

## COLLABORATIVE GOVERNANCE DALAM PELAYANAN TRANSPORTASI PUBLIK (STUDI KASUS BUS TRANS BANYUMAS)

Putri Fatimatuzzahro<sup>1</sup>, Zaula Rizqi Atika<sup>2</sup>, Indah Ayu Permana Pribadi<sup>3</sup>, Chamid  
Sutikno<sup>4</sup>, Ariesta Amanda<sup>5</sup>

Universitas Nahdlatul Ulama Purwokerto

e-mail: [putrifatimatuzzahro1@gmail.com](mailto:putrifatimatuzzahro1@gmail.com)<sup>1</sup>, [zr.atika@unupurwokerto.ac.id](mailto:zr.atika@unupurwokerto.ac.id)<sup>2</sup>,  
[iap.pribadi@unupurwokerto.ac.id](mailto:iap.pribadi@unupurwokerto.ac.id)<sup>3</sup>, [c.sutikno@unupurwokerto.ac.id](mailto:c.sutikno@unupurwokerto.ac.id)<sup>4</sup>, [ariestaamanda92@gmail.com](mailto:ariestaamanda92@gmail.com)<sup>5</sup>

**Abstrak** – Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan mengenai collaborative governance dalam pelayanan transportasi publik pada bus Trans Banyumas. Teori yang digunakan dalam penelitian ini adalah teori collaborative governance menurut Ansell & Gash dengan empat aspek yaitu kondisi awal, kepemimpinan fasilitatif, desain kelembagaan, dan proses kolaboratif. Metode yang digunakan dalam penelitian yaitu menggunakan metode kualitatif. Teknik Pemilihan informan menggunakan purposive sampling. Teknik pengumpulan data menggunakan observasi, wawancara, dan dokumentasi. Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini berupa data primer dan data sekunder. Teknik analisis data menggunakan model Miles & Huberman. Hasil penelitian antara lain: (a) aspek kondisi awal sudah menunjukkan respon yang baik, meskipun masih terdapat ketidakseimbangan sumber daya di antara pemangku kepentingan, (b) aspek kepemimpinan fasilitatif masih adanya otoritas dari pemerintah, (c) aspek desain kelembagaan sudah terdianya aturan dasar yang jelas melalui dasar hukum, MoU, dan kotrak kerja sama bus Trans Banyumas, dan (d) aspek proses kolaboratif telah menghasilkan capaian sementara melalui dialog tatap muka, membangun kepercayaan, komitmen terhadap proses, pemahaman bersama, meskipun masih menghadapi tantangan terkait keberlanjutan Trans Banyumas.

**Kata Kunci:** Bus Rapid Transit, Buy The Service, Collaborative Governance, Pelayanan Publik, Transportasi Publik.

**Abstract** – This research aims to explain collaborative governance in public transportation services on the Trans Banyumas bus. The theory used in this research is the theory of collaborative governance according to Ansell & Gash with four aspects, namely starting condition, facilitative leadership, institutional design, and collaborative process. The methode used in the research is using qualitative methodes. Informant selection thecnique using purposive sampling. Data collection techniques use observatio, interviews, and documentation. The data source used in this research are primary data and secondary data. The data analysis technique uses the Miles & Huberman model. The result of research include: (a) the starting condition aspect has shown a good response, although there is still an imbalance of resources among stakeholders, (b) the facilitative leadership aspect is still the authority of the govermant, (c) the institutional desaign aspect has the availability of the clear basic rules through the legal basis, MoU, and Trans Banyumas bus cooperation contract, and (d) the collaborative process aspect has produced temporary achievement through face-to-face dialogue, building trust, commitment to the process, shared understanding, although still facing challenges related to the sustainability of Trans Banyumas.

**Keywords:** Bus Rapid Transit, Buy The Service, Collaborative Governance, Public Service, Public Transportation.

### PENDAHULUAN

Pertumbuhan penduduk dan perkembangan ekonomi yang pesat di arus globalisasi ini mendorong masyarakat semakin kritis, partisipatif, dan kompleks akan hak dan kewajibannya sebagai warga negara. Kebutuhan masyarakat yang semakin kompleks ini membuat pemerintah selaku penyelenggara negara wajib memberikan pelayanan dengan tingkat kualitas terbaik (Tobing et al, 2023). Salah satu tuntutan masyarakat terhadap pemerintah yaitu permasalahan pada transportasi publik yang merupakan sebuah kebutuhan untuk menunjang aktivitas masyarakat sehari-hari. Untuk mendukung mobiltas dan aktivitas

masyarakat diperlukan transportasi yang efektif dengan kualitas yang nyaman, aman, dan terjangkau. Transportasi memiliki peran penting guna mengurangi kemacetan dan meningkatkan kualitas hidup terutama pada masyarakat perkotaan.

Permasalahan transportasi publik terutama di kota-kota besar merupakan isu transportasi yang menjadi salah satu perhatian pemerintah. Pemecahaan permasalahan tersebut di Indonesia menjadi program prioritas nasional dan tercantum dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN 2020-2024) yaitu program pengembangan angkutan massal perkotaan (Nafiah & Setiawan, 2023). RPJMN 2020-2024 dalam program pengembangan sistem angkutan massal perkotaan menargetkan enam wilayah metropolitan yaitu Jakarta, Medan, Makassar, Bandung, Semarang, dan Surabaya. Program pengembangan sistem angkutan massal perkotaan dilakukan untuk mengurangi kemacetan di wilayah metropolitan dan mengurangi polusi udara dengan menyediakan transportasi publik yang efesien dan ramah lingkungan. Tren transportasi publik dalam beberapa tahun terakhir mengalami perkembangan yang pesat. Berdasarkan website Kementerian Perhubungan menjelaskan pemerintah telah memfasilitasi dilakukannya akselerasi perubahan transportasi perkotaan di Indonesia dalam 10 (sepuluh) tahun terakhir ini. Salah satunya yaitu adanya sistem transportasi terintegrasi di wilayah perkotaan khususnya Jabodetabek, yaitu dengan melibatkan berbagai moda transportasi publik seperti KRL, kereta bandara, LRT, MRT, dan BRT. Adanya pembangunan tranportasi perkotaan diharapkan dapat menggerakkan ekonomi dan menunjang mobilitas massa. Penggunaan transportasi publik di kalangan masyarakat kurang diminati dan lebih memilih kendaraan pribadi, hal ini dipengaruhi oleh beberapa faktor salah satunya fasilitas yang tidak selalu memadai. Penggunaan kendaraan pribadi daripada transportasi publik dianggap lebih menawarkan keamanan yang tinggi, praktis, cepat, dan fleksibel (Kodariyah et al, 2022). Banyaknya masyarakat yang lebih memilih menggunakan kendaraan pribadi juga menjadi penyebab kemacetan terutama di wilayah perkotaan. Berdasarkan hal tersebut dapat dilihat dari tabel berikut ini yang menunjukkan adanya peningkatan jumlah kendaraan dari tahun 2020-2024.

Tabel 1. Jumlah Kendaran Bermotor di Indonesia Tahun 2020-2024

| Tahun | Jumlah Transportasi |
|-------|---------------------|
| 2020  | 136.137.735         |
| 2021  | 142.001.698         |
| 2022  | 148.261.817         |
| 2023  | 157.080.504         |
| 2024  | 164.136.793         |

*Sumber: BPS, 2024*

Berdasarkan data jumlah kendaraan bermotor di Indonesia pada tahun 2020-2024 mengalami peningkatan, baik dari transportasi publik maupun transportasi pribadi setiap tahunnya. Data tersebut menunjukan adanya peningkatan yang cukup signifikan dalam kurun waktu lima tahun. Terbukti pada tahun 2020 ada sekitar 136.137.735 kendaraan bermotor dan mengalami kenaikan yang cukup tinggi pada tahun 2021 yaitu 142.001.698 kendaraan. Kemudian terus mengalami peningkatan hingga pada tahun 2023 terdapat 157.080.504 kendaraan bermotor. Pada tahun 2024 mengalami kenaikan yaitu sekitar 164.136.793 kendaraan. Hal ini menunjukkan adanya peningkatan yang cukup tinggi pada jumlah kendaraan bermotor disetiap tahunnya dan mengakibatkan kemacetan terutama di wilayah perkotaan.

Penyelenggaraan dan penyediaan transportasi publik di Indonesia tertuang dalam Undang-Undang Nomor 22 Tahun 2009 Tentang Lalu Lintas dan Angkutan Jalan

(Kurniawan, 2025). Berdasarkan undang- undang tersebut pemerintah wajib memberikan pelayanan transportasi publik yang aman, nyaman, selamat dan terjangkau bagi masyarakat. Pelaksanaan transportasi publik terutama di kawasan perkotaan Indonesia belum sepenuhnya memberikan pelayanan yang sesuai dengan undang- undang tersebut, hal ini karena intervensi atau campur tangan pemerintah masih terbatas dalam operasionalnya. Maka dari itu pemerintah perlu mengembangkan transportasi publik dengan menyediakan infrastuktur dan pelayanan yang baik serta terkoneksi antar wilayah dalam memenuhi kebutuhan mobilitas masyarakat.

Upaya pemerintah dalam meningkatkan pelayanan transportasi publik yaitu dengan menghadirkan layanan transportasi berupa Teman Bus yang merupakan bagian dari program Buy The Service yang dirancang oleh Kementerian Perhubungan Indonesia (Saputra et al., 2024). Progam Buy The Service sendiri merupakan skema pemberian subsidi pemerintah dengan melakukan pembelian jasa dari perusahaan angkutan umum atau pihak ke-3 (tiga) dalam penyediaan angkutan umum di perkotaan. Jika dibandingkan dengan angkutan umum lainnya program Buy The Service memiliki keunggulan dan kelebihan, hal ini karena pemerintah menerapkan Standar Pelayanan Minimal (SPM) kepada operator dalam skema Buy The Service. Program Buy The Service dilengkapi dengan aplikasi mobile untuk mendapatkan informasi bagi para penggunanya seperti rute, halte, dan jadwal keberangkatan bus. Program ini diharapkan menjadi contoh nyata angkutan umum dengan pelayanan terbaik dan layak dikembangkan di berbagai kota, hingga pada tahun 2024 dari awal perilisan sudah ada beberapa kota yang sudah menjalankan program tersebut. Berikut merupakan jumlah kota program Buy The Service (BTS) di Indonesia.

Tabel 2. Jumlah Kota Program Buy The Service (BTS) di Indonesia

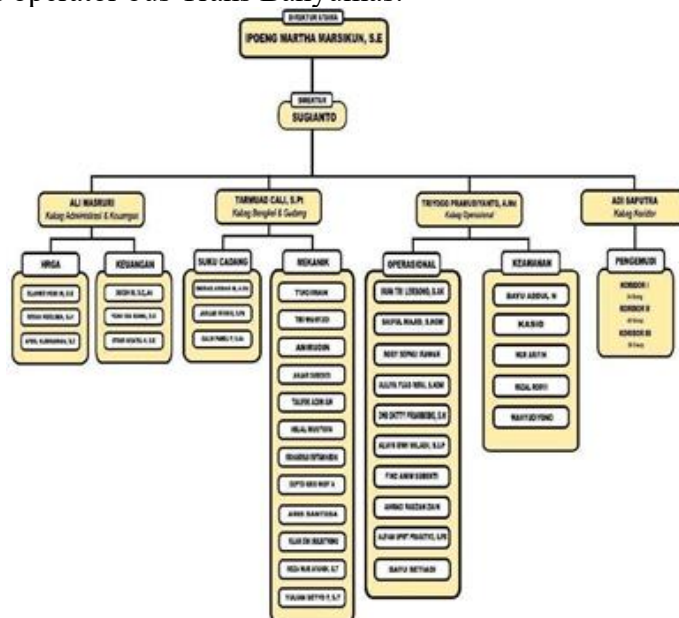
| Tahun | Jumlah kota program BTS | Kota yang berpartisipasi  |
|-------|-------------------------|---|
| 2020  | 5 Kota                  | Medan, Palembang, Yogyakarta, Surakarta, dan Bali   |
| 2021  | 7 Kota                  | Medan, Palembang, Yogyakarta, Surakarta, Bali, Makassar, dan Banyumas   |
| 2022  | 10 Kota                 | Medan, Palembang, Yogyakarta, Surakarta, Bali, Makassar, Banyumas, Bandung, Surabaya, dan Banjarmasin             |
| 2024  | 11 Kota                 | Medan, Palembang, Yogyakarta, Surakarta, Bali, Makassar, Banyumas, Bandung, Surabaya, Banjarmasin, dan Balikpapan |

Sumber: Kementerian Perhubungan, 2024

Berdasarkan tabel tersebut, Kementerian Perhubungan telah menerapkan program Buy The Service di beberapa wilayah Indonesia, salah satunya yaitu Kabupaten Banyumas. Pada tahun 2020 terdapat 5 kota yang menerapkan program Buy The Service yaitu Medan, Palembang, Surakarta, dan Bali. Kemudian pada tahun 2021 menyusul Makassar dan Banyumas hingga tahun 2022 program Buy The Service telah menerapkan 10 kota di Indonesia dengan penambahan wilayah Bandung, Surabaya, Banjarmasin. Pada Juli tahun 2024, Dirjen Perhubungan Darat meresmikan program Buy The Service di Balikpapan menyusul kota-kota lain yang sudah menerapkan program tersebut.

Kabupaten Banyumas merupakan salah satu kabupaten yang menerapkan program Buy The Service bersama dengan kota-kota lainnya seperti Medan, Palembang, Yogyakarta, Bali,

Surakarta, Bandung, Banjarmasin, Makassar, Surabaya. Pengembangan transportasi publik di Kabupaten Banyumas tertuang dalam RPJMD Kabupaten Banyumas 2018-2023 yaitu meningkatkan kualitas dan kuantitas infrastruktur dasar yang merata dan memadai sebagai daya ungkit pembangunan. Melalui pemenuhan prasarana dan sarana, sumber daya manusia, dan manajemen transportasi publik yang terintegrasi merupakan strategi yang digunakan untuk mencapai misi tersebut di Kabupaten Banyumas. Dinas Perhubungan Kabupaten Banyumas selaku pihak pemerintah yang bertanggungjawab dalam manajemen transportasi di Kabupaten Banyumas berkoordinasi dengan operator atau pihak ke-3 (tiga) melalui lelang terbuka berdasarkan Standar Pelayanan Minimal (SPM) yang memenuhi aspek kenyamanan, keamanan, keselamatan, keterjangkauan, kesetaraan, dan keteraturan. Hasil lelang tersebut, PT Banyumas Raya Transportasi yang merupakan perusahaan konsorsium (gabungan dari beberapa perusahaan) terpilih menjadi operator Trans Banyumas. Untuk mendukung kelancaran pelaksanaan operasional bus Trans Banyumas, PT Banyumas Raya Transportasi selaku pihak operator membentuk struktur organisasi yang melibatkan direktur dari beberapa perusahaan konsorsium. Berikut merupakan struktur organisasi PT Banyumas Raya Transportasi selaku operator bus Trans Banyumas.



Gambar 1. Struktur Organisasi PT Banyumas Raya Transportasi

Sumber: PT Banyumas Raya Transportasi, 2024

Berdasarkan gambar tersebut, posisi direktur juga tidak hanya dipegang oleh direktur utama PT Banyumas Raya Transportasi tetapi juga ada dari perusahaan swasta lainnya yaitu pemilik PT Aries Muda Sejahtera memegang posisi direktur, pemilik Kopata (Koperasi Angkutan Umum Perkotaan) memegang posisi Kepala Bagian bengkel & gudang, dan pemilik dari PT Jaya Mandiri Transportasi memegang posisi Kepala Bagian Koridor. Untuk posisi HRGA, keuangan, suku cadang, mekanik, operasional, keamanan, dan pengemudi bukan berasal dari perusahaan-perusahaan konsorsium, melainkan direkrut secara langsung oleh PT Banyumas Raya Transportasi melalui proses rekrutmen. Keterlibatan perwakilan perusahaan konsorsium dalam struktur organisasi ini menunjukkan bahwa operasional Trans Banyumas tidak hanya dijalankan oleh satu perusahaan, melainkan hasil dari kolaborasi berbagai perusahaan angkutan yang tergabung dalam konsorsium PT Banyumas Raya Transportasi, sehingga memungkinkan terciptanya layanan yang lebih optimal dan terkoordinasi.

Penyelenggaraan pelayanan transportasi publik di Banyumas khususnya pada bus Trans Banyumas, Dinas Perhubungan Kabupaten Banyumas tidak melakukan sendiri melainkan berkolaborasi dengan pihak swasta, hal ini dilakukan agar dalam menjalankan program tersebut dapat tercapai sesuai tujuannya. Salah satu pihak ke-3 (tiga) dalam pelayanan transportasi publik yaitu PT Banyumas Raya Transportasi yang merupakan perusahaan konsorsium atau gabungan dari beberapa perusahaan yaitu PT Amanat Jaya, PT Nur Putra Jaya, Koperades, Kopata, KSU Mandiri, PT Budi Jaya Transport, Berkah Alam Sumber Sejahtera, KSU Trans Banyumas, PT Jaya Mandiri Transportasi, PT Asli Putra Pribumi, PT Aries Muda Sejahtera, dan PT Teguh Muda Abadi. Dalam melakukan kolaborasi masing-masing stakeholder mempunyai kewenangan tersendiri. Dinas Perhubungan Kabupaten Banyumas melakukan pengawasan dan membuat kebijakan terkait dengan penyelenggaraan transportasi publik khususnya pada bus Trans Banyumas. Selain itu, Dinas Perhubungan Kabupaten Banyumas juga mempunyai wewenang dalam menentukan trayek/rute yang dilalui oleh bus Trans Banyumas. Untuk sarana dan prasarana pendukung seperti halte juga merupakan tanggung jawab Dinas Perhubungan Kabupaten Banyumas. Sedangkan untuk PT Banyumas Raya Transportasi bertanggung jawab atas pengoperasian bus Trans Banyumas seperti pengadaan bus, pemeliharaan bus dan memperbaiki bus apabila ada kerusakan. Pelayanan bus Trans Banyumas menerapkan standar pelayanan minimal antara lain ketersediaan cctv, ID card driver, tombol hazard, suhu dalam bus, kebersihan, lampu penerangan, ketersediaan kursi prioritas, handle tangan, sabuk pengaman, rak sepeda. Selain itu terdapat pelayanan pendaftaran atau aktivasi kartu untuk tarif khusus pelajar dan disabilitas di kantor Trans Banyumas, dan adanya prasarana pendukung dan trayek/rute yang bisa dilihat melalui aplikasi mitra darat. Berikut merupakan tabel trayek bus Trans Banyumas di wilayah studi Kabupaten Banyumas.

Tabel 3. Trayek Trans Banyumas di Wilayah Studi Kabupaten Banyumas

| Kode Trayek | Rute                                    |
|-------------|---|
| K-1-BM      | Pasar Pon – Terminal Ajibarang          |
| K-2-BM      | Terminal Notog – Terminal Baturaden     |
| K-3A-BM     | Terminal Bulupitu – Terminal Kebondalem |
| K-3B-BM     | Terminal Bulupitu – Terminal Kebondalem |

*Sumber: PT Banyumas Raya Transportasi, 2024*

Berdasarkan tabel di atas, Trans Banyumas memiliki 3 koridor untuk menunjang mobilisasi masyarakat Kabupaten Banyumas yang juga terkoneksi dengan Terminal Bulupitu, Terminal Notog, Terminal Baturaden, Terminal Kebondalem, dan Pasar Pon. Dilihat dari tabel diatas koridor 3 dibagi menjadi dua rute dimana titik awal pemberangkatan sama yaitu di Terminal Bulupitu, tetapi rutenya berbeda. Untuk K-3A-BM itu melewati Rumah Sakit Dedi Keluarga dan K-3B-BM melewati halte Pancurawis. Sedangkan untuk koridor 1 dan koridor 2 hanya punya satu rute dan tidak memutar. Kualitas pelayanan yang baik yaitu harus mengutamakan kebutuhan masyarakat, seperti bus Trans Banyumas yang lebih mengutamakan jarak yang ditempuh dibandingkan banyaknya jumlah penumpang. Trans Banyumas merupakan salah satu moda transportasi yang dipilih masyarakat Banyumas. Salah satu upaya dalam meningkatkan pelayanan masyarakat, Trans Banyumas berencana memperluas jangkauan layanannya dengan menambahkan rute hingga Kota Lama Banyumas. Penambahan rute hingga Kota Lama Banyumas tidak secepat masyarakat yang diinginkan karena diperlukan kajian yang mendalam dan memerlukan kolaborasi dengan pihak-pihak terkait. Hal ini juga sesuai dengan apa yang disampaikan oleh Pak Ipeong selaku Direktur Utama PT Banyumas Raya Transportasi pada saat acara temu kangen dengan jajaran Trans Banyumas dengan Sekda di Pendopo Si Panji menyampaikan rencana

strategis terkait pengembangan rute transportasi Trans Banyumas. Dalam pernyataannya yang dikutip dari berita online Radar Banyumas, beliau menjelaskan bahwa tahun ini akan dilakukan survei awal bersama dengan pihak Dinas Perhubungan Kabupaten Banyumas. Survei tersebut bertujuan untuk menentukan titik awal operasional koridor baru, apakah akan dimulai dari Kebondalem atau Terminal Bulupitu. Keputusan tersebut akan diambil berdasarkan hasil survei lapangan yang dilakukan secara menyeluruh dan terkoordinasi.

Semakin banyak masyarakat yang menggunakan moda transportasi Trans Banyumas tentunya semakin banyak titik ramai di beberapa TPB (Tempat Pemberhentian Bus). Halte dan TPB (Tempat Pemberhentian Bus) sebagai sarana pendukung pelayanan transportasi Trans Banyumas tentu harus ditingkatkan kenyamanannya. Berdasarkan pra survei yang dilakukan peneliti masih menemukan TPB (Tempat Pemberhentian Bus) yang ramai akan penumpang. Selain itu masih terdapat halte yang belum memiliki tempat duduk dan atap sehingga banyak calon penumpang saat menunggu bus merasa tidak nyaman. Hal ini sejalan dengan cuplikan berita online dari Banyumas Suara Merdeka yang mengangkat permasalahan keluhan penumpang bus Trans Banyumas. Berita tersebut menyebutkan bahwa efesiensi layanan Trans Banyumas turut didukung oleh keberadaan halte yang tersebar di sepanjang rute perjalanan. Namun, masih terdapat keluhan dari masyarakat terkait kondisi fasilitas halte yang dinilai belum optimal. Salah satu hal yang disoroti adalah kurangnya fasilitas tempat duduk di halte yang saat ini hanya berfungsi sebagai penanda lokasi semata. Selain itu, permasalahan lainnya yaitu adanya keterbatasan anggaran dalam pembangunan halte sebagai fasilitas pendukung Trans Banyumas. Hal ini juga sesuai dengan berita online Radar Banyumas, dimana Pemerintah Kabupaten Banyumas sudah melakukan usulan kepada Pemerintah Pusat mengenai pembangunan fasilitas pendukung moda transportasi salah satunya yaitu di Halte Pasar Pon yang merupakan halte terintegrasi. Usulan anggaran yang dilakukan oleh Pemerintah Kabupaten Banyumas sebesar Rp 2 miliar masih menunggu kepastian dari Pemerintah Pusat. Tentunya hal ini juga menjadi salah satu hambatan dalam menjalani pelayanan transportasi publik di Banyumas khususnya bus Trans Banyumas.

Keterlibatan antar stakeholder dalam pelaksanaan layanan bus Trans Banyumas menunjukkan praktik *collaborative governance*. Penerapan *collaborative governance* menekankan pada pembangunan pemerintah yang dapat menjalankan fungsi kenegaraan melalui kerjasama antara pemerintah, swasta, dan masyarakat (Sutikno & Naufal, 2023). Pola hubungan ini terlihat pada Dinas Perhubungan Kabupaten Banyumas yang bertindak sebagai regulator dan fasilitator yang mengatur kebijakan, pengawasan, serta penyediaan infrastruktur halte. Sementara PT Banyumas Raya Transportasi sebagai operator pelaksana merupakan hasil konsorsium dari 12 perusahaan transportasi lokal yang bertanggung jawab dalam aspek pengadaan dan pengelolaan armada bus, termasuk manajemen operasional harian dan pemeliharaan unit kendaraan. Selain itu, dari unsur masyarakat terdapat Organisasi angkutan darat (Organda) Kabupaten Banyumas yang turut serta berpartisipasi dalam proses pembentukan dan pengelolaan konsorsium operator bus Trans Banyumas, dan juga penumpang bus Trans Banyumas yang memiliki peran penting tidak hanya sebagai konsumen tetapi sebagai sumber masukan melalui keluhan, saran, dan partisipasi dalam survei kepuasan. Namun dalam praktiknya hubungan antar stakeholder masih menghadapi tantangan seperti ketimpangan peran, dan keterbatasan anggaran. Berdasarkan informasi dari salah satu pengelola PT Banyumas Raya Transportasi meskipun terdapat 12 perusahaan yang tergabung dalam konsorsium, tetapi pada kenyataannya hanya beberapa perusahaan yang berkontribusi secara konsisten dalam operasional pelayanan bus Trans Banyumas. Ketimpangan partisipasi ini menjadi adanya tantangan internal dalam berkolaborasi yang

berpotensi mempengaruhi kualitas layanan transportasi publik yang diharapkan.

Berdasarkan permasalahan tersebut tentunya kolaborasi antara stakeholder perlu dilakukan, hal ini untuk meningkatkan kualitas pelayanan transportasi publik di Kabupaten Banyumas khususnya pada bus Trans Banyumas sehingga berjalan dengan baik. Dalam hal ini diperlukan kajian mendalam terkait bagaimana kolaborasi antara stakeholder dalam pelayanan transportasi publik khususnya pada Trans Banyumas. Berdasarkan permasalahan yang telah di kemukakan maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “Collaborative Governance Dalam Pelayanan Transportasi Publik (Studi Kasus Bus Trans Banyumas)”.

## **METODE PENELITIAN**

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini yaitu metode kualitatif. Penelitian ini dilakukan di Kantor Dinas Perhubungan Kabupaten Banyumas dan PT Banyumas Raya Transportasi selaku operator bus Trans Banyumas. Teknik pemilihan informan penelitian ini menggunakan purposive sampling. Sasaran penelitian ini yaitu pihak-pihak yang terlibat dalam kolaborasi pelayanan transportasi publik bus Trans Banyumas. Pihak-pihak tersebut yaitu Dinas Perhubungan Kabupaten Banyumas, PT Banyumas Raya Transportasi, dan Organda Kabupaten Banyumas, serta penumpang bus Trans Banyumas. Penelitian ini menggunakan observasi, wawancara, dan dokumentasi sebagai teknik pemilihan data. Sumber data penelitian ini yaitu berupa data primer dan sekunder. Data primer diperoleh melalui wawancara langsung dengan informan, sedangkan data sekunder diperoleh melalui pengumpulan dokumen-dokumen seperti laporan kinerja atau MoU yang berkaitan dengan topik yang diteliti. Fokus penelitian menggunakan empat aspek dari teori Ansell & Gash (2008) yaitu Starting Condition (Kondisi Awal), Facilitative Leadership (Kepemimpinan Fasilitatif), Institutional Design (Desain Kelembagaan), dan Collaborative Process (Proses Kolaboratif). Model Miles & Huberman digunakan sebagai teknik analisis data dari penelitian ini yang terdiri dari reduksi data, data display, dan conclusion, berdasarkan data yang diperoleh dari hasil wawancara informan dan dokumentasi yang berkaitan dengan pelaksanaan collaborative governance dalam layanan transportasi publik khususnya bus Trans Banyumas.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Kolaborasi dalam pelayanan publik juga melibatkan partisipasi lintas sektor baik dari unsur pemerintah, swasta, dan masyarakat. Pada penelitian ini yaitu mengkaji bagaimana bentuk kolaborasi di antara pemangku kepentingan dalam pelayanan transportasi publik Trans Banyumas. Temuan awal penelitian menunjukkan bahwa kolaborasi ini dibangun melalui kesepakatan formal, meskipun dalam pelaksanaannya terdapat tantangan terkait sumber daya yang belum memadai. Sehingga diperlukan langkah-langkah lebih lanjut dalam mengatasi permasalahan tersebut.

### **Collaborative Governance Dalam Pelayanan Transportasi Publik Trans Banyumas**

Collaborative governance merupakan suatu pengaturan yang mengatur satu atau lebih lembaga publik dengan melibatkan pemangku kepentingan non-publik secara langsung dalam proses pengambilan kebijakan yang formal, berorientasi pada konsensus, dan bermusyawarah serta bertujuan untuk membuat atau menerapkan kebijakan publik atau mengelola program (Ansell & Gash, 2008). Collaborative governance pada dasarnya merupakan kebijakan pemerintah dalam mengelola atau melaksanakan tugas penyelenggaraan pemerintah untuk mengatasi masalah publik dengan melibatkan beberapa stakeholder. Pendekatan kolaborasi ini tidak lagi menempatkan pemerintah sebagai satu-

satunya aktor yang dominan, melainkan sebagai fasilitator yang membuka ruang partisipasi bagi pihak swasta dan juga organisasi atau komunitas masyarakat. Adanya kolaborasi mendorong pemerintah untuk memanfaatkan keahlian, pengetahuan, dan kapasitas dari organisasi non-pemerintah, sektor swasta, dan masyarakat sipil dalam merancang dan menerapkan program atau pelayanan publik yang lebih baik.

Bus Trans Banyumas merupakan salah satu angkutan umum massal yang ekonomis, mudah, andal, nyaman dan merupakan program dari Buy The Service yang diluncurkan oleh Kementerian Perhubungan. Bus Trans Banyumas secara resmi diluncurkan pada 5 Desember 2021 dan menjadi salah satu transportasi publik yang murah, nyaman, dan terjangkau dalam menunjang mobilitas masyarakat Kabupaten Banyumas. Layanan bus Trans Banyumas dikelola oleh PT Banyumas Raya Transportasi sebagai perusahaan yang terpilih untuk menjalankan operasional layanan dan didukung oleh Pemerintah Kabupaten Banyumas melalui Dinas Perhubungan Kabupaten Banyumas. Pemerintah Kabupaten Banyumas menjalin kolaborasi dengan pihak ketiga, yaitu PT Banyumas Raya Transportasi dan termasuk Organda Kabupaten Banyumas untuk meningkatkan kinerja dan pelayanan bus Trans Banyumas, serta menciptakan inovasi-inovasi baru agar masyarakat lebih memilih menggunakan transportasi publik. Untuk mengetahui collaborative governance dalam pelayanan transportasi publik pada bus Trans Banyumas, menggunakan empat variabel dari teori Ansell & Gash yaitu, Starting Condition (Kondisi Awal), Facilitative Leadership (Kepemimpinan Fasilitatif), Institusional Design (Desain Kelembagaan), dan Collaborative Process (Proses Kolaboratif). Berikut diuraikan hasil dan pembahasan pada masing-masing aspek collaborative governance dalam pelayanan transportasi pada bus Trans Banyumas:

### **1. Starting Condition (Kondisi Awal)**

Aspek Starting Condition atau kondisi awal merupakan landasan penting yang mempengaruhi keberhasilan dalam proses kolaborasi. Pada aspek ini pemangku kepentingan masing-masing mempunyai tujuan yang berbeda namun memiliki visi dan misi yang sama sehingga diperlukan kolaborasi untuk menyelesaikan permasalahan yang kompleks. Kondisi awal meliputi sejarah kerjasama di masa lalu, ketidakseimbangan sumber daya yang dimiliki, bentuk dorongan dan kendala dalam ikut berpartisipasi. Berikut merupakan uraian sub aspek yang mempengaruhi kondisi awal dalam kolaborasi ini yaitu:

#### **a) Sejarah Kerja Sama Di Masa Lalu**

Berdasarkan temuan penelitian pelaksanaan kolaborasi pada layanan bus Trans Banyumas diawali dengan bantuan dari Kementerian Perhubungan melalui program Buy The Service. Kabupaten Banyumas menjadi salah satu wilayah non-ibu kota provinsi yang terpilih untuk menerima bantuan dari program Kementerian Perhubungan. Penetapan Banyumas sebagai lokasi penerima bantuan tersebut didasarkan pada hasil kajian yang dilakukan oleh tim independen Kementerian Perhubungan dan pakar transportasi. Hal ini berdasarkan berita online dari Detik News yang disampaikan oleh Bapak Budi Setiyadi selaku Dirjen Perhubungan Darat Kementerian Perhubungan menyatakan bahwa terpilihnya Kabupaten Banyumas untuk mendapatkan bantuan program Buy The Service berdasarkan evaluasi dan kajian tim independen Kementerian Perhubungan yang salah satunya pakar transportasi serta melihat dari keberhasilan Trans Jateng di wilayah yang sama. Selain itu, adanya penandatanganan Nota Kesepakatan antara Dirjen Perhubungan Darat Kementerian Perhubungan RI dengan Pemerintah Daerah Kabupaten Banyumas Nomor: HK/201/8/7/DJPD/2020 dan Nomor: 55/65/220 tentang Perencanaan, Pembangunan, dan Pengoperasian Angkutan Umum Perkotaan di Kabupaten Banyumas pada hari Rabu tanggal 14 Oktober 2020 bertempat di Pendopo Si Panji, menjadi awal kolaborasi pelayanan transportasi publik di Kabupaten Banyumas. Subsidi layanan melalui skema Buy The



Service ini melibatkan pihak ke-3 (tiga) yaitu PT Banyumas Raya Transportasi sebagai operator yang telah memenangkan lewat lelang terbuka.

PT Banyumas Raya Transportasi merupakan gabungan dari beberapa Operator Lokal Kabupaten Banyumas yang juga perintis sejak 1980 dimana saat itu tidak ada satupun transportasi dari Pemerintah. Berdasarkan wawancara dengan beberapa informan, ada 12 perusahaan yang terdampak atas pengoperasian Buy The Service Kabupaten Banyumas termasuk Kopata dan PT Jaya Mandiri Transportasi. Peran Kopata dan PT Jaya Mandiri Transportasi dalam layanan Trans Banyumas berawal dari kondisi di mana jalur yang dilintasi oleh Trans Banyumas merupakan trayek angkutan kota yang sebelumnya dikelola oleh kedua pihak tersebut. Sedangkan peran Organda yang merupakan wadah organisasi angkutan darat Kabupaten Banyumas sebagai penghubung utama dalam membentuk kolaborasi. Organda memfasilitasi perusahaan-perusahaan angkutan lokal untuk bergabung dalam konsorsium Trans Banyumas.

Pola kerja sama bersifat lintas sektor antara Pemerintah Pusat sebagai penyedia subsidi layanan (melalui skema Buy The Service) dan Pemerintah Daerah melalui Dinas Perhubungan Kabupaten Banyumas sebagai fasilitator yang menjembatani pemberian layanan transportasi umum dari Kementerian Perhubungan kepada masyarakat. Kemudian melibatkan pihak ketiga sebagai pihak operasional yaitu PT Banyumas Raya Transportasi yang merupakan hasil konsorsium dari 12 perusahaan lokal anggota Organda, termasuk di dalamnya Kopata dan PT Jaya Mandiri Transportasi. Kolaborasi ini dimulai sejak tahun 2020 dan dirancang untuk berlaku selama lima tahun semenjak nota kesepakatan ditandatangani. Kemudian pada tanggal 5 Desember 2021 bus Trans Banyumas diluncurkan dan baru mendapatkan satu koridor yaitu Bulupitu-Kebondalem. Hingga saat ini, Trans Banyumas telah memperluas layanannya yaitu tiga Koridor.

Berdasarkan temuan penelitian tersebut menunjukkan adanya kerja sama di masa lalu yang cukup baik di antara pemangku kepentingan. Hal ini ditandai dengan adanya penandatanganan Nota Kesepakatan (MoU) antara Kementerian Perhubungan dan Pemerintah Kabupaten Banyumas yang menunjukkan bahwa kolaborasi dalam pelayanan bus Trans Banyumas dimulai secara formal dan terstruktur. Kerja sama ini kemudian ditindaklanjuti melalui pelibatan pihak ketiga yaitu PT Banyumas Raya Transportasi yang merupakan hasil konsorsium dari 12 perusahaan lokal anggota Organda, termasuk di dalamnya Kopata dan PT Jaya Mandiri Transportasi sebagai pihak operator. Pola ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Satyadharma & Susanti, 2024) yang menunjukkan bahwa penerapan collaborative governance dalam sektor transportasi darat di Provinsi Sulawesi Tenggara diperlukan kehadiran struktur formal seperti MoU dalam mengikat para aktor dan menghindari konflik kepentingan, serta pentingnya pelibatan semua pihak yang terdampak secara langsung. Adanya kolaborasi yang diawali secara formal dan terstruktur ini menunjukkan bahwa setiap pemangku kepentingan memiliki rasa kepercayaan yang tinggi. Sejalan dengan penelitian (Sinaga, 2021) yang menyatakan bahwa collaborative governance muncul karena adanya kepercayaan antara pemangku kepentingan pada awal kerja sama. Selain itu penelitian yang dilakukan oleh (Hermansyah et al., 2024) juga mengungkapkan bahwa pentingnya penguatan tata kelola kolaboratif melalui partisipasi pemangku kepentingan baik dari pemerintah, swasta, dan masyarakat untuk pelaksanaan kebijakan transportasi. Menurut Andranovich dalam (Bustomi et al., 2020) juga menjelaskan bahwa kerjasama di masa lalu di antara pemangku kepentingan akan menghambat atau memfasilitasi kolaborasi. Hal ini menguatkan temuan hasil penelitian bahwa kolaborasi dalam pelayanan Trans Banyumas didasarkan pada partisipasi berbagai pemangku kepentingan antara Pemerintah Kabupaten Banyumas, PT Banyumas Raya

Transportasi, serta Organda dengan adanya kerjasama di masa lalu.

### **b) Ketidakseimbangan Sumber Daya**

Berdasarkan hasil penelitian melalui wawancara dengan informan, Dinas Perhubungan Kabupaten Banyumas dalam penelitian ini memiliki sumber daya berupa pihak yang berwenang atas peraturan/kebijakan seperti penempatan halte atau rute di sejumlah titik yang dilewati bus Trans Banyumas. Sedangkan untuk operasional bus Trans Banyumas mulai dari bus, sumber daya manusia, dan pemeliharaan bus semuanya ditanggung PT Banyumas Raya Transportasi. PT Banyumas Raya Transportasi sebagai pihak swasta atau pengelola bus Trans Banyumas memiliki sumber daya berupa bangunan dan kendaraan yang dibeli dengan kredit dimana jangka waktunya yaitu 60 bulan atau 5 tahun. Sementara itu, peran Kopata yang merupakan salah satu perusahaan konsorsium memiliki sumber daya berupa jalur-jalur yang sudah ada. Jalur-jalur ini kini terintegrasi sebagai bagian dari rute Trans Banyumas. Rute tersebut membentang dari Terminal Bulupitu dan mencakup beberapa lokasi penting seperti Pasar Pon, Karanglewas, Universitas Muhammadiyah Purwokerto (UMP), Tambaksogra, dan Beji. Berbeda dengan Kopata, PT Jaya Mandiri Transportasi mempunyai kontribusi pada rute Ajibarang-Pasar Pon, yang kini juga terintegrasi dengan bus Trans Banyumas. Berdasarkan wawancara dengan informan menjelaskan bahwa ketika Trans Banyumas akan melewati rute-rute yang sudah ditentukan, tentunya harus punya izin dari trayek lain yang dilalui. Hal ini tentunya dilakukan untuk meminimalisir terjadinya konflik di antara perusahaan angkutan lokal tersebut. Sesuai dengan apa yang disampaikan oleh Bapak Sugianto selaku anggota Organda Banyumas yang menyatakan bahwa memang ada pihak-pihak yang terkena dampak, namun semua kelompok tersebut direkrut untuk ikut bergabung dan diberi kesempatan agar bisa berjalan bersama. Dalam hal ini pihak PT Banyumas Raya Transportasi selaku operasional bus harus menyiapkan anggaran yang cukup besar untuk menutupi/membayari terlebih dahulu pembiayaan seperti solar, operasional termasuk gaji, dan servis bus.

Berdasarkan temuan hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa sumber daya yang dimiliki oleh pemangku kepentingan dalam kolaborasi ini terdapat ketidakseimbangan sumber daya. Ketidakseimbangan ini karena adanya pihak dengan sumber daya yang kuat dalam mempengaruhi kebijakan seperti Dinas Perhubungan Kabupaten Banyumas yang memiliki kewenangan atas penentuan halte dan rute, sementara pihak lain seperti PT Banyumas Raya Transportasi dan perusahaan konsorsium bertanggung jawab pada aspek operasional, namun memiliki pengaruh terbatas pada kebijakan. Temuan hasil penelitian tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Hidayah & Fatmawati, 2023) yang menemukan bahwa keberhasilan transportasi publik sangat bergantung pada keterlibatan pihak swasta sesuai kapasitas dan posisi mereka, namun kerap menemui hambatan seperti komunikasi yang kurang optimal dan kesenjangan kemampuan antar pemangku kepentingan. Hal ini selaras dengan hasil penelitian pada kolaborasi layanan bus Trans Banyumas, dimana Dinas Perhubungan memiliki wewenang di segi pengaturan halte dan rute, sementara PT Banyumas Raya Transportasi yang juga termasuk perusahaan konsorsium seperti Kopata dan PT Jaya Mandiri Transportasi bertanggung jawab atas pengoperasional bus Trans Banyumas. Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh (Pebriani & Nasyaya, 2023) dimana ketidakseimbangan sumber daya akan meningkatkan kolaborasi apabila stakeholder beranggapan bahwa dalam mencapai tujuan mereka tergantung pada kerjasama dengan pemangku lainnya. Pernyataan tersebut juga sejalan dengan teori milik Ansell dan Gash (2008) yang menyatakan ketidakseimbangan sumber daya dalam collaborative governance membutuhkan strategi dalam memberdayakan pemangku kepentingan yang kurang kuat.

Penelitian yang dilakukan oleh (Rohmah et al., 2024) yang menyoroti bagaimana koordinasi antar lembaga yang lemah dan minimnya keterlibatan masyarakat menjadi penghambat dalam pengelolaan transportasi publik di Surakarta. Sejalan dengan temuan hasil penelitian pada kolaborasi bus Trans Banyumas, meskipun sudah melibatkan pihak swasta serta Organda dalam pelaksanaan transportasi publik di Kabupaten Banyumas, tetapi peran pemerintah masih mendominasi dalam pengambilan keputusan. Hal ini karena pihak non-pemerintah seperti operator Trans Banyumas dan Organda memiliki pengaruh terbatas dalam menentukan kebijakan seperti rute, halte, dan tarif. Kewenangan tersebut merupakan dari pihak Pemerintah seperti Dinas Perhubungan Kabupaten Banyumas dalam mempengaruhi kebijakan tersebut.

### **c) Dorongan Dan Kendala Dalam Ikut Berpartisipasi**

Berdasarkan hasil penelitian melalui wawancara dengan informan, dorongan utama dalam pelaksanaan kolaborasi pada layanan bus Trans banyumas yaitu adanya jaminan subsidi dari pemerintah melalui skema Buy The Service yang membuat operator lokal terdorong untuk beradaptasi dan bergabung dalam sistem transportasi yang lebih modern. Subsidi untuk Trans Banyumas diperoleh dari Kementerian Perhubungan melalui APBN. Hal ini berdasarkan berita online dari [jateng.antaresnews.com](http://jateng.antaresnews.com) yang menyatakan bahwa besaran subsidi yang diberikan oleh Kementerian Perhubungan sebesar Rp37,5 miliar dari APBN. Selain itu, berdasarkan wawancara dengan informan dari Organda Kabupaten Banyumas menunjukkan bahwa pihak operator harus mengikuti kebijakan pemerintah terkait penyelenggaraan angkutan bersubsidi, meskipun dalam pelaksanaannya ada penyesuaian yang harus dilakukan oleh pihak operator lokal. Dari sisi Kopata dan PT Jaya Mandiri Transportasi, dorongan untuk bergabung dalam kolaborasi berasal dari keberadaan rute bus Trans Banyumas yang bersinggungan langsung dengan trayek operator lokal, hal ini dilakukan untuk menghindari konflik operasional. Dorongan untuk berpartisipasi dalam kolaborasi ini juga dilakukan lewat lelang, hal ini berdasarkan wawancara dengan pihak Dinas Perhubungan yang menyebutkan bahwa PT Banyumas Raya Transportasi telah memenuhi syarat seperti sudah memiliki sarana prasarana yaitu pool, bis, driver/sdm sebagai operator bus Trans Banyumas. Namun demikian, masih ada kendala dalam pelaksanaan kolaborasi layanan bus Trans Banyumas. Berdasarkan wawancara dengan pihak PT Banyumas Raya Transportasi menghadapi kendala seperti keterbatasan modal, ketidakberdayaan dalam menentukan tarif, dan kekurangan sumber daya terutama pada tenaga ahli dibidang teknologi. Berdasarkan wawancara dengan anggota Organda juga menjelaskan bahwa adanya kendala di masalah keuangan. Hal ini PT Banyumas Raya Transportasi selaku pihak operasional harus mempunyai anggaran/modal terlebih dahulu untuk menjalankan biaya operasi bus Trans Banyumas.

Berdasarkan temuan hasil penelitian pada sub aspek tersebut menunjukkan adanya dorongan di antara pemangku kepentingan dalam ikut berpartisipasi melalui program skema Buy The Service. Namun demikian masih ditemukannya kendala dalam pelaksanaan kolaborasi layanan bus Trans Banyumas seperti ketidakberdayaan dalam menentukan tarif dan permasalahan keuangan. Sejalan dengan penelitian (Wibowo, 2020) yang menyatakan bahwa temuan di Trans Semarang mengenai ketidaksesuaian keinginan operator dengan kebijakan pemerintah. Hal ini sesuai dengan temuan hasil penelitian pada kolaborasi pelayanan bus Trans Banyumas, dimana operator tidak bisa menentukan tarif dan rute, hal ini harus mengikuti kebijakan pemerintah. Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh (Rahma et al., 2024) yang menemukan adanya kendala seperti keterbatasan serta koordinasi yang belum optimal dalam collaborative governance dalam manajemen program Jaklingko di DKI Jakarta, hal ini senada dengan temuan hasil penelitian dimana adanya keterbatasan anggaran

pada operator layanan bus Trans Banyumas. Sejalan dengan teori Ansell dan Gash (2008) menyatakan aspek kondisi awal pada kolaborasi dapat memfasilitasi atau menghambat kerjasama di antara pemangku kepentingan. Dengan demikian, diperlukan strategi untuk meningkatkan stakeholder lain untuk memberdayakan yang lemah agar proses kolaborasi berjalan dengan baik.

## 2. Facilitative Leadership (Kepemimpinan Fasilitatif)

Kepemimpinan fasilitatif merupakan dimensi penting dalam proses terjadinya collaborative governance. Menurut Ansell & Gash mengemukakan aspek kepemimpinan mempertemukan pemangku kepentingan dalam forum dan membuat mereka saling terlibat, sehingga aspek ini sangat penting dalam collaborative governance (Rahma et al., 2024). Aspek kepemimpinan fasilitatif meliputi adanya keterlibatan peran stakeholder, dan adanya komitmen di antara stakeholder. Berikut merupakan sub aspek dalam kepemimpinan fasilitatif yaitu:

### a) Keterlibatan Peran Stakeholder

Pada pelaksanaan collaborative governance dalam pelayanan transportasi publik bus Trans Banyumas, pemangku kepentingan mempunyai peran dan tanggung jawab masing-masing. Berdasarkan wawancara dengan beberapa informan, Pemerintah Kabupaten Banyumas melalui Dinas Perhubungan bertanggung jawab dalam menetapkan kebijakan serta menyediakan sarana pendukung seperti halte, titik henti, dan rute bus Trans Banyumas. Sementara itu, PT Banyumas Raya Transportasi bertindak sebagai operator layanan transportasi yaitu bertanggung jawab atas operasional harian bus, termasuk penjadwalan, perawatan armada, dan pengelolaan sumber daya manusia. Hal ini juga tercantum dalam Surat Perjanjian Nomor: KU.003/KONT-BTS/2/SKDAJ/XII/2024 PT Banyumas Raya Transportasi bertanggung jawab dalam penyediaan barang/jasa sesuai standar pelayanan minimal. Keterlibatan stakeholder lain seperti Kopata dan PT Jaya Mandiri Transportasi yang juga merupakan anggota konsorsium turut berperan dalam pelayanan bus Trans Banyumas. Kopata dan PT Jaya Mandiri Transportasi berkontribusi melalui jalur-jalur yang dilewati Trans Banyumas sekarang. Selain itu, keterlibatan anggota konsorsium dalam layanan bus Trans Banyumas ada beberapa perusahaan yang memegang saham di PT Banyumas Raya Transportasi salah satunya Kopata. Berikut merupakan daftar pemegang saham pada PT Banyumas Raya Transportasi

Tabel 4. Daftar Pemegang Saham PT Banyumas Raya Transportasi

| No. | Nama Operator Lokal             |
|-----|---------------------------------|
| 1.  | Koperades                       |
| 2.  | PT Asli Putra Pribumi           |
| 3.  | Kopata                          |
| 4.  | PT Teguh Muda Abadi             |
| 5.  | PT Aries Muda Sejahtera         |
| 6.  | PT Berkah Alam Sumber Sejahtera |
| 7.  | PT Amanat Jaya                  |

Sumber: PT Banyumas Raya Transportasi, 2024

Berdasarkan tabel tersebut, terdapat beberapa operator lokal yang tergabung dalam konsorsium PT Banyumas Raya Transportasi yang memiliki saham. Sebanyak 7 dari 12 operator lokal yang memiliki saham di PT Banyumas Raya Transportasi. Hal ini menunjukkan bahwa penyelenggaraan layanan bus Trans Banyumas tidak hanya melibatkan pihak operator tunggal, tetapi dilaksanakan melalui kerja sama antar berbagai pelaku transportasi lokal yang tergabung dalam satu wadah berbentuk perseroan terbatas.

Selain itu, berdasarkan wawancara dengan informan menyebutkan peran Organda

sangat penting untuk menjembatani antara operator lokal dengan pemerintah daerah. Hal ini juga sesuai dengan apa yang disampaikan oleh Bapak Sugianto selaku perwakilan Organda yang mengatakan bahwa semua perusahaan angkutan penumpang yang terkena dampak adanya bus Trans Banyumas dikumpulkan. Dengan demikian, Organda bertindak sebagai fasilitator yang mengkoordinasikan perusahaan-perusahaan angkutan terdampak untuk bergabung dalam sistem konsorsium PT Banyumas Raya Transportasi. Organda juga turut serta dalam proses pembagian saham dan berada dalam struktur manajemen konsorsium seperti Kopata dan PT Jaya Mandiri Transportasi. Namun demikian, temuan penelitian menunjukkan untuk proses pengambilan keputusan dari pihak PT Banyumas Raya Transportasi dan Organda yang merupakan anggota konsorsium termasuk Kopata dan PT Jaya Mandiri Transportasi masih bergantung pada otoritas pemerintah. Berdasarkan hasil wawancara dengan Direktur PT Banyumas Raya Transportasi menjelaskan bahwa pihak operasional atau penyedia tidak berwenang dalam menentukan tarif dan rute operasional. Untuk mengubah rute harus melalui proses pengajuan dan persetujuan Kementerian Perhubungan. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun sistem pelaksanaannya bersifat kolaboratif, fungsi kendali utama tetap berada di tangan pemerintah sebagai pemegang otoritas kebijakan.

Berdasarkan temuan hasil penelitian untuk peran stakeholder sudah menunjukkan adanya keterlibatan peran dan tanggung jawab masing-masing di antara pemangku kepentingan. Namun dalam proses pengambilan keputusan masih tergantung pada otoritas pemerintah. Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Noer et al., 2025) yang menemukan bahwa pola kolaborasi antara pemerintah dan swasta pada Metro Trans Jabar menunjukan pemerintah sebagai regulator tetap menjadi pengambil keputusan utama, sementara operator hanya menjalankan teknis dilapangan. Hal serupa juga terjadi di Trans Banyumas, di mana pengambilan keputusan seperti perubahan rute dan tarif masih menjadi kewenangan pemerintah, bukan operator. Namun demikian, untuk peran dan tanggung jawab sudah dilakukan masing-masing oleh para stakeholder. Senada juga dengan penelitian yang dilakukan oleh (Yahya et al., 2024) mengenai collaborative governance dalam penanganan kemacetan di Kota Surabaya, yang menunjukkan bahwa keterlibatan stakeholder menjadi efektif ketika masing-masing pihak memiliki peran dan tanggung jawab yang jelas dalam forum lintas sektor. Berdasarkan teori Ansell dan Gash dalam (Pebriani & Nasyaya, 2023) juga menjelaskan peran kepemimpinan sangat penting dalam menetapkan aturan dasar yang jelas, membangun kepercayaan, memfasilitasi dialog, dan mengeksplorasi keuntungan bersama. Dengan demikian, penjelasan tersebut memperkuat hasil penelitian ini bahwa meskipun stakeholder seperti Dinas Perhubungan, PT Banyumas Raya Transportasi, dan Organda telah menjalankan peran masing-masing dalam kerangka kerja sama, namun pengambilan keputusan seperti perubahan rute dan penentuan tarif masih sangat tergantung pada otoritas pemerintah sebagai regulator utama.

#### b) Komitmen Di Antara Pemangku Kepentingan

Pada aspek kepemimpinan fasilitatif juga harus melihat bagaimana komitmen di antara para pemangku kepentingan dalam proses collaborative governance pada pelayanan bus Trans Banyumas. Komitmen ini tercermin dalam kesediaan setiap pemangku kepentingan untuk secara konsisten menjalankan perannya sesuai dengan kesepakatan yang telah ditetapkan bersama. Hal ini berdasarkan wawancara dengan pihak Dinas Perhubungan Kabupaten Banyumas menyatakan bahwa komitmen pemerintah dalam kolaborasi pelayanan transportasi bus Trans Banyumas ditunjukkan dengan adanya pengawasan ketat dari Kementerian Perhubungan melalui PT Surveyor Indonesia terhadap kinerja Trans Banyumas. Pengawasan ini juga tercantum dalam kontrak perjanjian antara Kementerian

Perhubungan dan PT Banyumas Raya Transportasi dan diatur dalam Surat Perjanjian Nomor: KU.003/KONT-BTS/SKDAJ/XII/2024 yang menyatakan bahwa selama berlangsungnya pelaksanaan pekerjaan, Pejabat Penandatangan Kontrak dapat mengangkat manajemen pengelola dan Tim Teknis yang berasal dari personel Pejabat Penandatangan Kontrak dimana manajemen pengelola berkewajiban untuk mengawasi pelaksanaan pekerjaan. Pengawasan ini mencakup pemberian punishment ketika ada pelanggaran yang dilakukan oleh pengemudi. Adanya PT Surveyor Indonesia yang merupakan perusahaan BUMN ditunjuk oleh Kementerian Perhubungan untuk mengawasi jalannya program Buy The Service termasuk bus Trans Banyumas menunjukkan adanya komitmen dari pemerintah untuk memastikan kualitas layanan tetap terjaga.

Selain itu, dari pihak PT Banyumas Raya Transportasi menunjukkan komitmennya dengan adanya kesepakatan di awal dengan kendaraan yang sudah ada sebelumnya terkait rute dan titik-titik yang dilewati sebagai bentuk upaya menjaga keharmonisan antar moda transportasi di Kabupten Banyumas. Hal ini juga sesuai dengan temuan penelitian melalui wawancara dengan pihak Organda Kabupaten Banyumas yang menyatakan untuk para operator lokal selalu beradaptasi dan mendukung program layanan Trans Banyumas. Sementara itu, untuk Kopata dan PT Jaya Mandiri Transportasi juga menunjukkan komitmennya dengan selalu mengikuti arahan dari Pemerintah. Adanya kolaborasi dengan operator lokal ini dalam pelayanan bus Trans Banyumas dapat mengurangi terjadinya konflik di antara moda transportasi publik di Kabupaten Banyumas.

Berdasarkan temuan hasil penelitian tersebut untuk komitmen di antara pemangku kepentingan menunjukkan respon yang cukup baik dari Dinas Perhubungan Kabupaten Banyumas, PT Banyumas Raya Transportasi, dan Organda sudah mulai terbangun dengan adanya dukungan dalam layanan bus Trans Banyumas. Temuan penelitian tersebut berbanding terbalik dengan penelitian (Sinaga, 2021) yang menjelaskan bahwa untuk komitmen dalam kolaborasi transportasi publik di Kota Pekanbaru masih ditemukan stakeholder yang kurang bermusyawarah atau berunding dalam memecahkan permasalahan. Sedangkan menurut Vangen & Huxhant dalam (Ansell & Gash, 2008) berpendapat bahwa kepemimpinan penting untuk merangkul, memberdayakan, dan melibatkan para pemangku kepentingan untuk memajukan kolaborasi. Dengan demikian, keberadaan kepemimpinan yang mampu mendorong komitmen serta membangun kepercayaan di antara pemangku kepentingan menjadi kunci keberhasilan dalam menjaga keberlanjutan kolaborasi. Temuan ini juga diperkuat oleh hasil penelitian (Rahma et al., 2024) yang menunjukkan bahwa keberhasilan kolaborasi dalam pengelolaan layanan transportasi publik, seperti pada program JakLingko di DKI Jakarta, sangat bergantung pada komitmen yang dibangun melalui kepercayaan antar pemangku kepentingan. Selain itu, penelitian (Soeparyanto et al., 2023) juga menegaskan pentingnya komitmen antar pemangku kepentingan dalam mewujudkan integrasi dan harmonisasi layanan transportasi. Dengan demikian komitmen dalam pemangku kepentingan menjadi kunci penting dalam menjaga keberlanjutan kolaborasi layanan bus Trans Banyumas.

### **3. Institutional Design (Desain Kelembagaan)**

Desain kelembagaan merupakan aturan dasar yang mengatur collaborative governance dan mempunyai peran penting untuk melegitimasi prosedur dalam kolaborasi. Untuk dapat meyakini di antara para pemangku kepentingan dalam kolaborasi diperlukan peraturan yang ditegakkan secara adil, transparan, dan terbuka (Molla et al., 2021). Sehingga aturan-aturan dasar yang jelas dan transparan merupakan hal yang harus diperhatikan dalam desain kelembagaan. Pada aspek desain kelembagaan mencakup aturan dasar dalam ikut berpartisipasi, bentuk aturan pelaksana yang jelas, dan bagaimana adanya transparansi dalam

proses kolaborasi. Berikut merupakan uraian sub aspek yang mempengaruhi kondisi awal dalam kolaborasi ini yaitu:

a) Aturan Dasar

Aturan dasar yang jelas dalam kolaborasi dapat memberikan keyakinan bagi pemangku kepentingan bahwa proses yang dijalankan memiliki landasan yang menjadi acuan bersama. Berdasarkan temuan penelitian, dasar hukum dalam pelaksanaan kolaborasi pelayanan transportasi publik bus Trans Banyumas yaitu Undang-Undang No. 22 Tahun 2009 tentang Lalu Lintas dan Angkutan Jalan. Berdasarkan hasil wawancara dari beberapa informan, pelaksanaan kolaborasi pada pelayanan bus Trans Banyumas mengacu pada hasil penandatanganan MoU Nota Kesepakatan antara Dirjen Perhubungan Darat Kementerian Perhubungan RI dengan Pemerintah Daerah Kabupaten Banyumas Nomor: HK/201/8/7/DJPD/2020 dan Nomor: 55/65/220 tentang Perencanaan, Pembangunan, dan Pengoperasian Angkutan Umum Perkotaan di Kabupaten Banyumas. Sementara itu, untuk kontrak pelaksanaan program Buy The Service antara Kementerian Perhubungan dan PT Banyumas Raya Transportasi diatur dalam Surat Perjanjian Nomor: KU.003/KONT-BTS/SKDAJ/XII/2024. Kontrak ini juga mencakup Standar Pelayanan Minimal (SPM), Standar Operasional Pelayanan (SOP), serta kategori sanksi. Adanya dasar hukum, MoU Nota Kesepakatan dan Kontrak pelaksanaan Buy The Service tersebut menjadi dasar bahwa dalam berkolaborasi, setiap pemangku kepentingan merupakan aktor yang memang ahli dibidangnya masing-masing. Peran dari setiap pemangku kepentingan juga sudah berjalan dengan baik, hal ini karena mengacu pada aturan dasar yang berlaku dan setiap stakeholder telah melakukan tanggung jawabnya sesuai dengan kapasitasnya masing-masing.

Berdasarkan temuan hasil penelitian tersebut menunjukkan adanya aturan dasar yang menjadi landasan dalam kolaborasi pelayanan transportasi publik bus Trans Banyumas. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh (Pebriani & Nasyaya, 2023) yang menjelaskan bahwa adanya aturan dasar yang jelas serta diterapkan secara konsisten dapat memberikan keyakinan bagi pemangku kepentingan bahwa proses yang dilakukan telah adil. Sejalan dengan teori Ansell & Gash (2008) yang mengungkapkan bahwa aturan dasar yang jelas meyakinkan para pemangku kepentingan bahwa proses tersebut adil, setara, dan terbuka. Temuan ini juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Rabbani & Hanani, 2025) dimana menekankan aturan dasar sebagai landasan kolaborasi antara Pemerintah DKI Jakarta, Dishub, operator mikrotrans, pengguna, dan akademisi dalam sistem Jaklingko Kota Jakarta. Seperti pada temuan hasil penelitian yang juga menekankan aturan dasar melalui dasar hukum dan MoU dalam pelaksanaan kolaborasi layanan Tran Banyumas.

b) Transparansi Di Antara Pemangku Kepentingan

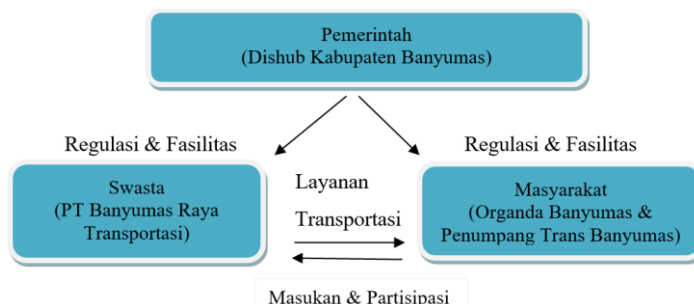
Transparansi merupakan sub aspek yang sangat penting dalam menentukan keberhasilan kolaborasi. Berdasarkan wawancara dengan beberapa informan, transparansi dalam kolaborasi pelayanan transportasi publik sudah dilakukan oleh setiap pemangku kepentingan. Dinas Perhubungan Kabupaten Banyumas dan PT Banyumas Raya menggunakan media sosial seperti Instagram yang merupakan bentuk transparansi dan menjadi saluran informasi yang efektif, misalnya untuk menyampaikan perubahan halte atau rute, serta informasi pembaruan fitur layanan Trans Banyumas. Selain itu, berdasarkan wawancara dengan pihak PT Banyumas Raya juga menyampaikan adanya evaluasi rutin yang dilakukan oleh pemangku kepentingan setiap enam bulan sekali dalam satu tahun sebagai upaya tanggung jawab dalam kinerja baik secara evaluasi organisasi atau secara operasional. Pelaksanaan evaluasi ini juga tercantum dalam Kontrak Surat Perjanjian Nomor: KU.003/KONT-BTS/SKDAJ/XII/2024 antara Kementerian Perhubungan dimana PPK (Pejabat Penandatanganan Kontrak) melakukan evaluasi kinerja Penyedia Jasa terkait

kepatuhan SOP dan SPM. Evaluasi dilakukan juga ketika ada jalur/rute Trans Banyumas kurang efektif, maka akan agendakan untuk membahas lebih lanjut tentang perubahan rute tersebut. Adanya evaluasi ini menandakan bahwa proses transparansi di antara pemangku kepentingan telah berjalan dengan baik.

Berdasarkan temuan penelitian tersebut untuk pelaksanaan kolaborasi dalam layanan bus Trans Banyumas telah dilakukan transparan oleh setiap pemangku kepentingan melalui rapat evaluasi. Hal ini menunjukkan untuk transparansi sudah dilakukan oleh setiap pemangku kepentingan. Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Trihanggara & Kusumasari, 2023) yang menyoroti bagaimana transparansi proses dan keterbukaan informasi di media sosial Twitter menjadi kontrol publik terhadap MRT Jakarta. Hal ini juga sesuai dengan temuan hasil penelitian dimana penggunaan Instagram oleh Trans Banyumas untuk menyampaikan informasi. Artinya transparansi merupakan kunci untuk memberdayakan pemangku kepentingan untuk memastikan kejelasan peran, akuntabilitas, dan kepercayaan publik. Senada dengan penelitian yang dilakukan oleh (Irfan & Anirwan, 2023) yang menjelaskan bahwa transparansi menjadi prasyarat agar kolaborasi antar pemangku kepentingan dapat berjalan efektif untuk menyelesaikan berbagai persoalan pembangunan. Berdasarkan teori Ansell dan Gash (2008) juga menjelaskan bahwa transparansi proses berarti pemangku kepentingan merasa yakin bahwa negosiasi publik merupakan hal yang nyata dan proses kolaborasi bukanlah untuk kesepakatan pribadi.

#### 4. Collaborative Process (Proses Kolaboratif)

Pada proses kolaborasi mencakup langkah-langkah yang harus dipertimbangkan dalam pelaksanaan collaborative governance. Proses kolaborasi dimulai dengan dialog tatap muka yang dapat meningkatkan kualitas kolaborasi tersebut (Sinaga, 2021). Menurut Plummer & Fitzgibbon mengemukakan bahwa dialog tatap muka merupakan inti dari proses membangun kepercayaan, saling menghormati, saling pengertian, dan komitmen terhadap proses (Wibowo, 2020). Dalam pelaksanaan collaborative governance pada pelayanan transportasi publik bus Trans Banyumas, hubungan antar pemangku kepentingan terjalin melalui peran dan tanggungjawab yang saling melengkapi. Pola hubungan ini dilihat melalui gambar berikut:



Gambar 2. Pola Hubungan Stakeholder

Sumber: Olah Data Penulis

Berdasarkan gambar di atas, pola hubungan dilihat dari Dinas Perhubungan Kabupaten Banyumas berperan sebagai regulator sekaligus penyedia sarana pendukung seperti halte dan titik henti. Sedangkan PT Banyumas Raya Transportasi sebagai pihak swasta berperan memenuhi layanan transportasi kepada masyarakat, bertanggung jawab sebagai operator Trans Banyumas seperti pengadaan bus, perawatan, dan operasional harian. Masyarakat tidak hanya penumpang bus Trans Banyumas sebagai pemberi kritik atau masukan, tetapi terdapat Organda Banyumas yang berpartisipasi langsung sebagai pengelola bus Trans Banyumas. Organda memiliki peran sebagai jembatan yang menghubungkan perusahaan otobus lokal agar dapat bergabung dalam konsorsium. Pola hubungan ini menunjukkan



adanya keterkaitan antar stakeholder, di mana setiap aktor memiliki fungsi berbeda tetapi saling melengkapi demi tercapainya pelayanan transportasi publik yang optimal.

Pada aspek kolaborasi mencakup dialog tatap muka, membangun kepercayaan, komitmen terhadap proses, pemahaman bersama, dan hasil sementara. Berikut merupakan uraian sub aspek pada proses kolaboratif ini yaitu:

a) Dialog Tatap Muka

Dialog tatap muka merupakan tahap awal dalam proses kolaboratif, dimana terdapat pertemuan di antara pemangku kepentingan sehingga membentuk komunikasi yang penting dalam berkolaborasi. Berdasarkan wawancara dengan beberapa informan, pada pelayanan transportasi bus Trans Banyumas, para pemangku kepentingan seperti Dinas Perhubungan Kabupaten Banyumas, PT Banyumas Raya Transportasi dan perusahaan konsorsium termasuk Kopata, PT Jaya Mandiri Transportasi, serta Organda Kabupaten Banyumas melakukan dialog tatap muka dalam proses pengambilan keputusan. Dialog tatap muka sering dilaksanakan melalui rapat secara langsung maupun lewat zoom meeting. Hal ini dilakukan untuk membahas segala langkah yang diperlukan dalam pelayanan transportasi publik bus Trans Banyumas. Berdasarkan wawancara dengan beberapa informan menjelaskan bahwa pelaksanaan rapat dalam pelayanan Trans Banyumas dilakukan ketika ada hal baru, misalnya ada rencana perubahan rute, dan kebijakan baru. Namun, untuk PT Banyumas Raya Transportasi ketika ada hal-hal yang mempengaruhi operasional Trans Banyumas seperti keuangan dilakukan rapat khusus dengan Kementerian Perhubungan. Hal ini sesuai yang disampaikan oleh Bapak Direktur PT Banyumas Raya Transportasi yang menyebutkan bahwa ketika tidak ada hal-hal krusial rapat dilakukan lewat zoom meeting dengan Kementerian Perhubungan, tetapi sebaliknya ketika hal-hal yang mengganggu operasional akan ada rapat khusus secara langsung dengan Kementerian Perhubungan. Sedangkan untuk pihak konsorsium seperti Kopata, PT Jaya Mandiri Transportasi, serta Organda dilakukan secara langsung di kantor PT Banyumas Raya Transportasi. Dengan demikian, adanya dialog tatap muka ini dilakukan untuk membangun kepercayaan di antara para pemangku kepentingan dalam kolaborasi transportasi publik bus Trans Banyumas.

Berdasarkan temuan hasil penelitian tersebut menunjukkan adanya dialog tatap muka melalui rapat baik dilakukan secara langsung ataupun lewat zoom meeting yang dilakukan antar pemangku kepentingan dalam proses kolaborasi layanan bus Trans Banyumas. Hal ini juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Kodariyah et al., 2022) yang menyatakan bahwa dialog langsung sangat penting untuk mengidentifikasi peluang dan keuntungan bersama dalam tata kelola kolaboratif. Selain itu, selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh (Wibowo, 2020) yang menyoroti bahwa dialog tatap muka sebagai jantung dari proses membangun kepercayaan, saling menghormati, saling memahami, dan komitmen terhadap proses. Penelitian tersebut menemukan adanya dialog tatap muka dalam kolaborasi pada Trans Semarang. Sesuai dengan temuan hasil penelitian pada kolaborasi layanan transportasi publik bus Trans Banyumas dimana terdapat pelaksanaan dialog tatap muka di antara pemangku kepentingan. Artinya dialog tatap muka bukan sekedar negosiasi tetapi meminimalkan sikap tidak hormat terhadap pemangku kepentingan. Pernyataan tersebut juga sejalan dengan teori Ansell & Gash (2008) bahwa dialog tatap muka merupakan unsur penting dalam melakukan kolaborasi.

b) Membangun Kepercayaan

Proses kolaborasi bukan hanya mengenai negosiasi antar pemangku kepentingan, melainkan juga adanya membangun kepercayaan. Adanya rasa saling percaya dalam kolaborasi maka akan menghasilkan rasa saling bergantung, tanggung jawab, dan terbuka. Pada sub aspek membangun kepercayaan antar pemangku kepentingan dalam layanan bus

Trans Banyumas dilakukan atas dasar tanggung jawab bersama, serta komunikasi yang terbuka dan transparan. Berdasarkan hasil wawancara dengan pihak Dinas Perhubungan Kabupaten Banyumas menjelaskan bahwa kepercayaan merupakan upaya mempertahankan eksistensi masing-masing. Selain itu, berdasarkan wawancara dengan Bapak Direktur PT Banyumas Raya Transportasi juga menyebutkan bahwa kepercayaan juga dilakukan melalui menghormati satu sama lain antara pemangku kepentingan serta dilakukannya keterbukaan. Untuk Kopata, PT Jaya Mandiri Transportasi, serta beberapa anggota perusahaan konsorsium juga turut terlibat langsung untuk mengetahui kondisi yang ada serta melakukan pengawasan terhadap pelaksanaan layanan bus Trans Banyumas. Kepercayaan antara pihak penyedia yaitu pengelola bus Trans Banyumas dan Pihak Pemerintah juga tercantum dalam Surat Perjanjian Nomor: KU.003/KONT-BTS/SKDAJ/XII/2024 dalam hal Penyelesaian Perselisihan yaitu menyebutkan bahwa Pejabat Penandatanganan Kontrak dan Penyedia setuju untuk melaksanakan kontrak dengan jujur tanpa menonjolkan kepentingan masing-masing. Dengan demikian, adanya hubungan baik, saling menghormati, dan adanya keterbukaan informasi secara jujur merupakan prinsip utama yang harus dijaga agar tidak terjadinya konflik.

Berdasarkan temuan hasil penelitian tersebut menunjukkan adanya rasa tanggung jawab bersama di setiap pemangku kepentingan dalam proses membangun kepercayaan kolaborasi. Melalui keterlibatan stakeholder untuk terjun langsung serta melakukan pengawasan di lapangan merupakan bentuk komunikasi yang terbuka di antara pemangku kepentingan. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Kodariyah et al., 2022) yang menyatakan bahwa kepercayaan turut membangun komunikasi yang baik dan kuat antara pemerintah, sektor swasta, dan masyarakat untuk bekerja sama dalam pengadaan dan pengelolaan layanan. Senada dengan penelitian yang dilakukan oleh (Islamy & Andriani, 2022) yang menjelaskan bahwa dalam membangun kepercayaan antar aktor pada kolaborasi harus mengedepankan asas transparansi, dimana seluruh kegiatan terselenggara dan secara bertanggung jawab dan transparan. Selaras dengan temuan hasil penelitian dalam kolaborasi pelayanan bus Trans Banyumas yang melakukan kepercayaan dengan terlibat langsung dilapangan di antara pemangku kepentingan. Pernyataan tersebut sejalan dengan teori Ansell & Gash (2008) yang menjelaskan bahwa proses kolaborasi bukan hanya tentang negosiasi melainkan tentang membangun kepercayaan di antara pemangku kepentingan.

#### c) Komitmen Terhadap Proses

Setelah kepercayaan muncul di antar pemangku kepentingan, maka akan muncul komitmen terhadap proses kolaborasi dalam menjalankan tanggungjawab masing-masing. Berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa informan terkait komitmen terhadap proses kolaborasi dalam pelayanan transportasi publik menunjukkan bahwa setiap pemangku kepentingan memiliki kesadaran dan tanggungjawab yang jelas dalam menjalankan peran masing-masing demi meningkatkan kualitas layanan bus Trans Banyumas. Dinas Perhubungan Kabupaten Banyumas menjalankan komitmennya dengan menyediakan transportai publik sesuai dengan aturan yang berlaku. Sedangkan PT Banyumas Raya Transportasi juga berkomitmen dengan menjalankan operasional sesuai dengan Standar Pelayanan Minimum (SPM). Pihak lain seperti Kopata, PT Jaya Mandiri Transportasi, dan perusahaan konsorsium lainnya termasuk Organda turut berkomitmen dengan selalu mendukung melalui kepatuhan terhadap kebijakan yang ada. Sementara itu, adanya rencana pengambilalihan atau hand over tanggung jawab Trans Banyumas oleh Pemerintah Daerah Kabupaten Banyumas juga merupakan salah satu langkah Pemerintah setempat untuk terus melaksanakan pelayanan transportasi publik kepada masyarakat. Berdasarkan isu strategis yang tercantum dalam LKIP Dinas Perhubungan Kabupaten Banyumas 2024 yang

menjelaskan bahwa seiring berakhirnya MoU Trans Banyumas program Buy The Service akhir tahun 2025, mulai tahun 2026 Pemda Banyumas harus secara bertahap mengambil alih program tersebut sesuai dengan kemampuan keuangan daerah. Hal ini menunjukkan adanya komitmen dengan terus melakukan kolaborasi dengan pemangku kepentingan lainnya seperti PT Banyumas Raya Transportasi.

Berdasarkan temuan hasil penelitian tersebut menunjukkan komitmen yang baik antara pemangku kepentingan. Hal ini dibuktikan dengan rencana hand over layanan Trans Banyumas yang dilakukan oleh Pemerintah Banyumas dengan terus melakukan kolaborasi dengan PT Banyumas Raya Transportasi. Adanya komitmen yang baik di antara pemangku kepentingan dan rasa ketergantungan satu sama lain dalam melaksanakan pelayanan transportasi publik, hal ini juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Prihatin et al., 2020) yang mengatakan bahwa komitmen terhadap proses kolaborasi ditunjukkan dengan adanya rasa saling ketergantungan antar stakeholder dalam mengatasi suatu permasalahan. Menurut Ansell dan Gash dalam penelitian yang dilakukan oleh (Kodariyah et al., 2022) juga menjelaskan bahwa situasi saling ketergantungan yang erat antar stakeholder mampu menambah tingkat komitmen dalam kolaborasi. Namun, berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh (Pratiwi et al., 2025) yang menyoroti gagalnya keberlanjutan bus Trans Metro Dewata di Bali, hal ini disebabkan ketidakmampuan Pemerintah Daerah untuk melakukan hand over layanan bus tersebut sehingga program ini berhenti di awal tahun 2025. Dengan demikian, komitmen menjadi faktor kunci dalam menjaga keberlanjutan layanan transportasi publik, karena tanpa adanya komitmen yang kuat dari seluruh pemangku kepentingan, program tersebut berisiko terhenti atau gagal dilanjutkan. Pada layanan bus Trans Banyumas dengan adanya rencana hand over oleh Pemerintah Daerah serta dukungan dari pemangku kepentingan lain seperti Trans Banyumas dan Organda, diharapkan mampu melanjutkan program tersebut sesuai yang direncanakan.

#### d) Pemahaman Bersama

Pada tahap pemahaman bersama setiap pemangku kepentingan harus mampu mengembangkan pemahaman mengenai tujuan yang akan dicapai. Komitmen yang sudah dijalankan dalam berkolaborasi tentunya berdampak terhadap pandangan terkait tujuan bersama dalam pelaksanaan pelayanan transportasi publik di Kabupaten Banyumas terutama dengan menghadirkan bus Trans Banyumas. Tujuan bersama terkait pelayanan transportasi publik bus Trans Banyumas di antara pemangku kepentingan tercantum dalam Undang-Undang Nomor 22 Tahun 2009 Tentang Lalu Lintas dan Angkutan Jalan yang menegaskan bahwa Pemerintah Daerah Kabupaten/Kota wajib menjamin tersediannya angkutan umum di wilayahnya. Selain itu terdapat pemahaman bersama di antara pemangku kepentingan dalam meningkatkan load factor pada layanan Trans Banyumas. Hal ini tercantum pada Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LKIP) Dinas Perhubungan Kabupaten Banyumas tahun 2024 dimana dalam mencapai indikator kinerja terkait pelaksanaan program BTS, yaitu untuk meningkatkan load factor diperlukan kerjasama dengan Kementerian Perhubungan dan PT Banyumas Raya Transportasi untuk menciptakan moda transportasi yang aman dan nyaman. Upaya ini dilakukan untuk bersama-sama mempertahankan keberlangsungan program layanan transportasi tersebut, khususnya menjelang berakhirnya masa subsidi dari Kementerian Perhubungan yang akan habis pada akhir tahun. Sementara itu, pihak operator PT Banyumas Raya Transportasi bersama perusahaan konsorsium termasuk Kopata, PT Jaya Mandiri Transportasi, serta Organda untuk tujuan bersama tercantum dalam visi misi Trans Banyumas. Berikut merupakan visi dan misi Trans Banyumas, diantaranya yaitu:

1. Merubah mindset Masyarakat Kabupaten Banyumas dari penggunaan moda transportasi konvensional ke moda transportasi Cashless/Non Tunai.

2. Menyerap tenaga kerja.
3. Meningkatkan perekonomian Kabupaten Banyumas
4. Layanan transportasi secara teratur dan terjadwal.
5. Layanan transportasi yang aman, nyaman, dan bersih.
6. Tersediannya Shelter/ TPB (Tempat Pemberhentian Bus) yang sudah ditentukan.
7. Tersediannya aplikasi TEMAN BUS untuk mempermudah layanan kepada masyarakat.

Berdasarkan visi dan misi Trans Banyumas tersebut menjadi acuan bersama dalam pelaksanaan layanan Trans Banyumas, yang tidak hanya berfokus pada peningkatan kualitas transportasi publik, tetapi juga menyasar perubahan perilaku masyarakat, penguatan ekonomi daerah, serta optimalisasi pelayanan berbasis teknologi. Kesamaan pandangan dan pemahaman ini menunjukkan bahwa kolaborasi yang dibangun antar pemangku kepentingan telah diarahkan pada pencapaian tujuan bersama yang berkelanjutan dalam sistem transportasi publik di Kabupaten Banyumas.

Berdasarkan temuan hasil penelitian tersebut untuk sub aspek pemahaman bersama antar stakeholder dalam kolaborasi pelayanan bus Trans Banyumas tersebut berdampak pada kualitas layanan transportasi publik. Pemahaman bersama tersebut tercantum pada LKIP Dinas Perhubungan Kabupaten Banyumas serta pada visi dan misi Trans Banyumas dalam menciptakan transportasi yang aman, nyaman, dan bersih. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Wibowo, 2020) yang menjelaskan pada aspek pemahaman bersama memiliki visi dan misi yang jelas dalam pelayanan transportasi publik Trans Semarang. Sesuai dengan temuan hasil penelitian pada kolaborasi layanan transportasi publik Trans Banyumas, pemahaman bersama dilakukan untuk menjalankan peran dan tanggung jawab di antara pemangku kepentingan demi meningkatkan kualitas layanan transportasi publik. Selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh (Ridho & Jaelani, 2025) yang menyatakan bahwa pemahaman bersama dapat menghasilkan kesepatan bersama dan para pemangku kepentingan memahami tujuan yang akan dicapai. Pernyataan tersebut sejalan dengan teori Ansell & Gash (2008) yang menjelaskan bahwa pemahaman bersama merupakan kesepakatan yang diperlukan untuk mengatasi suatu masalah.

#### e) Hasil Sementara

Berdasarkan tahapan yang dilakukan sebelumnya, membuat proses kolaborasi pada pelayanan transportasi publik bus Trans Banyumas telah mencapai hasil sementara. Berdasarkan wawancara dengan sejumlah informan, kolaborasi yang terjalin sejauh ini telah menunjukkan hasil sementara yang cukup baik dalam pelayanan transportasi publik bus Trans Banyumas. Tersediannya layanan transportasi publik yang nyaman, aman, dan terjangkau bagi masyarakat juga dapat berkontribusi dalam upaya mengurangi kemacetan di Kabupaten Banyumas. Selain itu, terciptanya keselarasan persepsi antara para pemangku kepentingan yaitu operator Trans Banyumas PT Banyumas Raya Transportasi dan perusahaan konsorsium lainnya seperti Kopata serta PT Jaya Mandiri Transportasi termasuk Organda, Kementerian Pehubungan, dan Pemerintah Daerah dengan ditandai tidak adanya konflik antar operator lokal dalam layanan Trans Banyumas. Keselarasan ini tercapai karena dalam penyelenggaraan layanan transportasi publik di Kabupaten Banyumas, Pemerintah Kabupaten Banyumas melibatkan pihak-pihak non-pemerintah seperti PT Banyumas Raya Transportasi dan Organda Kabupaten Banyumas sebagai mitra dalam pengoperasian bus Trans Banyumas.

Namun temuan penelitian juga menunjukkan untuk keberlanjutan pelayanan Trans Banyumas seiring berakhirnya MoU program Buy The Service pada akhir tahun 2025. Pemerintah Kabupaten Banyumas berencana melakukan hand over pengelolaan Trans Banyumas secara bertahap pada tahun 2026. Tantangan utama bagi Pemerintah Kabupaten

Banyumas saat ini yaitu mencari keseimbangan antara kebutuhan akan layanan transportasi publik yang memadai dengan keterbatasan anggaran yang tersedia. Berdasarkan berita online Jateng Antara News Bupati Banyumas menjelaskan bahwa pemutusan subsidi Trans Banyumas diharapkan dapat dilakukan secara bertahap demi keberlangsungan operasional moda transportasi massal tersebut. Hal ini disebabkan APBD Kabupaten Banyumas dinilai belum mampu menompang keberlanjutan layanan Trans Banyumas karena masih terbebani pengambilan dana PEN (Pemulihan Ekonomi Nasional).

Berdasarkan temuan hasil penelitian tersebut, proses kolaborasi penyelenggaraan layanan transportasi publik bus Trans Banyumas telah menghasilkan capaian sementara, meskipun masih terdapat tantangan yang berpotensi mempengaruhi keberlanjutan hasil kolaborasi tersebut. Hal ini karena adanya keterbatasan anggaran untuk mengambil alih keberlanjutan Trans Banyumas setelah MoU program tersebut berakhir. Namun demikian, kolaborasi yang terjalin mampu menghadirkan layanan transportasi publik yang nyaman, aman, dan terjangkau bagi masyarakat Banyumas serta terciptanya keselarasan persepsi antar pemangku kepentingan yang ditandai dengan tidak adanya konflik antar operator lokal. Namun temuan penelitian yang dilakukan oleh (Fatmaningsih & Ramadhan, 2023) menunjukkan bahwa kehadiran Trans Banyumas mempengaruhi kehidupan sopir angkot Kabupaten Banyumas, seperti peralihan pekerjaan, bertahan dengan pekerjaannya dan beradaptasi dengan Trans Banyumas.

Berbeda dengan teori dari Ansell & Gash (2008) yang menyatakan bahwa keberhasilan kolaborasi akan terjadi apabila pemangku kepentingan yang terlibat baik pemerintah, swasta, dan masyarakat dapat merasakan secara langsung tujuan yang telah disepakati. Hal ini karena temuan penelitian menunjukkan bahwa meskipun pemerintah daerah, operator bus, dan organda telah merasakan manfaat dari adanya layanan Trans Banyumas, sebagian sopir angkot justru merasakan dampak negatif terhadap keberlangsungan mata pencahariannya. Menurut (Amelia & Priambodo, 2024) keberhasilan kolaborasi dapat dinilai dengan melihat bagaimana siklus kolaborasi tersebut berputar mulai dari dialog tatap muka, membangun kepercayaan, komitmen terhadap proses, pemahamana bersama, sampai hasil sementara yang telah dicapai. Berbeda dengan temuan penelitian yang dilakukan oleh (Pratiwi et al., 2025) yang menyebutkan bahwa hasil sementara dari kolaborasi pengelolaan bus Trans Metro Dewata belum dapat tercapai secara optimal dalam pencapaian tujuan maupun kebermanfaatan, terhadap keberadaan transportasi publik di provinsi Bali. Dengan demikian, proses kolaboratif dalam pelayanan transportasi publik bus Trans Banyumas dapat dikatakan sudah cukup baik, hal ini karena adanya kepercayaan, komitmen, pemahaman bersama di antara pemangku kepentingan serta adanya rencana keberlanjutan layanan Trans Banyumas tahun depan. Kolaborasi ini tentunya dapat meningkatkan kualitas pelayanan terutama pada transportasi publik di Kabupaten Banyumas.

## **KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan tersebut terkait dengan collaborative governance dalam pelayanan transportasi publik pada bus Trans Banyumas dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Pada aspek kondisi awal melalui kerjasama di masa lalu menunjukkan respon yang cukup baik dengan adanya dukungan melalui program dari Kementerian serta adanya MoU dan Kontrak Perjanjian di antara pemangku kepentingan. Namun, untuk sub aspek ketidakseimbangan sumber daya masih menghadapi tantangan yang dirasakan oleh beberapa pemangku kepentingan yaitu pihak operasional bus seperti PT Banyumas Raya Transportasi dan anggota konsorsium termasuk Kopata, PT Jaya Mandiri Transportasi,

serta Organda dalam mempengaruhi kebijakan. Dengan demikian, pada aspek kondisi awal menunjukkan adanya tingkat kepercayaan yang tinggi di antara pemangku kepentingan, meskipun seiring berjalannya waktu masih ditemukannya beberapa kendala dalam operasionalnya.

2. Pada aspek kepemimpinan fasilitatif masih adanya otoritas yang berbeda dalam proses pengambilan keputusan di antara pemangku kepentingan. Hal ini menyebabkan adanya keterbatasan di antara aktor non-pemerintah. Meskipun demikian, untuk komitmen di antara pemangku kepentingan sampai saat ini terus mendukung layanan bus Trans Banyumas. Hal ini didukung dengan adanya pihak yang mengawasi jalannya operasional yaitu PT Surveyor Indonesia, sehingga kualitas layanan tetap terjaga.
3. Pada aspek desain kelembagaan sudah adanya aturan dasar yang jelas dan dilakukan dengan transparan. Adanya dasar hukum melalui Undang-Undang No. 22 Tahun 2009 tentang Lalu Lintas dan Angkutan Jalan menjadi acuan dalam berkolaborasi. Selain itu terdapat MoU Nota Kesepakatan dan Perjanjian Kontrak layanan bus Trans Banyumas menunjukkan sudah adanya aturan dasar dan setiap stakeholder telah melakukan tanggung jawabnya sesuai dengan kapasitasnya masing-masing.

Sementara itu untuk transparansi sudah dilakukan melalui evaluasi setiap 6 (enam) bulan dalam setahun menandakan adanya keterbukaan di antara pemangku kepentingan.

4. Pada aspek proses kolaboratif sudah menunjukkan dengan baik yaitu adanya keselarasan mulai dari tahap dialog tatap muka, membangun kepercayaan, komitmen dalam proses, pemahaman bersama, serta hasil sementara yang didapatkan. Pada dialog tatap muka sudah dilaksanakan cukup baik dengan adanya pertemuan langsung atau lewat zoom meeting ketika ada hal baru seperti perubahan rute. Pada sub aspek membangun kepercayaan juga sudah dilaksanakan melalui terjun langsung di lapangan untuk melihat situasi yang ada. Kemudian sub aspek komitmen terhadap proses juga sudah dilakukan yaitu ditandai adanya rencana hand over Trans Banyumas oleh Pemerintah Kabupaten Banyumas yang sebelumnya merupakan subsidi dari Kementerian Perhubungan lewat APBN. Untuk sub aspek pemahaman bersama juga sudah selaras yaitu meningkatkan load factor Trans Banyumas. Dengan demikian, untuk hasil sementara yang telah didapatkan dalam kolaborasi ini sudah ada dengan tersedianya layanan transportasi publik yang nyaman, aman, dan terjangkau di Kabupaten Banyumas, namun masih menghadapi tantangan dalam keberlanjutan Trans Banyumas.

## **DAFTAR PUSTAKA**

### **Buku**

- Astuti, Retno S., Warsono, H., & Rachim, A. (2020). Collaborative Governance dalam Perspektif Administrasi Publik. Semarang: Universitas Diponegoro Press.
- Banga, Wempy. (2018). Kajian Administrasi Publik Kontemporer Konsep, Teori dan Aplikasinya. Yogyakarta: Penerbit Gava Media.
- Hisanuddin, La Ode S., & Andriani, R. (2023). Perkembangan Teori Administrasi Publik. Yogyakarta: CV Budi Utama.
- Kadir, Abdul. (2020). Fenomena Kebijakan Publik dalam Perspektif Administrasi Publik Di Indonesia. Medan: CV Dharma Persada Dharmasraya.
- Murdiyanto, Eko. (2020). Penelitian Kualitatif (Teori dan Aplikasi Disertasi Contoh Proposal). Yogyakarta: LPPM Veteran Yogyakarta Press.
- Noor, M., Suaedi, F., & Mardiyanta, A. (2022). Collaborative Governance Suatu Tinjauan Teoritis dan Praktik. Yogyakarta: Bildung.
- Pasalong, Harbani. (2019). Teori Administrasi Publik. Bandung: Alfabeta.

Sawir, Muhammad. (2020). Birokrasi Pelayanan Publik Konsep, Teori, dan Aplikasinya. Yogyakarta: CV Budi Utama.

Sugiyono. (2013). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif R&D. Bandung: Alfabeta.

#### **Jurnal**

Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative Governance In Theory And Practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 543-571.

Bustomi, T., Ariesmansyah, A., & Kusdian, A. (2022). Partisipasi Publik Dalam Collaborative Governance Pada Program Sister City Bandung Dan Jepang Dalam Menanggulangi Sampah Di Kota Bandung. *Jurnal Ilmu Administrasi*, 13(1), 48-64.

Fatmaningsih, F., & Ramadhan, D. M. (2023). Strategi Adaptasi Sopir Angkot Purwokerto Dalam Bertahan Hidup Di Tengah Kehadiran Trans Banyumas. *Jurnal Ilmiah Kajian Antropologi*, 7(1), 183-197.

Hermansyah, H., Zubaidah, S., Jumroh, J., & Ahmadi, Z. (2024). Strengthening Collaborative Governance In The Department Of Transportation: Implementation And Enforcement Levies. *Journal Of Contemporary Governance And Public Policy*, 5(2), 193-216.

Hidayah, S., & Fatmawati. (2023). Collaboration Governance In Public Transportation Policy Implementation: Literature Review Analysis. *Proceedings of The International Conference on Multi-Disciplines Approaches for The Sustainable Development*. 620-626.

Irfan, B., & Anirwan, A. (2023). Pelayanan Publik Era Digital: Studi Literatur. *Indonesian Journal of Intellectual Publication*, 4(1). 23-31.

Islamy, L. O. S., & Andriani, R. (2022). Proses Collaborative Governance Dalam Pengelolaan Dana Desa. *Jurnal Administrasi Negara*, 28(1). 1-23.

Kodariyah, L., Kurniawan, I. A., & Firdiyani, F. (2022). Kolaborasi Stakeholder Dalam Melaksanakan Program Layanan Transportasi Integrasi Jaklingko Di Provinsi DKI Jakarta. *Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi*, 12(01), 1-9.

Kurniawan, A. (2025). Sosialisasi Layanan Transportasi Umum Trans Banyumas Program Buy The Service Kementerian Perhubungan Di Kabupaten Banyumas. *Jurnal Pengabdian Masyarakat Indonesia Sejahtera*, 4(1), 18-28.

Molla, Y., Supriatna, T., & Kurniawati, L. (2021). Collaborative Governance dalam Pengelolaan Kampung Wisata Prajijing di Desa Tebara Kecamatan Kota Waikabu-bak Kabupaten Sumba Barat. *Jurnal Ilmu Pemerintahan Suara Khatulistiwa*, 6(2), 140-148.

Nafiah, A.F., & Setiawan, P. R. (2023). Evaluasi Kinerja Keterpaduan Layanan Bus Angkutan Umum Massal Antar Operator. *Jurnal Teknik*, 12(2), 97-102.

Noer, A., Mulyawan, R., & Taryana, A. (2025). Collaborative Governance Dalam Pengelolaan Metro Trans Jabar Untuk Mengatasi Kemacetan Di Cekungan Bandung. *Jurnal Pemikiran dan Penelitian Bidang Administrasi, Sosial, Dan Humaniora Dan Kebijakan Publik*, 8(2), 327-339.

Parlina, R. (2022). Tata Pemerintahan Yang Baik Dan Kolaborasi Penyelenggaraan Pemerintahan (Sistematik Literatur Review). *Jurnal Arajang*, 5(1), 58-77.

Pebriani, H., & Nasyaya, A. (2023). Collaborative Governance Dalam Upaya Pencegahan Pernikahan Anak Usia Dini Di Kabupaten Ogan Komering Ulu. *Jurnal Pemerintahan dan Politik*, 8(2), 137-148.

Pratama, I. N. (2023). Skema Pengentasan Kemiskinan Ditinjau Dari Perspektif Collaborative Governance Di Kota Mataram. *Jurnal Komunikasi Dan Kebudayaan*, 10(1), 61-77.

Pratiwi, A. A. M. S. S., Yudharta, I. P. D., & Lukman, J. P. (2024). Proses Collaborative Governance Dalam Keberlanjutan Pengelolaan Bus Trans Metro Dewata Di Kawasan Sarbagita Bali. *Journal of Innovation Research and Knowledge*, 4(10). 7569-7582.

Rabbani, S., & Hanani, R. (2025). Proses Collaborative Governance Untuk Mewujudkan Tata Kelola Mikrotrans Dalam Sistem Jaklingko Kota Jakarta Rute Jak. 36 Cilangkap-Cililitan. *Journal of Public Policy and Management Review*, 14(2), 329-352.

Rahma, H. A., Rosyadi, S., Gunarto, G., & Simin. (2024). Collaborative Governance in Management of the JakLingko Program (Case Study on Public Transportation Management in DKI Jakarta). *Journal of Economics, Business and Management Issues*, 1(2), 36-46.

- Ridho, M. R., & Jaelani, R. (2025). Collaborative Governance Dalam Kebijakan Satu Data Indonesia Di Kabupaten Kulon Progo Provinsi Daerah Istimewah Yogyakarta. *Jurnal Multidisiplin Ilmu Sosial*, 8(10), 1-14.
- Rohmah, W., Ramadhani, M., & Winarno, B. (2024). Pentingnya Integrasi Transportasi Publik Di Kota Surakarta Sebagai Kota Urbanisasi Di Jawa Tengah. *Jurnal Bengawan Solo: Pusat Kajian Riset dan Inovasi Daerah Kota Surakarta*, 3(1), 45-54.
- Saputra, S. A., Murti, I., & Puspaningtyas, A. (2024). Implementasi Program Teman Bus Sebagai Transportasi Publik Di Kota Surabaya. *Jurnal Terapan Pemerintah Minangkabau*, 4(1), 1-16.
- Satyadharma, M., & Susanti, N. (2024). Collaborative Governance dalam Penyelenggaraan Transportasi Sektor Darat di Provinsi Sulawesi Tenggara. *Jurnal Literasi dan Komunikasi*, 4(1), 1-14.
- Sinaga, R., M. (2021). Collaborative Governance Dalam Pengelolaan Transportasi Umum Di Kota Pekanbaru (Doctoral dissertation Universitas Islam Riau).
- Soeparyanto, T. S., & Masikki, S. M. H. (2023). Kinerja Angkutan Umum Penumpang Perkotaan Di Kota Kendari. *Jurnal Transportasi*, 23(2), 93-102.
- Sutikno, C., & Naufal, A. (2023). Proses Collaborative Governance Penanggulangan Stunting Di Desa Winduaji, Kecamatan Paguyangan Kabupaten Brebes. *Dinamika Governance Jurnal Ilmu Administrasi Negara*, 12(04), 101-111.
- Tobing, A. P. L., Rostyaningsih, D., & Lestari, H. (2023). Implementasi Program Elektronik Sebagai Alat Pembayaran Pada Bus Trans Semarang. *Journal of Public Policy and Management Review*, 12(2), 372-388.
- Trihanggara, B. S., & Kusumasari, B. (2023). Efektivitas Keterlibatan Pemangku Kepentingan Dalam Kebijakan MRT (Moda Raya Terpadu) Jakarta: Analisis Isi Media Sosial Twitter Tahun 2019. *Jurnal Administrasi Publik*, 2(2), 66-83.
- Wibowo, A. N. F. A. (2020). Collaborative Governance Dalam Pelayanan Transportasi Publik (Study BRT Trans Semarang). *Jurnal Ilmiah Indonesia*, 5(3), 1-18.
- Yahya, A. S., Kusuma, D., Ismunarta, I., & Sururama, R. (2024). Collaborative Governance Dalam Penanganan Kemacetan Di Kota Surabaya Provinsi Jawa Timur. *Jurnal Media Birokrasi*, 6(1), 54-82.

### **Peraturan Perundang-Undangan**

Undang-Undang Nomor 22 Tahun 2009 Tentang Lalu Lintas dan Angkutan Jalan  
Internet

- Anugrah, Abri. 5 Desember 2021. Retrieved from DetikNews.com. Diakses pada tanggal 8 Juli 2025. Tersedia [https://news.detik.com/berita-jawa-tengah/d-5841284/pengumuman-lur-bus-trans-banyumas-mulai-beroperasi-hari-ini?utm\\_source=chatgpt.com](https://news.detik.com/berita-jawa-tengah/d-5841284/pengumuman-lur-bus-trans-banyumas-mulai-beroperasi-hari-ini?utm_source=chatgpt.com)
- Juni, R. 31 Januari 2025. Retrieved from RadarBanyumas.disway.id. Diakses pada tanggal 19 Februari 2025. Tersedia <https://radarbanyumas.disway.id/read/129079/peningkatan-sarana-halte-pasar-pon-tunggu-kepastian-anggaran>
- Kementerian Perhubungan. 14 Oktober 2024. Retrieved from dephub.go.id. Diakses pada tanggal 22 Februari 2024. Tersedia <https://dephub.go.id/post/read/menhub--angkutan-umum-perkotaan-indonesia-berkembang-pesat-dalam-10-tahun-terakhir>
- Prabowo, Dimas. 24 Juli 2024. Retrieved from RadarBanyumas.com. Diakses pada tanggal 19 Februari 2025. Tersedia <https://radarbanyumas.disway.id/read/114043/trans-banyumas-akan-melayani-hingga-kota-lama-banyumas>
- Sumarwoto. 24 April 2025. Retrieved from Jateng.antaranews.com. Diakses pada tanggal 17 September 2025. Tersedia <https://jateng.antaranews.com/berita/579185/pemkab-banyumas-upayakan-keberlanjutan-layanan-bus-bts-trans-banyumas>
- Sumarwoto. 26 Juni 2025. Retrieved from Jateng.antaranews.com. Diakses pada tanggal 24 Juli 2025. Tersedia <https://jateng.antaranews.com/berita/587821/bupati-banyumas-minta-kemenhub-perpanjang-subsidi-trans-banyumas>
- Zahra, Nicky. 7 Februari 2025. Retrieved from banyumas.suaramerdeka.com. Diakses pada tanggal 19 Februari 2025. Tersedia



<https://banyumas.suaramerdeka.com/banyumas/0914507947/jadi-primadona-di-kota-purwokerto-ini-keunggulan-trans-banyumas-yang-dirasakan-pengguna?page=2>