	Monjok timur	8	Dasan Agung
		4	Monjok	9	Dasan Agung Baru
		5	Monjok Barat		
5	Cakranegara	1	Cakranegara	6	Cakranegara Selatan
		2	Cilinaya	7	Cakrangra Sltu Baru
		3	Sapta Marga	8	Cakranegara Utara
		4	Mayura	9	Karang taliwang
		5	Cakra Timur	10	Sayang Sayang
6	Sandubaya	1	Selagalas	5	Turida
		2	Bertais	6	Abian Tubuh Baru
		3	Mandalika	7	Dasan Cermen
		4	Babakan		

Sumber : Bappeda kota Mataram, 2012

Pada tahun 2013 jumlah Pegawai Negeri Sipil (PNS) di lingkungan Pemerintah Kota Mataram sebanyak 6.427 orang. Jumlah pegawai menurut pendidikan yang ditamatkan berturut- turut adalah tamat SD (86 Pegawai); SLTP (56 Pegawai); SMU (1.312 Pegawai); Diploma/ Sarmud (746 Pegawai), Sarjana (3.975 Pegawai) dan S2 (252 pegawai).

### 3.1.3 Kondisi Geografis

Kota Mataram merupakan salah satu Kota di Propinsi Nusa Tenggara Barat (NTB) dengan topografi wilayah pada ketinggian kurang dari 50 meter di atas permukaan laut, terletak pada 08° 33' - 08° 38' Lintang Selatan dan 116° 04' - 116° 10' Bujur Timur dengan rentang ketinggian sejauh 9 km,. Kota Mataram memiliki struktur geologi yang sebagian besar jenis tanah liat dan tanah endapan.



**Gambar 3.1 PETA KOTA MATARAM**

Batas wilayah Kota Mataram yaitu ; sebelah utara perbatasan dengan kabupaten lombok barat, sebelah timur berbatasan dengan kabupaten lombok barat, sebelah selatan juga berbatasan dengan kabupaten lombok barat, dan di sebelah barat dibatasi oleh selat lombok.

Wilayah Kota Mataram dilali 3 sungai, yaitu ; sungai jangkok, sungai Ancar dan Sungai Umus.

**Tabel 3.2 Luas Wilayah Kabupaten/Kota di Kota Mataram**

KECAMATAN	LUAS (Ha)	Persentase
<b>AMPENAN</b>	946	15,43
<b>SEKARBELA</b>	1.032	16,84
<b>MATARAM</b>	1.076	17,56
<b>SELAPARANG</b>	1.077	17,56
<b>CAKRANEGARA</b>	967	15,77
<b>SANDUBAYA</b>	1.032	16,84
<b>Jumlah</b>	<b>6.130</b>	<b>100,00</b>

Sumber ; Dishubprov.NTB, 2018.

Kota Mataram terbagi dalam 6 kecamatan, yaitu : Kecamatan Ampenan, Kecamatan Sekarbela, Kecamatan Mataram, Kecamatan Selaparang, Kecamatan Cakranegara dan Kecamatan Sandubaya.

Selain itu dalam aspek sumber daya air, Kota Mataram memiliki

potensi air tanah (aquifer) yang cukup besar. Hal ini dapat dilihat di beberapa bagian wilayah Kota Mataram, seperti kelurahan Rembiga dan kelurahan Sayang-sayang. Kedalaman air tanah di Kota Mataram antara 5–7 meter, kecuali di beberapa lokasi, seperti Cakranegara, Monjok dan Dasan Agung bagian utara kedalaman air tanah mencapai 15 meter. Disamping potensi air tanah (*Aquifer*) tersebut, hingga saat ini kebutuhan air minum masih diakses dan disuplai dari Mata Air Sarasute, Ranget dan Saraswaka di kecamatan Narmada Kabupaten Lombok Barat.

#### 3.1.4 Keadaan Penduduk

Jumlah penduduk Provinsi NTB berdasarkan hasil proyeksi BPS 2010 – 2035, tahun 2016 berjumlah 3.434.708 jiwa, bila dibandingkan dengan tahun 2015 terjadi peningkatan sebanyak 40.428 jiwa atau sebesar 0,40 persen. Peningkatan ini terjadi disebabkan karena adanya kelahiran alamiah dan juga karena adanya migrasi penduduk, sebagaimana tabel berikut ;

**Tabel 3.3 Jumlah Penduduk Di Lombok menurut Kabupaten/Kota Tahun 2014-2016**

NO.	KABUPATEN/ KOTA	JUMLAH PENDUDUK (Jiwa)		
		2014	2015	2016
1	Lombok Barat	644.586	654.892	665.132
2	Lombok Tengah	903.432	912.879	922.088
3	Lombok Timur	1.153.773	1.164.018	1.173.781
5	Lombok Utara	210.133	212.265	214.393
6	Kota Mataram	441.064	450.226	456.314
<b>Jumlah</b>		<b>3.352.988</b>	<b>3.394.280</b>	<b>3.434.708</b>

Sumber : Proyeksi BPS NTB 2010 – 2035

Berdasarkan pada tabel 3.3 diketahui bahwa jumlah penduduk Pulau Lombok di setiap wilayah tidak merata. Pada tahun 2016, 70,15 persen penduduk



berdomisili di Pulau Lombok. Kabupaten Lombok Timur merupakan kabupaten yang memiliki penduduk terbesar yaitu 1.173.781 jiwa sedangkan terkecil adalah kabupaten Lombok Utara yaitu 214.393 jiwa, dengan demikian Kabupaten Lombok Timur menampung 24,07 persen dari total penduduk NTB.

Sedangkan bila dilihat dari tingkat kepadatan penduduk, pada tahun 2016 Pulau Lombok mempunyai tingkat kepadatan yang tinggi yakni 724,83 jiwa/km<sup>2</sup>, kabupaten/kota yang memiliki tingkat kepadatan paling tinggi adalah Kota Mataram yakni 7.492,89 jiwa/km<sup>2</sup>. Sedangkan kepadatan paling rendah yakni Kabupaten Lombok Utara yakni 264,84 jiwa/km<sup>2</sup>.

Pertambahan jumlah penduduk dan jumlah penduduk yang tidak merata antar wilayah menyebabkan tingkat kepadatan penduduk antar wilayah berbeda pula yang pada akhirnya akan menyebabkan perbedaan dalam persoalan yang dihadapi oleh masing-masing kabupaten dan hal ini disadari oleh pemerintah daerah, sehingga pemerintah daerah selalu berusaha untuk membuat program – program pembangunan yang dapat mengurangi ketidak merataan jumlah penduduk antar wilayah. Tabel berikut menyajikan kepadatan penduduk berdasarkan pada kabupaten/Kota secara rinci

**Tabel 3.4 Kepadatan Penduduk Di Lombok menurut Kabupaten/Kota Tahun 2014-2016**

NO.	KABUPATEN/ KOTA	KEPADATAN PENDUDUK (JIWA/KM <sup>2</sup> )		
		2014	2015	2016
1	Lombok Barat	611,64	621,42	631,13
2	Lombok Tengah	747,63	755,44	763,07
3	Lombok Timur	718,62	725,00	731,08
4	Lombok Utara	259,57	262,21	264,84
5	Kota Mataram	7195,17	7344,63	7492,89
<b>Jumlah</b>		<b>707,58</b>	<b>716,30</b>	<b>724,83</b>

Sumber: Proyeksi BPS NTB , 2010 – 2035

Sedangkan apabila dilihat berdasarkan pada jenis kelaminnya, jumlah penduduk perempuan lebih banyak dibanding penduduk laki-laki, dengan sex ratio pada tahun 2016 sebesar 94,26, namun pertumbuhan penduduk laki-laki lebih tinggi dibandingkan dengan pertumbuhan penduduk perempuan. Dilain sisi pertumbuhan penduduk baik berjenis kelamin laki- laki maupun perempuan cenderung menurun dibandingkan dengan tahun 2015.

Provinsi NTB menyiapkan berbagai program kerja terkait dengan peningkatan sumberdaya manusia maupun program kerja terkait dengan penyiapan infrastruktur yang lebih baik guna mendukung kegiatan usaha yang dilakukan oleh swasta. Program tersebut menjadi perhatian pemerintah Provinsi NTB karena pemerintah NTB menyadari peningkatan penduduk produktif pada sisi lain dapat berdampak negatif bagi suatu perekonomian, bila kesempatan kerja terbatas ataupun kelompok umur produktif tidak mampu menciptakan kesempatan kerja sendiri , sehingga dapat mengakibatkan meningkatnya tingkat pengangguran, terjadi perkawinan pada usia muda serta bertambahnya penduduk yang putus sekolah karena tidak melanjutkan pendidikan pada jenjang yang lebih tinggi, oleh karena itu, hal ini merupakan tantangan NTB selanjutnya.

Sedangkan bila dilihat berdasarkan kelompok umur dapat diketahui bahwa pada tahun 2016, 65,20 persen dari jumlah penduduk merupakan kelompok umur produktif yaitu kelompok umur 15–64 tahun kondisi ini meningkat 0,14 point dibandingkan dengan tahun 2015. Meningkatnya penduduk pada kelompok umur produktif menjadi sebuah modal dasar pembangunan, hal ini disebabkan karena semakin banyak kelompok umur produktif maka semakin banyak tenaga kerja yang tersedia yang diharapkan dapat diserap pada berbagai lapangan kerja, sehingga mampu meningkatkan kinerja perekonomian NTB yang pada akhirnya

dapat meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Agar tercapai tujuan tersebut pemerintah

Bila dilihat berdasarkan pada jenis kelamin, jumlah penduduk perempuan lebih banyak pada kelompok umur produktif maupun kelompok usia 65+ masing-masing sebanyak 1.674.396 orang dan 130.477 orang sedangkan bila dilihat dari rasio ketergantungan (*dependency ratio*) diketahui bahwa rasio ketergantungan pada tahun 2016 (53,38) lebih rendah dari pada tahun 2015 (53,72) kondisi ini mengindikasikan semakin banyaknya sumberdaya yang dapat dipergunakan untuk meningkatkan kegiatan ekonomi sehingga diharapkan terjadi peningkatan pertumbuhan ekonomi yang pada akhirnya mampu menciptakan pembangunan yang berkelanjutan dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat.

### **3.1.5 Kondisi Sosial Ekonomi**

Kondisi sosial ekonomi masyarakat memberikan gambaran yang nyata mengenai aktivitas yang dilakukan oleh masyarakat. Dengan melihat kondisi eksisting dan pertumbuhan sosial ekonomi, dapat diperdiskikan kecenderungan arah aktivitas dan mobilitasnya, yang kemudian dapat digunakan untuk merencanakan kebutuhan saran dan prasarana umum.

Pelayanan sosial memerlukan pengembangan melalui keterpaduan upaya antara lain bimbingan, santunan, rehabilitasi sosial, penyandang cacat dan sebagainya dengan berbagai sarana yang ada, diantaranya panti asuhan. Tahun 2013 terapat 15 panti asuhan dengan jumlah anak asuh 918 orang. Peran swasta nampak cukup besar dalam mengatasi masalah kesejahteraan sosial.

Sementara itu, ekonomi Kota Mataram mengalami pertumbuhan signifikan pada 2012 lalu. secara makro, tanpa menghitung angkutan udara, laju

pertumbuhan ekonomi Kota Mataram tahun 2012 mencapai 10,52 persen. Tahun sebelumnya pertumbuhan ekonomi kota 9,29.

Pertumbuhan ekonomi kota tercermin dari peningkatan produk domestik regional bruto (PDRB), baik atas dasar harga konstan maupun harga berlaku. PDRB Kota Mataram tahun 2011 berdasarkan harga konstan sebesar Rp 2,358 triliun lebih meningkat menjadi Rp 2,454 triliun lebih pada tahun 2012. Sementara PDRB berdasarkan harga berlaku meningkat dari Rp 5,50 triliun pada 2011 menjadi Rp 6,22 triliun lebih pada 2012.

Peningkatan status kesehatan dan gizi dalam suatu masyarakat sangat penting dalam upaya peningkatan kualitas manusia dalam aspek lainnya, seperti pendidikan dan produktivitas tenaga kerja. Tercapainya kualitas kesehatan dan gizi yang baik tidak hanya penting untuk generasi sekarang tetapi juga bagi generasi berikutnya. Tersedianya fasilitas kesehatan yang memadai sangat diperlukan dalam upaya peningkatan status kesehatan dan gizi masyarakat. Hal ini terwujud bila adanya dukungan pemerintah dan swasta sekaligus.

Pada tahun 2013 untuk jumlah rumah sakit (umum, jiwa bersaling) sebesar 17 buah, pusat kesehatan masyarakat (Puskesmas) yang terdapat hampir di seluruh wilayah kecamatan. Pada tahun 2013 terdapat sebanyak 41 buah puskesmas di Mataram. Fasilitas kesehatan lainnya adalah apotik, toko obat, dan perdagangan farmasi yang tersebar diseluruh kecamatan, merupakan sarana penyedia obat yang mudah dijangkau oleh masyarakat. Di Mataram terdapat 104 apotik dan 29 toko obat pada tahun 2013. Menurut Dinas Kesehatan, ISPA merupakan penyakit tertentu yang banyak diderita Mataram, yakni mencapai 72.141 (2013) kasus, disusul penyakit pulpa dan jaringan sebanyak 29.613 kasus, kemudian penyakit pada jaringan otot dan jaringan pengikat 28.259 kasus.

Sementara itu kehidupan beragama yang harmonis sangat didambakan. Hal ini terlihat dari tempat-tempat peribadatan yang ada di sekitar warga seperti masjid, gereja dan lainnya. Banyaknya tempat peribadatan di mataram tahun 2013, mencapai 738 buah, yang terdiri dari 933 masjid, langgar dan musholla 244 buah, 183 pura dan sisanya berupa gereja, vihara dan kelenteng.

### 3.1.6 Indeks Pembangunan Manusia (IPM)

**Tabel 3.5 Indeks Pembangunan Manusia NTB 2010-2016**

No	Kabupaten/ Kota	IPM Kabupaten/Kota						
		2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
1.	Lombok Barat	60.61	61.64	62.24	62.91	63.52	64.62	65.55
2.	Lombok Tengah	58.97	59.77	60.57	61.25	61.88	62.74	63.22
3.	Lombok Timur	58.86	59.84	60.73	61.43	62.07	62.83	63.70
8.	Lombok Utara	56.13	57.13	58.19	59.20	60.17	61.15	62.24
9.	Kota Mataram	72.47	73.50	74.22	75.22	75.93	76.37	77.20
10.	Kota Bima	70.11	70.57	71.21	71.72	72.23	72.99	73.67
<b>Jumlah</b>		<b>61.16</b>	<b>62.14</b>	<b>62.98</b>	<b>63.76</b>	<b>64.31</b>	<b>65.19</b>	<b>65.81</b>

Sumber : BPS NTB 2015

Mengutip melalui BPS NTB, Indeks Pembangunan Manusia (IPM) adalah suatu proses untuk memperbanyak pilihan-pilihan yang dimiliki oleh manusia. Diantara banyak pilihan tersebut, pilihan yang terpenting adalah untuk berumur panjang dan sehat, untuk berilmu pengetahuan, dan untuk memiliki akses sumber daya yang dibutuhkan untuk dapat hidup secara layak. Indeks Pembangunan Manusia (IPM) mengukur capaian pembangunan manusia berbasis sejumlah komponen dasar kualitas hidup.

Indeks Pembangunan Manusia di NTB setiap tahunnya mengalami peningkatan, dimana pada tahun 2010 angka IPM di NTB sebesar 61.16, ditahun 2011 sebesar 62.14, tahun 2012 sebesar 62.98, sedangkan ditahun 2013 sebesar 63.76, tahun 2014 sebesar 64.31, ditahun 2015 sebesar 65.19, dan ditahun 2016

mencapai 65.81. IPM tertinggi di Provinsi NTB adalah Kota Mataram di tahun 2016 sebesar 77.20, sedangkan yang terendah adalah Kabupaten Lombok Tengah sebesar 63.22. Untuk lebih rinci berikut disajikan tabel IPM Provinsi NTB menurut kabupaten/kota.

### 3.1.7 Tata Guna Lahan

Perkembangan penggunaan/peruntukan Lahan di Kota Mataram menurut Kesesuaian dengan RTRW sebagai berikut :

**Tabel 3.6 Tata Guna Lahan**

<b>GUNA LAHAN</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
Perumahan	2.316,06	2.338,56	2.352,18
Lapangan Olahraga	46,10	46,10	46,10
Kuburan	51,64	51,64	51,64
Perkantoran	115,24	115,36	115,45
Pendidikan	145,47	146,50	151,82
Pendidikan	18,95	20,95	23,37
Ibadah	63,21	63,33	63,33
Pasar/Terminal	67,35	67,35	68,35
Pertokoan/SPBU	93,60	97,80	101,98
Warung/rumah makan	0,40	0,40	1,32
Hotel	18,90	18,91	18,91
Pergudangan	49,97	50,60	50,60
Industri	51,75	51,75	51,75
Taman Kota	6,10	6,07	6,07
Tanah Peruntukan	125,32	125,32	125,82
Tanah Pertanian	2.878,06	2.874,47	2.819,42
Tanah tidak diusahakan	81,88	81,88	81,89
<b>Kota Mataram</b>	<b>6.130,0</b>	<b>6.130,00</b>	<b>6.130,00</b>

Sumber; Dishubprov.NTB, 2018.

## 3.2 Transportasi Kota Mataram

### 3.2.1 Jaringan Jalan

Menurut kondisinya, tahun 2012 persentasi jalan kabupaten/Kota di wilayah Mataram berupa aspal sekitar 99% dan berupa tanah sekitar 1 persen kondisinya sedang dan 19,21 % rusak.

Jembatan sebagai saran penunjang transportasi yang lain, pada tahun 2012 tercatat sebanyak 76 buah dengan panjang 1.034,5 meter. Dengan rincian, 31 buah bentangan <6 meter dan 45 buah bentangan > 6 meter.

**Tabel 3.7 Panjang Jalan Kota Mataram dirinci Menurut status Kewenangan & Jenis Permukaannya Tahun 2009 – 2012**

Uraian	Jalan Negara	Status Jalan (km) Jln Provinsi	Jalan Kab/Kota
Aspal	29,056	58,830	318,002
Tanah	-	-	1,713
Kerikil	-	-	0,000
Tidak di Rinci	-	-	0,000
<b>Jumlah</b>	29.056	58,830	319,715
<b>2011</b>	29,056	58,830	310,406
<b>2010</b>	29,506	58,830	303,346
<b>2009</b>	29,800	71,800	288,805
<b>2008</b>	38,370	62,900	287,960

Sumber : Kajian Dishub Provinsi NTB, 2018

### 3.2.2 Angkutan Umum Kota Mataram

Jalan dan jembatan merupakan prasarana mutlak untuk memperlancar kegiatan perekonomian suatu daerah. Jalan dan jembatan dibutuhkan untuk meningkatkan mobilitas penduduk maupun perdagangan barang antar wilayah. Panjang jalan nasional dan Provinsi di NTB sampai akhir 2014 mencapai 2.404,44 km. Berdasarkan klasifikasi jalan, 632,17 km merupakan jalan nasional dan 1.772,27 km merupakan jalan Provinsi. Dilihat dari kondisi jalan tersebut, jalan yang kondisinya baik mencapai 55,15 persen dengan kelas jalan adalah Kelas III. Jumlah jembatan Negara dan jembatan provinsi pada tahun 2014 mencapai 1.330 buah dengan panjang mencapai 15.338,5 meter.

Jumlah kendaraan bermotor tahun 2014 sebanyak 1.347.545 unit atau meningkat 5,39 persen dari tahun sebelumnya yang mencapai 1.278.620 unit. Komposisi jumlah kendaraan bermotor terdiri dari: 79.231 unit mobil penumpang, 3.272 unit bus, 37.523 unit mobil barang, dan 1.227.519 unit sepeda motor

Kota Mataram memiliki 1 terminal angkutan umum, yaitu Terminal Tipe A mandalika, dengan luas Lahan  $\pm$  33.000 m<sup>2</sup> berlokasi di Jl. Sandubaya, Kecamatan Cakranegara.

Selain terminal di Kota Mataram ada berbagai tempat yang berfungsi sebagai terminal bayangan karena sering dijadikan lokasi mangkal maupun lokasi naik-turun penumpang yaitu Terminal Tipe C Kebo Roek. Lokasi – lokasi tersebut biasanya terletak di daerah yang potensial untuk naik turun penumpang, seperti di dekat pasar, persimpangan, dekat perumahan, permukiman penduduk dan pusat keramaian.

Pangkalan angkutan kendaraan angkutan bermotor antara lain Jl. AA. Gde Ngurah, Jl. Gajahmada, Jl. Tehus Faisal, Jl. Sandubaya. sedangkan pangkalan kendaraan angkutan tidak bermotor (Cidomo), antara lain di Jl. HOS Cokroaminoto, Jl. Gajah Mada, Jl. Hasanudin, Jl. Tegus Faisal, Jl. A. Yani, Jl. Panji Tilar, Jl. Bung Karno, Jl. AA. Gede, Ngurah, Jl. Erlangga, Jl. Energi, Jl. Industri, Jl. Adi Sucipto, Jl. Tumpang Sari, Jl. Sandubaya.

**Kondisi Angkutan Umum di Kota Mataram dilayani Oleh :**

1. Angkutan Umum dengan trayek tetap dan teratur
2. Angkutan umum tidak dalam trayek dan tidak teratur (Non Trayek)

Angkutan umum dengan trayek tetap dan teratur dilayani oleh kendaraan jenis MPU berkapasitas tempat duduk 12 orang, sedangkan angkutan non trayek dilayani oleh jenis kendaraan ; Taxi, ojek dan Cidomo.



Berdasarkan SK Walikota Mataram No. 14/KPTS/ 2002, telah diterbitkan sebanyak tiga belas (13) ijin trayek angkutan umum, tetapi sampai saat ini yang efektif beroperasi hanya 2 trayek.

**Tabel 3.8 Trayek angkutan umum di Kota Mataram**

TRAYEK	KODE TRAYEK	LINTASAN TRAYEK	JENIS KENDARAAN	PANJANG RUTE (KM)	WARNA KENDARAAN
<b>TRAYEK UTAMA</b>					
Mandalika-Cakranegara-Mataram-Ampenan - PP	A	Berangkat Terminal Mandalika SAMPAI balik Terminal Mandalika	Mobil Bus/ Mobil Penumpang (MPU)	22,6	Kuning
Ampenan-Mataram – Cakranegara – Mandalika – PP	B	Terminal Kebon Roek SAMPAI kembali Kebon Roek	Mobil Bus/Mobil Penumpang (MPU)	23,6	Abu-Abu Muda
<b>TRAYEK CABANG</b>					
Mandalika – Mataram – BTN Taman – Ampenan – PP	C	Terminal Mandalika-jl.sandubaya-Jl. Selaparang SAMPAI Kebon Roek – PP	Mobil Bus/Mobil Penumpang (MPU)	18,6	Biru
Perumnas-Monjok-Mandalika – PP	D	TP Perumnas – Jl.Sandubaya SAMPAI terminal Mandalika – PP	Mobil Bus/Mobil Penumpang (MPU)	19,6	Merah
Pagutan – Pegesangan-Rembigan-Gunung sari – PP	E	TP. Pagutan SAMPAI TP.Pagutan- PP	Mobil Bus/Mobil Penumpang (MPU)	10,6	Hijau
<b>TRAYEK RANTING</b>					
Tnj. Karang-Pegesangan-Cakra-Mandalika-PP	F	TP.Tnj.karang-Jl.St.salahudin SAMPAI Terminal Mandalika – PP	Mobil Bus/Mobil Penumpang (MPU)	12	Cream
Mandalika-Cakra-Pagutan – PP	G	Terminal Mandalika, -jl. Mandalika SAMPAI Tp. Pagutan	Mobil Bus/Mobil Penumpang (MPU)	9,6	Coklat
Ampenan-Pegesangan dan perampuan - PP	H	Ter. Kebon Roek hingga terminal Kebon Roek	Mobil bus/Mobil Penumpang (MPU)	12	Hitam
Amp-perumnas-	I	Ter.Kebon Roek- Jl. Adisucipto hingga kebon roek-pp.	MOBIL BUS/MOBIL	16,2	Orange

Tj, Karang – PP			Penumpang (MPU)		
Mandalika Babakan – Cakranegara – Pp	J	Ter.Mandalika-sandubaya Hingga terminal Mandalika- PP	Mobil bus/Mobil Penumpang (MPU)	28,8	Putih
Ampenan-Rembigesesela – meninting-PP	K	Term.Kebon roek-Jl.Adi sucipto- Jl.Dr. Wahidin rembige sesela-meninting- jl. Saleh sugkar- jl. Adi sucipto – terminal kebon roek – PP	Mobil Bus/Mobil Penumpang	8	Ungu
<b>Mandalika-Cakra – BTN Perampuan Asri-Ampenan – PP</b>	L	Term. Mandalika-Jl. Mandalika-jl. Tgh.Faisal-jl. Brawijaya-Jl. AA.Gde.Ngurah-jl. Prabu Rangka-jl. Dasan Cermen-jl. Mamiq Ocet-jl.pagutan-jl. Prampuan hingga term.kebon roek.	Mobil bus/mobil penumpang (MPU)	-	Biru muda
<b>Mandalika – Selagalas – Cakra – Ampenan – PP</b>	M	Terminal Mandalika-jl. Sandubaya-jl. Jendrak A Yani-selagalas hingga term.kebon roek	Mobil bus/Mobil Penumpang (MPU)	-	Hijau muda

Sumber : dishub Kota Mataram, 2018

**Tabel 3.9 Jumlah Angkutan Umum yang melewati Trayek Kota Mataram sesuai domisili (Alamat) Tahun 2012**

Trayek	Cakranegara	Mataram	Ampenan	Lombar	Jumlah
<b>A TRAYEKUTAMA</b> Trayek (A)	61	59	62	17	199
<b>B TRAYEK CABANG</b>					
Trayek (C)	1	1	1	-	3
Trayek (D)	2	1	2	1	5
<b>TRAYEK RANTING</b>					
Trayek (E)	1	-	-	-	2
Trayek (F)	6	5	1	1	13
Trayek (G)	4	3	2	1	10
Trayek (H)	4	3	1	-	8
Trayek (I)	4	1	1	-	6
<b>Jumlah</b>	141	123	131	41	436
<b>2011</b>	141	123	131	41	436
<b>2010</b>	145	136	155	68	513
<b>2009</b>	145	136	155	68	513
<b>2008</b>	154	136	154	68	512

Sumber; Dishubprovinsi NTB, 2018

### 3.3 Pemerintah Daerah Provinsi Nusa Tenggara Barat

#### 3.3.1 Visi

Penyusunan Visi Pemerintah Provinsi Nusa Tenggara Barat tentunya dilatarbelakangi oleh kondisi dan analisis terhadap geomorfologi dan lingkungan hidup, demografi, ekonomi dan sumberdaya alam, sosial budaya dan politik, prasarana dan sarana, serta pemerintahan di Nusa Tenggara Barat saat ini dan diprediksi dalam 20 tahun ke depan maka Visi Pembangunan Daerah Provinsi Nusa Tenggara Barat Tahun 2005-2025 adalah: **“TERWUJUDNYA MASYARAKAT NUSA TENGGARA BARAT YANG BERIMAN, MAJU DAN SEJAHTERA”**

Secara umum, Visi Pembangunan Daerah Provinsi Nusa Tenggara Barat mengarah pada pencapaian tujuan nasional yakni: “masyarakat adil dan makmur”. Sedangkan secara singkat Visi tersebut memiliki kata kunci sebagai berikut:

1. Kata **“Beriman”** adalah situasi dan kondisi spiritual masyarakat dalam penghayatan dan pengamalan ajaran agama yang terwujud dalam masyarakat silaturahmi yang memiliki sikap menjunjung tinggi kerukunan hidup antar internal umat satu agama dan antara umat agama yang satu dengan umat agama lainnya, saling menghargai, saling memaafkan, tolong menolong, peduli serta jujur.
2. Kata **“Maju”** adalah gambaran kondisi dan situasi masyarakat Nusa Tenggara Barat yang berkehendak dan mampu menerapkan IPTEK dalam mengelola sumberdaya alam dan lingkungan hidup guna bergerak menuju suatu kehidupan yang lebih baik.
3. Kata **“Sejahtera”** mengandung makna bahwa masyarakat mampu memenuhi kebutuhan dasarnya yaitu pangan, sandang, papan,

pendidikan, kesehatan, kesempatan bekerja, rekreasi, ibadah, pelayanan publik serta hubungan sosial secara wajar dalam suasana kelestarian lingkungan hidup.

### 3.3.2 Misi

Dalam rangka mewujudkan Visi Pembangunan Daerah Provinsi Nusa Tenggara Barat Tahun 2005-2025 tersebut, maka ditempuh melalui 5 (lima) misi pembangunan daerah yakni:

1. **Mewujudkan masyarakat beriman, bermoral, berbudaya, dan berkesadaran hukum**, yaitu terwujudnya masyarakat yang tangguh menjunjung tinggi nilai-nilai agama, budaya dan hukum dalam keseharian hidup dan kehidupannya serta bertanggungjawab secara arif bijaksana dan taat azas.

2. **Mewujudkan masyarakat sejahtera**, yaitu pemenuhan hajat hidup masyarakat mencakup kebutuhan sandang, pangan dan papan, pendidikan, kesehatan dan lapangan kerja, keamanan dan keselamatan diri dan lingkungannya, serta pemenuhan aktualisasi ekstensi diri dan kepribadian.

3. **Mewujudkan pemerataan pembangunan dan berkeadilan**, yaitu terwujudnya peningkatan hasil dan manfaat pembangunan yang ditujukan bagi kesejahteraan seluruh masyarakat dalam tatanan hubungan kemitraan pemerintah dan masyarakat yang berkeadilan, dalam kerangka supremasi hukum, penghormatan dan penegakan hak-hak azasi manusia.

4. **Mewujudkan kemandirian dan daya saing daerah**, yaitu terwujudnya kemampuan dinamis mengembangkan diri dan profesionalisme masyarakat membangun kesejahteraan fisik dan mental dalam tatanan hubungan harmonis yang didukung kelestarian dan keberlanjutan pengelolaan Sumberdaya alam dan

lingkungan hidup serta berkembangnya kearifan lokal, sebagai daya mampu keunggulan relatif terhadap wilayah lain.

5. **Mewujudkan pembangunan berkelanjutan**, yaitu pengelolaan dan pemanfaatan Sumberdaya alam, lingkungan hidup dan Sumberdaya buatan bagi keberhasilan pembangunan kesejahteraan generasi masa kini dengan memperhitungkan secara cermat dan bertanggungjawab bagi kelangsungan hidup dan kehidupan generasi mendatang



## BAB IV

### METODE PENELITIAN

#### 4.1 Jenis Penelitian

Dalam penelitian bertujuan untuk mendiskripsikan, dan menganalisa fenomena yang berkaitan dengan implementasi kebijakan *System Bus Rapid Transit* di Kota Mataram dengan menggunakan pendekatan kualitatif yang pada gilirannya akan mengungkapkan realitas yang terjadi dilapangan secara menyeluruh baik yang nyata maupun tersembunyi.

Dalam penelitian ini yang menjadi bahan pengamatan yakni suatu kondisi natural dan alami terhadap Implementasi Kebijakan BRT di Kota Mataram, baik dalam proses implementasi kebijakan BRT maupun mengamati suatu kendala dan dukungan yang dialami dengan tujuan sebagai dasar dalam menemukan titik lemah implementasi dan memberikan rekomendasi yang cocok untuk mengembangkannya mendukung keberhasilan implementasi BRT khususnya dan kebijakan angkutan perkotaan pada umumnya di masa mendatang. Pengamatan lainnya yakni pada suatu perangkat daerah yang berkewenangan dan membidangi daripada implementasi kebijakan di sektor transportasi kota atau angkutan kota mataram.

#### 4.2 Fokus Penelitian

Berdasarkan latar belakang, permasalahan peneltian dan tujuan penelitian yang telah dirumuskan serta debat teori, maka yang menjadi fokus penelitian ini adalah Implementasi *System Bus Rapid Transit* di Kota Mataram, Fokus penelitian ini dapat diuraikan lebih lanjut sebagai berikut ;

1. Implementasi *System Bus Rapid Transit* (BRT) di Kota Mataram. untuk melihat sejauh mana implementasinya berhasil maka diperlukan model implementasi kebijakan. Adapun rinciannya sebagai berikut ;

1.1 Komunikasi yaitu sosialisasi atau penyampaian tujuan dan sasaran kebijakan kepada kelompok sasaran (target group) sehingga akan mengurangi distorsi implementasi kebijakan dengan sub fokusnya:

- a) Penyaluran (transmisi) sasaran kebijakan untuk menghasilkan kejelasan terhadap implementasi.
- b) Adanya kejelasan yang diterima oleh pelaksana kebijakan.
- c) Adanya konsistensi yang diberikan dalam pelaksanaan kebijakan.

1.2 Sumber daya yaitu adanya dukungan sumber daya, baik sumber daya manusia, materi dan metoda untuk keberhasilan implementasi kebijakan dengan sub fokusnya:

- a) Kompetensi Implementor.
- b) Fasilitas
- c) Ketersediaan Anggaran.

1.3. Disposisi yaitu: Karakteristik, sikap yang dimiliki oleh implementor kebijakan, seperti komitmen, kejujuran, komunikatif, cerdas dan sifat demokratis, dengan sub fokusnya:

- a) Komitmen para pelaksana kebijakan.
- b) Komunikatif.

1.4 Struktur birokrasi (Birokrasi Pendidikan) yaitu: peta sederhana untuk menunjukkan berbagai posisi-posisi yang dibingkai sebagai interaksi formal yang diterapkan dengan sub fokusnya:

- a) Jenjang hirarki dalam implementasi kebijakan.

b) Pola hubungan yang terdapat dalam organisasi sebagai pelaksana kebijakan.

## 2. Faktor pendukung dan penghambat Implementasi Kebijakan *System Bus Rapid Transit* di Kota Mataram

### 2.1 Faktor pendukung Implementasi BRT di Kota Mataram.

- a. Sarana dan Prasarana pendukung
- b. *Feeder* (Pengumpan Penumpang)

### 2.2 Faktor penghambat Implementasi BRT di Kota Mataram.

- a. Ketidaksiapan Pemerintah daerah dalam implementasi BRT di Kota Mataram
- b. Rendah/minimnya sosialisasi
- c. Minat Kelompok sasaran
- d. Koordinasi multi aktor BRT Mataram

## 4.3 Lokasi dan Situs Penelitian

Lokasi penelitian adalah di Kota Mataram, Provinsi Nusa Tenggara Barat. Penelitian kualitatif bercirikan adanya batas-batas wilayah dan lingkup penelitian. Dipilihnya kota mataram sebagai lokasi penelitian bahwa adanya hal yang spesifik yaitu sebagaimana diketahui, selama ini transportasi angkutan umum memiliki permasalahan dan belum mampu diatasi oleh pemerintah Kota, kemudian rendahnya minat menggunakan moda transportasi angkutan umum dibandingkan kendaraan pribadi, dan sebagai wujud pemerintah daerah dalam mengatasi pemasalah kemacetan lalu lintas.

*Lofland (1984) dan Yin (1994)*, menegaskan bahwa penetapan lokasi atau situs penelitian harus disertai dengan alasan yang kuat untuk memenuhi kriteria logis dan persyaratan metodologis. Adapun pemilihan dan penetapan kota



Mataram sebagai lokasi penelitian, didasarkan atas pertimbangan-pertimbangan sebagai berikut ;

1. Keberadaan SK Gubernur NTB Nomor 550-536 tentang Jaringan Trayek Angkutan Massal Berbasis Jalan (BRT) Provinsi NTB Tahun 2016. Semenjak diberlakukannya SK tersebut mengalami tumpang tindih dengan SK Walikota Mataram Nomor 14/KPTS/2000 tentang trayek Angkutan Kota, sehingga terjadi penolakan atau demonstrasi pihak angkutan Kota dan angkutan desa.
2. Dokumen BRT/Petunjuk teknis operasional BRT sejauh ini belum optimal dilaksanakan karena munculnya persolan-persoalan sehingga mempengaruhi implementasi kebijakan BRT di Kota Mataram.
3. Domisili penulis berada di Kota Mataram, sehingga memungkinkan peneliti untuk lebih efisien dan efektif dalam melakukan penelitian, disamping itu akses peneliti untuk mendapatkan data primer dan sekunder di Kota Mataram terutama relasi dengan para pejabat terkait stakeholders Implementasi BRT, sehingga dalam penelitian ini tidak mengalami kendala di lapangan.
4. Topik penelitian ini, juga dikonsultasikan dan mendapat dukungan dari beberapa *stakeholders* atau pejabat di lingkungan stakeholders. Implementasi BRT Kota Mataram, sehingga hasilnya diharapkan mampu memberikan solusi atas implementasi kebijakan *System Bus Rapid Transit* di Kota Mataram.
5. Sejauh ini pemerintah kota sepanjang sejarah belum mampu memberikan sarana pelayanan transportasi publik yang nyaman, efektif dan efisien, sehingga dengan adanya kebijakan BRT diterapkan di Kota Mataram menjadikan peneliti ingin melakukan penelitian di daerah tersebut.

Sedangkan situs penelitian adalah tempat dimana peneliti dapat menangkap

dan mengetahui keadaan sebenarnya dari objek yang akan ditelitinya. Hal tersebut berguna untuk memperoleh data yang valid dan akurat. Situs penelitian yang digunakan dalam penelitian ini antara lain ;

- Dinas Perhubungan Provinsi NTB
- Dinas Perhubungan Kota Mataram
- Perum Damri Kota Mataram
- Organisasi Daerah (Angkutan Kota Mataram)

#### **4.4 Sumber Data**

##### **4.4.1 Informan**

Adapun selama melakukan penelitian ini informan peneliti sebagai berikut;

- a. Kepala bagian bidang Angkutan Darat / FLLAJ (Forum Lalu Lintas Angkutan Jalan) Dishub Provinsi NTB
- b. Bagian Program Dinas Perhubungan Provinsi NTB
- c. Kasi Pengendalian Angkutan Umum Dishub Provinsi NTB
- d. Bagian AKDP (Antarkota Dalam Provinsi)
- e. Kepala Bidang Angkutan Darat Dinas Perhubungan Kota Mataram
- f. Kasi Sarpas Dishub Kota Mataram
- g. Kabid Management Rekayasa Lalu lintas Dishub Kota Mataram
- h. Bagian Perencanaan dan Keuangan Dishub Kota Mataram
- i. Kepala Perum Damri Cabang Kota Mataram
- j. Kelompok Sasaran Kebijakan BRT, para pelajar sekolah menengah pertama, masyarakat lokal Kota Mataram
- k. Akademisi Universitas Mataram ahli Transportasi

#### 4.4.2 Dokumentasi

- a. Peristiwa-peristiwa yang terjadi dalam proses implementasi kebijakan *system* BRT di Kota Mataram seperti halnya penolakan dari pihak angkutan kota (Demontrasi), penyimpangan penurunan penumpang tidak sesuai halte, kendaraan masyarakat yang parkir di halte BRT dan sebagainya.
- b. Dokumen dalam bentuk arsip maupun data *soft file* yang berupa data yang diperlukan selama jalannya penelitian yang berada di kantor Dinas Perhubungan Provnisi NTB, Dinas Perhubungan Kota Mataram, Perum damri, Organda (Angkot) sesuai dengan kebutuhan penelitian. Sejauh ini yang diperoleh berupa dokument seperti dokumen perencanaan BRT Kota Mataram, Konsep feeder, rencana anggaran realisasi BRT, struktur masing-masing aktor implementor, Laporan realisasi anggaran pembangunan halte/sarpras BRT.
- c. Subjek yang terkait didalam implementasi kebijakan BRT di Kota Mataram baik secara individu maupun secara kelompok.

#### 4.4.3 Peristiwa

Peristiwa yang dimaksud dalam penelitian ini adalah peristiwa yang terjadi dalam implementasi kebijakan BRT Kota Mataram. Data yang nantinya dapat diperoleh dalam penelitian ini, baik data sekunder dan data primer nantinya akan dipilah mana yang berguna untuk penelitian ini, kemudian dikelompokkan sesuai dengan fokus penelitian sehingga dalam pengolahan data dapat berjalan dengan mudah.

Berdasarkan peristiwa di lapangan yang peneliti amati sejauh ini kami peroleh, terjadi demonstrasi BRT, penyimpangan pemberhentian BRT tidak sesuai dengan halte pemberhentian, kendaraan masyarakat yang parkir di halte, serta persoalan-persoalan yang berkaitan dengan implementasi BRT di Kota Mataram.

#### 4.5 Teknik Pengumpulan Data

Modus yang digunakan dalam proses analisis data dalam penelitian ini adalah analisis yang dilakukan secara terus-menerus baik dalam proses pengumpulan data maupun setelah pengumpulan data selesai dilakukan dengan tehnik reduksi data, penyajian data dan kesimpulan.

Melakukan pengumpulan data, dengan teknik :

- a. Wawancara mendalam dengan para informan guna memperoleh data yang lengkap dan komprehensif tentang implementasi *System Bus Rapid Transit* di Kota Mataram. Didalam penelitian ini wawancara dilakukan pada:
  1. Kepala bagian bidang Angkutan Darat / FLLAJ (Forum Lalu Lintas Angkutan Jalan) Dishub Provinsi NTB
  2. Bagian Program Dinas Perhubungan Provinsi NTB
  3. Kasi Pengendalian Angkutan Umum Dishub Provinsi NTB
  4. Bagian AKDP (Antarkota Dalam Provinsi)
  5. Kepala Bidang Angkutan Darat Dinas Perhubungan Kota Mataram
  6. Kabid Management Rekayasa Lalu lintas Dishub Kota Mataram
  7. Bagian Perencanaan dan Keuangan Dishub Kota Mataram
  8. Kepala Perum Damri Cabang Kota Mataram
  9. Kelompok Sasaran Kebijakan BRT, para pelajar sekolah menengah pertama, masyarakat lokal Kota Mataram
  10. Akademisi Universitas Mataram ahli Transportasi

- b. Observasi. Teknik observasi baik yang “partisipatif” maupun “non partisipatif” digunakan untuk mengamati secara langsung tentang kegiatan-kegiatan atau peristiwa yang berkaitan dengan penelitian. Observasi langsung peneliti ikut terlibat langsung dalam pengoperasionalan BRT melalui trayek yang telah ditetapkan ketika dalam mencari penumpang/ pelajar. Sedangkan observasi non-partisipasi melalui beberapa hasil informasi dari para pegawai terkait pelaksanaan BRT Kota Mataram.
- c. Dokumentasi. Dokumentasi yang dimaksudkan peneliti dalam penelitian ini adalah peneliti mengumpulkan data yang dilakukan dengan cara mencatat dan memanfaatkan data di tempat penelitian yang berupa dokumen, catatan, maupun gambar yang berhubungan dengan topik permasalahan yang diperoleh melalui situs penelitian yang telah dirumuskan. Dokumentasi dalam penelitian ini adalah dokumen yang berkaitan dengan Implementasi BRT kota Mataram yang meliputi ; Dokumen Laporan Pengumpulan dan Analisis Data Sarana dan Prasarana Angkutan Jalan Tahun 2017, Pokok Pikiran, Visi dan Misi, Program Kerja Dinas Perhubungan Kota Mataram Tahun 2018, Perencanaan Operasional dan Jaringan *feeder* angkutan umum 2017, Studi Penyelenggaraan Angkutan Massal Kota Aglomerasi Mataram, dan Studi Penyelenggaraan Angkutan *feeder* – RAS Kota Mataram Tahun 2017.

#### 4.6 Instrument Penelitian

Menurut Sugiyono (2013) terdapat dua hal utama yang memengaruhi kualitas dari hasil penelitian, yaitu kualitas instrumen dan kualitas pengumpulan data. Di dalam penelitian ini yang menjadi instrumen penelitian adalah:

1. Peneliti sendiri, didalam hal ini peneliti merupakan instrumen utama dari berjalannya penelitian. Peneliti sendiri harus siap dan

menguasai dari penelitian yang akan dilakukannya. Di lapangan peneliti melakukan di beberapa instansi dalam mencari data.

## 2. Pedoman wawancara

Peneliti menggunakan pedoman wawancara sebagai panduan dalam melakukan wawancara terhadap narasumber atau informan, agar segala pertanyaan dapat diungkapkan secara sistematis dan terstruktur. Adapaun pedoman wawancara peneliti yang berhubungan dan terkait dengan fokus penelitian tersebut.

## 3. Catatan Lapangan

Merupakan rekaman wawancara, kamera, dan alat-alat tulis yang merupakan alat pelengkap guna kelancaran pengambilan data.

### 4.7 Keabsahan Data

Setiap penelitian memerlukan adanya standar untuk mengukur derajat kepercayaan atau tingkat akurasi dari data. Dalam penelitian kualitatif standar pengukuran sering diistilahkan dengan keabsahan data.

Menurut *Lincoln & Guba* (1985) untuk menetapkan keabsahan penelitian diperlukan teknik pemeriksaan didasarkan atas sifat kriteria yang digunakan yaitu; derajat kepercayaan (*credibility*), derajat kepastian (*confirmability*), derajat ketergantungan (*dependability*) dan derajat keteralihan (*dependability*).

1. Derajat kepercayaan (*Credibility*). Pada dasarnya penerapan kriteria derajat kepercayaan menggantikan konsep validitas internal. Kriteria ini berfungsi untuk melakukan *Inquiry* sedemikian rupa, sehingga tingkat kepercayaan penemuannya dapat dicapai serta menunjukkan derajat kepercayaan hasil-hasil penemuan dengan jalan pembuktian oleh penulis pada kenyataan ganda yang sedang diteliti. Beberapa cara yang dapat dilakukan dalam hal ini adalah:

a). Memperpanjang keikutsertaan penulis dalam proses pengumpulan data di lapangan. Mengingat penulis merupakan instrumen utama dalam penelitian, dengan demikian lamanya penulis terlibat dalam pengumpulan data, akan semakin memungkinkan meningkatnya derajat kepercayaan data yang dikumpulkan; b). Melakukan observasi secara terus menerus dan sungguh-sungguh, sehingga penulis semakin mendalami fenomena sosial yang diteliti seperti apa adanya. Hal ini dilakukan selama dalam kurun waktu yang tidak ditentukan. Derajat kepercayaan ini dilakukan sepanjang data dirasakan masih perlu ditambahkan.

2. Derajat Kepastian (*confirmability*). Untuk mendapatkan kepastian hasil penelitian maka perlu dilakukan konfirmasi dengan Dosen komisi pembimbing (promotor dan *co promotor*) dalam bentuk supervisi dilapangan dan konsultasi hasil penelitian yang dituangkan dalam draf Thesis ini. Selain itu, perlu dilakukan diskusi-diskusi dengan dosen pembimbing atau pihak lain yang lebih menonjol yaitu rekan-rekan sejawat yang memiliki pemahaman terhadap permasalahan penelitian. Data yang telah dicatat dan dikumpulkan harus dijamin validitasnya. Hal ini dilakukan untuk menghindari penyimpangan informasi dari perolehan data yang sudah diperoleh. Salah satu teknik yang digunakan untuk mengukur validitas data adalah dengan menggunakan triangulasi. Tingkat validitas data adalah dengan triangulasi data.

Triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain diluar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap suatu data. Triangulasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

- a. Triangulasi dengan sumber data yakni membandingkan data hasil pengamatan dengan hasil wawancara serta membandingkan dengan dokumen yang berkaitan. Dari hasil tersebut menemukan persamaan dan perbedaan yang dinarasikan dalam pembahasan.
  - b. Triangulasi dengan metode yakni dengan strategi pengecekan derajat kepercayaan penemuan hasil penelitian dengan beberapa teknik pengumpulan data yaitu melakukan wawancara dengan pemeriksaan dokumen serta pengamatan langsung oleh peneliti, serta pengecekan derajat kepercayaan beberapa sumber data dengan metode yang sama.
  - c. Triangulasi dengan teori, yakni untuk pengecekan derajat kepercayaan hasil penelitian digunakan beberapa teori sebagai mana yang tertuang dalam landasan teori tesis.
3. Derajat Ketergantungan (*dependability*). Ketergantungan atau realibilitas merupakan syarat bagi terwujudnya validitas. Melalui data reliabel dapat diperoleh data yang valid. Oleh karenanya, untuk menjamin ketergantungan dan kepastian hasil penelitian, maka perlu dilakukan penggabungan antara kriteria ketergantungan dengan kriteria kepastian. Untuk menjamin kepastian data seperti dikemukakan Nasution (1988) bahan-bahan yang perlu disediakan antara lain:
- a) Data mentah : catatan lapangan ketika melakukan wawancara mendalam, observasi, dan dokumen.
  - b) Hasil analisis data: kesimpulan, proposisi, konsep, variabel dan model rekomendasi.
  - c) Catatan mengenai proses yang digunakan dalam hal ini metodologi, desain penelitian, prosedur penelitian, rasionalitas.

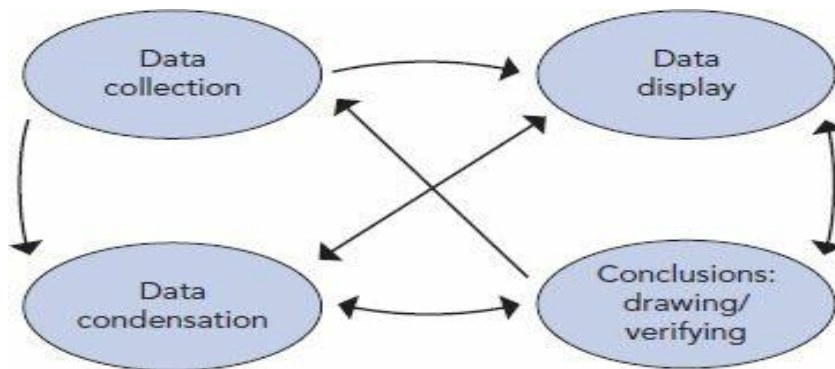


4. Keteralihan (*transferability*). Kriteria ini berhubungan erat dengan hasil penelitian yang diaplikasikan pada kondisi dan situasi lain yang sejenis. Dengan demikian hasil penelitian digunakan sebagai acuan bagi penentu dan pelaksana kebijakan di daerah lain dalam menghadapi masalah yang sama.

#### 4.8 Analisis Data

Analisis merupakan proses pemecahan data menjadi komponen-komponen yang lebih kecil berdasarkan elemen dan struktur tertentu. Aktivitas dalam menganalisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas dan data berada pada posisi titik jenuh. Aktivitas dalam analisis data yaitu data reduction (merangkum atau mereduksi data, memilih hal-hal pokok, memfokuskan pada hal-hal penting, mencari tema dan polanya); Data display) penyajian data dalam bentuk tabel, grafik, dan sejenisnya); dan conclusion / drawing / verification (kesimpulan atas data keseluruhan yang telah terseleksi). Sehingga dalam penelitian ini digunakan metode analisis ataa deskriptif model interaktif.

Ada tiga komponen pokok dalam tahapan analisa data menurut (*Miles Huberman, dan Saldana (2014)*): yaitu: kondensasi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan/verifikasi. Komponen-komponen analisis data digambarkan sebagai berikut ;



Source: Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana. *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook (2nd ed.)*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications. (2014, 33).

**Gambar: 4.1. Analisis Data Model Interaktif**

#### a. Kondensasi

Data Kondensasi data mengacu pada proses pemilihan, pemfokusan, penyederhanaan, abstraksi, dan pentransformasian data mentah yang terjadi dalam catatan-catatan lapangan tertulis. Proses Kondensasi data dilakukan secara kontinu melalui keberlangsungan penelitian yang diorientasikan secara kualitatif. Sedangkan data yang diperoleh di lapangan ditulis secara deskriptif kedalam bentuk laporan yang terperinci. Laporan-laporan tersebut perlu untuk direduksi, dirangkum, dipilih hal-hal yang pokok, difokuskan pada hal-hal yang penting yang berkaitan dengan proses implementasi, dan dicari tema atau polanya dan disusun secara sistematis sehingga mudah dikendalikan. Data yang di kondensasi dapat memberikan gambaran yang lebih tajam mengenai hasil pengamatan, juga mempermudah peneliti untuk mencari kembali data yang diperoleh bila diperlukan.

Data-data yang peneliti peroleh sejauh ini yakni, dari dokumentasi berupa dokument operasional BRT, regulasi trayek BRT kota Mataram, Tupoksi dishub Kota Mataram, seta dari hasil pengamatan, maupun wawancara sesuai dengan

judul dan fokus penelitian. Data tersebut kemudian masuk dalam data display yang disajikan dalam bentuk yang singkat.

#### **b. Penyajian Data (Display Data)**

Penyajian data menurut Sugiyono (2015) dapat dilakukan dengan bentuk urian singkat, bagan, hubungan antar kategori, flowchart dan sejenisnya. Selain itu penyajian data juga merupakan sekumpulan informasi yang tersusun dan memberikan kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan. Penyajian data dimaksudkan agar dapat memudahkan peneliti untuk melihat gambar secara keseluruhan atau bagian-bagian tertentu dari penelitian. Data dan laporan yang diperoleh dari informan dapat disusun ke dalam bentuk matriks, kerangka kerja (network) dan peta (chart). Terhadap display data dilakukan untuk memperoleh gambaran sementara guna memudahkan deskripsi sampai kepada kesimpulan dengan membuat metrik identifikasi, kerangka fikir, kerangka kerja dan pemetaan sebuah kegiatan. Setelah peneliti memperoleh berbagai data dengan teknik wawancara, dokumentasi dan observasi, maka peneliti mengambil kesimpulan yang menghasilkan hasil akhir tulisan peneliti yang memberikan penilaian implementasi kebijakan BRT di Kota Mataram.

Selain itu, dalam penyajian data penelitian ini akan mengacu pada proses implementasi model yang dikembangkan oleh *George Edward III direct and indirect impact of implementation*.

#### **3. Menarik Kesimpulan/Verifikasi**

Pada tahap ini peneliti melakukan penarikan kesimpulan yang bersifat spesifik dan mendalam jika proses verifikasi dilakukan secara terus-menerus selama penelitian berlangsung dengan bertambahnya data dan informasi, karena kesimpulan awal diperoleh dari data pada umumnya yang masih bersifat tentatif,

kabur dan diragukan. Dalam hal ini dapat diketahui bahwa analisis kualitatif merupakan upaya berlanjut, berulang, dan terus menerus. Masalah reduksi data, penyajian data serta penarikan kesimpulan dan verifikasi menjadi gambaran keberhasilan.



## BAB V

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### 5.1 Hasil Penelitian

Berikut ini adalah hasil yang didapatkan peneliti selama melakukan penelitian dilapangan. Untuk mengurai lebih lanjut, secara lebih jelas dan rinci mengenai kondisi BRT Kota Mataram antara lain adalah implementasi kebijakan BRT Kota Mataram, dan faktor yang menjadikan penghambat dan pendukung implementasi yang kemudian mempengaruhi proses keberhasilan implementasi BRT Kota Mataram.

##### 5.1.1 Implementasi Kebijakan *System Bus Rapid Transit (BRT)* di Kota Mataram

Terlebih dahulu peneliti mendiskripsikan gambaran umum potret dari pada proses implementasi BRT di Kota Mataram. Dasar implementasi program BRT lahir dari UU Nomor 22 Tahun 2009 tentang lalu lintas dan angkutan jalan yang mengamanahkan setiap pemerintah daerah memiliki angkutan massal, menindaklanjuti regulasi tersebut bahwa melalui Keputusan Menteri Perhubungan RI Nomor 692 TA 2015 mendistribusikan Bantuan BRT sebanyak 1.025 Unit yang terbagi di beberapa daerah, termasuk Provinsi NTB dan Kota Mataram mendapatkan subsidi sebanyak 25 Unit BRT. Atas dasar hukum tersebut bahwa menyikapi program pusat BRT kota Mataram maka pemerintah daerah dirasa sudah sangat jelas pihak dilimpah tugaskan mengoperasioanal BRT di Kota Mataram adalah perum damri Kota Mataram, sedangkan pemerintah daerah memiliki kewajiban dalam tataran managerial seperti trayek BRT, fasilitas sarana & prasarana pendukung BRT yang pada gilirannya ikut terlibat mensukseskan operasioanal BRT.

Untuk dapat diketahui bahwasanya memiliki dua sifat diantaranya bahwa kebijakan itu masih bersifat makro sehingga lebih membutuhkan jukla ataupun juknis, kedua, sifat kebijakan memang sudah tidak memerlukan sebuah petunjuk teknis dalam suatu kebijakan. Sedangkan dalam kasus ini BRT di Kota Mataram tidak membutuhkan petunjuk rinci daripada operasional BRT itu sendiri, sebagaimana yang tertuang dalam aturan baik kementerian perhubungan maupun SK Gubernur NTB tidak mengatur secara rinci operasional BRT, namun mengatur Trayek dan bantuan subsidi BRT di beberapa daerah di Indonesia.

Oleh karenanya selama peneliti mengamati penelitian BRT di Kota Mataram adapun hasil observasi BRT Mataram operasional BRT beroperasi pertama pada tahun 2016 akhir bulan selama dua bulan dan terjadi penolakan dari angkutan kota dan angkutan desa. Akibat hal itu maka BRT vakum dalam operasionalnya sampai kembali beroperasi pada tanggal 1 April 2018.

Dalam sistem operasional BRT Mataram sekarang dengan melihat sejauh mana pemerintah mampu mensubsidi operasional BRT, karena perum damri sebagai operasional atau lembaga teknis yang menjalankan BRT tergantung pada kesiapan pemerintah daerah. Berdasarkan hasil observasi bahwa SK Gubernur NTB terkait rute dan koridor yang telah ditetapkan bahwa hanya beroperasi pada satu koridor dan tidak secara optimal keseluruhan beroperasi pada koridor satu, adapun koridor I Senggigi – Narmada, pada jam berangkat sekolah akan melewati rute Senggigi-Jalan Raya Senggigi-Jalan Saleh Sungkar-Jalan Yos Sudarso-Jalan Langko-Jalan Pejanggik - Jalan Selaparang-Jalan Sandubaya-Narmada. Dan pada jam pulang sekolah BRT koridor I akan melalui rute Narmada-Jalan Sandubaya-Jalan TGH Faisal-Jalan Brawijaya-Jalan AA Gede Ngurah-Jalan Panca Usaha-Jalan Catur Warga-Jalan Pendidikan-Jalan

Majapahit-Jalan Yos Sudarso-Jalan Niaga-Jalan Energi-Jalan Saleh Sungkar-Senggigi.

Adapun Rute Operasional BRT Mataram dimulai pada titik Pool damri – Jalan Pendidikan – ampenan, kemudian ampenan – Jl. Langko – sweta dan pool damri. Sebagaimana yang disampaikan kepala perum damri cabang Mataram mengatakan ;

Operasional BRT Mataram dimulai pada titik pool damri – ampenan, ampenan – sweta – pool damri, rute ini berbeda dengan yang telah ditetapkan dalam SK gubernur NTB karena tidak optimalnya 25 unit BRT beroperasi karena anggaran kurang. (Wawancara 8 Oktober 2018)

Kondisi tersebut karena persoalan anggaran yang tidak memadai sehingga tidak optimalnya jumlah BRT yang beroperasi dari jumlah 25 unit. Dari jumlah BRT yang ada ditarik pemerintah pusat dan dialihkan ke Kota Bandung sebanyak 15 unit BRT, karena dinilai pemerintah daerah tidak mampu mengoperasikan BRT Mataram. Sebagaimana yang dilangsir pada Koran Suara NTB senin 14 Agustus halaman 8 bahwa kementerian perhubungan pusat tidak ingin BRT mangkrak sehingga BRT dialihkan ke Kota Bandung.

Hasil observasi dilapangan bahwa operasional BRT Mataram tidak memiliki marka jalan dengan lebar jalan di Mataram mencapai  $\pm 13$  Meter dengan intensitas pengguna kendaraan pribadi tinggi. Sebagaimana jumlah kendaraan selama tiga tahun terakhir sebagai berikut ;

**Tabel 5.1 Jumlah Kendaraan tahun 2015 - 2017**

Jenis	Jumlah		
	2015	2016	2017
<b>Sedan</b>	4.010	3.375	3.485
<b>Jeep</b>	3.686	3.486	3.742
<b>Bus</b>	41	59	66
<b>Micro Bus</b>	391	384	430
<b>Mini Bus</b>	24.590	25.886	28.430
<b>Truck</b>	3.891	3.746	4.063
<b>Box</b>	1.393	1.371	1.478
<b>Pick Up</b>	7.144	6.955	7.445
<b>Ransus</b>	1	1	2
<b>Alat Berat</b>	56	50	50
<b>Sepeda Motor</b>	240.260	197.514	213.611
<b>Jumlah</b>	285.463	242.827	262.852

Sumber ; perhubungan dalam angka 2018, dishub Kota Mataram.

Berdasarkan data tersebut bahwa kendaraan bermotor lebih dominan dalam periode tiga tahun terakhir mengalami fluktuasi. Kepemilikan sepeda motor sangat dominan dengan prosentase lebih dari 80% dari total jumlah kendaraan. Jumlah kendaraan selama tiga tahun terakhir memberikan pengaruh terhadap operasional BRT Mataram yang membutuhkan marka jalan sebagaimana yang diamanahkan dalam undang – undang nomor 22 Tahun 2009 tentang Lalu Lintas dan angkutan jalan mengamanahkan setiap daerah memiliki angkutan massal dengan memiliki jalur khusus. Berikut hasil observasi peneliti ketika mengikuti proses beroperasinya BRT dalam rute pool damri – ampenan ;





Sumber ; Dokumentasi peneliti, 2018

**Gambar : 5.1 Jalan Operasional BRT Mataram Jl. Langko**



Sumber ; Dokumentasi Peneliti, 2018

**Gambar 5.2 Operational BRT Mataram daerah Cakranegara**

Gambar tersebut merupakan jalan Operational BRT tanpa jalur khusus beroperasi sekaligus aktivitas kendaraan di Kota Mataram. Dalam keikutsertaan peneliti operational BRT bahwa terdapat persoalan-persoalan teknis yang harus di koordinasikan antar dinas perhubungan kota dengan dinas pekerja umum serta

aparat kepolisian. Peralannya bahwa selain perosalan marka jalan atau jalur khusus untuk BRT, persoalan yang muncul dari hasil pengamatan peneliti kondisi keadaan beroperasinya BRT pada rute yang telah ditetapkan masih banyak kondisi pepohonan menulur masuk ke bahun jalan sehingga untuk ukuran BRT tentunya akan mengakibatkan BRT terkena dengan badan bus BRT sehingga diperlukannya koordinasi lebih dalam untuk mengatasi perosalan tersebut.

Kemudian persoalan lainnya bahwa, aparat kepolisian yang masih kurang mentertibkan keadaan kendaraan baik mobil ataupun motor yang parkir sembarangan di pinggir jalan bahkan depan halte – halte tersebut sebagaimana pada gambar 5.1 dan 5.2 merupakan kondisi empiris di lapangan, sehingga tidak terjadinya kemacetan. Berdasarkan salah satu informan merupakan salah satu wali murid yang menjemput anaknya ;

Kita tidak tahu harus parkir area dimana dan tidak mengetahui bagaimana jadwal BRT Mataram disaat –saat beroperasinya, oleh karenanya kami lihat kondisi banyak yang parkir area pinggir jalan kami mengikuti beberapa mobil yang parkir.

Berikut gambar 5.3 keadaan empiris di lapangan mendukung pernyataan diatas sebagai berikut ;



Sumber ; Dokumentasi peneliti, 2018

Gambar 5.3 Halte Cakaranegara

Posisi halte tepat di kiri jalan, namun dengan keadaan kondisi mobil parkir pada posisi tersebut maka tidak memungkinkan BRT parkir pada halte tersebut. Kondisi seperti ini hampir setiap halte yang peneliti temui bahwa terdapat beberapa mobil sembarangan. Oleh karenanya kondisi tersebut kurangnya koordinasi dengan aparat kepolisian untuk menertibkan sistem lalu lintas jalan.

BRT Mataram beroperasi didukung dengan konsep *feeder* (Pengumpan penumpang) yang beroperasi pada pemukiman untuk akhirnya akan di antarkan pada halte-halte pemberhentian dan keberangkatan BRT Mataram. Konsep tersebut merupakan bentuk respon pemerintah terhadap penolakan oleh angkutan kota yang menjadikan angkutan kota sebagai *feeder*. Pemerintah dinas perhubungan yang memiliki wewenang dalam mengatasi persoalan tersebut memiliki standar pelayanan minimum yang harus di penuhi angkutan kota. Angkutan kota dimiliki oleh mereka secara individual serta diwadahi dalam organisasi daerah (Angkutan kota) dan tidak berbedan hukum, sehingga akan

sangat sulit jika organda sejauh ini masih belum mampu mendirikan koperasi sebagai lembaga berbadan hukum yang dapat dibantu pemerintah daerah.

Namun demikian, bentuk bantuan pemerintah daerah tidak seharusnya hanya dalam tataran ketersediaan anggaran subsidi yang diberikan, melainkan pemerintah memberdayakan angkutan kota yang tidak sesuai dengan SPM (Standar Pelayanan Minimum). Sebagaimana harapan AN selaku ketua DPP Angkutan Kota Mataram mengatakan bahwa ;

Harapan kami, untuk dibantu meremajai angkot ini dirubah paling tidak membelikan kami mobil baru tidak banyak hanya sebagai uji coba beberapa unit saja, karena kami kesusahan untuk memenuhi SPM yang telah diberikan pemerintah kota. (Wawancara 20 Oktoer 2018).

Beroperasinya kembali BRT Mataram dengan tidak terjadi penolakan dari pihak angkutan kota, karena persoalan organda (Angkutan Kota) tidak mampu memenuhi standar pelayanan minimum untuk mendapatkan subsidi seperti BRT yang disubsidi pemerintah pusat dan dibantu pemerintah daerah.

Oleh karenanya diperlukan model implementasi BRT di Kota Mataram untuk dijadikan sebagai alat untuk menganalisis implemnetasi BRT di Kota Mataram. Untuk mengetahui aspek-aspek implementasi kebijakan *system BRT* Kota Mataram dalam mendukung keberhasilan BRT maka berikut koheren antara kondisi empiris di lapangan dengan teori yang peneliti gunakan, data terkait dengan fokus penelitian yang telah ditetapkan sebagai berikut ;

#### **5.1.1.1 Komunikasi**

Komunikasi merupakan cara untuk menyampaikan suatu tujuan dan menyatukan pandangan tentang apa yang akan dilakukan. Komunikasi yang dibangun oleh beberapa implementor dan kelompok sasaran yang ikut terlibat dalam mendukung keberhasilan BRT Kota Mataram, diantaranya Dinas

Perhubungan Kota Mataram, Dinas Perhubungan Provinsi NTB, Perum Damri Cabang Kota Mataram dan Organisasi Daerah (Organda Angkutan Kota). Aktor tersebut merupakan aktor yang memiliki peran dan wewenang yang berbeda – beda dalam mendukung keberhasilan BRT di Kota Mataram.

Beberapa sub fokus yang dibahas dalam fokus komunikasi diantaranya sebagai berikut ;

**a. Transmisi**

Pegetahuan atas apa yang akan mereka kerjakan sehingga dapat berjalan manakala komunikasi berjalan dengan baik, sehingga setiap keputusan kebijakan dan peraturan implementasi harus transmisikan (atau di komunikasi).

Melalui Keputusan Kementerian Perhubungan RI bahwa BRT kota Mataram di operasionalkan sebanyak 25 unit mendapatkan penugasan. Pemerintah pusat memberikan penugasan kepada Perum Damri untuk melaksanakan kegiatan operasioanal BRT wilayah NTB, dengan aset milik pemerintah pusat. Dengan demikian dibentuknya SK Gubernur NTB Nomor 536 – 550 tentang trayek BRT beroperasi di Kota Mataram yang, yang bertujuan mendapatkan pemahaman yang sama untuk mendukung implementasinya.

Dalam SK Gubernur NTB tersebut Dinas Perhubungan Provinsi NTB melakukan pengawasan terhadap implementasi BRT dan perum damri sebagai operasional BRT Mataram. Hasil dilapangan operasional BRT pada tahun 2016 berhasil berjalan selama dua bulan, sebagaimana hasil wawancara AP selaku Kepala Bidang Darat, sekretaris FLAJ ( Forum Lingkungan dan Angkutan Jalan ) Dinas Perhubungan Provinsi NTB mengatakan ;

“.....pemerintah Provinsi NTB mendapat penugasan pengawasan berjalannya BRT yang diserahkan tugas operasionalnya kepada Perum Damri, dan mampu berjalan selama dua bulan dengan behasil mencapai

*demand* ( Permintaan ) baik dari masyarakat dan pelajar di Kota Mataram. (Wawancara kepala bidang angkutan Darat, 11 Oktober 2018)

**Tabel 5.2 Demand BRT Kota Mataram**

Koridor	Asa-Tujuan	Panjang Trayek (km)	Waktu Tempuh Rata – Rata (min)	Kecepatan Tempuh Rata-rata (km/Jam)	Penumpang Naik (pnp/jam)	Penumpang Transfare (pnp/jam)	Arus Penumpang Rata – rata (pnp/Jam)	Arus Penumpang Maksimum (pnp/Jam)
BRT 1	Narmada – Keboan Roek	32.49	49.75	39.183	6.687	2.395	1.075	1.888
BRT 2	Keboan Roek – Bengkel	30.72	47.1	39.133	3.628	2.395	554	1.201

Sumber : Dishub Prov.NTB, 2018

Berdasarkan arahan kepala bidang darat bahwa intruksi pusat kepada pemerintah daerah NTB merupakan pengawasan pusat kepada daerah dalam rangka meningkatkan pelayanan angkutan kota di Kota Mataram. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara RH selaku bagian program Dishub Provinsi NTB mengatakan ;

“.....25 unit BRT merupakan bantuan pusat kepada Perum Damri yang diberikan tanggung jawab operasional BRT berdasarkan pengalamannya dalam mengelola bus, dalam operasionalnya berhasil selama dua bulan akhir tahun 2016, namun berhenti terkendala persoalan anggaran sehingga perlunya disubsidi oleh pemerintah daerah atau pemerintah pusat. (Wawancara RH, 12 Oktober 2018)

Dengan demikian tindakan yang dilakukan Dinas perhubungan provinsi NTB melibatkan beberapa dinas terkait untuk membantu proses berjalannya BRT di Kota Mataram, seperti Dinas Perhubungan Kota Mataram, Perum Damri Cabang Kota Mataram dan Kepala Dinas Pendidikan Kota Mataram, dan organda (Angkutan Kota) serta aparat kepolisian lalu lintas. Dalam pertemuannya membahas terkait operasional BRT Kota Mataram, sebagaimana dikatakan oleh AP selaku Kepala Bidang Angkutan Darat Provinsi NTB mengatakan ;

“.....kami mengundang beberapa stakeholder terkait pembahasan operasional BRT, baik itu satuan pendidikan dalam hal ini dinas pendidikan Kota, Dishub Kota Mataram, LSM, Organda (angkutan Kota), akademisi Universitas Mataram selaku pengamat transportasi publik untuk membicarakan terkait operasional BRT kota Mataram. (Wawancara, 11 Oktober 2018).

Implementor memiliki tugas untuk mensukseskan BRT beroperasi di IV koridor / Trayek yang ditentukan tidak semulus yang diharapkan, kandas persoalan yang muncul dilapangan dari angkutan kota (angkot) yang merasa jalur BRT sama dengan angkutan kota sehingga mengurangi pendapatan. Sebagaimana hasil wawancara peneliti dengan SH selaku supir angkutan kota megatakan :

“dengan adanya bis ini kami yang biasanya narik penumpang dijalur tersebut diambil alih oleh bis apalagi bis tersebut di subsidi pemerintah sudah tentu masyarakat akan memilih yang gratis (12 Oktober 2018).

Adapun sebagai berikut trayek BRT yang dimaksud ;

**Tabel 5.3 Trayek dan Koridor BRT Mataram**

No/Kode	Koridor/Berangkat	Trayek	Km
1	2	3	4
1.A	<b>Koridor I. A (Senggigi – Narmada )</b>	Senggigi – Jalan Raya Senggigi – Jalan Saleh Sungkar – Jalan Yos Sudarso – Jalan Langko – Jalan Pejanggih – Jalan Selaparang – Jalan Sandubaya – Narmada	25,00
2.A	<b>Koridor II. A (Terminal Mandalika) (Looping)</b>	Terminal Mandalika – Jalan Sandubaya – Jalan Tgh Faisal – Jalan Tgh Saleh Hambali – Jalan Tgh Ali Batu – Jalan Tgh M Rais – Jalan Dr.Sujono – Jalan Arya Banjar Getas – Jalan Energi – Kebon Roek - Jalan Adi Sucipto/Rembiga – Lingkar Utara/Sayang Sayang – Sweta - Terminal Mandalika (Looping)	30
3.A	<b>Koridor Iii. A (Gunung Sari – Perampuan)</b>	Gunung Sari – Rembiga - Jalan Udayana – Jalan Airlangga – Jalan Gajah Mada – Bundaran Lingkar Selatan – Parempuan	9,5
4.A	<b>Koridor Iv. A (Sayang Sayang – Rumah)</b>	Sayang Sayang – Jalan Jenderal Sudirman (Rembiga) – Monjok – Jalan Bung Hatta – Jalan Bung Karno (Karang Jangkong) – Jalan Bung Karno (Pagutan) – Karang Genteng –Dasan Cermen – Labuapi - Rumah	14.00
No/Kode	Koridor/Pulang	Trayek	Km
1	2	3	4
1.B	<b>Koridor I. B ( Narmada - Senggigi )</b>	Narmada – Jalan Sandubaya – Jalan Teguh Faisal – Jalan Brawijaya – Jalan Aa. Gede Ngurah – Jalan Panca Usaha – Jalan Catur Warga – Jalan Pendidikan - Jalan Majapahit – Jalan Yos Sudarso – Jalan Niaga – Jalan Energi – Jalan Saleh Sungkar – Jalan Raya Senggigi – Senggigi	25,00
2.B	<b>Koridor II. B (Terminal Mandalika) (Lopping)</b>	Terminal Mandalika – Sweta - Lingkar Utara – Adi Sucipto – Terminal Kebon Roek – Jalan Energi – Jalan Arya Banjar Getas – Jalan Dr Sujono – Jalan Tgh M Rais – Jalan Tgh Ali Batu – Jalan Tgh Saleh Hambali – Jalan Tgh Faisal – Jalan Sandubaya – Terminal Mandalika.(Looping)	30
3.B	<b>Koridor Iii. B (Parempuan – Gunung Sari)</b>	Parempuan – Bundaran Lingkar Selatan – Jalan Gajah Mada – Jalan Airlangga – Jalan Udayana – Rembiga – Gunung Sari	9,5
4.B	<b>Koridor Iv. B (Rumah – Sayang Sayang )</b>	Rumah – Labuapi - Dasan Cermen – Karang Genteng – Jalan Bung Karno (Pagutan) – Jalan Bung Karno (Karang Jangkong) – Jalan Bung Hatta – Monjok – Jalan Jenderal Sudirman – Sayang Sayang	14.00

Sumber ; Dishub Kota Mataram, 2017.

Koridor dan trayek tersebut merupakan beroperasinya BRT pada wilayah kabupaten Lombok Barat dan Kota Mataram. Perluasan operasional BRT dengan bekerjasama pemkab lombok barat merupakan salah satu yang harus di aplikasikan sesuai dengan petunjuk implementor. Namun demikian trayek tersebut menjadi persoalan karena memiliki kesamaan jalur dengan angkutan Kota, sebagaimana halnya yang dimaksud ;

**Tabel 5.4 Trayek Angkutan Kota Mataram**

NO	Trayek	Rute	Status Operasi
<b>1</b>	<b>TRAYEK UTAMA</b>		
	Trayek A	Mandalika – Cakranegara – Mataram – Ampenan - PP	Beroperasi
	Trayek B	Ampenan – Mataram – Cakranegara – Mandalika - PP	Tidak
<b>2</b>	<b>TRAYEK CABANG</b>		
	Trayek C	Mandalika – Mataram – BTN Taman – Ampenan - PP	Tidak
	Trayek D	Perumnas – Monjok – Mandalika - PP	Tidak
	Trayek E	Pagutan – Pegesangan – Rembiga – Gunung Sari - PP	Tidak
<b>3</b>	<b>TRAYEK RANTING</b>		
			Tidak
	Trayek F	Tanjung Krang- Pegesangan – Cakranegara – Mandalika PP	Tidak
	Trayek G	Mandalika – Cakranegara – Pagutan - PP	Tidak
	Trayek H	Ampenan – Pegesangan – Perampuan - PP	Tidak
	Trayek I	Ampenan – Perumnas – Tanjung Karang - PP	Tidak
	Trayek J	Mandalika – Babakan – Cakranegara - PP	Tidak
	Trayek K	Ampenan – Rembiga – Sesela – Meninting - PP	Tidak
	Trayek L	Mandalika – Cakranegara – BTN – Prampuan- ASRI – Ampenan PP	Tidak
	Trayek M	Mandalika – Selagalas – Cakranegara – Ampenan - PP	Tidak

Sumber : Perhubungan dalam angka, Dishub Kota Mataram, 2018.

Angkutan umum dalam dasawarsa terakhir ini mengalami masa penurunan kinerja. Dari 13 trayek yang ditetapkan, secara operasional hanya 1 trayek yang aktif. Sementara dari jumlah dan kondisi armada angkutan kota (bemo kuning ) juga terus mengalami penurunan. Angkutan kota dengan 12 Penumpang, badan Kepengurusan dan berjumlah 389 unit dan 15 Kend/jam serta Tarif Rp. 5.000,



(umum) Rp. 2.000 (pelajar). Namun menjadi persoalan dengan masalah tersebut diatas bahwa ketika BRT beroperasi seolah angkutan kota menuntut akan operasional yang optimal, padahal sebelum muncul BRT Mataram kondisi ini tidak menjadi persoalan yang serius bagi para supir angkutan kota Mataram.

Oleh karenanya persoalan tersebut merupakan salah satu yang menjadikan BRT pada tahun 2016 hingga 2018 tidak beroperasi. Permasalahan ketidakpuasan angkutan kota yang diwadahi oleh organda merupakan catatan bagi dinas perhubungan provinsi NTB dan dinas perhubungan Kota Mataram untuk mereformulasi kebijakan atau mencari solusi terhadap persoalan tersebut. Namun demikian tidak beroperasinya BRT selama setahun juga disebabkan karena kekurangan anggaran yang tidak mampu disubsidi secara keseluruhan. Sebagaimana yang disampaikan oleh AP selaku kapid angkutan darat dishub Prov.NTB mengatakan ;

Anggaran yang diberikan pemerintah pusat untuk mengoperasionalkan BRT kota mataram berjumlah 250 juta, dan kemarin hanya mampu berjalan dua bulan karena persoalan anggaran dan penolakan angkot. (Wawancara, 15 Oktober, 2018).

Oleh karenanya bahwa proses transmisi mampu untuk disalurkan kepada implementor sebagai dasar awal dalam mengimplementasikan BRT di Kota Mataram, akan tetapi permasalahan - permasalahan yang muncul merupakan impact kebijakan BRT di Kota Mataram, sehingga diperlukan memetakan kewenangan untuk mengatasi persoalan yang muncul di lapangan. Kesimpulannya bahwa panjangnya rantai komunikasi yang harus dilakukan melalui sosialisasi, sosialisasinya masih minim dan belum tersentuh ke kelompok sasaran.

#### **b. Adanya kejelasan yang diterima oleh pelaksana kebijakan**

Dalam UU No. 29 tahun 2009 tentang LLAJ mengamankan setiap daerah memiliki angkutan massal efektif dan efisien. Melalui Kementerian

Perhubungan RI nomor KP.692 Tahun 2015 tentang Alokasi Bantuan Bus Besar *Bus Rapid Transit* (BRT) Tahun Anggaran 2015 mendistribusikan Bus Besar *Bus Rapid Transit* (BRT) sebanyak 10.25 unit BRT yang terbagi di beberapa daerah, termasuk Provinsi Nusa Tenggara Barat dan Kota Mataram dan mendapatkan distribusi sebanyak 25 Unit. Hal ini dilakukan untuk meningkatkan kualitas pelayanan transportasi publik di masing-masing daerah di Indonesia.

Berdasarkan aturan Kemenhub RI ditindak lanjuti oleh pemerintah daerah NTB melalui SK Gubernur NTB Nomor 536 – 550 tentang BRT hanya mengatur koridor, trayek keberangkatan dan kepulang operasional BRT Kota Mataram dengan di berikan tanggung jawab operasional kepada perum damri Kota Mataram. Selain itu dalam operasionalnya disubsidi pemerintah pusat dengan anggaran mencapai 250 juta dan beroperasi selama dua bulan akhir tahun 2016. Instruksi pemerintah pusat kepada pemerintah daerah NTB sebatas memberikan distribusi alokasi BRT di Kota Mataram.

Perum damri yang memiliki wewenang dalam operasional BRT tidak bisa bergerak sendiri oleh karenanya pemerintah daerah dalam hal ini dinas perhubungan NTB ikut andil sebagai pengawasan serta membantu mensukseskan BRT di Kota Mataram sesuai dengan ketentuan dalam SK gubernur NTB. Namun dilapangan fungsi dari pada dinas perhubungan tidak hanya mengawasi melainkan memberikan subsidi bantuan seperti penggajian dan BBM BRT di Kota Mataram. sebagaimana LW selaku Kepala Bidang Angkutan Darat mengatakan:

Bahwa kami Dinas Perhubungan Provinsi NTB memberikan subsidi BBM dan gaji supir BRT, tidak termasuk dalam biaya perawatan mesin dari pada BRT kota Mataram. (Wawancara Kabid Angkutan Darat, 18 Oktober 2018)

Sedangkan wewenang dari perum Damri cabang Kota Mataram siap tergantung pada instruksi dari pemerintah, sebagaimana hasil wawancara TL selaku Kepala Perum Damri Cabang Mataram sebagai berikut ;

Sebagai operator sesuai dengan fungsi dan peran, kami akan menjalankan tugas dengan baik mana kala semua kebutuhan bisa terpenuhi diantaranya kebutuhan biaya pegawai, biaya operasional, berorientasi *Provit* karena kami dituntut akan hal itu. (Wawancara Kepala Perum Damri Cabang Mataram, 8 Oktober 2018)

Dengan demikian bahwa perum damri cabang Mataram juga dituntut memenuhi *provit* (Keuntungan) padahal BRT beroperasi diperuntukkan untuk pelajar secara gratis, sebagaimana hasil wawancara AP selaku Kepala Bidang Darat, sekretaris FLAJ ( Forum Lingkungan dan Angkutan Jalan ) Dinas Perhubungan Provinsi NTB mengatakan ;

“.....bahwa operasional BRT kota Mataram diperuntukkan untuk pelajar bebas biaya tarif, sehingga harapannya pelajar memanfaatkan BRT yang beroperasi guna mendukung instruksi Gubernur NTB bagi pelajar yang tidak memiliki SIM untuk tidak menggunakan kendaraan bermotor. Kemudian dari ada itu mengurangi tingkat kemacetan dan angka kecelakaan dari pelajar sendiri. (wawancara, 11 Oktober 2018)

Sesuai dengan ketentuan aturan yang berlaku baik secara pusat dan daerah bahwa perum damri memiliki kewenangan serta tanggung jawab dalam pengelolaan BRT di Kota Mataram, hal ini dikarenakan pemerintah pusat loyal terhadap damri yang memiliki pengalaman yang cukup baik.

Disamping adanya regulasi sebagai acuan dalam melaksanakan BRT di Kota Mataram juga didukung dengan adanya prinsip ideal BRT Nasional. Dua hal tersebut merupakan bagian yang saling berjalan beriringan yang tidak bisa dipisahkan. Jika peneliti ilustrasikan bahwa regulasi berupa SK merupakan peta untuk mencapai tujuan, sedangkan prinsip standar BRT ideal yang diberikan ITDP merupakan alat untuk mencapai tujuan tersebut. Kedua hal ini merupakan bentuk

kejelasan yang harus diperhatikan dalam implementasi BRT di Kota Mataram. Dalam prinsip ideal BRT termuat bahwa BRT ketika beroperasi sekurang-kurangnya memiliki 5 hal yaitu pertama jalur khusus, kedua penempatan jalur bus, ketiga, tarif berbayar, keempat konflik moda transportasi lain, terakhir halte bus. Kelima prinsip yang disebutkan di atas secara spesifik bertujuan untuk mengeliminasi hambatan berupa kemacetan, konflik dengan moda lain, dan menghemat waktu naik/turun penumpang, yang pada akhirnya dapat memberikan efisiensi waktu dan biaya operasional.

Berdasarkan hasil observasi dilapangan bahwa BRT Mataram beroperasi hanya mampu selama dua bulan tahun 2016 akhir tahun. Karena terkendala beberapa permasalahan dilapangan diantaranya **pertama** demonstrasi supir angkutan kota (Organda), **Kedua**, kurangnya sosialisasi ke kelompok sasaran, Oleh karena permasalahan ini melahirkan tindakan pemerintah baik kota maupun daerah mengambil langkah atau diskresi untuk mengatasi persoalan tersebut. Diskresi bertujuan untuk mengatasi persoalan yang muncul. Diskresi merupakan suatu tindakan yang ditetapkan dan dilakukan oleh pejabat pemerintahan untuk mengataasi persoalan konkret yang dihadapi dalam penyelenggaraan pemerintahan dalam peraturan perundang-undangan yang memberikan pilihan, tidak mengatur, tidak lengkap atau tidak jelas, dan ataunya stagnasi pemerintahan.

Sebagaimana hasil dilapangan mengatasi persoalan **pertama**, yakni supir angkot yang demonstrasi bahwa diberlakukannya konsep *feeder* (Pengumpan Penumpang) yang mendukung operasional BRT. Permasalahan *feeder* merupakan salah satu permasalahan yang kurang memperhatikan prinsip ideal BRT Nasional yang telah diberikan oleh ITDP.

*Feeder* berfungsi untuk memobilisasi penumpang yang tidak mampu dilalui oleh BRT. Syarat memenuhi konsep *feeder* dengan menjadikan angkutan kota disiapkan pemerintah kota dalam hal ini dinas perhubungan Kota Mataram yang sesuai dengan SPM (Standar Pelayanan Minimum) kepada organda (Angkutan Kota) yang meliputi :

**Tabel 5.5 Standar Pelayanan Minimal Angkutan Umum**

SPM (Standar Pelayanan Minimum)	Angkutan Umum	Pelayanan Angkutan Perkotaan	Wajib Masuk Regulasi
Keamanan Keselamatan Kenyamanan Keterjangkauan Kesetaraan, dan Keteraturan	<b>Penumpang</b>	- Tarif sesuai & Terjangkau - Terjadwal & Frekuensi Baik - Jaminan keselamatan - Waktu Pelayanan minimal 12 Jam - Halte memadai	<b>Rute</b>
	<b>Barang</b>		<b>Tarif</b>
			<b>Jumlah Armada Angkutan</b>

Sumber ; Studi Penyelenggaraan Angkutan Feeder – RAS, dishub Kota Mataram, 2018

**Tabel 5.5** merupakan standar pelayanan minimal angkutan umum yang harus dimiliki organda (angkutan kota) di Mataram dalam mendukung operasional BRT Kota Mataram. SPM merupakan salah satu respon pemerintah terhadap operasional BRT dalam upaya untuk meningkatkan pelayanan angkutan Kota Mataram. SPM sebagai prasyarat angkutan umum yang dimiliki setiap daerah pada umumnya khususnya di Mataram dalam rangka mendukung operasional BRT. Dengan demikian tanggung jawab pemerintah kota dalam mencairkan anggaran subsidi untuk *feeder (angkutan Penumpang)* terdapat 500 juta anggaran diperuntukkan operasional *feeder*. Sebagaimana disampaikan LW selaku kepala bidang Angkutan Darat dinas perhubungan Kota Mataram mengatakan ;

Kami akan mensubsidi *feeder (pengumpan penumpang)* dengan anggaran sebesar 500 juta bersumber APBD Kota, namun harus berbadan hukum atau mendirikan koperasi, serta memenuhi SPM ( Standar Pelayanan Minimum). ( wawancara, 18 Oktober 2018 )

Hasil observasi dilapangan bahwa dengan jumlah angkutan Kota sebanyak 389 beroperasi jauh dari SPM, sehingga akan menimbulkan ketidakberdayaan dari organda untuk memenuhi segala ketentuan yang ditetapkan. Sebagaimana hasil wawancara dengan AN selaku ketua DPP Organda (Angkutan Kota) mengatakan;

Kami mengharapkan selaku organda dibantu dalam memenuhi ketentuan yang telah diberikan serta meremajakan angkutan kota kami yang dikatakan jauh dari kata layak, sembari jalan menunggu proses pembentukan koperasi atau berbadan hukum, namun sejauh ini kami sudah menerbitkan CV yang sudah berbadan hukum. (Wawancara, 20 Oktober 2018)

Permasalahan yang **kedua**, sosialisasi yang belum tersentuh pada kelompok sasaran yakni pelajar. Kelompok sasaran merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi keberhasilan beroperasinya BRT, karena tanpa adanya penumpang maka BRT sudah barang tentu tidak diminati. Pelajar merupakan sasaran operasional BRT Kota Mataram, dengan demikian bahwa sosialisasi ke kelompok sasaran menjadi sangat penting untuk mendukung keberhasilan BRT. Sebagaimana tabel dibawah ini jumlah satuan pendidikan di Kota Mataram sebagai berikut ;

**Tabel 5.6 Jml. Pelajar swasta & negeri tahun 2012**

No	Jenjang Pendidikan	Jumlah Sekolah	Jumlah Siswa
1	SD	156	46.136
2	SMP	40	18.494
3	SMA/SMK	24	17.255
4	MA	11	1.627
	Jumlah	231	84.512

Sumber ; Ali, 2015 h. 20

Data pada tabel tersebut di atas memberikan informasi bahwa jumlah sekolah dan siswa pada tahun 2012, adalah sebagai berikut : jumlah SD Negeri

156 buah (Siswa 46.136 orang), SMP Negeri dan Swasta 40 buah (Siswa 18.494 orang), sedangkan SMA/SMK Negeri dan Swasta 24 buah (Siswa 17.255 orang), MA Negeri dan Swasta 11 buah (Siswa 1.627 orang). Data tersebut bila dibandingkan dengan tahun 2009, pada tahun 2010 mengalami peningkatan jumlah sekolah dan siswa yang bersekolah dengan indikator APK SD: 108,98 persen, SMP: 101,66 persen, dan SMA: 101,64 persen.(ali, 2015 h. 20).

Berdasarkan data jumlah pelajar dan satuan Pendidikan di Kota Mataram merupakan *target group* atau sasaran operasional BRT Mataram. Operasional BRT dan letak Shalter / Halte dan Bus stop di letakkan pada lokasi – lokasi yang strategis yang bertujuan untuk mempermudah penumpang/pelajar memanfaatkan angkutan massal tersebut dari asal menuju tujuan. Berikut jumlah pelajar memanfaatkan BRT pada tahun 2018 sebagai berikut ;

**Tabel 5.7 Jumlah Penumpang Pelajar BRT September – Oktober 2018.**

No	Bulan	Trayek	Rit/Bus	Jumlah Penumpang	Daya Tampung
1	September	Pool damri – sweta - Ampenan	4	2.420 Pelajar	45
2	Oktober		4	732	45
Jumlah			8	3.152	90

Sumber ; Data sekunder di olah, perum damri Mataram, 2018

Berdasarkan tabel 5.7 data tersebut diatas bahwa jumlah pelajar naik BRT selama dua bulan tahun 2018 sebanyak 3.152 dengan kapasitas satu bis selama 45 orang dengan trayek damri – sweta – ampenan dan kembali ampenan – sweta – pool damri cabang Mataram. Dari hasil observasi peneliti dalam mengikuti operasional BRT di Kota Mataram dengan rit tersebut bahwa selama satu hari

hanya mencapai naik penumpang atau pelajar pada jam 13.00 – 14.00 sebagai berikut ;

**Tabel 5.8 Jumlah Penumpang BRT Satu hari Bulan september 2018**

No	Pelajar/Mahasiswa	Trayek/RIT	Jam	Jumlah
1	4	Pool damri – Sweta - Ampenan	06.30 – 08.00	4
2	3			3
3	0	Ampenan – Sweta – Pool Damri	13.00 – 14.00	0
4	13			13
TOTAL				20

Sumber ; Hasil observasi peneliti di lapangan, 2018

Dengan demikian dengan data tersebut menandakan bahwa kurangnya sosialisasi yang menyentuh hingga pada kelompok sasaran. Hal ini karena sosialisasi yang tidak dilakukan dengan proses pendampingan yang sampai pada kelompok sasaran. Keterlibatan dinas pendidikan kota mataram sebagai suporting implementasi diharapkan meneruskan apa yang menjadi hasil kesepakatan, sebagaimana hasil wawancara dengan AP selaku sekretaris FFLAJ mengatakan :

“.....kami mengundang lembaga tekhnis lainnya untuk mebicarakan persoalan BRT, termasuk di dalamnya penyampaian tentang adanya BRT di peruntukkan bagi para pelajar yang nantinya akan diteruskan oleh dinas pendidikan Kota Mataram”. (Wawancara, 12 Oktober 2018)

Tahun 2016 BRT berhasil beroperasi selama dua bulan dengan sesuai pada trayek dan koridor dalam SK gubernur NTB, akan tetapi tahun 2018 beroperasinya kembali BRT di Kota Mataram dengan sosialisasi dalam bentuk website maupun menyebarkan melalui media sosial. Berikut gambar 5.4 rute BRT Kota Mataram dan gambar 5.5 Jadwal BRT Kota Mataram sebagai bentuk sosialisasi yang dilakukan :



repository.ub.ac.id



## LEBIH ASSIKK NAEK BUS !!

**Gratis untuk Anak Sekolah**

Mulai 2 April 2018

**Operasional :  
Senin - Sabtu**

**Pagi : 06.00 - 08.30 WITA  
Siang : 13.00 - 15.30 WITA**

**Bus A, B, C, & D Start dari Pool DAMRI  
Bus 1 & 2 Start dari Taman Jangkar Ampenan**



**RUTE BUS :**

**STOP** Puskesmas Cakra - Seganteng/UNRAM 2 - Lab. Kes. NTB - RS Siti Hajar - Pandora Hotel - Lapangan Sangkareang - Eks. Asrama Dompu - Dikbud Provinsi NTB - Halte MAN 2 - UNRAM - SMKN 4 Mataram - Stadion Malomba - Taman Jangkar Ampenan (Putar Balik di sini) - Halte Bea Cukai Malomba - Halte BNI Langko - KPU - Halte BI - SMK I Mataram - Halte Kodim Wirabhakti - Halte SMPK Cakra - Halte Mayura



Sumber : Dishubprovinsi NTB, 2018.

**Gambar 5.4 Jadwal & Rute BRT Mataram**

Gambar 5.4 merupakan jadwal dan rute BRT Mataram yang diperuntukkan pelajar. Dalam Operasional BRT Mataram ini dioperasikan sebanyak 5 unit untuk melayani rute tersebut. sebagaimana yang disampaikan AF pegawai bagian Pengendalian Angkutan Umum mengatakan bahwa ;

“.....operasional BRT kami awasi dari keberangkatan jam yang telah ditentukan yaitu operasional pertama pada jam 06.00 hingga jam 08.00 dan beroperasi sebanyak 5 unit BRT.

Akan tetapi dari hasil observasi peneliti sejauh ini BRT yang beroperasi sebanyak dua unit BRT sisanya delapan unit BRT dialihfungsikan untuk dimanfaatkan untuk memperoleh keuntungan karena perum damri di tuntut untuk

memperoleh keuntungan sebagaimana dikatakan oleh TL selaku ketua Perum Damri cabang Mataram mengatakan bahwa ;

Kami selaku perusahaan milik daerah yang diberikan wewenang mengoperasikan BRT Mataram dituntut untuk memperoleh pendapatan. (Wawancara, 8 Oktober 2018)

Disamping jadwal dan Trayek diatas tersebut, pemerintah daerah dalam hal ini Dinas Perhubungan Provinsi NTB mensosialisasikan rute BRT Mataram, berikut Gambar 5.5 adalah ;

NO.	LOKASI PEMBERHENTIAN (HALTE ATAU BUS STOP)	WAKTU KEBERANGKATAN DI SETIAP HALTE/BUS STOP							
		PAGI				SIANG			
		A	B	C	D	A	B	C	D
1	BUS STOP Puskesmas Cakranegara	06.00	06.10	06.20	06.30	13.00	13.10	13.20	13.30
2	BUS STOP Seganteng UNRAM 2	06.04	06.14	06.24	06.34	13.04	13.14	13.24	13.34
3	BUS STOP Lab. Kes. NTB	06.22	06.32	06.42	06.52	13.22	13.32	13.42	13.52
4	BUS STOP Rumah Sakit Siti Hajar	06.25	06.35	06.45	06.55	13.25	13.35	13.45	13.55
5	BUS STOP Pandora Hotel	06.30	06.40	06.50	07.00	13.30	13.40	13.50	14.00
6	BUS STOP Lapangan Sangkareang	06.35	06.45	06.55	07.05	13.35	13.45	13.55	14.05
7	BUS STOP Eks. Asrama Dompu	06.39	06.49	06.59	07.09	13.39	13.49	13.59	14.09
8	BUS STOP Dikbud Provinsi	06.46	06.56	07.06	07.16	13.46	13.56	14.06	14.16
9	HALTE MAN 2	06.50	07.00	07.10	07.20	13.50	14.00	14.10	14.20
10	BUS STOP UNRAM	06.54	07.04	07.14	07.24	13.54	14.04	14.14	14.24
11	BUS STOP SMK Negeri 4 Mataram	06.58	07.08	07.18	07.28	13.58	14.08	14.18	14.28
12	BUS STOP Stadion Malomba	07.08	07.18	07.28	07.38	14.08	14.18	14.28	14.38
13	BUS STOP Taman Jangkar Ampenan (Putar Balik)	07.12	07.22	07.32	07.42	14.12	14.22	14.32	14.42
14	HALTE Bea Cukai Malomba	07.16	07.26	07.36	07.46	14.16	14.26	14.36	14.46
15	HALTE BNI Jl. Lagko	07.21	07.31	07.41	07.51	14.21	14.31	14.41	14.51
16	BUS STOP KPU	07.25	07.35	07.45	07.55	14.25	14.35	14.45	14.55
17	HALTE BI	07.30	07.40	07.50	08.00	14.30	14.40	14.50	15.00
18	BUS STOP SMK 1 Mataram	07.34	07.44	07.54	08.04	14.34	14.44	14.54	15.04
19	HALTE Kodim Wirabhakti	07.39	07.49	07.59	08.09	14.39	14.49	14.59	15.09
20	HALTE SMPK Cakranegara	07.45	07.55	08.05	08.15	14.45	14.55	15.05	15.15
21	HALTE Halte Mayura	07.52	08.02	08.12	08.22	14.52	15.02	15.12	15.22

NO.	LOKASI PEMBERHENTIAN (HALTE ATAU BUS STOP)	WAKTU KEBERANGKATAN DI SETIAP HALTE/BUS STOP			
		PAGI		SIANG	
		1	2	1	2
1	BUS STOP Taman Jangkar Ampenan	06.00	06.10	13.00	13.10
2	HALTE Bea Cukai Malomba	06.04	06.14	13.04	13.14
3	HALTE BNI Jl. Lagko	06.09	06.19	13.09	13.19
4	BUS STOP KPU	06.13	06.23	13.13	13.23
5	HALTE BI	06.18	06.28	13.18	13.28
6	BUS STOP SMK 1 Mataram	06.22	06.32	13.22	13.32
7	HALTE Kodim Wirabhakti	06.27	06.37	13.27	13.37
8	HALTE SMPK Cakranegara	06.33	06.43	13.33	13.43
9	HALTE Halte Mayura	06.40	06.50	13.40	13.50
10	BUS STOP Puskesmas Cakranegara	06.49	06.59	13.49	13.59
11	BUS STOP Seganteng UNRAM 2	06.53	07.03	13.53	14.03
12	BUS STOP Lab. Kes. NTB	07.11	07.21	14.11	14.21
13	BUS STOP Rumah Sakit Siti Hajar	07.14	07.24	14.14	14.24
14	BUS STOP Pandora Hotel	07.19	07.29	14.19	14.29
15	BUS STOP Lapangan Sangkareang	07.24	07.34	14.24	14.34
16	BUS STOP Eks. Asrama Dompu	07.28	07.38	14.28	14.38
17	BUS STOP Dikbud Provinsi	07.35	07.45	14.35	14.45
18	HALTE MAN 2	07.39	07.49	14.39	14.49
19	BUS STOP UNRAM	07.43	07.53	14.43	14.53
20	BUS STOP SMK Negeri 4 Mataram	07.47	07.57	14.47	14.57
21	BUS STOP Stadion Malomba	07.57	08.07	14.57	15.07

Sumber ; Dishubprovinsi NTB, 2018

Gambar 5.5 Rute BRT Kota Mataram

Berdasarkan data tersebut memiliki makna bahwa sosialisasi yang belum tersentuh hingga pada kelompok sasaran yakni pelajar. Sosialisasi hanya berhenti pada level street birokrasi/ level atas birokrasi dengan ditandai dari hasil rapat yang

dilakukan implementor pada FLAJ (Forum Lalu Lintas angkutan Jalan). Kemudian trayek dan koridor yang semestinya beroperasi diseluruh trayek akan tetapi menggabungkan trayek yang hanya beroperasi dalam cakupan wilayah Kota Mataram. Hal ini disebabkan karena permasalahan seperti demsontrasi, minimnya anggaran sehingga ketidakmampuan membiaya dari perawatan, penggajian hingga BBM belum berhasil beroperasi secara optimal.

Dengan demikian dapat ditarik kesimpulan bahwa kejelasan yang diterima oleh masing-masing implementor sebenarnya sudah jelas perum damri mengoperasikan BRT dan dishub Provinsi NTB melakukan pengawasan, namun ketidakmampuan perum damri serta permasalahan yang muncul mengakibatkan dari masing-masing implementor tidak mampu mengatasi permasalahan yang ada, karena pengelolaan anggaran untuk didistribusikan dikelola oleh pemerintah pusat. Disamping itu pula bahwa sejauh ini kejelasan yang diterima implementor membutuhkan aturan pendukung atau petunjuk teknis yang lebih dalam tentang pengoperasian BRT di Kota Mataram.

### **c. Adanya Konsistensi yang diberikan dalam Implementasi Kebijakan**

Konsistensi isi kebijakan dengan aspek implementasinya di lapangan sangat penting bagi keberhasilan sebuah kebijakan. Tidak adanya konsistensi antara kebijakan pada level atas dan kebijakan yang dibuat pada level bawah mengakibatkan ketidakberhasilan dalam implementasinya.

Pemerintah daerah provinsi NTB mengeluarkan SK menandakan bahwa keberhasilan BRT pada akhirnya akan sesuai dengan UU nomor 22 tahun 2009 tentang LLAJ yang mengamankan setiap daerah memiliki angkutan massal dengan menyediakan pelayanan transportasi angkutan massal yang efektif, efisien dan ekonomis. Dalam SK Gubernur NTB, IV Trayek BRT beroperasi

melintas pada dua wilayah administrasi yakni pemerintah kabupaten lombok barat dan Kota Mataram. BRT berhasil beroperasi sesuai dengan ekspektasi beberapa bulan namun tidak beroperasi selama satu tahun. Hal ini disebabkan karena permasalahan anggaran, penolakan angkutan kota, tidak mempunya pemerintah daerah dalam mencari jalan keluar untuk mengatasi persoalan tersebut. Sebagaimana hasil wawancara dengan AP selaku kabid angkutan darat Dishub Prov. NTB mengatakan;

Operasional BRT Kota Mataram hanya mampu berjalan selama dua bulan dengan berhasil mencapai *demand* ( Permintaan ) baik dari masyarakat dan pelajar di Kota Mataram, namun persoalan muncul terjadi penolakan pihak angkutan kota karena trayek sama, mengambil pendapatan karena penumpang memilih BRT. (Wawancara kepala bidang angkutan Darat, 11 Oktober 2018)

BRT saat itu diterima baik oleh pengguna (User) akan tetapi *impact* daripada keberadaan BRT menyebabkan ketimpangan sosial yang mengambil lahan usaha pekerjaan supir angkutan kota. Oleh karena dengan IV koridor yang rata-rata sama dengan rute tempuh angkutan kota mengakibatkan pembehentian jalannya operasional BRT yang dilakukan oleh beberapa supir angkutan kota. Senada hal tersebut yang disampaikan oleh Kepala angkutan darat Dinas Perhubungan Kota Mataram mengatakan bahwa ;

Ketika BRT beroperasi dengan di subsidi maka kamipun para angkutan kota juga harus disubsidi untuk menghindari persoalan yang sama ketika pertamakali BRT beroperasi. (Wawancara, LW 15 oktober 2018).

Oleh karena persamaan rute menjadi persoalan serius yang ditangani pemerintah kota Mataram guna mengoperasionalkan BRT di Kota Mataram kembali. Sehingga dengan IV koridor yang tertuang dalam SK tersebut belum berhasil.

Dalam sistem operasional BRT Mataram sekarang dengan melihat sejauh mana pemerintah mampu mensubsidi operasional BRT, karena perum damri sebagai operasional tergantung pada kesiapan pemerintah daerah. Berdasarkan hasil observasi bahwa SK Gubernur NTB terkait rute dan koridor yang telah ditetapkan bahwa hanya beroperasi pada satu koridor dan belum berhasil beroperasi seluruhnya pada koridor satu, adapun koridor I Senggigi – Narmada, pada jam berangkat sekolah akan melewati rute Senggigi-Jalan Raya Senggigi-Jalan Saleh Sungkar-Jalan Yos Sudarso-Jalan Langko-Jalan Pejanggik - Jalan Selaparang-Jalan Sandubaya-Narmada. Dan pada jam pulang sekolah BRT koridor I akan melalui rute Narmada-Jalan Sandubaya-Jalan TGH Faisal-Jalan Brawijaya-Jalan AA Gede Ngurah-Jalan Panca Usaha-Jalan Catur Warga-Jalan Pendidikan-Jalan Majapahit-Jalan Yos Sudarso-Jalan Niaga-Jalan Energi-Jalan Saleh Sungkar-Senggigi.

Berdasarkan rute tersebut diatas yang tertuang dalam isi kebijakan, namun dilapangan rute Operasional BRT Mataram dimulai pada titik Pool damri – Jalan Pendidikan – ampenan, kemudian ampenan – Jl. Langko – sweta dan pool damri. Sebagaimana yang disampaikan kepala perum damri cabang Mataram mengatakan ;

Operasional BRT Mataram dimulai pada titik pool damri – ampenan, ampenan – sweta – pool damri, rute ini berbeda dengan yang telah ditetapkan dalam SK gubernur NTB karena tidak optimalnya 25 unit BRT beroperasi karena anggaran kurang. (Wawancara 8 Oktober 2018)

Kondisi tersebut karena persoalan anggaran yang tidak memadai sehingga tidak optimalnya jumlah BRT yang beroperasi dari jumlah 25 unit. Keputusan pemerintah pusat memberikan alokasi bantuan BRT di Kota Mataram dan provinsi NTB sebanyak 25 unit sesuai keputusan kementerian Perhubungan RI Nomor 692

dan berhasil berjalan sesuai dengan yang diharapkan pada tahun 2016. Akan tetapi tidak sampai pada pertengahan tahun 2017 BRT Mataram mengalami beberapa kendala dan hambatan seperti demonstrasi angkutan kota serta minimnya anggaran BRT yang disubsidi pemerintah. Akibat permasalahan tersebut pemerintah pusat menilai bahwa pemerintah daerah Provinsi NTB dinilai belum berhasil dalam mengoperasikan BRT. Oleh karenanya dengan alasan tersebut penarikan 15 unit BRT dialihkan ke Bandung. Sebagaimana yang muat pada **Koran Suara NTB halaman** 8, 14 Agustus 2017 ; 15 Unit BRT dialihkan ke Kota Bandung karena pemerintah kota Mataram di nilai tidak siap.

Kesesuaian dari proses awal yang telah ditetapkan dalam formulasi kebijakan hingga implementasi kebijakan merupakan konsistensi kebijakan. Distorsi atau penyimpang yang terjadi merupakan inkonsistensi dalam implementasi kebijakan. SK Gubernur NTB dan kemenhub merupakan salah satu bentuk konsisten yang mengacu pada UU 22 tahun 2009 tentang Lalu Lintas dan Angkutan Jalan.

Permasalahan lainnya yang muncul fokus sasaran pemerintah daerah dengan memberlakukan kepada masyarakat dan pelajar. Sebagaimana hasil wawancara dengan LW selaku Kabid angkutan Darat dinas perhubungan kota mengatakan bahwa ;

Padamulanya bahwa implementasi BRT diperuntukkan bagi masyarakat umum dengan bertarif dan pelajar dengan subsidi pusat, namun terkendala persoalan anggaran & penolakan dari angkutan kota, sehingga memfokuskan pada pelajar sebagai sasaran operasional BRT dengan disubsidi pemerintah provinsi NTB dalam hal ini dishub Prov.NTB. ( Wawancara 15 Oktober 2018 )

Dengan demikian bahwa distorsi yang terjadi pada proses mentransmisikan informasi terkait kelompok sasaran BRT di Kota Mataram karena

menyesuaikan dengan kondisi di lapangan. Hal ini menunjukkan bahwa konsistensi dengan apa yang telah ditetapkan dalam perumusan kebijakan BRT masih belum masuk katageori konsisten atau kata lainnya *inkonsistensi*. Oleh karenanya ketidakjelasan tindakan apa yang seharusnya dilakukan memerlukan tindakan diskresi yang diambil pemerintah untuk mendukung operasional BRT kota Mataram sekaligus mengatasi problem empiris.

Berdasarkan data dan hasil wawancara tersebut diatas bahwa, konsistensi antara isi kebijakan dengan aspek implementasinya dilapangan dirasa masih sepenuhnya sesuai dengan yang diharapkan oleh pemerintah pusat serta pemerintah daerah. Wujud perubahan yang tertuang dalam perumusan kebijakan dengan aspek implementasinya merupakan keadaan lingkungan serta ketidakmampuan kapasitas implementasinya dari implementor tersebut.

Berdasarkan dari hasil dan wawancara tersebut diatas bahwa Komunikasi yang dikembangkan Edward III dengan menyandingkan empiris dilapangan bahwa memiliki kekurangan seperti panjangnya rantai komunikasi yang harus dilakukan melalui sosialisasi, sosialisasinya masih minim dan belum tersentuh ke kelompok sasaran. Hal itu karena kurang koordnasi melalui pengasan dan kontrol dari implementor.

#### **d. Koordinasi**

Sehingga dilapangan dari hasil temuan peneliti bahwa Edward III kurang memperhatikan koordinasi. Koordinasi merupakan faktor kunci keberhasilan implementasi kebijakan BRT Mataram di Kota Mataram. Unit-unit yang tergabung dalam implementasi sebuah program, memerlukan koordnasi yang efektif dan proses pendampingan yang intens hingga tersentuh pada kelompok sasaran, tanpa koordinasi untuk menyamakan persepsi dikalangan unit terkait maka akan

sulit mewujudkan implementasi kebijakan. dilapangan bahwa terjadinya koordinasi yang dilakukan dengan lembaga atau birokrasi pemerintahan diataranya dengan membangun koordinasi dengan pihak satuan pendidikan di Kota Mataram untuk meregenerasikan isi dari pada kebijakan untuk sampai pada kelompok sasaran yakni para pelajara yang diberikan gratis. Koordinasi yang dilakukan dengan mengundang rapat di FFLAJ (forum Lalu Lintas dan Angkutan Jalan) di dinas perhubungan Provinsi NTB di yang isinya intinya membahas terkait BRT dan sasaran dari pada kebijakan publik untuk disampaikan pada para pelajar yang ada disatuan pendidikan di Kota Mataram. Sebagaiaman yang dikatakan AP selaku sekretaris FFLAJ mengatakan :

“.....kami mengundang lembaga tekhnis lainnya untuk mebicarakan persoalan BRT, termasuk di dalamnya penyampaian tentang adanya BRT di peruntukkan bagi para pelajar yang nantinya akan diteruskan oleh dinas pendidikan Kota Mataram”. (Wawancara, 12 Oktober 2018)

Untuk mendukung gagasan tersebut peneliti mewawancarai AN selaku pelajar SMP 15 mengatakan bahwa ;

“...tidak ada sosialisasi yang dilakukan oleh pihias sekolah, saya hanya mengetahui berdasarkan melihat teman-teman naik dan informasi dari mereka bahwa gratis bus waktu jam – jam tertentu”. (Wawancara, 11 Oktober 2018).

Seperti yang dikatakan Thomson (1967) bahwa Koordinasi harus terpadu, keterpaduan pekerjaan menunjukkan keadaan yang saling mengisi dan memberi, harus berkesinambungan, yaitu rangkaian kegiatan yang saling menyambung, selalu terjadi, selalu diusahakan dan selalu ditegaskan adanya keterkaitan dengan kegiatan sebelumnya. Keberhasilan implementasi kebijakan BRT Mataram kota Mataram adalah sangat ditentukan oleh aspek koordinasi yang harus dijalankan secara efektif.



Berdasarkan ketiga sub dalam komunikasi yang dilakukan, bahwa proses komunikasi dalam top level birokrasi dilakukan, namun tidak melakukan proses pendampingan yang tersentuh langsung pada target group, sehingga diperlukan koordinasi dengan proses pendampingan yang menjadi bagian salah satu dari aspek komunikasi. Inkonsistensi dan diskresi yang muncul diakibatkan karena ketidakjelasan akibat ketidakseriusan implementor untuk mengatasi persoalan BRT di Mataram sehingga mengakibatkan belum berhasilnya implementasi BRT di Kota Mataram.

#### **5.1.1.2 Sumber Daya**

Terdapat dua syarat berkaitan dengan sumber daya dalam implementasi kebijakan *system* BRT di Kota Mataram, yaitu: Pertama, tersedianya waktu dan sumber-sumber lain yang memadai. Dalam implementasinya telah disediakan anggaran sebesar Rp. 250 juta rupiah, yang berasal dari APBD Provinsi NTB dan 500 juta rupiah bersumber dari APBD Kota Mataram. Di samping itu sumber daya manusia juga penting dalam implementasi kebijakan *system* BRT di Kota Mataram. Sumber daya manusia meliputi implementor (pelaksana kebijakan) yaitu unsur pelaksana dari Dishub Provinsi dan Dishub Kota Mataram, perum damri cabang Kota Mataram serta Organda (Organisasi Angkutan Kota). Kedua, ukuran dan tujuan kebijakan.

Sumber daya yaitu adanya dukungan sumber daya, baik sumber daya manusia, materi dan metoda untuk keberhasilan implementasi kebijakan dengan sub-fokusnya sebagai berikut ;

##### **a. Kompetensi Implementor.**

Kompetensi implementor merupakan sebuah syarat dalam mewujudkan

implementasi kebijakan BRT di Kota Mataram. Kebijakan-kebijakan yang telah ditetapkan memerlukan sumber daya aparatur baik dari segi jumlah dan kualitas untuk mengimplementasikannya. Kebijakan ini merupakan kebijakan pemerintah di bidang transportasi yang secara umum bertujuan untuk meningkatkan kualitas pelayanan angkutan perkotaan di Kota Mataram. Kebijakan yang akan diimplementasikan didasari oleh hubungan kausalitas yang handal, di mana program kadang tidak dapat di implementasikan secara efektif bukan karena kebijakan di implementasikan secara tidak baik, akan tetapi karena kebijakannya yang kurang tepat dan tidak didasari oleh tingkat pemahaman mengenai persoalan yang ditanggulangi.

Dalam implementasi kebijakan BRT di Kota Mataram implementor (pelaksana kebijakan) yaitu unsur pelaksana dari perum damri Cabang Mataram, Dishub Kota Mataram, Dishub Provinsi NTB, Organda (Organisasi Angkutan Kota), Pelajar dan dinas pendidikan Kota Mataram, pihak sekolah dan tokoh masyarakat serta pengamat kebijakan publik, pengamat transportasi Publik. Sumber daya aparatur merupakan unsur penting dalam memberikan pelayanan, sehingga terwujudnya operasional BRT di Kota Mataram yang berpihak kepada kebutuhan publik dapat meningkatkan pelayanan angkutan perkotaan di Kota Mataram.

Kemampuan implementor dalam merupakan salah satu yang memberikan pengaruh terhadap keberhasilan operasional BRT Mataram, sebagaimana SDM atau staff Dinas Perhubungan Kota Mataram sebagai berikut ;

**Tabel 5.9 Jabatan & Pendidikan Dishub Kota Mataram, 2018**

NAMA	JABATAN	PENDIDIKAN		Golongan
Drs. H. Khalid	Kepala Dinas	Ilmu Sospol	S-1	IV/C
Drs. Cukup Wibowo, M.Mpd	Sekretaris	M. M. Pendidikan	S-2	IV/b
Mahfuddin Noor, S.Sos	Kabid. Keselamatan dan Pengendalian Lalin	Manajemen	S-1	IV/a

Lalu Suryajagat, SE	Kabid Manajemen dan Rekayasa Lalin	Manajemen	S-1	IV/a
Lalu Wirajaya, ST. MSi	Kabid Angkutan	Manajemen Perkotaan	S-2	IV/a
Zulkarwin, S.STP, M.M	Kasi Sarana dan Prasarana Angkutan		S-2	IV/a
I Made Mawan, ST	Kasi Pengembangan Sistem Lalu Lintas	Teknik Arsitektur	S-1	III/d
I Nyoman Sidia, SH	Kasi Angkutan Orang	Hukum	S-1	III/d
H. Zaeluddin, SH	Kasi Angkutan Barang	Ilmu Hukum	S-1	III/d
Susanto Setyo Cahyono, SH	Kasi Keselamatan Lalu Lintas	Hukum	S-1	III/d
Bambang Eko Yudarminto, SPt	Kasi Rekayasa Lalu Lintas	Peternakan	S-1	III/d
Arfiawan Mardjun S.STP	Kepala UPTD. Perparkiran	Ilmu Pemerintahan	S-1	III/d

Sumber : Data Sekunder di olah, Dishub Kota Mataram 2018

Tabel 5.9 merupakan tingkat pendidikan formal dan golongan salah satu unsur implementor yaitu dishub Kota Mataram memiliki staf yang koheren membahas terkait operasional *feeder* sebagai pendukung keberhasilan BRT Kota Mataram. Data tersebut memiliki makna bahwa pendidikan dialatar belakang dengan starata pendidikan S1 yang konsentrasi / spesialisasi beberapa tidak pada ahlinya. Oleh karenanya spesialisasi pendiikan dengan latar pendidikan formal merupakan salah satu faktor terpenting yang harus di miliki dalam kompetensi staff dalam mendukung segala kebijakan yang diberikan pemerintah Kota maupun Provinsi.

Sedangkan dari Dishub Provinsi NTB, memiliki Sumber Daya Manusia dalam mendukung keberhasilan implementasi BRT Kota Mataram dilihat dari aspek golongan sebagai berikut ;

**Tabel 5.10 Jumlah Pegawai Pada Dinas Perhubungan Provinsi NTB 2018**

No.	Golongan	Jumlah Pegawai
1	I	1
2	II	24
3	III	42
4.	IV	5
<b>JUMLAH</b>		<b>72</b>

Sumber ; Dishub Prov. NTB, 2018

Data tersebut memberikan penjelasan bahwa jumlah pegawai Dishub Provinsi NTB didominasi oleh mereka yang masih berada pada golongan III, kemudian menyusul golongan II.

Jika dilihat dari aspek pendidikan formal yang dilalui/ditamatkan akan nampak seperti pada tabel dibawah ini:

**Tabel 5.11 Tingkat Pendidikan Pegawai Dinas Perhubungan Provinsi NTB, 2018**

No.	Tingkat Pendidikan	Jumlah Pegawai
1	SD	-
2	SLTP	2
3	SLTA	28
4.	Diploma	9
5.	S1	35
6.	Pascasarjana	0
<b>JUMLAH</b>		<b>74</b>

Sumber ; Dishub Provinsi NTB, 2018

Pada tabel 5.11 merupakan tingkat pendidikan di dominasi dengan tingkat pendidikan S1 dan SMA. Tingkat pendidikan mempengaruhi kinerja implementor dalam memahami, melaksanakan serta mengevaluasi implementasi kebijakan BRT Kota Mataram. Kompetensi SDM manusia dalam pendidikan formal untuk pascasarjana tidak dimiliki dishub provinsi NTB, sehingga memfasilitasi SDMnya untuk melanjutkan pendidikan pascasarjana akan mempengaruhi kompetensi sesuai dengan bidang yang ditekuni.

Perum damri yang memiliki wewenang dalam mengoperasikan BRT di Kota Mataram memiliki kebutuhan dalam manajemen pembiayaan untuk

penggajian supir BRT Mataram. Adapun komponen biaya sumber daya manusia pramudi (Supir) BRT sebagai berikut ;

**Tabel 5.12 Komponen Biaya SDM Pramudi (Supir)**

No	SDM	Nilai	Biaya per orang Per-Bulan (Rp/orang/bulan)	Biaya Per-orang per-tahun (Rp/orang/tahun)
A	Pramudi (Supir)			
1	Gaji pokok	2.500.000	2.500.000	30.000.000
2	Uang Makan	25.000	625.000	7.500.000
3	Jamsostek	11.7% Gaji Pokok	292.500	3.510.000
4	Lembur	3% Gaji Pokok	75.000	900.000
5	Diklat	5% Gaji Pokok	125.000	1.500.000
6	Pesangon	5% Gaji Pokok	125.000	1.500.000
7	Jaminan Sosial	5% Gaji Pokok	125.000	1.500.000
8	PPh	15% Gaji Pokok	375.000	4.500.000
9	Pakaian dinas	1.500.000	125.000	1.500.000
10	THR	2.500.000	208.333	2.500.000
	Jumlah		4.575.833	54.910.000

Sumber ; baliptang departemen perhubungan RI Laporan akhir penyelenggaraan angkutan massal kota Aglomerasi Mataram, 2017

Dalam proses peningkatan kompetensi implementor khususnya yang menangani BRT Mataram seperti supir diberikan pendidikan dan pelatihan juga diperoleh dalam menduduki posisi supir BRT Mataram. sebagaimana hasil wawancara dengan AT selaku supir BRT mengatakan ;

“....kami melalui pendidikan dan pelatihan dalam mengoperasionalkan BRT yang dilakukan pusat perum damri, dan dengan asal kota bandung di tempat tugaskan di Mataram dalam mengoperasionalkan BRT Mataram.

Berdasarkan data tersebut diatas bahwa kompetensi Implementor BRT di Kota Mataram dari aspek latar belakang pendidikan cukup memadai baik dari segi jumlah dan kualitasnya. Semakin tingginya latar belakang pendidikan akan memudahkan proses pemahaman sehingga berdampak pada efektifnya implementasi kebijakan BRT di Kota Mataram.

## b. Fasilitas

Fasilitas sarana prasarana merupakan salah satu pendukung keberhasilan daripada operasional BRT Kota Mataram. Adapun prasarana masing – masing stakeholders seperti dinas perhubungan Provinsi dan Dinas Perhubungan Kota menyediakan sarana prasarana halte dan bus stop yang berbeda tergantung letak jalan milik Negara atau daerah.

Sebagaimana hal ini dilakukan wawancara dengan AB selaku Kepala sarpras Dinas Perhubungan Kota Mataram ;

*“.....halte dibangun secara satu kesatuan oleh tiga pihak diantaranya pemerintah pusat, Dinas Perhubungan Provinsi NTB dan Dinas Perhubungan Kota Mataram, hal ini dibangun untuk mendukung operasional BRT Kota Mataram. ( Wawancara, 15 Oktober, 2018)*  
Disamping itu, data sekunder yang peneliti olah sendiri sebagai berikut ;

**Tabel 5.13 Jumlah Shalter dan Bus Stop Kota Mataram 2017**

No	Kecamatan	Bus Stop	Jalan	Shalter /Halte	Jalan
1	Sandubaya	5	Jl. Ahmad Yani, Jl. Sandubaya, Jl. TGH. Faisal, Hl. TGH. Faisal Tembelok	6	Jl. Sandubaya
2	Cakranegara	7	Jl. Brawijaya Seganteng, Jl. Catur Warga, Jl. Ahmad Yani, Jl. Bung Karno, Jl. Dr. Suyono Pagutan	4	Jl. Selaparang, Jl. Pejanggik, Jl. A Yani, Jl. Tgh Ali Batu
3	Selaparang	4	Jl. Langko, Jl. Adisucipto, Jl. Jenderal Sudirman	4	Jl. Jend.Sudirman, Jl. Adisucipto
4	Mataram	14	Jl. Bung Karno, Jl. Catur Warga, Jl. Panji Anom	6	Jl. Pejanggik, Jl. Langko, Jl. Bung Karno, Jl. Pendidikan, Jl. Selaparang, Jl. A Yani, Jl. Tgh Ali Batu
5	Ampenan	3	Jl. Saleh Sungkar, Jl. Langko	7	Jl. Adi Sucipto, Jl. Saleh Sungkar, Jl. Yos Sudarso
6	Sekarbela			3	Jl. Dr. Soeyono
<b>JUMLAH</b>			33		30

Sumber : Data sekunder di olah, Dishub Kota Mataram, 2018

Dinas perhubungan provinsi NTB dalam mendukung keberhasilan BRT Mataram, maka dishub provinsi NTB memiliki program serta indikator untuk mensukseskan BRT Mataram di antaranya sebagai berikut ;

**Tabel 5.14 Perbandingan Pembangunan Sarpras BRT & Capaian Indikator Kinerja Dishub Provinsi NTB 2017**

TAHUN 2017						
Program	Sasaran Program	Kegiatan	Capaian Indikator Kinerja			%
			Uraian	Target	Realisasi	
Pembangunan Sarpras Perhubungan	Meningkatnya Sarpras Perhubungan	Pembangunan Prasarana Perhubungan	Pengadaan dan Pemasangan Halte Angkutan Umum Masal (BRT)	5 Buah	5 Buah	100
			Pengadaan Rambu Bus Stop	140 Buah	140 Buah	100
<b>Jumlah Anggaran</b>				603.968.000	582.239.600	
TAHUN 2016						
Program	Sasaran Program	Kegiatan	Capaian Indikator Kinerja			%
			Uraian	Target	Realisasi	
Pembangunan Sarpras Perhubungan	Meningkatnya Sarpras Perhubungan	Pembangunan Prasarana Perhubungan	Halte Angkutan Umum Masal (BRT)	18 Unit	8 Unit	100
<b>Jumlah Anggaran</b>				602.470.000	231.670.420	

Sumber ; Data Sekunder Lkjl di Olah, h. 6, 2017

Tabel diatas tersebut perbandingan pembangunan sarpras dari tahun 2016 & 2017 dilakukan dalam mendukung operasional BRT Mataram. pembangunan halte, bus stop tersebut dibangun sesuai dengan cakupan wewenang yang menjadi wilayah Daerah, Kota dan Nasional. Berikut klasifikasi pembagian jalan – jalan di daerah Kota Mataram sebagai bentuk gambaran pembangunan halte, bus stop diantaranya ;

**Tabel 5.15 Kepemilikan Jalan tahun 2018**

No	Kepemilikan Jalan	Panjang ruas
1	Provinsi NTB	22,020 km
2	Kota Mataram	153,846
3	Nasional	17,376 Km

Sumber ; Data Sekunder di olah, Profil Kota Mataram NTB 2018

Sehubungan dengan kepemilikan jalan di Lombok, adapun klasifikasi keadaan jalan yang ada sebagai berikut ;

**Tabel 5.16 Kondisi Jalan Provinsi NTB**

No	Uraian	Jalan Negara	Jalan Nasional	Jalan Kota
1	Baik	29,506 km	1.484,430 Km	286,251 Km
2	Sedang	-	-	12,018
3	Rusak	-	-	32,629
4	Rusak Berat	-	-	69,165
Jumlah		29,506 Km	1.484, 430 Km	400,063
2015		29,506	58.830	379.732

Sumber ; Perhubungan dalam angka 2018

Berdasarkan tabel diatas tersebut bahwa terjadi peningkatan atau penambahan dan pengurangan jalan pada jalan nasional dan Kota pada tahun 2015 hingga tahun 2016. Dengan demikian klasifikasi pembagian jalan tersebut menjadi ranah dan wewenang dalam membangun halte, bus stop dalam mendukung keberhasilan operasional BRT Mataram.

Sarana prasarana merupakan salah satu faktor pendukung keberhasilan dalam implementasi kebijakan BRT Kota Mataram, selain saspras *shalter* dan *bus stop*, jumlah kendaraan BRT diberikan pemerintah pusat sebanyak 25 unit pada tahun 2016 sebagaimana tertuang dalam keputusan Kemenhub nomor KP.692 Tahun 2015 tentang Alokasi Bantuan Bus Besar *Bus Rapid Transit* (BRT) Tahun Anggaran 2015 mendistribusikan Bus Besar *Bus Rapid Transit* (BRT) sebanyak 10.25 unit BRT yang terbagi di beberapa daerah, termasuk Provinsi Nusa Tenggara Barat dan Kota Mataram dan mendapatkan distribusi sebanyak 25 Unit.

Akan tetapi selama beroperasi tidak optimal secara keseluruhan di awal tahun 2018, oleh karenanya pemerintah pusat menarik 15 Unit BRT dan tersisa sebanyak 10 unit BRT, sebagaimana dalam **Koran Suara NTB halaman 8**, 14 Agustus 2017 ; 15 Unit BRT dialihkan ke Kota Bandung karena pemerintah kota Mataram di nilai tidak siap.



Berdasarkan hasil wawancara dan observasi peneliti sejauh ini fasilitas pemerintah daerah Provinsi NTB dan Kota dalam hal ini Dinas Perhubungan Provinsi dan Kota telah memberikan fasilitas berupa bus, *shalter* atau halte, bus stop, trayek, payung hukum merupakan respon dan tanggung jawab pemerintah daerah sebagaimana dalam Undang – Undang Lalu Lintas dan Angkuta Jalan No 22 tahun 2009 yang mengamanahkan setiap daerah menyediakan angkutan massal dalam meningkatkan pelayanan transportasi angkutan daerah dan kota. Namun kemanfaatan dari sejumlah shalter/ halte yang telah di bangun tidak dimanfaatkan secara optimal, pasalnya persoalan BRT yang tidak beroperasi secara keseluruhan pada trayek BRT yang telah ditetapkan dalam ketetapan SK gubernur NTB.

Disamping itu fasilitas berupa shalter/ halte sudah tidak layak atau memerlukan kebaruaran karena sudah tidak memenuhi standar keamanan dan kenyamanan. Sebagaima hasil dokumentasi gambar peneliti sebagai berikut ;



Sumber : dokumentasi peneliti, november 2018

**Gambar 5.6 Shalter/halte Jl. Senggigi yang rusak**

Aspek fasilitas dalam mendukung BRT di Kota Mataram cukup memadai akan hal itu, namun perlunya kebaruan atau perbaikan terhadap sarana – prasarana yang sudah tidak standar, khususnya masalah shalter/ halte yang ada.

### c. Ketersediaan Anggaran

Kebutuhan dana untuk kegiatan operasional secara rutin di Kota Mataram secara berkelanjutan sangat dirasakan dinas perhubungan provinsi NTB, perum damri dan dinas perhubungan Kota Mataram. Anggaran merupakan salah satu faktor utama mendukung keberhasilan BRT Kota Mataram. Semakin banyak kegiatan yang dilakukan semakin banyak dana yang dibutuhkan. Sepertihalnya di kota Mataram dengan jumlah 25 unit BRT beroperasi IV koridor. Pada tahun 2016 anggaran BRT disubsidi pemerintah Pusat 250 juta dari APBN. Sebagaimana yang disampaikan oleh AP selaku kapid angkutan darat dishub Prov.NTB mengatakan ;

Anggaran yang diberikan pemerintah pusat untuk mengoperasikan BRT kota mataram berjumlah 250 juta, dan kemarin hanya mampu berjalan dua bulan karena persoalan anggaran dan penolakan angkot. (Wawancara, 15 Oktober, 2018).

Diamping itu dikalkulasikan kebutuhan anggaran dalam mengoperasikan satu unit BRT di Kota mataram dalam kajiannya membutuhkan dana sebagai berikut;

**Tabel 5.17 Tabulasi Biaya Operasional BRT Mataram dalam Setahun**

NO	Biaya Operasional	BRT I Narmada – Kebon Roek	BRT II Kebon Roek - Bengel
1	BBM Pertahun	272.498.688	272.498.688
2	Gaji pramudi	146.688.143	146.688.143
3	Pajak & KIR perbus	4.100.000	4.100.000
4	Biaya Perawatan & Suku cadangan perbus	626.201.158	631.364.909
5	Biaya Mekanik perbus	70.285.647	59.485.363
	<b>Jumlah</b>	<b>1.119.773.636</b>	<b>1.114.137.103</b>

Sumber ; Sekunder diolah Dishub Prov.NTB, 2017 (balitbang departemen RI Laporan akhir Penyelenggaraan Angkutan Massal Kota Aglomerasi Mataram )

Dari tabel tersebut diatas memberikan gambaran bahwa kebutuhan dana dalam operasional BRT Kota Mataram pertahunnya dengan dana yang telah diberikan subsidi 250 juta oleh pemerintah pusat pada akhir tahun 2016 belum sesuai dengan harapan, tingginya anggaran yang dibutuhkan tentu akan mempengaruhi keberhasilan daripada keberhasilan operasional BRT Kota Mataram.

Dalam UU Nomor 22 Tahun 2009 Tentang LLAJ (Lalu Lintas dan Angkutan Jalan) menjadi dasar hukum pemerintah daerah dalam hal ini Dinas Perhubungan Provinsi NTB menyediakan angkutan massal, oleh karena dukungan yang diberikan pemerintah pusat yaitu dengan mensubsidi BRT kota Mataram sebagaimana dikatakan oleh RH Selaku kasi program mengatakan bahwa ;

Pemerintah daerah dalam hal ini Dinas Perhubungan Provinsi NTB memberikan support kepada perum damri sebagai bentuk tanggung jawab selaku pemerintah daerah sesuai UU 22 tahun 2009 tentang LLAJ. (Wawancara 12 Oktober 2018)

Disamping itu keberhasilan BRT beroperasi di Kota Mataram, pemerintah Kota Mataram dalam hal ini Dinas perhubungan Kota Mataram memberikan dana subsidi dari pemerintah Kota Mataram sebesar 500 juta dengan konsep *feeder* (pengumpan penumpang) untuk 100 angkutan kota yang masuk dalam SPM (standar Pelayanan Minimum). *Feeder* diperuntukan mengatasi persoalan penolakan pihak angkutan Kota terhadap operasional BRT Kota Mataram. Sebagaimana LW selaku kabid dinas Perhubungan Kota Mataram mengatakan ;

Kami memberikan subsidi kepada angkutan kota sebesar 500 juta, akan tetapi persoalan musibah yang menimpa daerah seperti gempa, maka kami alihkan untuk sementara dana tersebut ( Wawancara, 15 Oktober, 2018)

Dengan demikian bahwa ketersediaan anggaran yang diberikan pemerintah pusat untuk mendukung BRT Mataram masih kurang dari harapan yang ada, sedangkan pemerintah daerah Kota Mataram mensubsidi persoalan angkutan kota yang bersumber dana APBD Kota Mataram.

Ketersediaan anggaran operasional BRT Mataram disamping pembiayaan BRT, ketersediaan anggaran bersumber dari APBD Kota Mataram dalam pembangunan halte sebanyak tiga buah unit 2017 sebagai berikut ;

**Tabel 5.18 Realisasi Anggaran Pembangunan halte Dishub Mataram, 2017**

Uraian	Jumlah Anggaran	Realisasi Anggaran Kegiatan	Sisa Akhir Laporan	Halte
Pembangunan Halte Bus, taxi gedung Terminal	151.200.000	139.500.000	11.700.000	3 Buah

Sumber ; Data sekunder di olah, Laporan Realisasi Anggaran dishub Mataram, 2018

**Tabel 5.19 Perbandingan Anggaran pembangunan Halte, Bus Stop Dishub Provinsi NTB**

Uraian	Tahun	Halte	Bus Stop	Anggaran
Pembangunan halte, bus stop	2016	18 Unit	-	231.670.420
	2017	5 Unit	140	582.239.600

Berdasarkan tabel 5.18 dan tabel 5.19 realisasi anggaran pembangunan halte dishub provinsi NTB dan dishub kota masing – masing meningkatkan sarpras dalam rangka mendukung operasional BRT Mataram. Dimana dishub kota pada tabel 5.18 memiliki sisa akhir Laporan di alokasikan masuk dalam APBD perubahan tahun anggaran 2018. Sebagaimana hasil wawancara dengan BD bagian perencanaan dan keuangan dishub Kota Mataram mengatakan bahwa ;

Sisa laporan realisasi anggaran untuk pembangunan halte bus kota masuk pada APBD tahun 2018 atau mendatang, dan untuk dapat diketahui

pemerintah kota dalam hal ini ikut terlibat dalam pembangunan pada tahun 2017 dan membangun sebanyak tiga halte dalam jalan milik Kota.

Berdasarkan data tersebut diatas bahwa ketersediaan anggaran untuk operasional BRT masih belum mencukupi untuk mengoptimalkan 10 unit BRT di Kota Mataram baik bantuan subsidi dari pemerintah pusat maupun pemerintah daerah, sehingga diperlukan bentuk keseriusan pemerintah daerah dan bersinergi dengan stakeholder lain untuk menciptakan BRT yang sukses mampu beroperasi di beberapa daerah. Disamping itu *feeder* masih membutuhkan dana untuk mendukung operasional BRT di Kota Mataram, oleh karena itu ketersediaan anggaran masih dirasa kurang dan mempengaruhi keberhasilan BRT Mataram.

Dengan demikian, sumber daya implementor dari sarana prasarana yang ada cukup memadai akan hal itu, kesiapan pemerintah daerah terukur dari seberapa siap pemerintah daerah menyediakan fasilitas untuk mendukung keberhasilan BRT. Akan tetapi ketersediaan anggaran yang minim tidak mampu mengoperasikan keseluruhan Jumlah BRT di Kota Mataram. Minimnya anggaran akan mengakibatkan ketidakefektifan dalam operasional BRT. Anggaran merupakan komponen dasar dalam keberhasilan implementasi kebijakan.

#### **5.1.1.3 Disposisi (Sikap Implementor)**

Hasil wawancara berkaitan dengan sikap implementor (*dispositions*) menunjukkan bahwa kepala perum damri, kepala bidang baik angkutan darat, dishub baik provinsi maupun kota serta organda (angkutan kota) sebagai unsur pelaksana utama dalam proses implementasi BRT sudah menunjukkan sikap yang positif dan kemauan untuk menjalankan kebijakan yang telah ditetapkan, hanya dalam proses sampai pada sasaran hingga implementasinya masih memerlukan reformulasi atau pemecahan masalah dan proses pendampingan yang konsisten

hingga dapat terlaksana dengan baik.

Beberapa sub fokus yang dikaji dari aspek disposisi (sikap Implementor) dalam penelitian ini adalah ;

**a. Komitmen para pelaksana kebijakan**

Komitmen para pelaksana kebijakan penting sekali menjadi perhatian, karena keberhasilan implementasi kebijakan publik terletak pada komitmen dari para pelaksana kebijakan. Komitmen disini mengandung pengertian bahwa pelaksana kebijakan sebagai ujung tombak yang dalam dirinya harus memiliki komitmen untuk mewujudkan implementasi kebijakan.

Hasil observasi lapangan menunjukkan bahwa aparat birokrasi pemerintah di Dishub Provinsi dan Kota belum begitu memiliki komitmen dalam implementasi kebijakan BRT Mataram, salah satunya ditandai dengan kurangnya sosialisasi kebijakan BRT kepada target group atau kelompok sasaran. Komitmen para implementor untuk mensukseskan BRT kota Mataram dirasa sangat rendah, karena relasi aktor dari masing – masing stakeholder belum memiliki persoalan yang tidak mudah ditemukan pemecahan masalahnya. Sebagaimana pihaknya perumdamri yang menunggu instruksi dari pemerintah daerah maupun pusat dalam mengatasi persoalan anggaran mengoperasikan BRT, dengan instruksi tersebut menunjukkan proses hierarki yang panjang akan mengakibatkan ketidakefisienan dalam mengatasi persoalan yang ada. Sesuai dengan amanah yang ditetapkan dalam keputusan Menteri perhubungan bahwa ketika BRT di aplikasikan di Mataram tidak menutup kemungkinan bahwa diberikannya wewenang untuk bekerjasama dengan pihak *corporation* atau pengusaha.

Sedangkan pemerintah daerah sendiri kelompok sasaran BRT dalam proses sosialisasi tidak tersentuh dalam satuan pendidikan. Hal ini menunjukan

komitmen yang terbangun masih rendah dengan bukti bahwa proses isi kebijakan belum dapat difahami oleh stakeholder yakni pelajar. Kurangnya pengetahuan dari masing – masing satuan pendidikan menunjukkan komitmen pelaksana kebijakan rendah. Sebagaimana yang dikatakan AP selaku sekretaris FFLAJ mengatakan :

“.....kami mengundang lembaga teknis lainnya untuk mebicarakan persoalan BRT, termasuk di dalamnya penyampaian tentang adanya BRT di peruntukkan bagi para pelajar yang nantinya akan diteruskan oleh dinas pendidikan Kota Mataram”. (Wawancara, 12 Oktober 2018)

Untuk mendukung gagasan tersebut peneliti mewawancarai AN selaku pelajar SMP 15 mengatakan bahwa ;

“...tidak ada sosialisasi yang dilakukan oleh pihak sekolah, saya hanya mengetahui berdasarkan melihat teman-teman naik dan informasi dari mereka bahwa gratis bus waktu jam – jam tertentu”. (Wawancara, 11 Oktober 2018).

Hasil wawancara tersebut menandakan bahwa sosialisasi yang belum tersentuh dalam satuan pendidikan tentu merupakan *miss communication*. Oleh karenanya kaitannya hal ini maka dibutuhkan proses pengawasan serta pendampingan yang sampai pada kelompok sasaran yang tidak hanya sebatas dalam ruang lingkup aparatur birokrasi pemerintah, akan tetapi tersentuh pada level street birokrasi yakni kelompok sasaran.

Komitmen implementor masih jauh dari kesepakatan diawal yang mensukseskan BRT, khususnya bagi pemerintah daerah dan kota yang memiliki tanggung jawab menyediakan angkutan massal untuk meningkatkan pelayanan publik di Kota Mataram. Walaupun disini posisi pemerintah daerah dalam BRT dalam level pengawasan operasional BRT seharusnya mampu menjadi wadah untuk mengatasi persoalan BRT gagal dalam implementasinya.

Komitmen yang masih rendah disebabkan karena tingkat kepatuhan implementor yang tidak sesuai dengan ketentuan dalam SK gubernur NTB dan

prinsip ideal BRT Mataram. Empirisnya dilapangan bahwa SK gubernur NTB tidak berjalan disebabkan karena belum terpenuhinya prinsip dasar BRT Mataram diantaranya yaitu pertama memiliki jalur bus yakni trayek kota Mataram sudah dimiliki, kedua jalur terpisah yakni jalur yang terpisah dengan angkutan kendaraan lainnya, ketiga menerapkan sistem tarif menggunakan E-tiket atau nominal, keempat menghindari dengan konflik dengan moda angkutan lain, dalam hal ini pemerintah memberlakukan konsep *feeder* (Pengumpan Penumpang), kelima bus shalter Kota Mataram cukup memadai dalam mendukung proses implementasi BRT.

Sehingga disini diperlukan kepatuhan serta daya tanggap yang responsive terhadap akar permasalahan yang menjadi faktor belum berhasilnya BRT di Kota Mataram salah satunya karena tidak menerapkan prinsip ideal BRT kota Mataram.

Dengan demikian bahwa terjadinya ketidakjelasan dalam menginterpretasikan suatu kebijakan dari atas, sehingga seringkali terdengar “menyelamatkan” kebijakan dari atas. Hal inilah yang sesungguhnya mengandung aura “Asal Bapak Senang” tanpa menghiraukan hal lainnya, sehingga pada gilirannya membuat aparat birokrasi Dishub Provinsi NTB dan Kota Mataram kurang memiliki daya tanggap yang memadai dalam menghadapi persoalan-persoalan di lapangan seperti ketersediaan anggaran minim, tidak beroperasi seluruhnya jumlah unit BRT, ditariknya 15 unit BRT oleh pusat serta penolakan BRT oleh angkot dan angdes, belum terpenuhiya idealnya BRT kota Mataram serta tidak mempunya angkutan kota (organda) dalam memenuhi SPM (Standar Pelayanan Minimum) yang diberikan pemerintah Kota.

Kesulitan organda (Angkutan kota) di Mataram tidak bersifat legal atau berbadan hukum karena kepemilikan angkutan kota bersifat pribadi, hal ini menjadi kesulitan pemerintah untuk memberikan bantuan sumberdaya berupa anggaran



dalam rangka mensubsidi angkutan kota sebagai *feeder*. Ketidakjelasan organda (angkutan Kota) dalam memenuhi SPM yang dikeluarkan pemerintah disebabkan karena ketidakberdayaan dalam memenuhi tuntutan tersebut menjadi persoalan yang sangat susah untuk di atasi sendiri oleh organda sendiri dalam mendukung Operasional BRT Kota Mataram, sehingga diperlukan tangan pemerintah Kota yang tidak hanya sebatas memenuhi tanggung jawab “serah lepas” tanpa memberikan proses pembimbingan mendalam dalam wujud pemberdayaan dan bimbingan hingga terciptanya angkutan kota yang sesuai dengan SPM.

Sehingga dari hasil survey penelitian di lapangan bahwa BRT pada tahun 2018 beroperasi kembali dengan memaksimalkan jumlah BRT 4 unit dengan koridor yang berbeda dengan SK. Persoalan tersebut diakibatkan komitmen pemerintah daerah masih dikatakan rendah dalam mensukseskan BRT di Mataram. Indikator bahwa komitmen implementor dikatakan baik ketika prosesnya outpunya memberikan implikasi yang baik. Sehingga seseriusan dan komitmen implementor BRT disini diperlukan dalam mensukseskan BRT di Kota Mataram. Karena sejauh ini dari hasil survey peneliti bahwa BRT hanya jalan seadanya atau sampul cover yang sangat baik di pandang namun isi dari sampul tersebut tidak menggambarkan akan hal itu. Sehingga komitmen para pelaksana kebijakan BRT juga bisa merangkul dunia usaha untuk memback-up kebutuhan anggaran BRT serta mengembalikan sistem bertarif bagi BRT di Kota Mataram. Disatu sisi pemeritah kota serta daerah harus mendampingi selama proses tersebut hingga terlaksananya implementasi BRT di Kota Mataram dengan lima Standar BRT ideal skala Nasioanal.

#### **b. Komunikatif**

Komunikatif yang dimaksud disini adalah pelaksana kebijakan memiliki kemahiran dalam hal sosialisasi kebijakan yang telah ditetapkan. Keberhasilan dalam mewujudkan implementasi sangat ditentukan oleh faktor komunikasi yang

dilakukan oleh pelaksana kebijakan.

*Content* kebijakan BRT terletak pada kelompok sasaran atau target group yakni masyarakat yang pada awalnya kemudian diperuntukkan bagi pelajar gratis. Kondisi tersebut akibat ketidakmampuan perumdamri dalam memberikan pendapatan bagi BUMD. Dengan kondisi tersebut pemerintah daerah dan kota yang memiliki kewajiban tidak hanya sebatas menonton melainkan ikut bersinergi untuk mensukseskan BRT di Kota Mataram.

BRT di kota Mataram dengan pelaksana yang terdiri dari perum damri, dinash perhubungan provinsi NTB, dishub Kota Mataram serta aktor *supporting* (dinas pendidikan, aparat kepolisian) ikut terlibat dalam mensukseskan operasional BRT. Dari hasil kesepakatan yang ada bahwa yang menjadi sasaran BRT adalah para pelajar dengan bersinergi yang pada gilirannya diharapkan dinas pendidikan untuk menindaklanjuti program tersebut sampai pada satuan pendidikan di Kota mataram. Namun hasil observasi menunjukkan bahwa kemampuan birokrasi pendidikan di Disdikpora Kota Mataram termasuk sedang, artinya dalam melakukan interaksi dengan pihak stakeholders/ pengguna layanan transportasi atau sasaran target tergolong biasa-biasa saja. Stakeholder terkait sebagai kelompok sasaran adalah para pelajar dalam hal ini dinas pendidikan Kota Mataram belum secara optimal memberikan komunikatif kepada satuan pendidikan, sehingga lebih lanjutnya pihak sekolah akan melakukan sosialisasi terkait operasional BRT Mataram, sebagaimana menurut salah satu pelajar NR pelajar SMP 5 mengatakan ;

Bis ini saya tau hanya jalan setiap keberangkatan masuk sekolah dan pas pulang dan para pelajar saya lihat naik maka saya ikutan naik dan gratis (Wawancara 20 Oktober 2018).

Oleh karenanya bahwa komunikatif lebih lanjut dalam bentuk sosialisasi harus dilakukan tindakan pengawasan dan dan *control* dalam operasional BRT

mataram. Komunikatif lainnya dalam bentuk mengatasi persoalan-persoalan seperti minimnya anggaran, *feeder* untuk membantu operasional BRT yang disubsidi pemerintah kota. Pemerintah kota bertindak sesuai aturan yakni *feeder* harus sesuai dengan SPM (Standar Pelayanan Minimum) sehingga hal ini dianggap menjadi beban berat bagi supir angkutan kota memenuhi tersebut agar masuk dalam wadah yang satu yakni berstatus legal. Dengan berstatus legal maka anggaran berupa disubsidi pemerintah kota akan diperoleh, namun berbeda dengan situasi di lapangan yang peneliti amati bahwa supir angkutan kota tidak mampu memenuhi SPM sebagaimana AN selaku ketua DPP organda Kota Mataram mengatakan bahwa ;

“.....kami membutuhkan tangan pemerintah untuk meremajakan angkutan kota kamu, tidak hanya dilepas dengan kata “memenuhi standar anda berhak, jika sebaliknya dinyatakan tidak memenuhi standar SPM”, sehingga kepedulian pemerintah kota tidak sebatas itu melainkan yang kami harapkan ikut mencarikan kami solusi akibat persoalan ini. (20 Oktober 2018).

Ditarik kesimpulan dari perolehan data, observasi dan hasil lapangan bahwa menunjukkan sikap positif, memiliki kemauan untuk mensukseskan BRT dengan memenuhi pelayanan standar angkutan massal yang pada umumnya, walaupun tidak memenuhi standar BRT ideal Nasional, kemudian komitmen yang dibangun implementor BRT masih rendah.

#### **5.1.1.4 Struktur Birokrasi**

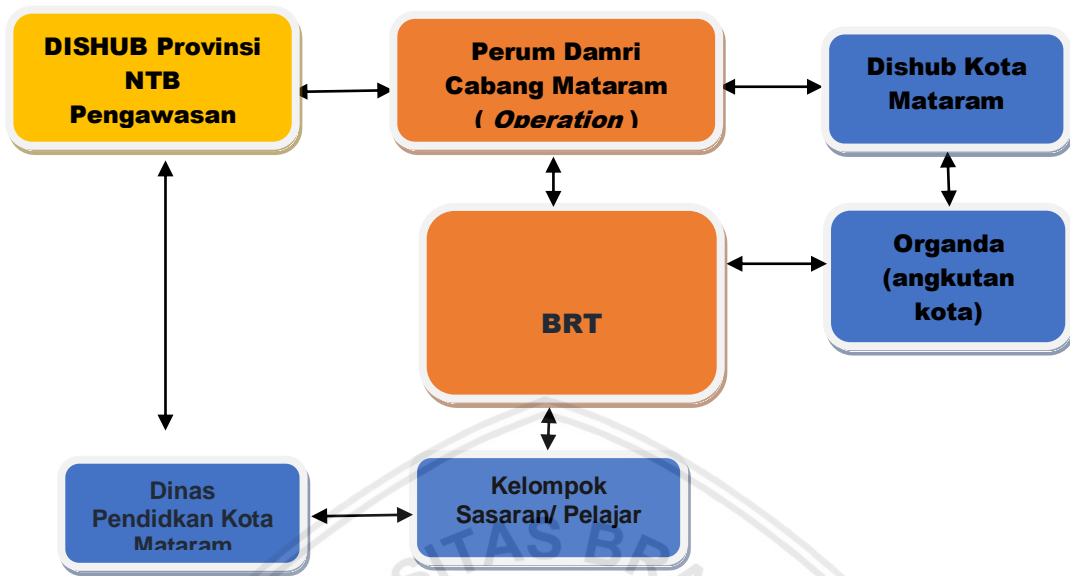
Struktur birokrasi (Dishub Provinsi NTB) yaitu: peta sederhana untuk menunjukkan berbagai posisi-posisi yang dibingkai sebagai interaksi formal yang diterapkan.

Dalam implementasi kebijakan BRT Mataram yaitu aparatur Dishub Provinsi NTB, Perum Damri Mataram, Dishub Kota Mataram, organda (Angkutan Kota) termasuk

dinas pendidikan Kota Mataram. Dari komponen tersebut maka kelompok sasaran terletak pada pihak satuan pendidikan yang pada gilirannya diintegrasikan oleh dinas pendidikan Kota Mataram melalui hasil kesepakatan bersama dengan beberapa stakeholders yang turut menyukseskan kebijakan BRT Mataram yang telah ditetapkan. Sebagaimana hasil penelitian di dinas – dinas terkait tentang keberhasilan BRT maka diperlukan pendampingan yang intensif berupa petunjuk teknis atau pedoman dalam pelaksanaan implementasinya. Untuk itu aspek-aspek yang dikaji terkait struktur birokrasi disini adalah:

**a. Jenjang hirarki dalam implementasi kebijakan.**

Jenjang hirarki dalam implementasi kebijakan disini adalah pola hubungan dan koordinasi yang ditetapkan dalam pelaksanaan kebijakan BRT Mataram. Dalam implementasi BRT Kota Mataram melibatkan unsur birokrasi, baik pada level Dishub Provinsi dan Kota, maupun penyelenggaraan BRT Mataram, dalam hal ini perum damri cabang Mataram sebagai operasional BRT di lakukan pengawasan untuk mensukseskan BRT yaitu diberikan wewenang kepada dinas perhubungan Provinsi NTB, serta para pelajar dalam satuan pendidikan di Kota Mataram sebagai kelompok sasaran dari kebijakan BRT di Kota Mataram. Adapun ilustrasi jenjang hirarki dari masing – masing stakeholder yang terlibat dalam pelaksanaan implementasi kebijakan BRT di Kota Mataram sebagai berikut ;



Sumber ; Data olahan dokumen & Obseravasi

**Gambar 5.7 Jenjang Hirarki Implementor BRT Mataram**

Jenjang hirarki pada bagan tersebut diatas bahwa perum damri memiliki posisi sebagai pengendali utama dalam oprasional BRT karena diberikan wewenang dan tanggung jawab kepada perum damri. Namun dalam melaksanakan operasional BRT Mataram diperlukan kontribusi dari pemerintah daerah mengingat pemerintah daerah memiliki tanggung jawab untuk meningkatkan pelayanan publik terlebihnya pada bidang transportasi Kota di Mataram yang sangat rendah. Sebagaimana yang disampaikan AP selaku sekretaris FFLAJ mengatakan bahwa :

“.....dalam rangka memenuhi UU No. 22 tahun 2009 tentang LLAJ mengamanahkan setiap daerah mewajibkan untuk memberikan pelayanan publik dalam bidang transportasi kota dalam bentuk angkutan massal, maka kami tidak bisa diam begitu saja memantau mangkraknya BRT tidak beroperasi secara optimal, sehingga kami bantu dengan subsidi anggaran”. (Wawancara, 11 Oktober 2018).

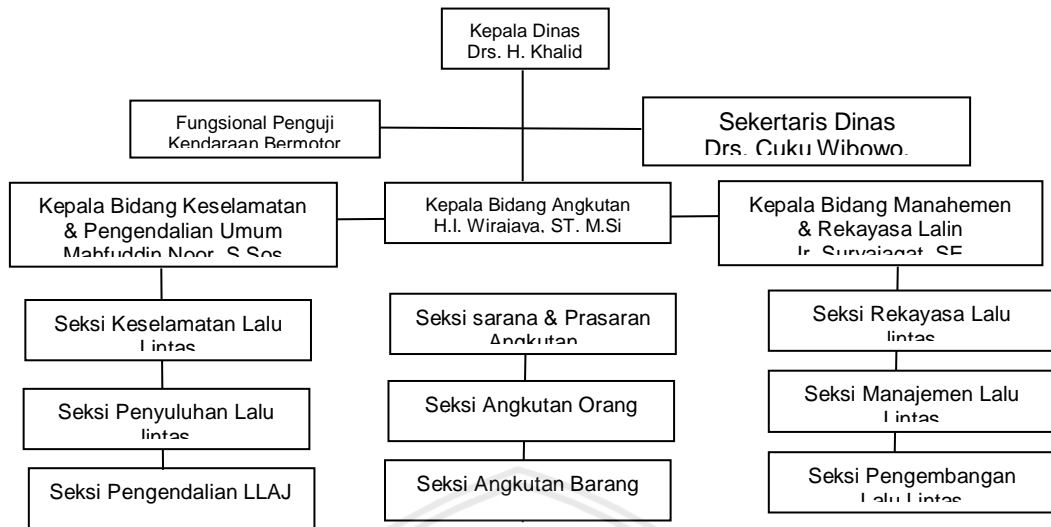
Gambar 5.8 merupakan jenjang hirarki BRT Mataram secara empiris menunjukkan hirarki yang terlalu panjang. Panjangnya hubungan hirarki

mengakibatkan ketidakefisienan dan efektifnya implementasi kebijakan. Panjangnya hirarki implementor apalagi BRT dengan diintegrasikan oleh pemerintah pusat ke pemerintah daerah melalui proses panjang. Prosesnya yang panjang mengakibatkan dalam mengatasi permasalahan membutuhkan waktu yang cukup lama, seperti halnya permasalahan anggaran yang siap dari pemerintah pusat yang didistribusikan untuk BRT di Kota Mataram tidak mampu mengoperasikan 10 Unit BRT di Kota Mataram, dari jumlah yang ada hanya beroperasi tahun 2018 sebanyak 2 unit. Sebagaimana yang disampaikan TL selaku kepala perum damri dalam wawancara kami sebagai berikut :

“sebagai operator sesuai dengan fungsi dan peran, kami menjalankan tugas dengan baik manakala semua kebutuhan bisa terpenuhi seperti biaya pegawai, perawatan bis, BBM yang mencakup ruang lingkup biaya operasional BRT. (wawancara 8 oktober 2018).

Adanya jenjang hirarki yang ada tidak menutup kemungkinan memiliki struktur birokrasi cukup panjang secara vertikal yang menunggu keputusan pusat dalam mengeksekusi persoalan khususnya dalam masalah distribusi anggaran yang disubsidikan. Tentunya dengan terintegrasi persoalan tersebut dari pusat membutuhkan proses waktu yang cukup lama, sehingga ketika kebijakan diintegrasikan pemerintah pusat maka esensi pemerintah daerah yang memiliki kewenangan dalam desentralisasi khususnya dalam bidang transportasi publik dirasa masih sampai pada konsep tersebut. Dengan demikian bahwa persoalan tersebut merupakan pemecahan masalah yang membutuhkan waktu cukup panjang kecuali pemerintah pusat yang memberikan BRT secara Cuma-Cuma dalam rangka meningkatkan pelayanan transportasi publik di kota Mataram.

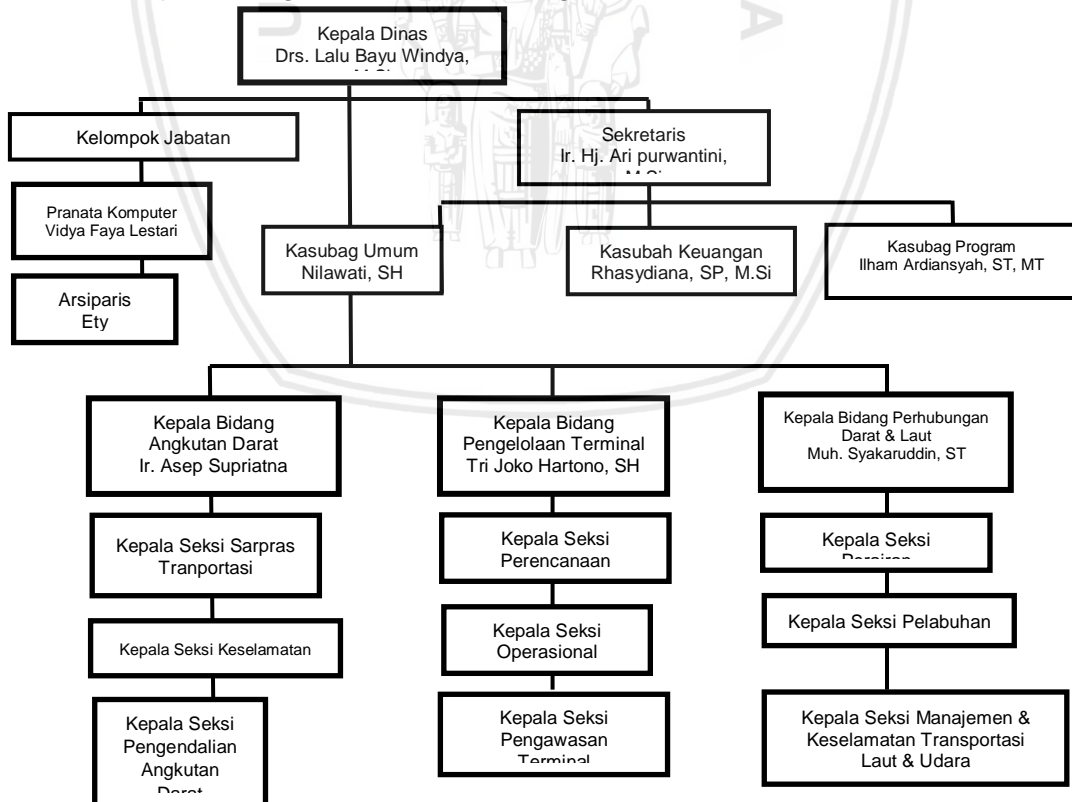
Berikut gambar struktur birokrasi dinas perhubungan provinsi NTB sebagai berikut ;



Sumber ; dinas perhubungan Kota Mataram, 2018

**Gambar 5.8 Struktur Organisasi Dinas Perhubungan Kota Mataram.**

Selain Dishub Kota Mataram juga keterlibatan Dishub Provinsi NTB sebagai tugas dan kewajiban daerah dalam menyediakan transportasi angkutan massal. Adapun sebagai berikut struktur organisasi Dishub Provinsi NTB ;



Sumber ; LKJLP Dishub 2017.

**Gambar 5.9 Struktur Birokrasi Dinash Perhubungan Provinsi NTB Tahun 2018**



Dari masing – masing struktur birokrasi yang ada, di gabungkan dalam wadah yang sama dengan memiliki tujuan untuk mensukseskan BRT Kota Mataram dengan melakukan pengawasan serta mengatasi persoalan atau impcat di implementasikannya kebijakan BRT di Kota Mataram. Permasalahan yang rentan sangat sulit diatasi adalah permasalahan yang membutuhkan instruksi dari pemerintah pusat seperti halnya dalam masalah anggaran yang tidak mencukupi. Oleh karenanya langkah pemerintah pusat salah satunya menarik BRT sebanyak 15 unit dari jumlah 25 BRT yang diberikan kepada pemerintah NTB. Hal ini bertujuan untuk memaksimalkan BRT yang ada untuk dialihkan ke daerah lain seperti Kota Bandung.

**b. Pola hubungan yang terdapat dalam organisasi sebagai pelaksana kebijakan.**

Dalam gambar 5.11 tentang pola hubungan organisasi lembaga teknis yang mengimplementasikan BRT Mataram memiliki penjelasan dimana perum damri sebagai operasional BRT ditugaskan oleh pusat, sedangkan pemerintah daerah dalam hal ini memiliki kewajiban mengadakan transportasi massal sebagaimana tertuang dalam UU 22 tahun 2009 tentang Lalu Lintas dan Angkutan jalan. Pemerintah daerah menyediakan sarana prasarana atau memfasilitasi untuk mendukung keberhasilan BRT Mataram.

Keberhasilan implementasi kebijakan sangat ditentukan oleh pola hubungan dalam organisasi sebagai pelaksana kebijakan. Pola hubungan yang dimaksud disini adalah pola hubungan yang terjadi baik secara intern organisasi maupun secara ekstern. Hasil observasi menunjukkan bahwa pola hubungan yang terjadi dalam organisasi, dalam hal ini Dishub Provinsi NTB, Dishub Kota, organda (Angkutan Kota), Perum damri cabang Mataram belum begitu berjalan secara



efektif, demikian pula hubungan secara eksternal yaitu dengan pengguna layanan transportasi yaitu para pelajar.

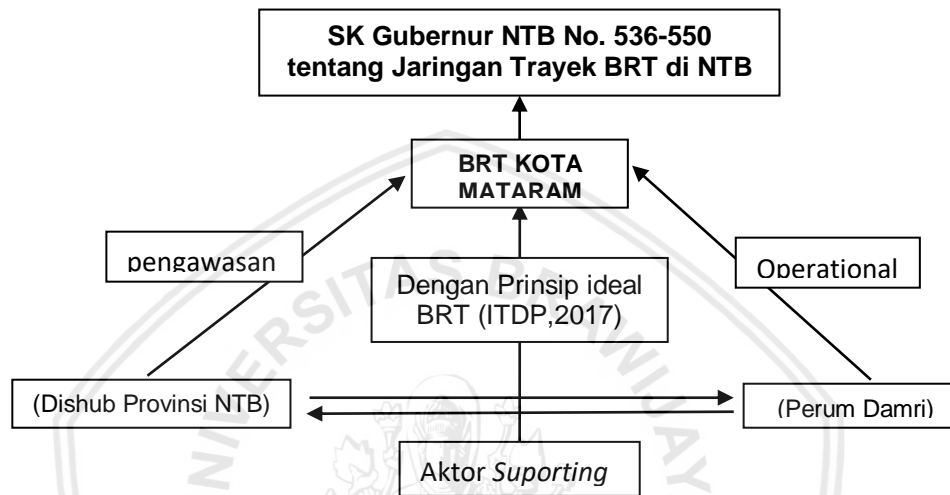
Disamping itu dalam rapat-rapat terkait BRT Mataram dimana dishub provinsi & kota mempercayakan dinas pendidikan Kota Mataram melakukan sosialisasi lebih lanjut untuk memberikan informasi BRT beroperasi di Mataram, hasilnya bahwa para pelajar atau *target group* tidak mendapatkan sosialisasi langsung dari masing – masing sekolahnya terhadap operasional BRT Mataram. sebagaimana wawancara dengan pelajar SMP 15 mengatakan bahwa ;

“...tidak ada sosialisasi yang dilakukan disekolah kami tentang BRT ini sendiri, dan kami hanya mengetahui dari omongan teman dan bentuk sosialisasi dari pemerintah sendiri hanya sebatas gambar yang diunggah melalui website resmi dishub provinsi NTB. (Wawancara 12 oktober 2018)”.

Sebagian dari keputusan yang diambil dari proses perumusan kebijakan adalah siapa atau instansi mana yang akan dibebani sebagai pelaksana. Agar implementasi berjalan efektif, aparat pelaksana haruslah mempunyai kemampuan yang cukup, dan didukung oleh sumber daya yang memadai. Dalam implementasi kebijakan BRT Mataram ini maka SOP tidak jelas dan hanya berupa peraturan SK Gubernur NTB yang hanya mengatur koridor dan trayek BRT Mataram.

Dalam implementasinya, sosialisasi dilaksanakan di Dinas Perhubungan Provinsi NTB dengan beberapa lembaga dinas terkait untuk mensosialisasikan keberhasilan BRT Mataram. Namun pada saat sosialisasi tersebut hanya dalam level top organisasi tanpa proses pendampingan untuk mengarah langsung kepada kelompok sasaran, disamping itu pula bahwa minat dari pada kelompok sasaran memanfaatkan BRT Mataram kurang. Hal ini disebabkan perosalan ketidaktegasan pemerintah daerah sekaligus pemerintah kota bertindak tegas untuk mengaktualisasikan keputusan gubernur NTB terkait yang menekankan khusus bagi

para pelajar yang tidak memiliki SIM (Surat Izin Mengemudi) untuk mendukung keberhasilan BRT Mataram. Sebaiknya sosialisasi dilanjutkan dengan pendampingan agar dapat dipahami dan dilaksanakan oleh implementor di masing-masing sekolah. Adapun pola hubungan implementor BRT sebagai berikut ;



Sumber : Data olahan dokumen & Obseravasi

**Gambar 5.10 Pola Hubungan Implementor BRT di Kota Mataram**

Keterlibatan aktor implementasi hakikatnya terdiri dari pemerintah daerah, pemerintah kota dan pemerintah pusat serta perum damri dalam melaksanakan BRT di Kota Mataram. Dengan di integrasikannya dari pemerintah pusat ke perum damri yang dipercayakan dalam pengelolaan BRT di Kota Mataram, sedangkan pemerintah daerah serta pemerintah kota memiliki tugas untuk menyediakan sarana prasarana serta mendukung keberhasilan BRT di Kota Mataram.

Keterlibatan pemerintah daerah dan pemerintah kota Mataram menyediakan sarana prasarana, perbaikan infrastruktur, halte, trotoar dan pembatasan pelajar untuk tidak pakai kendaraan pribadi sesuai dengan Surat Edaran Gubernur NTB nomor 420/074/DIKBUD tentang Kawasan Sekolah yang Aman, Nyaman, Tertib dan Kondusif, sedangkan pemerintah pusat masalah

pembiayaan serta pemerintah kota terkait mengatasi permasalahan yang muncul yakni mengatasi permasalahan angkutan kota dengan menjadikan *feeder*.

Sebagaimana hasil wawancara dengan RH mengatakan bahwa :

Strategi pemerintah daerah adalah dengan bekerjasama dengan pemerintah daerah, pemerintah kota dan pemerintah pusat. Adapaun Pemkot menangani masalah *feeder* dan Pemerintah pusat dalam hal pembiayaan, dan pemerintah daerah dan Kota perbaikan sarana prasarana infrastruktur, halte, trotoar dan pembatasan pelajar untuk tidak pakai kendaraan pribadi (Wawancara, 12 Oktober 2018)

Dapat ditarik kesimpulan struktur birokrasi merupakan salah satu faktor terpenting dalam implementasi kebijakan. dalam struktur birokrasi tersebut bahwa implementor BRT memiliki struktur birokrasi yang jelas, namun jenjang hirarki yang panjang mengakibatkan tidak efektifnya dalam mengatasi persoalan dilapangan, panjangnya proses transmisi dalam komunikasi, serta ruang lingkup pemerintah daerah dalam kewenangan mengakibatkan menunggu instruksi dari pemerintah pusat.

### **5.1.2 Faktor Pendukung dan Penghambat Implementasi Kebijakan *System Bus Rapid Transit (BRT)* di Kota Mataram**

Mengingat penelitian ini berfokus pada implementasi *system* BRT Mataram, maka pada prosesnya tidak selalu dapat berjalan sebagaimana yang diharapkan, oleh karena bahwa dalam proses implementasi berbagai faktor sumber daya dapat dimanfaatkan didalam maksimalkan implementasinya atau menjadi faktor pendukung, namun disisi lain terdapat juga beberapa faktor yang lumrah terjadi yaitu faktor penghambat di dalam proses implementasi BRT Mataram yang harus mampu diminimalisir kedepannya dengan upaya-upaya atau mereformulasi kebijakan dengan tindakan yang profesional.

### 5.1.2.1 Faktor Pendukung

Faktor-faktor pendukung yang dikemukakan disini, sesuai hasil penelitian adalah:

#### a. Sarana dan Prasarana Pendukung

Hasil telaah dokumen menunjukkan bahwa sarana dan prasarana pendukung terkait penyelenggaraan BRT Mataram dinilai cukup memadai untuk kegiatan/proses implementasi BRT Mataram. Untuk lebih jelas data sarana pendukung BRT Mataram dapat tersaji pada tabel :

**Tabel 5.20 Sarana dan prasarana Pendukung BRT Mataram 2016 - 2017**

Uraian	Dishub Kota	Dishub Provinsi	BRT MATARAM 10 UNIT
Bus Stop	33 Bus Stop	140	
Halte	30 Halte	23	

Sumber ; Data sekunder di olah, 2018.

Berdasarkan tabel 5.20 merupakan keterlibatan pemerintah daerah dalam mendukung sarana dan prasarana operasional BRT Mataram sejauh ini sudah terbangun. Dari hasil observasi peneliti bahwa beberapa jumlah halte pada khususnya yang telah di bangun tidak berfungsi karena koridor BRT tidak beroperasi secara keseluruhan dan halte tersebut tidak memfasilitasi dari penyandang disabilitas. Disamping itu beberapa halte yang sudah tidak layak hal ini disebabkan karena keberfungsian daripada halte tersebut digunakan sebagian orang untuk tempat singgah/berteduh bagi pejalan kaki.

Sepuluh Unit BRT tidak beroperasi secara keseluruhan, dari hasil observasi hanya dua yang beroperasi selama peneliti dilapangan. Hal ini disebabkan karena kurangnya anggaran yang diperlukan dari setiap operational BRT per unit. Sebagaimana terdapat dalam **Tabel 5.17 Tabulasi Biaya**

**Operasional BRT Mataram dalam Setahun**, dalam tabel tersebut mencapai hingga satu miliar dalam satu tahunnya baik dalam proses perawatan, penggajian, bahan bakar dan lain sebagainya. Hal ini menjadi perhatian peneliti bahwa sejauh ini dari saran prasarana pendukung keberhasilan BRT Mataram dirasa cukup memadai.

**b. Feeder (Pengumpan Penumpang)**

Angkutan Kota di jadikan sebagai *feeder* BRT dengan sistem operasioal berbasis kawasan dan aktifitas kawasan yang seragam. *Feeder* merupakan pengumpan penumpang yang mampu beroperasi masuk pada wilayah-wilayah pemukiman masyarakat yang tidak mampu di jangkau BRT, sehingga dengan adanya BRT yang memiliki tujuan untuk mengantarkan masyarakat atau pelajar yang ingin menggunakan BRT Mataram.

Konsep *feeder* ini dengan memanfaatkan angkutan kota sebagai bentuk respon pemerintah kota Mataram dalam mengatasi polemik operasional BRT yang dilakukan oleh para supir angkutan kota Mataram. Sebagaimana disampaikan oleh LW selaku kabid angkutan darat dinas perhubungan Kota Mataram mengatakan ;

*Feeder* disiapkan oleh pemerintah kota Mataram untuk disubsidi untuk mendukung operasional BRT akibat ketidaksetujuan BRT beroperasi dan mensubsidi dengan anggaran sebesar 500 juta bersumber dari APBD Kota Mataram. (Wawancara, 15 Oktober 2018)

*Feeder* merupakan pengumpan penumpang dengan memanfaatkan transportasi angkutan kota yang sesuai dengan SPM (Standar Pelayanan Minimum) dengan memberdayakan sebanyak 100 unit angkutan kota yang beroperasi untuk mendukung BRT Mataram. Sebagaimana disampaikan bahwa LW selaku kabid angkutan darat dinas perhubungan Kota Mataram ;

“...untuk mendukung *feeder*, ketersediaan anggaran tersedia 500 juta dengan disubsidi untuk 100 unit angkutan kota Mataram yang benar –

benar memenuhi SPM (Standar Pelayanan Minimum). ( Wawancara, 15 Oktober 2018)".

Sejauh pengamatan yang peneliti lakukan di lapangan bahwa *feeder* masih dalam istilah *patamorgana*, karena minim dan ketidakberdayaan angkutan kota untuk memenuhi standar pelayanan minimum yang telah diberikan pemerintah kota Mataram, disamping itu tidak jelasnya *SOP (Standar Operational Prosedur)* dalam mendukung BRT Mataram. berkaitan dengan hal ini sebagaimana hasil wawancara dengan AN selaku ketua DPP Organda (Angkutan Mataram) ;

"...para supir angkutan kota dengan ketidakberdayaan dalam memenuhi SPM tentunya sangat susah bagi mereka, oleh karenanya harapan kami bagaimana pemerintah kota memberdayakan atau meremajakan angkutan kota kami dengan tidak hanya mempersyaratkan kami saja, melainkan membantuk kami baik dari sisi anggaran misalnya untuk mengkreditkan satu atau dua buah angkutan kota baru yang layak dan nyaman, sehingga akan mudah bagi kami memenuhi SPM. (wawancara 20 Oktober 2018).

Dengan demikian bahwa, konsep *feeder* bagi angkutan kota dalam mendukung BRT Mataram belum terpenuhi, bahkan dari prasyarat dalam bentuk SPM yang diberikan dishub Kota Mataram yang memenuhi dari standar baik pramudi ataupun kendaraan hanya satu yang masuk kategori standar *feeder* sebagaimana dikatakan LW selaku kabid angkutan darat dinas perhubungan kota Mataram mengatakan ;

".....dari sekian banyak angkutan kota yang dijadikan *feeder* dari proses seleksi hanya satu yang memnuhi syarat" (wawancara 15 oktober 2018)

### **5.1.2.2 Faktor Penghambat**

#### **a. Minimnya Sosialisasi**

Para pakar implementasi kebijakan gencar dalam menekankan pentingnya sosialisasi kebijakan sampai pada target group atau kelompok sasaran, karena ketika kebijakan hanya nama atau sebagai *patamorgana* merupakan kebijakan

yang tidak terimplementasi. *Grindle, Van Matter and Horn, Mazmanian dan Sabatier* dan pakar lainnya tidak melupakan faktor keberhasilan implementasi kebijakan merupakan salah satunya adalah sosialisasi kebijakan, sebagaimana yang dikemukakan oleh *Grindle* "Masyarakat yang sudah terbuka dan terdidik relatif mudah menerima program-program pembaruan dibanding dengan masyarakat yang masih tertutup dan tradisional. Demikian juga, kemajuan teknologi membantu dalam proses keberhasilan implementasi program, karena program-program tersebut dapat disosialisasikan dan di implementasikan dengan bantuan teknologi modern".

Sosialisasi dikatakan sangat minim berdasarkan hasil pengamatan dan data yang peneliti peroleh, sejauh ini bentuk sosialisasi dalam mendukung keberhasilan BRT sampai pada target group hanya melalui media cetak dan proses transmisi pada dinas pendidikan Kota Mataram, selebihnya tidak adanya proses pendampingan atau pengawasan yang dilakukan apakah sudah sampai tidaknya program atau terkait BRT pada para pelajar.

#### **b. Minat kelompok sasaran**

Kelompok sasaran operasional BRT Mataram adalah para pelajar. Kelompok sasaran merupakan faktor penting dalam menentukan sulitnya tidaknya implementasi kebijakan BRT dapat diterima masyarakat. Lewat kacamata Darwin (1998) misalnya mengatakan sulit mudahnya suatu kebijakan di implementasikan yaitu keuntungan yang dinikmati kelompok sasaran. Jika suatu program menjanjikan keuntungan yang jelas bagi kelompok sasaran, maka dukungan mudah diraih. Hal sebaliknya terjadi jika kelompok sasaran sulit memahami keuntungan yang mereka peroleh dari adanya suatu program. Dalam kasus yang terakhir, para pelaksana perlu membuat rencana kegiatan yang jelas untuk

menciptakan opini bagi kelompok sasaran untuk meyakinkan mereka terhadap keuntungan yang dapat diraih oleh kelompok sasaran.

Sebagaimana pada tabel **5.8 Jumlah penumpang BRT perhari Bulan september 2018** bahwa hanya perhari berjumlah 20 orang berdasarkan hasil survey. Untuk melahirkan minat kelompok sasaran pemerintah daerah mengeluarkan SE Gubernur NTB nomor 420/074/DIKBUD tentang Kawasan Sekolah yang Aman, Nyaman, Tertib dan Kondusif, sedangkan pemerintah pusat masalah pembiayaan serta pemerintah kota terkait mengatasi permasalahan yang muncul yakni mengatasi permasalahan angkutan kota dengan menjadikan *feeder*.

Sebagaimana hasil wawancara dengan RH mengatakan bahwa :

Startegi pemerintah daerah adalah dengan bekerjasama dengan pemerintah daerah, pemerintah kota dan pemerintah pusat. Adapaun pemkot menangani masalah *feeder* dan Pemerintah pusat dalam hal pembiayaan, dan pemerintah daerah dan Kota perbaikan sarana prasarana infrastruktur, halte, trotoar dan pembatasan pelajar untuk tidak pakai kendaraan pribadi (Wawancara, 12 Oktober 2018)

Minat pelajar yang kurang diukur dari ketidaktahuan pelajar terhadap beroperasinya BRT di Kota Mataram. Hal ini karena lemahnya proses pendampingan dan pengawasan dan inovasi pemerintah daerah yang menjadikan sasaran berminat. Disamping itu diperlukan ketegasan dari pihak kepolisian yang merazia pengendara yang tidak memperoleh izin sesuai dengan surat edara pemerintah daerah.

### **c. Koordinasi Multiaktor BRT Mataram**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi kebijakan BRT Mataram di dominasi oleh birokrasi pemerintahan, dalam hal ini aparat dinas Perhubungan provinsi NTB, Dinas Perhubungan Kota Mataram dan swasta (Perum Damri Mataram). Aktor-aktor lain yaitu organda (Angkutan kota), aparat



dinas pendidikan Kota Mataram, satuan pendidikan sekolah, serta aparat kepolisian diberi peran untuk mendukung keberhasilan BRT Mataram. Hasil penelitian di lapangan bahwa koordinasi antar implementor masih belum optimal karena tidak tersentuh pada kelompok sasaran tentang implementasi kebijakan BRT Mataram. Sebagaimana di hasil wawancara dengan pelajar SMP mengatakan bahwa ;

“...satuan pendidikan sekolah kami tidak ada pemberitahuan terkait BRT gratis, dan kami mengetahui itu dari ajakan teman-teman sekolah dan lainnya. (wawancara, 8 Oktober 2018)

Dalam koordinasi multiaktor implementasi BRT Mataram masih belum optimal sehingga memerlukan proses pendampingan hingga sampai pada kelompok sasaran. Koordinasi hanya sampai pada tataran level birokrasi pemerintahan tidak sampai proses pendampingan pada kelompok sasaran yaitu pada para pelajar yang ada pada satuan pendidikan kota Mataram dengan diintegrasikan oleh satuan pendidikan Kota Mataram. hal ini dirasa masih kurang akan kesadaran dan termasuk minat daripada kelompok sasaran.

## 5.2 PEMBAHASAN

Sesuai dengan fokus penelitian yang diuraikan pada bab sebelumnya maka bab ini dilakukan pembahasan yang dikaitkan dengan perdebatan teori khususnya dalam implementasi kebijakan. Penelitian mengenai implementasi kebijakan *system* ( BRT ) *Bus Rapid Transit* di Kota Mataram menggunakan teori dan model yang dikembangkan oleh *Edwards III*, 1980 h. 148 dimana implementasi kebijakan dipengaruhi oleh empat faktor, yaitu; komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi.

Pendekatan ini digunakan untuk melihat sejauhmana keberhasilan atau

ketidakberhasilan implementasi kebijakan *system* BRT ( *Bus Rapid Transit* ) di Kota Mataram. Kajian penelitian ini dibatasi pada Kota Mataram dengan pertimbangan mempersempit ruang lingkungannya sehingga lebih terarah, juga lebih disebabkan transportasi perkotaan yang ada tidak mampu memenuhi *demand* (permintaan) masyarakat untuk memberikan transportasi yang efektif dan efisien dalam ruang lingkup wilayah Kota Mataram.

Disamping itu dari pendekatan tersebut beberapa penelitian sebagai referensi dalam tesis ini, diantaranya penelitian Limkar & Bamode (2017) yang berjudul *Implementation of Bus Rapid Transit System for Aurangabad City* menunjukkan bahwa BRT meningkatkan permintaan angkutan, menjamin keselamatan, kenyamanan serta moda angkutan umum yang berkelanjutan karena memiliki manajemen yang lebih baik. Penelitian yang serupa Agarwal et al (2010) dengan hasil penelitian bahwa sistem BRT dapat dengan mudah disesuaikan dengan kebutuhan masyarakat dan menggabungkan teknologi canggih yang berbiaya rendah yang menghasilkan lebih banyak penumpang dan lebih sedikit kemacetan. Penelitian lainnya Balya, et al (2016) hasilnya bahwa BRT salah satu transportasi efisien, efektif, cepat, mengurangi tingkat kemacetan kurang.

BRT merupakan inovasi baru dalam transportasi angkutan massal yang efektif dan efisien sukses di berbagai negara dibandingkan dengan transportasi lain. Sebagaimana dalam penelitian Mishra & Kumar, et al (2013) bahwa Bus Rapid Transit System (BRTS) adalah konsep Transportasi Publik yang aman, ekonomis, cepat, nyaman & baru di India. lebih dari 150 seri B.R.T.S berjalan dengan sukses di seluruh dunia beberapa contoh adalah Bogota, Beijing, dll. Ahmedabad (India) juga merupakan contoh sukses dari BRTS. Hal yang serupa

Azizan et al (2016) di Malaysia hasil penelitian bahwa BRT mampu menerapkan dengan jumlah anggaran yang lebih sedikit daripada jenis angkutan umum lainnya seperti Mass Rapid Transit (MRT) dan Light Rail Transit (LRT). Penelitian yang lain BRT dikatakan belum optimal. Sebagaimana penelitian Angelina dan valle, et al (2017) menunjukkan implementasi BRT di Jakarta memiliki hambatan, diantaranya masalah perawatan, teknologi GPS, pengawasan, sarana prasarana, sistem pembiayaan, serta sistem e-tiket yang terintegrasi.

Berdasarkan narasi berbagai penelitian tersebut di atas, bahwa dalam tulisan ini nantinya sebagai acuan, serta perbandingan analisis implementasi BRT di Kota Mataram. Berdasarkan aturan normatif yang dikeluarkan baik secara makro maupun secara mikro sebagai dasar dalam implementasi *system* BRT Mataram yaitu Undang – Undang Nomor 22 Tahun 2009 Tentang Lalu Lintas dan Angkutan Jalan, Kepmenhub RI KP.692 Tahun 2015 tentang Alokasi Bantuan Bus Besar *Bus Rapid Transit* (BRT) Tahun Anggaran 2015 mendistribusikan Bus Besar *Bus Rapid Transit* (BRT), SK gubernur NTB Nomor 550-536 tentang Jaringan Trayek Angkutan Massal Berbasis Jalan (BRT) Provinsi NTB Tahun 2016.

Dalam aturan tersebut yang perlu mendapat perhatian serius di Kota Mataram bahwa keberadaan SK Gubernur NTB Nomor 536-550 tentang Jaringan Trayek Angkutan Massal Berbasis Jalan (BRT) Provinsi NTB Tahun 2016 belumlah secara efektif impelementasinya di lapangan. Hal ini dapat digambarkan kondisi riilnya dilapangan, yaitu belum tersosialisasinya SK Gubernur NTB tersebut dengan optimal atau memadai kepada semua pemangku kepentingan, kelompok sasaran atau target *group* yaitu pelajar/mahasiswa, disamping itu minimnya peraturan-peraturan-peraturan operasional lainnya yang menguatkan SK tersebut atau lebih tepatnya petunjuk teknis sumber anggaran untuk gaji para

pegawai supir, perawatan dan sebagainya dalam implementasinya di lapangan, hal semacam itu bisa tertuang dalam keputusan-keputusan maupun ketetapan-ketetapan Walikota yang sifatnya operasional.

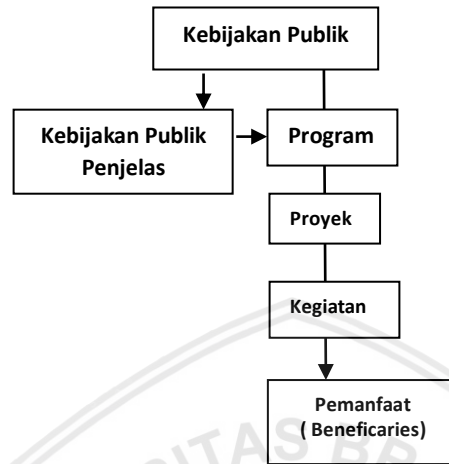
### **5.2.1 Proses Implementasi system BRT ( *Bus Rapid Transit* ) di Kota Mataram**

Implementasi kebijakan merupakan titik dimana suatu kebijakan akan menghasilkan keberhasilan atau tidak dari tindakan atau terobosan pemerintah. Rencana hanyalah rencana ketika suatu kebijakan tidak dilaksanakan, dan pada gilirannya akan melihat persentasi keberhasilan kebijakan publik untuk kepentingan masyarakat dengan menganalisis melalui evaluasi kebijakan publik.

Agar bisa berbicara tentang hasil dan keluaran secara implisit atau eksplisit berarti harus membuat penilaian terlebih dahulu. Membandingkan apa yang diharapkan (direncanakan) oleh pembuat kebijakan dengan apa yang dicapai (sebagai hasil dari implementasi kebijakan) sering mengarah pada pengamatan sebuah "*implementasi gap*". Besar kecilnya perbedaan (*implementation gap*) tersebut akan tergantung pada "*implementation capacity*" dari organisasi/aktor yang dipercaya untuk mengimplementasikan kebijakan tersebut. *Implementation capacity* ini adalah kemampuan suatu organisasi/aktor untuk melaksanakan keputusan kebijakan agar tujuan yang telah ditetapkan tersebut dapat dicapai (Abdul Wahab, 2014 h. 61).

Implementasi kebijakan merupakan alat untuk mengukur keberhasilan suatu kebijakan. Implementasi kebijakan merupakan proses pencapaian tujuan yang telah ditetapkan dalam formulasi kebijakan. Tidak lebih maupun tidak kurang. Untuk itu ada dua pilihan langkah yang ada diantaranya yaitu ; langsung mengimplementasikan kebijakan dalam bentuk program atau melalui formulasi

kebijakat turunan dari kebijakan publik tersebut. Secara umum dapat digambarkan sebagai berikut ;



Sumber : Nugroho, 2011 h. 619

**Gambar 5.11 Sekuensi Implmentasi Kebijakan**

Kebijakan dalam bentuk undang – undang dan perda adalah kebijakan yang memerlukan kebijakan penjelas atau petunjuk tehknis dalam operasional. Sedangkan dalam bentuk operasionalnya berbentuk keppres, inpress, keputusan gubernur NTB termasuk. Model BRT Mataram langsung mengimplementasikan kebijakan dalam bentuk program. BRT tertuang dalam Keputusan kementerian perhubungan kemudian dengan diintegrasikan langsung melalui keputusan Gubernur NTB nomor 536-550 tentang Jaringan Trayek Angkutan Massal Berbasis Jalan (BRT) Provinsi NTB Tahun 2016 yang di dalamnya mengatur koridor dan rute keberangkatan dan kepulangan BRT. Oleh karenanya sifat kebijakan memiliki dua sifat diantaranya, pertama kebijakan yang memang sudah sangat jelas tanpa memerlukan juknis (petunjuk tehknis), kedua, kebijakan yang dalam sekuensi kebijakan memerlukan regulasi atau aturan penjelas terkait juknis dari pada kebijakan yang akan di implementasikan dan BRT di Kota Matara masuk kategori sifat yang utama yakni mengimplemntasikan BRT di Kota Mataram

langsung tanpa juknis atau penjasar daripada akan hal itu.

Proses kebijakan selalu akan terbuka kemungkinan terjadinya perbedaan antara apa yang diharapkan atau direncanakan oleh *policy maker* dengan apa yang senyatanya dicapai, sebagai hasil atau prestasi dari pelaksanaan kebijakan. Seperti halnya dalam formulasi kebijakan BRT Mataram yang diberikan kemenhub RI mendistribusikan kepada daerah NTB sebanyak 25 unit BRT dengan harapan memeberikan kemajuan bagi transportasi nasional pada umumnya, Kota Mataram khususnya. Namun demikian BRT di Kota Mataram tidak belumlah optimal beroperasi dengan potensi daerah dari sisi kuantitas dan kualitas yang menyangkut seluruh aspek, baik *resource*, *budgeting*, infrastruktur jalan serta lebar jalan. Hal ini yang menjadi pusat perhatian para ilmuan sebelum tahun 1970-an yang mempertanyakan esensi dari pada implementasi kebijakan, karena senyatanya para eksekutif hanya terlalu memprioritaskan bagaimana formulasi dan hasil akhir dari kebijakan yang telah di tetapkan, sehingga akan ambigu karena dirasa ada “*Missing Link*” dalam proses kebijakan publik (Abdul Wahab, 2014 h. 126-127). Senada dengan yang disampiakan dalam bukunya Nugroho, 2011 h. 625-626 bahwa implementasi memiliki persentasi 60% bagian terpenting dalam proses kebijakan publik.

Oleh karena itu sering dikatakan bahwa kebanyakan pemerintah hanya mampu untuk mengesahkan kebijakan namun belum sepenuhnya mampu untuk menjamin bahwa kebijakan yang telah disahkan itu benar-benar akan menimbulkan dampak atas perubahan yang diinginkan (Abdul Wahab, 2014: 126-127).

Pendekatan untuk keberhasilan implementasi kebijakan memiliki variasi paradigma yang merupakan kekayaan keilmuan para ilmuan menafsirkan tentang

teoritis implementasi yang ideal, diantaranya oleh pakar – pakar implementasi yakni *Grindle, Van Horn an Van Metter, Mazmanian dan Sabatier* bahkan *George Edward III* yang pada gilirannya memiliki nilai kelebihan dan kekurangan. Sehingga dalam penelitian implementasi kebijakan *system BRT (Bus Rapid Transit)* di Kota Mataram, peneliti menggunakan Model *Edward III* dalam bukunya yang berjudul *implmentating pubic policy* tahun 1980 h. 148, sebagai rujukan untuk memotret fenomena empiris. Beberapa faktor yang dipakai untuk mengukur keberhasilan implementasi kebijakan meliputi komunikasi, sumberdaya, dispoisisi dan struktur birokrasi yang turut mempengaruhi keberhasilan implementasi kebijakan. Sedangkan proses implementasi kebijakan disini adalah sejauhmana aspek-aspek implementasi kebijakan dapat terimplementasi melalui sebuah mekanisme.

Implementasi kebijakan merupakan hal yang sangat berat, karena dalam skala ini permasalahan yang kadang tidak di jumpai dalam konsep muncul dilapangan selain itu dalam tahapan ini menuntut tidak terjadinya *inkonsistensi* yang terjadi. Sehingga disini sebelum diformulasikan kebijakan yaitu *policy forcesting* (peramalan kebijakan) yang bertujuan untuk menganalisis dengan memprakirakan akan keberhasilan dan ketidakberhasilan kebijakan publik. Sebagaimana yang dikatakan dalam bukunya *william dunn* 2000, h. 291 mengatakan bahwa peramalan kebijakan (*policy forecasting*) adalah suatu prosedur untuk membuat informasi faktual tentang situasi sosial masa depan atas dasar informasi yang telah ada tentang masalah kebijakan.

Tujuan diadakannya peramalan kebijakan diantaranya yaitu:

1. Ramalan menyediakan informasi tentang perubahan kebijakan di masa depan beserta konsekuensinya yang akan berpengaruh terhadap implementasi kebijakan.

2. Mempermudah melakukan kontrol yang lebih besar dengan asumsi bahwa masa depan ditentukan oleh masa lalu dan masa kini, serta intervensi kebijakan guna mempengaruhi perubahan, sehingga akan mengurangi resiko yang lebih besar.
3. Mempermudah melakukan tindakan kebijakan di masa depan.

Oleh karena itu, sebelum rekomendasi diformulasikan perlu adanya peramalan kebijakan sehingga akan diperoleh hasil rekomendasi yang benar-benar akurat untuk diberlakukan pada masa yang akan datang. Namun demikian dilapangan peramalan kebijakan nantinya pasti akan menuai perosalan sesempurna apapun kebijakan diformulasikan.

Model pendekatan implementasi BRT Mataram masuk dalam generasi yang mengembangkan pendekatan implementasi kebijakan yang bersifat “dari atas ke bawah” atau dikenal dengan pendekatan *Top – Down*. Pandangan ini berfokus pada tugas birokrasi untuk melaksanakan kebijakan yang telah di putuskan secara politik.

Perlu disadari bahwa dalam melaksanakan implementasi suatu kebijakan tidak selalu berjalan mulus. Banyak faktor yang dapat mempengaruhi keberhasilan suatu implementasi kebijakan. Untuk menggambarkan secara jelas variabel atau faktor-faktor yang berpengaruh penting terhadap implementasi kebijakan publik serta guna penyederhanaan pemahaman, maka akan digunakan model-model implementasi kebijakan.

Oleh karenanya pembahasan penelitian ini akan diarahkan untuk mendeskripsikan, menganalisis dan mengidentifikasi (1) Implementasi *system* BRT (*Bus Raid Transit*) di Kota Mataram sesuai pada fokus penelitian yakni menggunakan pendekatan yang di kembangkan oleh *George Edward III* dalam



bukunya yang berjudul *Implementing Public Policy 1980*; (2) faktor – faktor yang menjadi pendukung serta penghambat dalam proses implementasi kebijakan *system* BRT Mataram. Dengan demikian pembahasan dalam penelitian ini dapat dilihat pada uraian berikut :

#### **5.2.1.1 Komunikasi ( *Communication* )**

Keberhasilan implementasi kebijakan BRT di Kota Mataram dilihat dari sejauhmana komunikasi yang dilakukan antar pemangku kepentingan. Komunikasi merupakan proses penyampaian pesan (*message*) dari komunikator (penyampai pesan) kepada komunikan (penerima pesan) melalui suatu saluran (alat) dengan maksud tertentu. Keberhasilan implementasi kebijakan mensyaratkan agar implementor mengetahui apa yang harus dilakukan dan hal ini hanya dapat tercapai jika proses komunikasi berjalan baik. Komunikasi perlu dilakukan agar apa yang menjadi tujuan dan sasaran kebijakan dapat ditransmisikan kepada kelompok sasaran (*target group*) sehingga mengurangi distorsi atau penyimpangan informasi dalam implementasinya.

Dalam implementasi kebijakan BRT Mataram, implementasi kebijakan terdiri dari pemangku kepentingan diantaranya Dinas pehubungan provinsi NTB, dinas perhubungan Kota Mataram, Organda (Organisasi angkutan Kota), perum damri cabang Mataram yang merupakan paling vital dalam operasional BRT Mataram yang ditunjuk oleh kementerian perhubungan RI. Dalam kelompok sasaran dari pada kebijakan BRT Mataram adalah *target group* yaitu para pelajar di Kota Mataram. Sehingga proses mentransmisikan informasi dengan tujuan tidak terjadinya distorsi diperlukan berkoordinasi dengan dinas - dinas terkait baik untuk mensosialisasikan BRT pada kelompok sasaran maupun hal lainnya.

Implementor yang diatas terlibat dalam mendukung operasional BRT tahun

2016 akhir tahun hingga beroperasi kembali pada tahun 2018. Komunikasi dilakukan dengan terintegrasi melalui kemenhub RI hingga pada pemerintah daerah sebagai pengawasan, penyedia infrastruktur keberhasilan BRT di Kota Mataram. Sedangkan dalam pengelolaan yang diberikan sepenuhnya oleh pihak swasta atau BUMD yaitu perum damri cabang Mataram.

Interaksi antar aktor dengan memegang regulasi atau keputusan Gubernur NTB dilakukan dengan tujuan yang sama yakni beroperasi keseluruhan lini serta merubah *mindset* atau pola pikir atau pandangan masyarakat pada umumnya serta pelajar khususnya untuk beralih menggunakan transportasi angkutan massal yang telah disediakan pemerintah. Namun partisipasi satuan pendidikan (sebagai wadah kelompok sasaran) untuk ikut terlibat dalam mengsucceskan keberhasilan BRT Mataram melalui sosialisasi kepada pelajar masih rendah. Implementasi BRT dalam mensosialisasikan kepada kelompok sasaran belum secara keseluruhan tersentuh. Hal ini tentu menyebabkan *miss communication* karena antara tujuan yang ingin dicapai dalam empirisnya dan normativenya dalam kebijakan tidak sampai pada sasaran yang mengakibatkan kegagalan implementasi kebijakan. Sebagaimana menurut *Mc Connell (2010)* dalam *Michael Howlett (2012, h. 542)* mendefinisikan kegagalan implementasi kebijakan ;

*“a policy fails insofar as it does not achieve the goals that proponents set out to achieve and no longer receives support from them”* maksudnya kebijakan gagal ketika tidak mencapai tujuan dan komponen yang ditetapkan untuk mencapai tujuan dan tidak lagi menerima dukungan dari mereka (penerima kebijakan).

Oleh karenanya *implementation capacity* yang dimiliki organisasi atau aktor implementor BRT di Mataram dirasa sangat minim. Persoalan ini terjadi karena komunikasi yang hanya sampai dalam tataran top hirarki namun tidak sampai pada level bawah atau yang dikenal dengan istilah *level street bureaucracy* sehingga

komunikasi masih dianggap belum optimal sampai pada kelompok sasaran dalam satuan pendidikan di Kota Mataram.

Terdapat tiga hal yang menjadi perhatian khusus yang disampaikan oleh *Edward III* (1980) dalam proses komunikasi, yaitu transmisi (*transmission*), kejelasan (*clarity*) dan konsistensi (*concistency*), **pertama**, Transmisi, merupakan penyaluran atau penyampaian informasi yang dilakukan oleh implementor. Pada proses implementasi kebijakan BRT Mataram informasi disampaikan melalui beberapa stakeholder namun hanya sampai pada level *top beauracracy* dan belum tersentuh secara optimal kepada *level street beauracracy* atau satuan pendidikan yang ada di Kota Mataram sehingga menimbulkan terjadinya kekacauan atau distorsi komunikasi.

**Kedua**, Kejelasan, di mana pada saat sebuah kebijakan di implementasikan maka harus dipastikan bahwa petunjuk implementasi diterima dan implementor mendapatkan kejelasan tentang kapan atau bagaimana sebuah program dilakukan, dirasa dalam hal ini kejelasan antara sumber anggaran penggajian, perawatan BRT dan sebagainya masih belum jelas. Hal ini terjadi pula bahwa dengan banyaknya pihak yang berkaitan dengan implementasi kebijakan BRT maka diperlukan koordinasi secara intensif. **Ketiga** konsistensi, yaitu menyangkut konsistensi dari aturan dan empiris yang muncul dalam implementasi. Perintah yang kontradiktif akan membuat proses implementasi kebijakan menjadi lambat.

Dapat ditarik kesimpulan bahwa komunikasi belum berhasil sepenuhnya, karena temuan dilapangan yang memperlambat keberhasilan komunikasi yakni karena minimnya sosialisasi, kooridnasi yang belum optimal serta isi kebijakan dengan aspek implementasinya yang tidak konsisten.

Implementasi kebijakan BRT Mataram di Kota Mataram masih minimnya sosialisasi BRT Mataram untuk sampai pada kelompok sasaran, komunikasi atau sosialisasi hanya sampai pada *top street beraucracy* tidak pada *level street beraucracy* yang menjadi kelompok sasaran dari pada kebijakan BRT Mataram, sehingga menimbulkan permasalahan dalam memahami kebijakan transportasi angkutan massal di Kota Mataram khususnya diperuntukkan bagi pelajar.

Oleh karena beberapa pakar implementasi yang menekankan bahwa komunikasi yang pada akhirnya memerlukan proses sosialisasi yang sampai pada kelompok sasaran kebijakan adalah hal yang perlu diperhatikan. Para ilmuwan implementasi memiliki persepsi berbeda tentang faktor keberhasilan implementasi kebijakan. Seperti halnya *Grindle (1980)* keberhasilan implementasi kebijakan sangat ditentukan oleh apakah sebuah program didukung oleh sumber daya yang memadai, agar memiliki kemampuan untuk mengkomunikasikan isi dari kebijakan yang hendak diimplementasikan.

*Metter dan Horn (1975)*, mempertegas keberhasilan implementasi kebijakan sangat dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti standar kebijakan dan sasaran komunikasi inter organisasi dan aktivitas penguatan karakteristik agen pelaksana, kondisi sosial, ekonomi dan politik dan karakter pelaksana. Komunikasi disini menjadi titik perhatian keberhasilan implementasi kebijakan. Bagi *Meter dan Horn (1975)* Implementasi yang efektif selalu menuntut adanya sasaran standar program yang jelas, namun demikian kejelasan itu sendiri masih perlu ditunjang dengan pola komunikasi inter organisasi yang jelas sehingga tujuan yang dicapai tersebut dipahami oleh para pelaksana program. Standar dan sasaran tidak dicapai jika hal itu tidak dinyatakan dengan tingkat kejelasan yang memadai sehingga peranan pelaksana memahami apa yang diharapkan dari program

sangat diperlukan. *Meter dan Horn (1975)* lebih menekankan keberhasilan implementasi kebijakan sangat ditentukan oleh komunikasi antar organisasi terkait dengan kegiatan-kegiatan pelaksanaan.

Pandangan *Mazmanian dan Sabatier (1983)* terkait dengan aspek komunikasi, sangat penting dalam mendukung keberhasilan implementasi kebijakan publik, bagaimana kejelasan isi kebijakan. Ini berarti semakin jelas dan rincinya isi sebuah kebijakan mudah di implementasikan karena implementor mudah memahami dan menerjemahkan dalam tindakan nyata.

Keberhasilan implementasi program banyak ditentukan oleh daya tanggap (*responsiveness*) dari aparat pelaksana untuk memenuhi kebutuhan publik. Daya tanggap dapat dilihat dari bagaimana aparat pelaksana mau dan mampu memahami tuntutan masyarakat, bersifat lentur (tidak kaku) dalam memahami prosedur dan aturan formal, mengedepankan kepentingan masyarakat di atas kepentingan pribadi, peka terhadap ketidakadilan dan ketidakpuasan yang berkembang di masyarakat, dan dalam setiap langkah dan tindakan berusaha melakukan penyesuaian terhadap perkembangan kebutuhan masyarakat.

Komunikasi dalam dan inter organisasi merupakan proses yang kompleks dan sulit. Dalam menyampaikan pesan ke tingkat organisasi di bawahnya maupun organisasi setingkat lainnya, tidak terhindarkan bahwa komunikasi seringkali mengalami penyimpangan. Karakteristik organisasi merupakan faktor krusial yang menentukan keberhasilan program. *Ripley (1973)* memandang struktur birokrasi sebagai karakteristik normal, rutinitas, pola hubungan di dalam agen pelaksana yang memiliki baik hubungan potensial maupun faktual dengan apa yang mereka lakukan dalam garis kebijakan, termasuk di dalamnya pola pengawasan dan pertanggung jawabannya.

Oleh karena aspek komunikasi merupakan salah satu aspek penting dalam keberhasilan implementasi BRT di Kota Mataram yang tidak menutup kemungkinan pula bahwa dari pandangan *Edward III* dalam item Komunikasi terdapat tiga hal yang menjadi perhatian khusus didalamnya diantaranya, transmisi (Penyaluran) informasi kepada sasaran kebijakan, adanya kejelasan yang diterima, dan konsistensi kebijakan. Dalam aspek komunikasi ini bahwa *Edward III* tidak menjadikan koordinasi menjadi perhatian khusus, karena dalam aspek komunikasi diperlukan didalamnya juga bagaimana koordinasi atau inter organisasi yang seharusnya dilakukan sehingga menciptakan komunikasi yang baik secara efektif dan efisien untuk sampai pada kelompok sasaran yang dituju. Sehingga dirasa koordinasi merupakan salah satu aspek terpenting yang masuk dalam bagian komunikasi guna untuk memberikan saran kebijakan atau implikasi teoritik terhadap pemikiran model implementasi model *Edward III* dalam konteks implementasi BRT di Kota Mataram.

Sebagaimana yang dikatakan *Thomson (1967)* bahwa koordinasi harus terpadu, keterpaduan pekerjaan menunjukkan keadaan yang saling mengisi dan memberi, harus berkesinambungan, yaitu rangkaian kegiatan yang saling menyambung, selalu terjadi, selalu diusahakan dan selalu ditegaskan adanya keterkaitan dengan kegiatan sebelumnya.

#### **5.2.1.2 Sumber Daya ( *Resource* )**

Sumber daya adalah faktor penting kedua dalam implementasi kebijakan agar efektif. Pada implementasi program BRT Kota Mataram, terdapat dua syarat berkaitan dengan sumber daya, yaitu: Pertama, tersedianya waktu dan sumber-sumber lain yang memadai. Sebagaimana data yang diperoleh dari hasil penelitian, bahwa dalam implementasi kebijakan BRT Mataram sebagai pendukung

operasional BRT Mataram mulai beroperasi pada tahun 2016 selama dua bulan hingga berhenti beroperasi awal tahun 2017 karena persoalan demonstrasi angkutan kota, terkendala *budgeting* atau anggaran, sehingga beroperasi kembali pada tahun 2018 bulan april – sekarang, serta persoalan yang lainnya.

Pemerintah daerah memiliki sumber daya untuk memberikan sarana dan prasarana atau fasilitas dengan bersinergi dengan perum damri sebagai bentuk tanggung jawab sesuai yang diamanahkan dalam undang – undang nomor 22 tahun 2009 tentang angkutan jalan dan lalu lintas. Ada tiga hal yang diperhatikan dalam sumber daya untuk mendukung keberhasilan BRT Mataram diantaranya; (a) Kompetensi implementor bahwa kompetensi implementor sangat menentukan arah serta kualitas kebijakan BRT Mataram, berdasarkan penyajian data implementor memiliki kapasitas sumber daya manusia masing – masing dinas terkait mumpuni akan hal itu, dengan demikian tingkat pemahaman akan implementasi kebijakan mudah untuk difahami (b) Fasilitas, bahwa fasilitas yang ada mencerminkan dari kesiapan pemerintah daerah dalam menerima sebuah kebijakan publik, sejauh ini fasilitas BRT cukup memadai dengan adanya jumlah shalter/ halte, rambu-rambu bus stop, trayek serta BRT. Namun masih diperlukan fasilitas yang mempermudah penumpang disabilitas dan perlu perbaharuan terhadap sarana dan prasarana yang sudah tidak layak dan nyaman. (d) Ketersediaan anggaran, minimnya anggaran mengakibatkan tidak berjalannya suatu program. Berdasarkan data peneliti peneliti peroleh dalam operasional BRT Mataram masih belum memenuhi sebagaimana tabulasi anggaran yang dibutuhkan setahunnya, kemudian dari pemerintah kota *mensupport* program BRT dengan memberdayakan serta mensubsidi *feeder* masih belum terealisasikan.

Salah satu poin terpenting dalam implementasi yakni sumber daya yang mendukung keberhasilan suatu implementasi kebijakan. *Grindel*, 1980 h. 11 contohnya menekankan bahwa sumber daya yang dikerahkan menjadi alat untuk melihat sejauh mana program atau kebijakan didukung oleh sumber daya yang memadai. Pelaksanaan kebijakan harus didukung oleh sumberdaya-sumberdaya yang mendukung agar pelaksanaannya berjalan dengan baik. Pendapat yang lainnya *Van Meter dan Van Horn (1975)* lebih melihat keberhasilan implementasi kebijakan dari aspek sumber daya yaitu bagaimana tersedia sumber-sumber kebijakan, termasuk di dalamnya adalah sumber daya aparatur/ implementor dan anggaran. *Mazmanian dan Sabatier (1983)* lebih pada aspek besarnya alokasi sumber daya finansial terhadap kebijakan yang hendak di implementasikan. Tersedianya sumber dana yang memadai akan menjadi faktor pendorong keberhasilan sebuah implementasi kebijakan.

Jika disandingkan dengan pandangan *Horn (1975)*, *Edwards III (1980)*, bahwa perlu memperhatikan beberapa aspek dalam mendukung keberhasilan implementasi kebijakan termasuk di dalamnya adalah sumber daya yang meliputi, sumber daya aparatur, pendanaan dan sarana prasarana yang merupakan faktor kunci keberhasilan implementasi kebijakan. Aspek-aspek ini tidak kalah pentingnya dengan aspek komunikasi, struktur birokrasi dan disposisi; yang dalam pandangan *Darwin (1998)* bahwa keberhasilan implementasi kebijakan sangat ditentukan oleh sumber-sumber yang terlibat, dalam hal sumber daya aparatur sebagai pelaksana kebijakan dan sumber pendanaan.

Dengan demikian bahwa berkaca pada pemikiran pakar implementasi kebijakan bahwa keberhasilan suatu kebijakan terlihat dari sejauh mana aspek sumber daya menunjukkan sisi kelemahan dan keterbatasan, semakin lemah serta



menunjukkan hal yang negative maka keberhasilan suatu kebijakan dirasa jauh dari kata keberhasilan. Demikian pula pada implementasi BRT Mataram sejauh ini dari aspek sumber daya yang ada sejauh ini memiliki fasilitas dan sumber daya manusia yang dikatakan sudah memadai untuk mendukung keberhasilan BRT Mataram, namun satu sisi pemerintah masih lemah dalam ketersediaan anggaran untuk mengoperasikan BRT Mataram terbukti dari jumlah BRT hanya beroperasi dua bulan tahun 2016 sebanyak 25 unit, kemudian mengalami penurunan drastis penggunaan jumlah armada BRT dikarenakan ketersediaan anggaran yang tidak mampu membiayai pertahunnya, yakni tahun 2018 bulan april hanya beroperasi sebanyak dua Unit BRT dan ditarik pemerintah pusat sebanyak 15 unit BRT.

Sanding tanding teoritik diatas menandakan bahwa ketersediaan sumberdaya merupakan hal terpenting dalam mendukung keberhasilan kebijakan terlibahnya pada ketersediaan anggaran yang dipersiapkan pemerintah daerah.

Temuan dilapangan sekaligus yang menjadi tantangan yang dihadapi pemerintah daerah dalam pengoperasional BRT Mataram adalah masalah terbatasnya ketersediaan anggaran atau pendanaan. Sebagai suatu ilustrasi, minimnya pengoperasionalan jumlah BRT, merupakan salah satu dampak dari keterbatasan pemerintah dalam memobilisasi dana untuk sektor pelayanan publik dalam bidang transportasi publik. Hal ini disebabkan karena pemerintah daerah mensubsidi operasional BRT, namun disatu sisi perum damri selaku lembaga teknis yang mengoperasikan BRT Mataram di tuntutan oleh pusat untuk mendatangkan keuntungan atau *profit* dari BRT yang diberikan pemerintah pusat. Jika dikembalikan secara normativenya secara konseptual BRT yang dikeluarkan oleh ITDP menekankan untuk menggunakan sistem E-tiket otomatis

menggunakan sistem tarif dan non tarif, kemudian dari regulasi pusat dalam kemenhub menginstruksikan bahwa pemerintah daerah memungkinkan untuk dapat membangun relasi aktor dengan dunia usaha atau *corporation* untuk mencapai keseimbangan dalam implementasi BRT di Mataram.

Walaupun isi kebijakan telah dikomunikasikan secara jelas dan konsisten, akan tetapi apabila implementor kekurangan sumber daya seperti halnya ketersediaan anggaran, implementasi tidak akan berjalan secara efektif, sebagaimana diungkapkan oleh Edward III (1980) bahwa ;

*no matter how clear and consistent implementation orders are and no matter how accurately they are transmitted, if the personnel responsible for carrying out policies lack the resources to do an effective job, implementation will not be effective.*

Adapun sumber daya yang di perlukan dalam implementasi kebijakan yang oleh Edward III (1980) menyatakan bahwa:

*“Important resources include staff of the proper size and with the necessary expertise; relevant and adequate information on how to implement policies and on the compliance of others involves in implementation; the authority to ensure that policies are carried out as they are intended; and facilities (including buildings, equipment, land and supplies), in which or with which to provide services. Insufficient resources will mean that laws will not be forced, services will not be provides and reason able regulations will not be developed”.*

Implementasi kebijakan BRT Mataram menunjukkan bahwa dalam aspek SDM memadai baik kompetensi dan jumlahnya, jika sandingkan dengan penjelasan Edward III tersebut mensyaratkan bahwa agar implementasi kebijakan dapat berjalan dengan baik maka staf harus dengan jumlah yang tepat dan keahlian yang cukup, mengetahui informasi yang relevan dan cukup tentang cara mengimplementasikan sebuah kebijakan dan dalam penyesuaian lainnya, mempunyai kewenangan, serta tersedianya fasilitas yang diperlukan. Oleh karena

itu informasi yang jelas disertai pendampingan akan memudahkan para implementor dalam mengimplementasikan kebijakan yang berkualitas. Hanya saja persoalan anggaran merupakan komponen dasar seperti halnya yang dikatakan Edward III walaupun kompetensi dan jumlahnya memadai ketika anggaran tidak terenuhi maka implementasi kebijakan tidak akan berjalan efektif.

Saran kebijakan terhadap persoalan tersebut dalam dimensi sumber daya adalah membangun relasi dengan *corporation* serta memberlakukan sistem tarif bagi masyarakat dan pelajar gratis. Dengan begitu secara normativenya akan sesuai dengan aspek implementasinya baik itu regulasinya ataupun prinsip dasar dari BRT di Kota Mataram.

#### 5.2.1.3 Sikap Implementor (*Dispositions*)

Salah satu faktor yang mempengaruhi efektifitas implementasi kebijakan adalah sikap implementor. Jika implementor setuju dengan bagian-bagian isi dari kebijakan maka mereka akan melaksanakan dengan senang hati tetapi jika pandangan mereka berbeda dengan pembuat kebijakan maka proses implementasi akan mengalami banyak masalah.

Para pelaksana mungkin memahami maksud dan sasaran program namun seringkali mengalami belum berhasil dalam melaksanakan program secara tepat karena mereka menolak tujuan yang ada didalamnya sehingga secara sembunyi mengalihkan dan menghindari implementasi program. Disamping itu dukungan para pejabat pelaksana sangat dibutuhkan dalam mencapai sasaran program. Dukungan dari pimpinan sangat mempengaruhi pelaksanaan program dapat mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Wujud dari dukungan pimpinan ini adalah menempatkan kebijakan menjadi prioritas program, penempatan pelaksana dengan orang-orang yang mendukung program, memperhatikan

keseimbangan daerah, agama, suku, jenis kelamin dan karakteristik demografi yang lain. Disamping itu penyediaan dana yang cukup guna memberikan insentif bagi para pelaksana program agar mereka mendukung dan bekerja secara total dalam melaksanakan kebijakan/program.

Sikap dan perilaku yang ditunjukkan oleh implemendor BRT Mataram dilapangan sudah menunjukkan sikap positif dalam mengimplementasikan BRT di Kota Mataram. Akan tetapi keseriusan mengatasi persoalan dan komitmen masih rendah dalam aspek implementasinya. Pasalnya dengan petunjuk secara normativenya yang tertuang dalam regulasi dan prinsip dasar BRT memiliki makna untuk mensukseskan BRT dengan menrapkan tarif dan subsidi, beroperasi diseluruh trayek BRT akan tetapi dengan ditemui persoalan dilapangan mengakibatkan reformulasi kebijakan dalam implementasinya. Sehingga isi kebijakan yang ditetapkan dengan aspek implementasinya berbeda dari yang telah disepakati.

Persoalan lainnya bahwa ketidakbebasan pemerintah daerah yang tidak diberikan mengelola sendiri angkutan massal yang ada sehingga membatasi ruang gerak keterlibatan pemerintah daerah untuk memberikan inovasi serta dalam proses implementasi BRT di Kota Mataram. Kondisi ini jika disandingkan dengan pandangan Edward III (1980) memperlihatkan adanya keberpihakan yang diarahkan pada stakeholders, sehingga menuntut sikap dan perilaku yang baik yaitu:

*the dispositions or attitudes of implementors is the third critical factor in our approach to the study of public policy implementation If implementation is to proceed effectively, not only must implementors know what to do and have the capability to do it, but they must also desire to carry out a policy. Most implementors can exercise considerable discretion in the implementation of policies. One of the reasons for this is their independences from their nominal superiors who formulate the policies. Another reason is the complexity of the policies themselves. The way in which implementors exercise their discretion,*

*however, depends in large part on their dispositions toward the policies. Their attitudes, in turn, will be influenced by their views toward the policies perse and by how they see the policies affecting their organizational and personal interests.*

Jika dikaji, betapa pentingnya sikap implementor pada pernyataan diatas. Dalam implementasi BRT Kota Mataram, implementor pelaksana peneliti klasifikasikan menjadi dua yaitu pertama implementor yaitu Dinas Perhubungan Provinsi NTB, Dinas Perubungan Kota Mataram, Perum Damri Cabang Mataram berkoordinasi dalam mensukseskan keberhasilan BRT Mataram. Dalam mensukseskan BRT Mataram dari sudut pandang *Edward III* bahwa sikap pelaksana menjadi pengaruh terhadap keberhasilan BRT Mataram. Implementor diatas tersebut sejauh peneliti amati memiliki sikap yang belum serius dalam mensukseskan BRT Mataram untuk kepentingan masyarakat dengan kondisi angkutan perkotaan khususnya di Mataram, sejauh data peneliti peroleh serta hasil pengamatan peneliti bahwa terkendala akan persoalan yang teknis belum mampu diatasinya, sebagaimana sikap implementor yang tidak hanya sebatas berkoordinasi dengan lembaga teknis lainnya seperti Kapolres Mataram, Dinas pendidikan Kota Mataram. Namun lebih dari sekedar berkoordinasi yaitu mendampingi proses akan hal itu, seperti halnya kontrol atau pengawasan.

Kedua *support* implementor turut mendukung keberhasilan BRT yaitu organda, dinas pendidikan Mataram, aparat kepolisian yang dimana lembaga teknis ini memiliki peranan penting terhadap keberhasilan operasional BRT dan sampai pada kelompok sasaran kebijakan. Minimnya sosiliasisi dan tindakan yang dilakukan implementor pendukung, sehingga kebijakan hanya permukaan saja yang tidak sampai tersentuh kepada kelompok sasaran. Sehingga hal inilah yang mengandung situasi “asal bapak senang’ tanpa menghiraukan hal lainnya.

Keseriusan pemerintah daerah NTB atau implementasi kebijakan BRT Mataram salah satunya dilihat dari sejauh mana sikap pemerintah sebagaimana *Edward III* disebutkan mengenai disposisi dalam implementasi kebijakan terdiri dari:

- 1) Pengangkatan birokrasi. Disposisi atau sikap pelaksana akan menimbulkan hambatan-hambatan yang nyata terhadap implementasi kebijakan bila personel yang ada tidak melaksanakan kebijakan yang diinginkan oleh pejabat-pejabat yang lebih atas. Karena itu, pengangkatan dan pemilihan personel pelaksana kebijakan haruslah orang-orang yang memiliki dedikasi pada kebijakan yang telah ditetapkan, lebih khusus lagi pada kepentingan warga masyarakat.
- 2) Insentif merupakan salah-satu teknik yang disarankan untuk mengatasi masalah sikap para pelaksana kebijakan dengan memanipulasi insentif. Pada dasarnya orang bergerak berdasarkan kepentingan dirinya sendiri, maka memanipulasi insentif oleh para pembuat kebijakan mempengaruhi tindakan para pelaksana kebijakan. Dengan cara menambah keuntungan atau biaya tertentu mungkin akan menjadi faktor pendorong yang membuat para pelaksana menjalankan perintah dengan baik. Hal ini dilakukan sebagai upaya memenuhi kepentingan pribadi atau organisasi.

Hal itu masih belum tersentuh sepenuhnya sebagaimana yang disampaikan *Edward III*. Beberapa hal yang diperhatikan dalam sikap imlementor dalam proses keberhasilan BRT Mataram diantaranya (a) komitmen para implementor, dimana dalam sub ini implementor belum konsisten terhadap keputusan yang ditetapkan diperuntukkan masyarakat dan pelajar, kurang membangun relasi dengan

kelompok sasaran , (b) Komunikatif, dimana yang dimaksudkan pelaksana kebijakan memiliki kemahiran dalam hal sosialisasi kebijakan yang telah ditetapkan, dilapangan bahwa sejauh ini belum tersentuh pada kelompok sasaran daripada kebijakan BRT dan hanya sampai pada titik level atas birokrasi pemerintahan.

Dengan demikian berdasarkan pandangan secara teoritis dan empiris dilapangan bahwa sikap implementor yang di kemukakan *Edward III* menarik kesimpulan terhadap implementasi BRT Mataram, sejauh ini sikap implementor menunjukkan sikap yang positif dan kemauan untuk menjalankan kebijakan yang telah ditetapkan, hanya dalam aspek implementasinya dilapangan tidak memiliki komitmen yang sama pada proses awal hingga implementasinya seperti halnya kurang membangun relasi dengan kelompok sasaran, sehingga memerlukan pendampingan yang konsisten hingga dapat terlaksana dengan baik.

Disandingkan dengan teoritis implementasi kebijakan hampir sama memiliki pandangan dengan *Edward III* yaitu menurut *Mazmanian & Sabatier* menekankan keberhasilan implementasi kebijakan salah satunya sikap dan sumber yang dimiliki oleh kelompok-kelompok sasaran dalam pandangan ini justru menekankan pada sikap kelompok sasaran dalam mempengaruhi para implementor dalam mereformulasi kebijakan BRT melalui kritik yang dipublikasikan terhadap kinerja badan implementor. Teori ini tidak mampu menjawab persoalan dilapangan karena kelompok sasaran sebagai pengguna operasional BRT tidak menuntut atau respon ketidaksetujuan terhadap operasional BRT. Akan tetapi *impact* yang di akibatkan implementasi BRT justru muncul di lapangan yaitu akibat di implmentasikan kebijakan BRT Mataram adanya penolakan yang dilakukan oleh angkutan kota (Organda), sehingga hal jika disandingkan dengan pandangan

*Grindle* yang mengasumsikan bahwa keberhasilan implementasi kebijakan selain dari pada memperhatikan isi dan lingkungan kebijakan juga memperhatikan *impact* kebijakan.

Edward III mencoba menggali lebih dalam bagaimana sikap implementor BRT Mataram yang menjelaskan secara dalam mengenai bagaimana komitmen implementor dan komunikasi yang dilakukan. Berbeda halnya dalam pandangan *Grindel* yang hanya membahas dalam tataran permukaan sehingga *Edward III* dirasa sangat relevan secara kajian teoritis dan empiris di lapangan.

Dalam pandangan-pandangan teoritis dengan empiris di lapangan bahwa sikap implementor menjadi tolak ukur menjadi keberhasilan implementasi BRT Mataram. Implementor memiliki sikap yang masih kurang peduli terhadap keberhasilan BRT Mataram, karena sejauh ini kelompok sasaran belum terentuh hingga level para pelajar, sehingga diperlukan proses pendampingan yang dilakukan, disamping itu dalam sikap implementor dari masing-masingnya hanya sebatas memberikan suatu konsep *feeder* untuk mendukung keberhasilan BRT Mataram namun untuk ikut terlibat dalam memberdayakan angkutan kota dalam hal ini organisa belum, sehingga dirasa proses keberhasilan BRT Mataram masih kecil persentasinya beroperasi sesuai dengan harapan pemerintah pusat.

Aspek disposisi dari implementasi kebijakan dinilai masih memiliki kelemahan, hal ini sesuai deskripsi hasil penelitian menunjukkan bahwa perilaku aparat birokrasi yang tidak serius untuk mengawal hingga keberhasilan BRT di Kota Mataram tersentuh kepada kelompok sasaran, kemudian dari pada itu untuk mengatasi persoalan yang muncul maka diskresilah. Dengan demikian saran kebijakan yang diperlukan setidaknya untuk mengatasi persoalan tersebut adalah kepatuhan dan daya tanggap yang diperlukan. Jika dibandingkan teori yang



dikembangkan oleh Grindle yang salah satunya menekankan keberhasilan implementasi kebijakan yakni tingkat Kepatuhan dan Adanya Respon dari Pelaksana. Grindle mengatakan bahwa proses pelaksanaan suatu kebijakan adalah sejauh mana tingkat kepatuhan dan respon dari para pelaksana terhadap ketentuan yang diberikan baik berupa regulasi serta SOP lainnya.

Oleh karena itu saran kebijakan dalam sikap implementor disini adalah untuk meningkatkan responsive serta kepatuhan terhadap ketentuan yang telah ditetapkan baik regulasi maupun prinsip BRT di Kota Mataram yang telah diberikan oleh ITDP.

#### 5.2.1.4 Struktur Birokrasi

Kebijakan BRT di Kota Mataram diintegrasikan pemerintah pusat dengan menyerahtugaskan operasionalnya kepada pihak BUMD yaitu perum damri Cabang Mataram. Pemerintah daerah dan pemerintah Kota Mataram mendukung BRT di Kota Mataram dalam hal infrastruktur dan perbaikan, trayek, dan sebagainya. Disamping itu keduanya dituntut menyediakan layanan transportasi angkutan massal sebagaimana tertuang dalam Undang – Undang Nomor 22 Tahun 2009 Tentang Lalu Lintas dan Angkutan Jalan. Pemerintah daerah dan kota bertugas memiliki tindakan untuk mengatasi permasalahan yang muncul ketika beroperasi BRT di Kota Mataram istilah ini disebut dalam kebijakan publik yaitu diskresi bebas yang mengambil tindakan dalam suatu kebijakan tanpa memiliki prosedur atau diluar dari perumusan kebijakan yang telah ditetapkan. Sebagaimana dikatakan Syaukani, 2003 h. 29 diskresi bebas merupakan kebebasan pemerintah dalam mengambil keputusan, yaitu dengan membentuk keputusan baru karena tidak ditentukan dalam undang-undang, oleh karena

diperlukan regulasi yang mengatur pada level pemerintah kota tentang masalah teknis daripada operasional BRT di Kota Mataram.

Kewenangan pemerintah daerah dan Kota Mataram dalam keterlibatan implementasi BRT masih dalam ruang lingkup yang kecil. Seharusnya pemerintah daerah dan Kota yang memiliki wewenang dalam menyediakan sarana prasarana transportasi angkutan Massal bagi masyarakat. Wewenang dan tugas atau istilah desentralisasi bidang transportasi tidaklah memiliki peran yang terlalu signifikan, oleh karenanya dengan diintegrasikan oleh pemerintah pusat memiliki arti ketidakbebasan pemerintah daerah atau posisi pemerintah daerah yang harus menunggu instruksi dari pusat terkait persoalan atau implementasi BRT di Mataram. Padahal persoalan empirisnya pemerintah daerah dan kota yang lebih memahami dan menghadapi langsung persoalan tersebut. Birokrasi yang kaku akan menyebabkan ketidakberkembangan atau inovasi birokrasi pemerintah menjadi rendah.

Implementasi BRT Mataram, memiliki aktor diantaranya (unsur pelaksana implementasi kebijakan) sudah cukup jelas yaitu aparat Perumdamri Cabang Mataram, Dinas Perhubungan Provinsi NTB dan Dinas Perhubungan Kota Mataram. Dari ketiga komponen tersebut maka organ (angkutan Kota), Dinas pendidikan Kota Mataram, dengan aparat kepolisian adalah komponen terpenting terkait dari pada implementasi BRT Mataram yang disebut sebagai aktor *supporting*. Sebagaimana hasil penelitian BRT Mataram dengan *target group* diperuntukan kepada pelajar di Kota Mataram maka diperlukan pendampingan yang intensif agar program BRT Mataram di setiap satuan pendidikan mampu tersosialisasi dan terealisasi dengan baik.

Temuan dilapangan Jenjang hirarki yang panjang melahirkan proses waktu

yang panjang dalam pemecahan masalah atau keputusan yang diambil. Seperti halnya BRT yang menunggu anggaran cair dari pusat untuk operasional BRT namun kenyataan dilapangan operasional BRT memiliki tingkat kebutuhan yang harus beroperasi secara optimal dengan jumlah BRT di seluruh sistem lalu lintas yang telah disepakati.

Temuan lainnya bahwa kebijakan BRT di Kota Mataram di integrasikan pemerintah pusat dalam keterlibatan pemerintah daerah dalam aspek implementasi BRT masih dalam ruang lingkup yang kecil. Seharusnya pemerintah daerah dan Kota yang memiliki wewenang dalam menyediakan sarana prasaran transportasi angkutan Massal bagi masyarakat. Wewenang dan tugas atau istilah desentralisasi bidang transportasi tidaklah memiliki peran yang terlalu signifikan, oleh karenanya dengan di integrasikan oleh pemerintah pusat memiliki arti ketidakbebasan pemerintah daerah atau posisi pemerintah daerah yang harus menunggu instruksi dari pusat terkait persoalan atau implementasi BRT di Mataram. Padahal persoalan empirisnya pemerintah daerah dan kota yang lebih memahami dan menghadapi langsung persoalan tersebut. Birokrasi yang kaku akan menyebabkan ketidakberkembangan atau inovasi birokrasi pemerintah menjadi rendah.

*Meter dan Horn (1974)* misalnya yang juga menekankan keberhasilan implementasi kebijakan ditentukan oleh karakteristik agen pelaksana, adalah mencakup struktur birokrasi, norma-norma, dan pola-pola hubungan yang terjadi dalam birokrasi, semuanya itu mempengaruhi implementasi program. *Mazmanian dan Sabatier (1983)* melihatnya dari aspek seberapa besar adanya keterpautan dan dukungan antar berbagai institusi pelaksana, kegagalan program sering disebabkan oleh kurangnya koordinasi vertikal dan horizontal antar instansi yang

terlibat dalam implementasi program. *Cheema dan Rondinelli (1983)* menyebutkan bahwa ada sejumlah variabel yang dapat mempengaruhi kinerja dan dampak program, yaitu: kondisi lingkungan, hubungan antara organisasi, sumber daya organisasi untuk implementasi program, karakteristik dan kemampuan agen pelaksana. Hubungan antar organisasi yang ditekankan ini sangat menentukan keberhasilan implementasi kebijakan yaitu terkait dengan struktur organisasi yang tidak begitu panjang sehingga memudahkan dalam koordinasi. *Ripley (1973)* misalnya menyebut struktur birokrasi sebagai karakteristik normal, rutinitas, pola hubungan didalam agen pelaksana yang memiliki baik hubungan potensial maupun faktual dengan apa yang mereka lakukan dalam garis kebijakan, termasuk didalamnya pola pengawasan dan pertanggungjawabannya.

*Darwin (1998)* lebih mengedepankan kebijakan dilaksanakan secara kelembagaan oleh lembaga birokrasi dengan struktur dan distribusi fungsi yang jelas. Kebijakan tidak dilaksanakan oleh satu lembaga pelaksana, dan dalam banyak kasus dilaksanakan oleh lebih dari satu lembaga. Karena itu manajemen program merupakan persoalan penting dalam implementasi program. Lembaga mana yang paling bertanggung jawab terhadap pelaksanaan suatu program, lembaga-lembaga lain mana yang perlu dilibatkan, strategi kepemimpinan apa yang perlu dipakai, bagaimana melakukan perencanaan, pengorganisasian, koordinasi dan kontrol, bentuk insentif dan disinsentif apa yang perlu diberikan kepada aparat pelaksana dan sasaran kebijakan, sehingga program berlangsung secara efektif dan efisien.

Seringkali permasalahan terkait dengan karakteristik lembaga atau rejim, dimana kebijakan publik dilaksanakan dalam sistem politik tertentu (demokratis atau otoriter), bentuk negara tertentu (republik atau kerajaan, negara kesatuan

atau federal), pola hubungan pusat daerah tertentu (sentralistik atau desentralistik), intensitas keterlibatan swasta tertentu (privatisasi), dan sistem ekonomi tertentu (kapitalis atau sosialis). Lembaga pelaksanapun mempunyai karakteristik tertentu (departemen atau koordinatif, besar atau kecil) yang juga bervariasi dalam hal tingkat profesionalisme, misi dan orientasi dan sebagainya. Semuanya ikut mempengaruhi keberhasilan implementasi suatu program publik. Keberhasilan atau kegagalan implementasi kebijakan publik sangat ditentukan oleh karakteristik lembaga atau rejim dalam suatu negara atau daerah.

Oleh karenanya dengan dimensi struktur birokrasi terhadap temuan lapangan di atas bahwa diperlukannya saran kebijakan selaku peneliti dalam implementasi BRT Mataram, yakni dengan melimpahkan kewenangan untuk dikelola sendiri oleh pemerintah daerah dengan melibatkan *corporation* atau dunia usaha yang menunjang keberhasilan BRT di Kota Mataram.

Dari **empat** aspek implementasi yang dikembangkan oleh Edward III di atas atas saling berhubungan dan memerlukan pembenahan/perbaikan akan tetapi komunikasi, sumberdaya dan disposisi merupakan aspek yang perlu mendapat penanganan serius, hal ini disebabkan karena keberhasilan implementasi kebijakan sangat ditentukan oleh kualitas sumberdaya aparatur pelaksana, pembiayaan/ penganggaran, sosialisasi dan etika atau perilaku dari aparat pelaksana kebijakan.

Aspek yang pentingnya yang perlu di perhatikan lainnya adalah **Pertama**, koordinasi yang merupakan bagian dalam komunikasi, Edward III tidak menyinggung bahwa proses komunikasi tidak lepas dari adanya koordinasi yang dilakukannya dalam proses mentransmisikan kebijakan, kejelasan hingga konsistensi dari pada implementasi kebijakan BRT di Kota Mataram. **Kedua**, dilapangan

dengan kondisi empirisnya bahwa kepatuhan implementor dalam mengoperasikan BRT masih dikatakan minim baik mematuhi regulasi UU tahun 2009 tentang LLAJ mengharuskan BRT memiliki jalur khusus atau standar BRT yang dikeluarkan ITDP (*Institute Transportation and Development Policy*). Dalam transportasi BRT ideal *Federal Transit Administration* dan *United States Department Of Transportation* pada tahun 2004 yang berjudul *characteristic of Bus Rapid Transit for decision making* mengatakan bahwa standar ideal BRT setidaknya meliputi *running ways* (Jalur Perjalanan), *stations*, *Vehicles* (Kendaraan/BRT), *service, fare Collection* (Sistem Pembayaran), ITS (teknologi sistem BRT) (Journal of Public Transportation, Gary L. Brosch, 2002 h. 40).

Dalam pandangan yang lain pula BRT ideal standar pada tahun 2016 oleh lembaga internasional seperti *International Transportation and Development Policy*, *ICCT* (*The International Council On Clean Transportation*) dan beberapa lembaga internasional lainnya mengatakan konsep BRT ideal yakni jalur khusus bus (*dedicated right-of-way*), penempatan jalur bus (*busway alignment*), pemungutan tarif *off-board*, penanganan persimpangan, *platform-level boarding* (BRT Standar 2016, *ITDP, ICCT, GIZ et al, 2016*).

Sekalipun BRT standar telah dibentuk dalam konseptualisasi kenyataannya dari masing – masing konsep tersebut masih belum teraktualisasi secara optimal di beberapa daerah seperti halnya di Negara Indonesia pada umumnya menerapkan BRT daerah Sulawesi, Lampung dan Bandung tidak memiliki jalur khusus atau marka jalan, baik itu secara teoritis maupun *normative* (peraturan). Dalam implementasinya bahwa dalam penelitian – penelitian terdahulu bahwa terjadinya konflik dengan moda transportasi lain karena persoalan trayek dan rute yang sama, tidak memiliki jalur khusus BRT.

Proses implementasi BRT Mataram-pun demikian, bahwa implementasi BRT Mataram tanpa menggunakan jalur khusus, dan tanpa *fare collection* (sistem pembayaran). Hal ini disebabkan karena kepatuhan implementor jika dalam kaca normative (peraturan) idealnya BRT beroperasi mengharuskan akan hal tersebut, disamping itu konsistensi antara ketetapan yang telah ditetapkan dengan implementasinya belum optimal selama implementasi berjalan menemukan permasalahan, sehingga terjadi diskresi yang dilakukan untuk mengatasi persoalan atau masalah.

Standarisasi BRT tersebut jika dilustrasikan sebagai alat untuk mencapai tujuan tercapainya kesuksesan BRT di Kota Mataram. Masyarakat modern tentunya akan menilai pelayanan publik yang aman nyaman dan ekonomis, dirasa sekarang masyarakat sudah mampu menilai pelayanan yang memadai. Oleh karenanya menjadi perhatian khusus bagi pemerintah Kota Mataram untuk memberdayakan kembali operasional angkutan Kota Mataram (Bemo) untuk mencapai standar pelayanan minimum di tengah persaingan transportasi online dengan transportasi konvensional.

Munculnya *corporation* dalam memberikan pelayanan transportasi publik tidak mampu ditekan oleh pemerintah sendiri, kecuali pemerintah membuat suatu regulasi khusus terkait transportasi online dengan konvensional, hal ini bertujuan untuk tidak merubah mindset masyarakat bahwa penyedia layanan publik hakikatnya terletak pada birokrasi pemerintah yang secara gratis bagi masyarakat.

Dengan demikian bahwa dengan adanya regulasi atau peraturan yang berupa keharusan yang dimiliki BRT yang ada sangatlah penting untuk menilai seberapa jauh pelaksana mematuhi atas ketetapan yang ada. Sebagaimana yang disampaikan Anderson (1979) mengemukakan bahwa implementasi kebijakan

dapat dilihat dari empat aspek, yaitu “*Who is involved in policy implementation, the nature of administrative process, compliance with policy, and the effect of implementation on policy content and impact*” (siapa yang terlibat dalam implementasi kebijakan, dasar dari proses administrasi, kepatuhan kepada kebijakan, dan dampak implementasi pada isi kebijakan dan pengaruh dari kebijakan tersebut).

Setiap kebijakan yang telah ditetapkan pada saat akan diimplementasikan selalu didahului oleh penentuan unit pelaksana (*governmental units*), yaitu jajaran birokrasi publik mulai dari level atas sampai pada level birokrasi yang paling rendah. Aspek lain yang penting dalam implementasi kebijakan menurut Anderson adalah kepatuhan. Kepatuhan yaitu perilaku yang taat hukum. Kebijakan selalu berdasarkan hukum atau peraturan tertentu, maka pelaksanaan kebijakan juga harus taat kepada hukum yang mengaturnya. Untuk menumbuhkan kepatuhan dalam implementasi kebijakan, diperlukan sistem kontrol dan komunikasi yang terbuka, serta penyediaan sumber daya untuk melakukan pekerjaan. Pandangan yang lain dikemukakan oleh Grindle (1980) dalam bukunya *Politics and Policy Implementation in the Third World*, Princeton University Press, New Jersey, p. 11 mengatakan “kepatuhan dan respon dari para pelaksana merupakan hal yang penting yang dapat mempengaruhi keberhasilan implementasi kebijakan publik, hal ini masuk dalam konteks kebijakan itu sendiri.

Implementasi kebijakan tidak menutup kemungkinan yang seharusnya patuh baik secara regulasi ataupun perumusan kebijakan yang telah ditetapkan. Dalam kasus ini implementor BRT Mataram masih rendah dalam mentaati aturan atau regulasi yang ada. Memang pada dasarnya sebuah kebijakan memiliki dua sifat yang tidak memerlukan kebijakan penjelas karena dan memerlukan kebijakan



penjelas seperti jukla maupun juknis. Mataram sendiri mengimplementasikan kebijakan tersebut tanpa penjelas kebijakan BRT dan langsung regulasi tersebut berupa SK gubernur NTB yang pada intinya mengatur trayek dan koridor serta kewajiban implementor. Terdapat dua implementor yang terlibat yaitu Dishub Provinsi NTB sebagai pengawasan dan perum damri memberikan pelayanan operasional BRT. Namun faktanya berdasarkan penyajian data bahwa timbulnya permasalahan-permasalahan empiris seperti demonstrasi, minimnya anggaran, minimnya sosialisasi yang pada gilirannya mengharuskan untuk pemerintah daerah mengambil kebijakan diskresi. Sehingga dengan munculnya diskresi disini menandakan bahwa perlunya peraturan yang seharusnya dilakukan dalam tataran pemerintah kota sesuai dengan locus penelitian tesis.

Oleh karenanya menarik kesimpulan dari penelitian ini apabila berkaca terhadap proses implementasi BRT di Kota Mataram dengan disandingkan teori Edward III bahwa implementasi BRT masuk dalam istilah belum berhasilnya implementasi kebijakan BRT di Kota Mataram. Implementasi yang tidak berhasil, biasanya terjadi saat suatu kebijakan tertentu telah dilaksanakan sesuai dengan rencana, namun karena kondisi eksternal ternyata tidak menguntungkan sehingga kebijakan tersebut tidak berhasil dalam mewujudkan dampak atau hasil akhir yang dikehendaki. Kebijakan memiliki resiko gagal karena faktor pelaksanaannya jelek (*bad execution*), Kebijakannya sendiri jelek (*bad policy*), atau Kebijakan itu bernasib jelek (*bad luck*). Dan kondisi BRT ini terletak dalam tataran *bad implementation* atau *bad execution*.

### **5.2.2 Faktor Pendukung dan Penghambat Implementasi BRT di Kota Mataram**

Kebijakan apapun bentuknya sebenarnya mengandung resiko untuk gagal. Hoogwood dan Gunn (dalam Hill, 1993) membagi pengertian kegagalan kebijakan

(*policy failure*) dan *unsuccessful implementation* ( Implementasi yang tidak berhasil). Tidak terimplementasikan mengandung arti bahwa suatu kebijakan tidak dilaksanakan sesuai dengan rencana, mungkin karena pihak-pihak yang terlibat di dalam pelaksanaannya tidak mau bekerja sama, atau mereka telah bekerja secara tidak efisien, bekerja setengah hati atau karena mereka tidak sepenuhnya menguasai permasalahan, atau permasalahan yang dibuat diluar jangkauan kekuasaannya, sehingga betapapun gigih usaha mereka, hambatan–hambatan yang ada tidak sanggup mereka tanggulasi. Akibatnya implementasi yang efektif sukar dipenuhi.

Implementasi yang tidak berhasil biasanya tidak mencapai hasil tertentu manakala suatu kebijakan tertentu telah dilaksanakan sesuai dengan rencana, namun mengingat kondisi eksternal ternyata tidak menguntungkan (misalnya tiba-tiba terjadi peristiwa pergantian kekuasaan, bencana alam dan sebagainya) kebijaksanaan tersebut tidak berhasil dalam mewujudkan dampak atau hasil akhir yang dikehendaki. Biasanya kebijakan yang memiliki resiko untuk gagal itu disebabkan oleh beberapa faktor antara lain : pelaksanaannya jelek (*bad execution*), kebijakannya sendiri jelek (*bad policy*) atau kebijakan itu memang bernasib jelek (*bad luck*).

Jika suatu kebijakan tidak dapat di implementasikan secara efektif sehingga dinilai oleh para pembuat kebijakan sebagai pelaksanaan yang jelek. Atau baik pembuat kebijakan maupun mereka yang ditugasi untuk melaksanakannya sama-sama sepakat bahwa kondisi eksternal benar–benar tidak menguntungkan bagi efektivitas implementasi sehingga tidak seorangpun perlu disalahkan. Dengan kata lain, kebijakan itu telah gagal karena nasibnya memang jelek. Faktor penyebab lainnya yang oleh para pembuat kebijakan sering

tidak diungkapkan secara terbuka kepada masyarakat ialah bahwa kebijakan itu gagal karena sebenarnya sejak awal kebijakan tadi memang jelek, dalam artian bahwa ia telah dirumuskan secara sembrono, tidak didukung oleh informasi yang memadai, alasan yang keliru, atau asumsi – asumsi dan harapan- harapan yang tidak realistis.

Jika dicermati kembali pendapat para sarjana mengenai pengertian implementasi dan model implementasi, serta beberapa faktor yang mempengaruhi proses implementasi maka dapat dikatakan bahwa dalam melakukan analisis terhadap implementasi kebijakan publik, dapat dilihat dari tiga sudut pandang yakni : (1) pemrakarsa/ pembuat kebijakan (*the center* atau pusat), (2) pejabat-pejabat pelaksana di lapangan, (3) aktor-aktor perorangan diluar badan-badan pemerintahan kepada siapa program itu ditujukan (*target group* / kelompok sasaran).

Dilihat dari sudut pandang pembuat kebijakan, maka fokus analisis implementasi kebijakan akan mencakup usaha-usaha yang dilakukan pejabat atasan atau lembaga di tingkat pusat untuk mendapat kepatuhan dari lembaga/ pejabat yang lebih rendah dalam upaya mereka memberikan pelayanan atau menerapkan kebijakan/ program untuk sampai ke kelompok sasaran. Dengan kata lain dilihat dari sudut pandang pembuat kebijakan ini fokus utama analisis implementasi biasanya berkenaan dengan masalah sejauh manakah tujuan-tujuan atau sasaran-sasaran resmi kebijakan telah tercapai dan alasan-alasan yang menyebabkan tujuan kebijakan tidak tercapai. Salah satu tolok ukur keberhasilan suatu kebijakan terletak pada proses implementasinya. Dan tidak berlebihan jika dikatakan implementasi kebijakan merupakan aspek yang penting dari keseluruhan proses kebijakan (*Waimar, 1998, Jones, 1996*). Namun demikian,

bukan berarti implementasi kebijakan terpisah dengan formulasinya, melainkan keberhasilan suatu kebijakan sangat tergantung pada tatanan kebijakan itu sendiri (*macro policy* dan *micro policy*).

Dari sudut pandang pelaksana program/ kebijakan di lapangan maka kajian implementasi akan terfokus pada tindakan atau perilaku instansi/ pelaksana kebijakan di lapangan dalam upayanya untuk menanggulangi masalah yang terjadi dan dapat berpengaruh terhadap efektifitas pelaksanaan kebijakan. Implementasi dapat juga dilihat dari sudut pandang kelompok sasaran (*target group*), pemahaman yang mendalam terhadap persepsi kelompok sasaran sangat penting artinya bagi *policy makers* dan *implementators*, karena pemahaman semacam itu akan memungkinkan mereka untuk mengantisipasi umpan balik yang akan dijadikan sebagai dasar bagi penyusunan dan perbaikan setiap program kebijakan. Dengan demikian bahwa implementasi kebijakan tidak terlepas pula dari faktor – faktor pendukung serta penghambat yang terjadi dilapangan, adapun faktor pendukung dan penghambat sebagai berikut ;

### **5.2.3.1 Faktor Pendukung**

#### **a. Sarana dan Prasarana BRT Kota Mataram**

Sarana dan prasarana merupakan salah *tools* (alat) sekaligus penggerak suatu dalam implementasi kebijakan BRT Mataram. Sarana dan prasarana seperti jumlah shalter/ Halte, *Bus Stop*, jumlah BRT, payung hukum operasional BRT, anggaran, sumbe daya manusia, serta fasilitas-fasilitas lainnya sebagai pendukung yang mendukung proses keberhasilan operasional BRT Mataram.

Sarana transportasi publik dan rambu-rambu lalu lintas yang sesuai dengan lokasi yang strategis akan memberikan pengaruh terhadap tingkat penumpang yang akan naik. Hal tersebut juga di dukung ketika sarana transportasi

BRT yang nyaman, aman, bersih dan kondusif akan berpengaruh dalam kualitas pelayanan dan meningkatkan *demand* (permintaan) bagi masyarakat dan pelajar.

**b. Feeder (Pengumpan Penumpang) di Kota Mataram**

Konsep *feeder* pada umumnya memberikan pengaruh untuk menghindari konflik terhadap moda transportasi lainnya. Disatu sisi sebagai peyangga atau penopang keberhasilan operasional BRT khususnya di Mataram. *Feeder* memiliki tujuan sebagai pengumpan penumpang dalam pemukiman - pemukiman warga atau jalan yang tidak dapat di lalui BRT Mataram.

Konsep *feeder* (Pengumpan Penumpang) di kota Mataram dalam mendukung BRT yang dimaksud yaitu meremajai angkutan kota yang mampu memenuhi standar pelayanan minimum guna memberikan keselamatan kenyamanan dalam transportasi kota. Sebagaimana dikatakan Warpani, 2002 h. 41 mengatakan ;

Tujuan pelayanan yang diberikan angkutan umum/kota adalah memberikan pelayanan yang aman, nyaman, cepat dan 'murah' pada masyarakat yang mobilitasnya semakin meningkat, terutama bagi para paksawan menjalankan kegiatannya, esensinya adalah menyediakan pelayanan angkutan pada saat dan tempat yang tepat untuk memenuhi permintaan masyarakat yang beragam.

Dengan demikian bahwa angkutan kota yang dijadikan sebagai konsep *feeder* mengharuskan tuntutan pelayanan yang mampu memberikan kenyamanan, aman serta murah bagi masyarakat untuk memobilitas segala permintaan dan kebutuhan masyarakat yang beragam. Sebagaimana Idealnya menurut sistem transportasi Nasional (Adisasmita, 2015 h. 41) bahwa transportasi yang efektif meliputi ; selamat, aksesibilitas, terpadu, kapasitas mencukupi, teratur, lancar dan cepat, mudah dicapai, tepat waktu, nyaman, tarif terjangkau, tertib, aman serta

polusi rendah, sedangkan kinerja transportasi efisien idealnya beban publik rendah dan utilitas tinggi dalam satu kesatuan jaringan transportasi.

Dengan kondisi angkutan kota yang dijadikan *feeder* di kota Mataram masih sangat jauh dari standar pelayanan minimum, namun disatu sisi konsep *feeder* merupakan bentuk dukungan dari pada operasional BRT. hasil di lapangan ketika angkutan kota tidak disubsidi dengan dijadikan *feeder* maka operasional akan mengalami hambatan dan tidak beroperasi karena adanya demonstrasi yang dilakukan.

### 5.2.3.2 Faktor Penghambat

#### a. Minimnya Sosialisasi

Para pakar implementasi kebijakan gencar dalam menekankan pentingnya sosialisasi kebijakan sampai pada target group atau kelompok sasaran, karena ketika kebijakan hanya nama atau sebagai patamorgana merupakan kebijakan yang tidak terimplementasi. *Grindle, Van Matter and Horn, Mazmanian dan Sabatier* dan pakar lainnya tidak melupakan faktor keberhasilan implementasi kebijakan merupakan salah satunya adalah sosialisasi kebijakan, sebagaimana yang dikemukakan oleh *Grindle* "Masyarakat yang sudah terbuka dan terdidik relatif mudah menerima program-program pembaruan dibanding dengan masyarakat yang masih tertutup dan tradisional. Demikian juga, kemajuan teknologi membantu dalam proses keberhasilan implementasi program, karena program-program tersebut dapat disosialisasikan dan di implementasikan dengan bantuan teknologi modern".

Sosialisasi dikatakan sangat minim berdasarkan hasil pengamatan dan data yang peneliti peroleh, sejauh ini bentuk sosialisasi dalam mendukung keberhasilan BRT sampai pada target group hanya melalui media cetak dan proses transmisi

pada dinas pendidikan Kota Mataram, selebihnya tidak adanya proses pendampingan atau pengawasan yang dilakukan apakah sudah sampai tidaknya program atau terkait BRT pada para pelajar.

Berdasarkan beberapa teori dijadikan landasan perdebatan untuk menekankan bahwa pentingnya sosialisasi dalam implementasi kebijakan sampai pada kelompok sasaran. Dirasa bahwa dalam tahap sosialisasi sangat kurang sehingga berakhir pada proses monitoring yang tidak berjalan dengan baik. Karena kurangnya proses pendampingan yang intens dilakukan untuk sampai pada kelompok sasaran yang sehubungan dengan BRT Mataram dalam satuan pendidikan Kota Mataram.

**b. Kurangnya koordinasi Multiaktor/ organisasi terkait**

Kurangnya koordinasi antar instansi tercermin dari adanya beberapa faktor penyebab tidak terpenuhinya target kinerja program/kegiatan adalah adanya proyeksi yang terlalu tinggi dalam penyusunan rencana kinerja untuk tahun yang bersangkutan sehingga target kinerja anggaran tidak dapat dicapai sesuai harapan atau penyerapan anggaran lebih rendah, meskipun dalam pelaksanaannya program telah terlaksana dengan baik; sehingga kalau dibandingkan dengan pendapat *Thomson (1967)* bahwa koordinasi harus terpadu, keterpaduan pekerjaan menunjukkan keadaan yang saling mengisi dan memberi, harus berkesinambungan, yaitu rangkaian kegiatan yang saling menyambung, selalu terjadi, selalu diusahakan dan selalu ditegaskan adanya keterkaitan dengan kegiatan sebelumnya.

### c. Minat Kelompok Sasaran

Kelompok sasaran merupakan faktor yang mempengaruhi keberhasilan daripada implementasi BRT di Mataram. Kelompok sasaran atau target group yang dimaksud yakni pelajar satuan pendidikan di Kota Mataram.

Kelompok sasaran operasional BRT Mataram adalah para pelajar dan mahasiswa. Kelompok sasaran merupakan faktor penting dalam menentukan sulitnya tidaknya implementasi kebijakan BRT dapat diterima masyarakat. Lewat kacamata Darwin (1998) misalnya mengatakan sulit mudahnya suatu kebijakan di implementasikan yaitu keuntungan yang dinikmati kelompok sasaran. Jika suatu program menjanjikan keuntungan yang jelas bagi kelompok sasaran, maka dukungan mudah diraih. Hal sebaliknya terjadi jika kelompok sasaran sulit memahami keuntungan yang mereka peroleh dari adanya suatu program. Dalam kasus yang terakhir, para pelaksana perlu membuat rencana kegiatan yang jelas untuk menciptakan opini bagi kelompok sasaran untuk meyakinkan mereka terhadap keuntungan yang dapat diraih oleh kelompok sasaran.

Berdasarkan hasil diskripsi dan data secara keseluruhan baik implementasi kebijakan BRT Kota Mataram serta faktor pendukung dan penghambat dapat dibuat tabel sebagai berikut :



Tabel 5.21 Temuan Penelitian &amp; Saran Kebijakan

NO	Dimensi	Temuan Lapangan	Saran Kebijakan
<b>Implementasi BRT di Kota Mataram</b>			
1	<b>Komunikasi</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kurangnya sosialisasi ke kelompok sasaran</li> <li>2. Minimnya anggaran operasional BRT.</li> <li>3. Koordinasi yang belum optimal</li> <li>4. Belum konsisten antara isi dengan aspek implementasinya</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Meningkatkan intensitas koordinasi implementor ke sasaran.</li> </ol>
2	<b>Sumber Daya</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sarana prasarana memadai</li> <li>2. Kompetensi implementor rata-rata berpendidikan S1, mudah memahami pelaksanaan kebijakan</li> <li>3. Ketersediaan anggaran yang minim</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Membangun relasi dengan <i>corporation</i>.</li> <li>2. Memberlakukan BRT bertarif dan bersubsidi</li> </ol>
3	<b>Disposisi</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Komitmen implementor masih rendah</li> <li>2. Ketidakkonsistenan implementor</li> <li>3. Pengawasan dan kontrol masih belum optimal dilakukan.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kepatuhan serta responsive perlu ditingkatkan.</li> <li>2. Melakukan monitoring kebijakan sampai pada sasaran.</li> </ol>
4	<b>Struktur Birokrasi</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Jenjang hirarki terlalu panjang tidak efektif dan efisien</li> <li>2. Pola hubungan pemerintah daerah terbatas</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menjadikan pemerintah daerah sebagai pengelola BRT.</li> </ol>
<b>Faktor pendukung &amp; Penghambat proses implementasi BRT di Kota Mataram</b>			
<b>FAKTOR PENDUKUNG</b>			
1.	<b>Sarana &amp; Prasarana</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Shalter/ Halte, Bus stop, serta trayek cukup memadai.</li> <li>2. Keterbataasan anggaran operasional BRT</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Melakukan perbaikan terhadap sarana prasarana</li> <li>2. Membuka tender</li> </ol>
2.	<b>Feeder (Pengumpulan Penumpang)</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Angkutan kota tidak memenuhi SPM untuk dijadikan feeder.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Memberdayakan angkutan kota untuk mencapai SPM</li> </ol>
<b>FAKTOR PENGHAMBAT</b>			
1.	<b>Minimnya Sosialisasi</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Minimnya sosialisasi ke sasaran kebijakan</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Monitoring proses sosialisasi</li> </ol>

2.	<b>Minat Kelompok Sasaran</b>	1. Rendahnya ketertarikan penggunaan BRT 2. Ketidaktegasan implementor terhadap distorsi	1. Ketegasan pemerintah dan aktor implementor terhadap distorsi.
3.	<b>Kurang Koordinasi Multiaktor</b>	1. Koordinasi tidak sampai ke wadah sasaran 2. Pengawasan serta kontrol masih minim	1. Koordinasi multiaktor secara vertikal & Horizontal

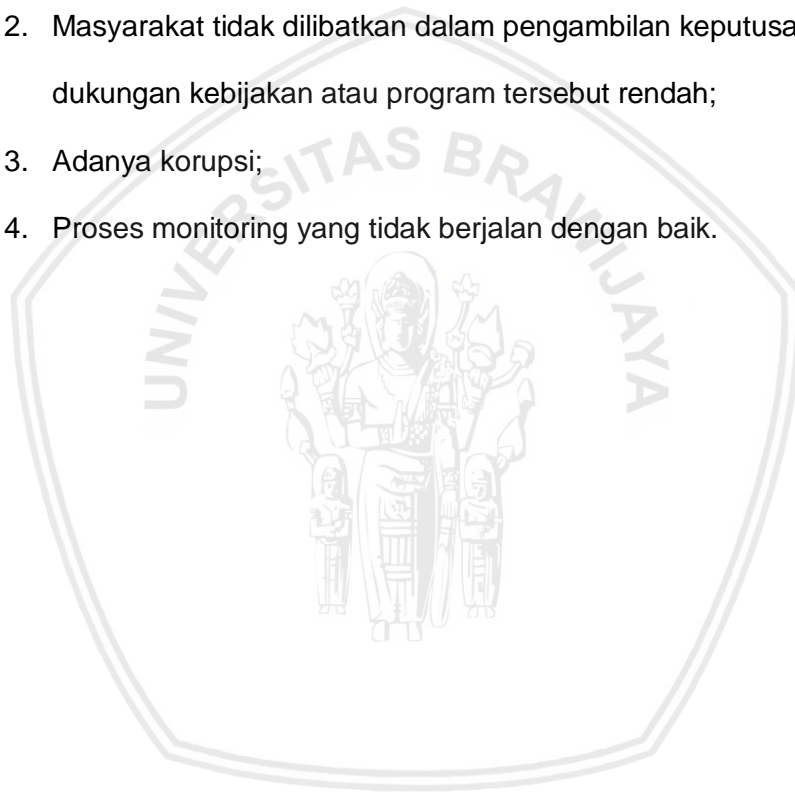
Berdasarkan table tersebut menginterpretasikan terhadap hasil penelitian dalam implementasi BRT di Kota Mataram serta faktor pendukung dan penghambat. Dalam tabel tersebut sekaligus memberikan saran kebijakan yang dirasa masih perlu dilakukan reformulasi dalam aspek implementasinya. Sehingga memberikan implikasi praktisi terhadap implementasi BRT di Kota Mataram.

Dengan demikian resiko kegagalan implementasi kebijakan tidak selalu dapat dihindari oleh siapapun dan organisasi manapun. Abdul Wahab (1997) menemukan resiko kegagalan implementasi kebijakan dapat di telusuri pada tiga wilayah kerja (1) pelaksanaannya yang jelek (*bad execution*), (2) kebijaksanaan sendiri memang jelek (*bad policy*), dan (3) kebijaksanaan itu memang bernasib jelek (*bad luck*).

Berdasarkan hasil uraian data dan analisis bahwa BRT kota Mataram mengalami bad implementation/execution, dengan ditandai kebijakan publik yang pada awalnya mampu beroperasi sesuai dengan permintaan dan kebutuhan masyarakat NTB khususnya di Lombok. Akan tetapi permasalahan yang dijumpai saat suatu kebijakan dalam aspek implementasinya. Permasalahan tersebut ketersediaan anggaran, aturan teknis yang belum ada mengatur tentang tarif, kelompok sasaran BRT, manajemen lalu lintas dengan angkutan transportasi massal lainnya. Sehingga diperlukan regulasi dalam level Kota untuk mendukung dan memperjelas eksistensi keberadaan BRT Mataram.

Kegagalan implementasi sebagaimana yang ditemukan dalam penelitian yang dilakukan oleh Makatita (2010) dalam Purwanto dan Sulistyastuti, 2012: 89) apabila dicermati memang diakibatkan oleh beberapa hal yang hampir sama dengan faktor penyebab kegagalan dalam kasus lain yang telah dikemukakan sebelumnya, yaitu ;

1. Sosialisasi yang kurang baik;
2. Masyarakat tidak dilibatkan dalam pengambilan keputusan sehingga dukungan kebijakan atau program tersebut rendah;
3. Adanya korupsi;
4. Proses monitoring yang tidak berjalan dengan baik.





## BAB VI

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 6.1 Kesimpulan

Berdasarkan uraian pada bab terdahulu, dapat ditarik kesimpulan bahwa belum optimalnya dalam aspek implementasi BRT di Kota Mataram karena mengalami beberapa persoalan dan hambatan. Implementasi belum optimal disebabkan kebijakan BRT telah dilaksanakan sesuai dengan rencana, namun karena kondisi eksternal ternyata tidak menguntungkan sehingga kebijakan tersebut tidak berhasil dalam mewujudkan dampak atau hasil akhir yang dikehendaki. Secara konseptual bahwa kebijakan publik memiliki resiko kegagalan. Jika menilai kebijakan publik BRT di Kota Mataram terbilang *bad execution or implementation*. Pasalnya BRT di Kota Mataram mampu memenuhi permintaan & kebutuhan publik akhir tahun 2016, namun lahirnya permasalahan berupa kurangnya anggaran, ketidakcakapan implementor/inovasi dalam mengatasi fenomena dilapangan, ketidakkomitmen implementor dalam mengikuti isi dari pada kebijakan. Oleh karena bahwa penyebab gagalannya dalam proses implementasi diantaranya sebagai berikut ;

1. Aspek komunikasi dalam bentuk sosialisasi kebijakan yang tidak tersentuh terhadap kelompok sasaran.
2. Kompetensi sumber daya aparatur yang dimiliki cukup memadai, namun ketersediaan anggaran yang masih minim yang membutuhkan anggaran tinggi dalam operasional BRT di Kota Mataram.
3. Sikap implementor (*dispositions*) menunjukkan sikap yang positif dan kemauan untuk menjalankan kebijakan yang telah ditetapkan, hanya dalam prosesnya implementasinya diperlukan komitmen serta komunikasi yang

terkoordinasi hingga sampai pada kelompok sasaran.

4. Dalam struktur birokrasi masih panjang prosedur birokrasinya, pemecahan masalah atau solusi terutama persoalan anggaran yang harus menunggu keputusan pusat, sehingga menunjukkan keterbatasan pemerintah daerah dalam mengatasi masalah.

Kemudian dalam faktor pendukung dan penghambat proses implementasi BRT di Kota Mataram. 1). Sarana dan prasarana pendukung dalam implementasi operasional BRT Mataram, 2). *Feeder* (Pengumpan Penumpang) di Kota Mataram. Sedangkan faktor penghambat implementasi kebijakan BRT Mataram adalah 1). Minimnya sosialisasi, 2). Kurangnya koordinasi multiaktor/ organisasi terkait, 3) Minat kelompok sasaran.

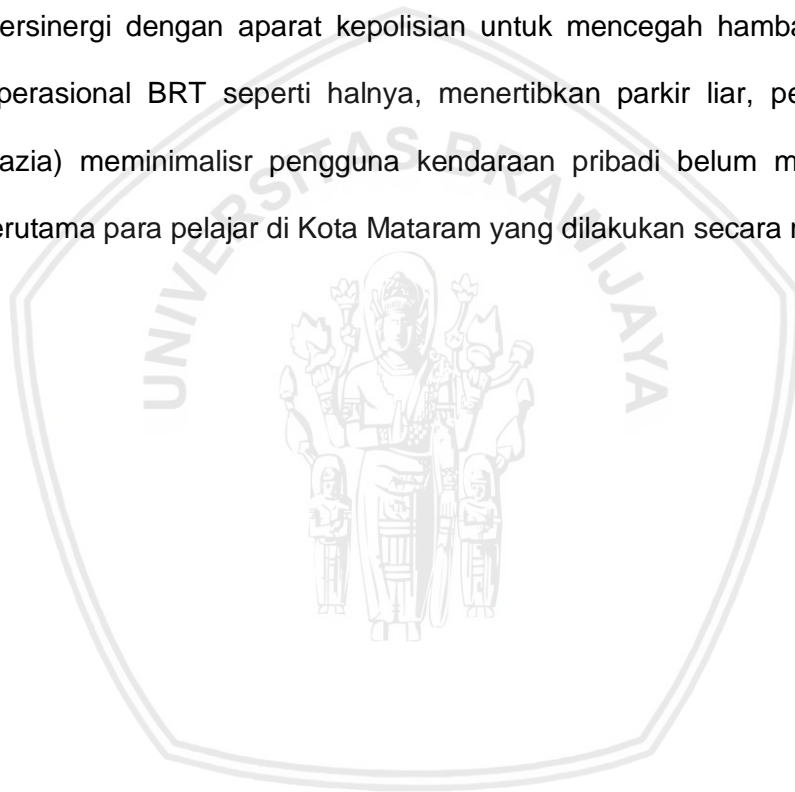
## 6.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan tersebut, penulis merekomendasikan beberapa hal sebagai berikut:

- a. Untuk mengatasi sosialisasi masih minim, dengan bersinergi dengan dinas pendidikan atau satuan pendidikan di Kota Mataram untuk melakukan sosialisasi dengan mengawal atau mendampingi dari pada proses sosialisasi sampai ke kelompok sasaran.
- b. Untuk masalah anggaran salah satunya membangun relasi kerjasama dengan *corporation*. Alternative dilakukan dengan bersinergi dengan perusahaan-perusahaan lokal maupun nasional yang telah memiliki standar pengalaman dalam proyek BRT/transportasi Massal.
- c. Memperpendek hirarki birokrasi dengan memberikan pengelolaan BRT ke masing-masing pemerintah kota/kabupaten di lombok seperti kabupaten lombok barat, Lombok tengah serta Kota Mataram dengan dasar hukum

dibuat Gubernur NTB. Regulasi berisikan mengenai hak & kewajiban masing-masing pemerintah kota/kabupaten, bersubsidi, bertarif, trayek, perawatan, anggaran serta sasaran.

- d. Untuk mengatasi hambatan terkait sumber daya dari sisi kualitas supaya melalui pendidikan formal maupun nonformal yang diberikan bantuan anggaran bersumber dari anggaran daerah.
- e. Bersinergi dengan aparat kepolisian untuk mencegah hambatan dalam operasional BRT seperti halnya, menertibkan parkir liar, pendisiplinan (razia) meminimalisir pengguna kendaraan pribadi belum memiliki izin terutama para pelajar di Kota Mataram yang dilakukan secara rutin.



## DAFTAR PUSTAKA

- Adisasmita, Rahardjo. 2015. *Analisis Kebutuhan Transportasi*, Pn. Graha Ilmu. Yogyakarta.
- Ali, Muhammad. 2015. *Kebijakan Pendidikan Dalam Perspektif Governance : (Studi Tentang Implementasi Kebijakan Pendidikan Menengah di Kota Mataram)*, Malang. 2019. UB Press Malang.
- Agarwal, P K, et all. (2010). An Overview On Bus Rapid Transit System. Vol. 1. Issue II. ESSN:0976-7916. *Publish Journal of Engineering Research and Studies*.
- Agustino, Leo. 2006. *Politik & Kebijakan Publik*. Bandung: AIPI Bandung.
- Akib, Haedar. Tarigan, Antonius. 2004. *Artikulasi Konsep Implementasi Kebijakan: Perspektif, Model Dan Kriteria Pengukurannya*, Diunduh melalui [https://rudisalam.files.wordpress.com/.../artikulasi-konsep-  
implementasi-](https://rudisalam.files.wordpress.com/.../artikulasi-konsep-implementasi-). (4/7/2018).
- Angelina. Synthia, valle. Dirk, et al (2017). The Barriers In The Implementation Process And The Operation Of Innovative Urban Transport: The Case Of Brt Jakarta. Vol. 176. ISSN 1743-3509. *Publish WIT Transactions on The Built Environment*.
- APTA American Public Transportation Association. 2010. Bus Rapid Transit Service Design [Online] <http://www.apta.com/resources/standards/Documents/APTA-BTS-BRT-RP00-4-10.pdf>. diunduh 07/12/2018.
- Azizan, Muhammad Azizi, et al. (2016). Implementasi Transportasi Umum Sistematis Di Malaysia: Pengembangan Bus Rapid Transit. Vol. 4. ISSN 2320-4087 . *Publish International Journal of Chemical, Environmental & Biological Sciences (IJCEBS)*.
- Baidhowi. 2004. *Implementasi Kebijakan Otonomi Daerah Bidang Pendidikan: Studi Kasus di Kabupaten Kendal dan Kota Surakarta*, Disertasi Departemen Ilmu Administrasi FISIP Universitas Indonesia, Jakarta.
- Badan Pusat Statistik Kota Mataram. 2018. *Jumlah Penduduk Kota Mataram Menurut Kecamatan Tahun 2015*, Diunduh Melalui (Online) <https://mataramkota.bps.go.id/linkTableDinamis/view/id/59>. Tanggal 17/2/2018.
- Badan Pusat Statistik Kota Mataram. 2018. *Persentase Penggunaan Moda Transportasi di Kota Mataram, 2011-2015*. Diunduh (online) <https://mataramkota.bps.go.id/dynamictable/2016/12/25/199/persenta>



[se-data-penggunaan-moda-transportasi-di-kota-mataram-2011-2015.html](#) tanggal 15 Maret 2018.

- Balya, Manjurali I, Patel. Ajar R, et al. (2016). Bus Rapid Transit System (BRTS) - A Sustainable Approach-Literature Review. e-ISSN: 2455-5703. *Publish GRD Journals | Global Research and Development Journal for Engineering | Recent Advances in Civil Engineering for Global Sustainability*.
- Darwin, Muhadjir. 1998. *Teori Administrasi Negara*. PPS.UGM.Yogyakarta.
- Dunn, William N. 1994. *Introduction Anlysis Public Policy*. Samodra Wibawa & Diah Astadani (Penerjemah), dkk. Gadjah Mada University Press. Yogyakarta.
- Dugand, Santiago Mejia dan Hjelm, Olaf *et al.* 2012. *Lessons from the spread of Bus Rapid Transit in Latin America*, Journal of Cleaner Production Vol. 05, 1 july 2013, PP 82-90, (online) <http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2012.11.028>. (22/3/2018)
- Edward III, George, 1980. *Implementing Public Policy*, Washinton DC, Congressional Quaaartely Press.
- Fakhrianto, ilham. 2016. *Profil Kota Mataram, Nusa Tenggara Barat*, Melalui (Online) <http://besokdikumpulkan.blogspot.co.id/2016/03/profil-kota-mata-ram-nusa-tenggara-barat.html> diunduh tanggal, 17 Maret 2018.
- Grindle, Merilee S, 1980. *Politic and` Policy Implementation in the Third World*, Pricenton University Press. Jersey.
- Hermawan, dedy, Sumanjoyo, simon. 2015. *Kebijakan Bus Rapid Transit Di Bandar Lampung (Bus Rapid Transit Policy In Municipal City Of Bandar Lampung)*, (online) <http://repository.lppm.unila.ac.id/592/1/BRT.pdf>. (23/3/2018).
- Institute Transportation and Development Policy. 2000. *Transportasi Berkelanjutan: Panduan Bagi Pembuat Kebijakan di Kota-kota Berkembang*. Germany. Pn. TZ Verlagsgesellschaft mbH Braunschweig 19, 64380 Roßdorf.
- Howlett, Michael (2012) *The lessons of failure: learning and blame avoidance in public policy making*. International Political Science Review 33(5) 539 –555 (Diakses 09 Oktober) <http://ips.sagepub.com>
- Islamy, M.Irfan. 2003. *Dasar-Dasar Administrasi Publik dan Manejemen Publik*, Malang.



- Jones, Charles O. 1970. *An Introduction to the study of Public Policy*, Belmont CA: Wadsworth.
- Kogdenko, N. (2011). *Successfulness of Bus Rapid Transit systems in Asia*, Energy Research Center at the Netherlands. (Online) [www.ecn.nl/docs/library/report/2011/o11013.pdf](http://www.ecn.nl/docs/library/report/2011/o11013.pdf). (22/3/2018).
- Keputusan Menteri Perhubungan Republik Indonesia Nomor KP. 692 Tahun 2015 Tentang Alokasi Bantuan Bus Besar *Bus Rapid Transit* (BRT).
- Limkar, Chetan & Bambode Kishor. 2017. *Implementation of Bus Rapid Transit System For Aurangabad City*. Vol. 02. ISSN: 2455-7137. Publish International Journal of Latest Engineering Research and Applications (IJLERA).
- Lofland, Jhon dan Lyn H. Lofland 1984. *Analyzing Social Setting : A Guide to Qualitative Observation and Analysis*, Wadworth Publishing. California.
- Mazmanian, Daniel A and Paul A. Sabatier. 1983. *Implementation and Public Policy*, Scott Foresman and Company, USA.
- Milles, Matthew B., A. Michael Huberman & Saldana (2014). *Qualitative data analysis: a methods sourcebook. Edition 3*. SAGE Publications, Inc. Thousand Oaks, California 91320.
- Mishra. Ajay, Kumar. Saxena Anil, et al. (2013). *Study of Bus Rapid Transit system In Respect to Growing Cities of India*. Vol. 2. ISSN: 2278-0181. Publish International Journal of Engineering Research & Technology (IJERT).
- Moleong, S. Lexy, 2006. *Metode Penelitian Kualitatif*. Remaja kosdakarya: Bandung
- Marlia, Lina. 2014. *Kerjasama Antar Pemerintah Daerah Dalam Bidang Transportasi public*, Disertasi. Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Brawijaya. Malang
- Nugroho, Riant. 2011. *Public Policy : Dinamika Kebijakan-Manajemen Kebijakan*. Pn. PT. Elex Media Komputindo. Jakarta.
- Peraturan Daerah Kota Mataram Nomor 12 Tahun 2011 Tentang Rencana Tata Ruang Wilayah Kota Mataram.
- Pandey, Sisca V. (2012). *Individual Attitude Terhadap Keberhasilan Dan Kegagalan Brt*, (Online) <https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/tekno/article/view/4316/3845> (23/3/2018)

- Purwanto, Erwan Agus dan Dyah Ratih Sulistyastuti (2012) Implementasi Kebijakan Publik: Konsep dan Aplikasinya di Indonesia. Yogyakarta: Gava Media
- Prasetio, Muchamad Andi. 2012. Perencanaan Pembangunan Bidang Transportasi Di Kabupaten Dompu. Tesis. Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Brawijaya. Malan
- Sabatier, Paul. 1986. *Top down and Bottom up Approaches to Implementation Research*, *Journal of Public Policy* 6, (Jan), h. 21-48.
- Siahaan, Daniel Adam's dan Subowo, Ari, dkk. (2013). Implementasi Kebijakan *Bus Rapid Transit* (Brt) Trans Semarang Di Kota Semarang, (online) <https://media.neliti.com/media/publications/135989-ID-implementasi-kebijakan-bus-rapid-transit.pdf> (23/3/2018)
- Sani, Zulfiar. 2010. *Trasnportasi: Suatu Pengantar*. Press. UIP. Jakarta.
- Suara NTB, 2017. 15 BRT akan dialihkan kebandung. Suara NTB. 14 agustus 2017. Hlm. 8
- Suara NTB, 2017. *Anggaran Tidak Disiapkan BRT Mangkrak*. Suara NTB. 15 November 2017.
- Surat Keputusan Gubernur NTB Nomor 550-536 Tentang Jaringan Trayek Angkutan Massal Berbasis Jalan (BRT) Provinsi NTB Tahun 2016
- Sulsityorini, Rahayu. 2014. *Perencanaan dan Pemodelan Transportasi*, Pn. Graha Ilmu. Yogyakarta.
- Suffiani, Assafa, Dkk. 2016. *Potensi Dan Kendala Pengembangan Angkutan Umum Masal Di Kota Mataram Dan Sekitarnya*, Diunduh melalui (Online) <http://iutri.org/artikel/potensi-dan-kendala-pengembangan-angkutan-umu-m-masal-di-kota-mataram-dan-sekitarnya.html> Tanggal 17/2/20018.
- Syafiie, Inu Kencana. 2003. *Sistem Administrasi Negara*, Pn. Bumi Aksara. Jakarta.
- Syaukani. 2003. *Akses dan Indikator Tata Kelola Pemerintahan Daerah Yang Baik*. Pn. PT.LkiS Pelangi Aksara. Yogyakarta.
- Tarigan, Antonius. 2000. *Implementasi Kebijakan Jaring Pengaman Sosial: Studi Kasus Program Pengembangan Kecamatan di Kabupaten Dati II Lebak, Jawa Barat*, Tesis Masigter Administrasi Publik UGM Yogyakarta.
- Thoha, Miftah.1984. *Dimensi-Dimensi Prima Ilmu Administrasi Negara*. Pn. CV. Rajawali.. Jakarta.
- Thoha, Miftah. 1983. *Perilaku Organisasi*.CV. Rajawali. Jakarta

- Triana, Rochyati Wahyuni (2011) *Implementasi dan Evaluasi Kebijakan Publik*. Surabaya: Revka Petra Media
- Undang-Undang Nomor 22 Tahun 2009 Tentang Lalu Lintas dan Angkutan Jalan.
- Wahab, Solichin Abdul. 2008. *Pengantar Analisis Kebijakan Publik*, Pn. UMM Press. Malang
- Wahab, Solichin Abdul. 1997. *Analisis Kebijaksanaan; Dari Formulasi Ke Implementasi Kebijaksanaan Negara*, Pn. Bumi Aksara. Jakarta.
- Warpani, Suwardjoko P. 2002. *Pengelolaan Lalu Lintas dan Angkutan Jalan*, ITB. Bandung.
- Wankhade, Shafal A dan Pawade, P. Y. (2014). *Implementation of Bus Rapid Transit System in Nagpur City IOSR Journal of Mechanical and Civil Engineering (IOSR-JMCE) e-ISSN: 2278-1684, p-ISSN: 2320-334X, Volume 11, Issue 3 Ver. II (May- Jun. 2014), PP 57-65 www.iosrjournals.org (online) http:// www.iosrjournals.org/iosr-jmce/papers/vol11-issue3/Version/H01132576 5.pdf. (22/3/2018)*
- Warpani, S. (1990). *Merencanakan Sistem Perangkutan*, ITB, Bandung.
- Winarno, B, 2007. *Teori dan proses Kebijakan Publik*, Media Pressindo: Yogyakarta.
- Zauhar, Soesilo. 2001. *Administrasi Publik*. Pn. Universitas Negeri Malang. Malang