

Evaluasi pelaksanaan road map penataan angkutan umum di Denpasar, Badung, Gianyar dan Tabanan (studi kasus angkutan umum trans sarbagita)

Ekapria Dharana Kubontubuhi ^{1*}, AA.Gde Sutrisna WP ²

¹ Dinas Pekerjaan Umum, Penataan Ruang, Perumahan dan Kawasan Permukiman Provinsi Bali.

² Fakultas Teknik, Universitas Mahasaraswati Denpasar;
trisnajunk@gmail.com

* Korespondensi: ekapria@yahoo.com

Tanggal Diterima: 16 Juni 2023

Tanggal Revisi: 29 Juli 2023

Tanggal Terbit: 30 Juli 2023

Abstract

This study aimed to evaluate three aspects of Trans Sarbagita Public Transport Improvement Program consisting of the implementation of the Road Map, analysis of the factors that became the main obstacle and evaluation of the effectiveness of the programs which had been underway. The study used qualitative method with a descriptive pattern through interviews, observation and documentation of institutional factors, stages of the operation of the route, provision of means of transport / bus, provision of operation supporting facilities, financing the purchase of services, passenger fares and service quality. The results showed that the provisions of institutional facilities and institutional forms had not been fulfilled; the number of route network was not in accordance with the plan, the lack of the number of buses, bus stops and traffic signs, limited service fees and low passenger fares and service quality. Therefore a cooperation agreement should be made and the establishment of institutions engaged in service for the management, rearranging the lane routes, increasing the number of buses, bus stops and signs as needed, preparing and evaluating the suitability of bus fares and improving service quality.

Keywords: effectiveness; evaluation; improvement; road map; Trans Sarbagita

Cite This Article:

Kubontubuhi, E. D., & AA.Gde Sutrisna WP. (2023). Evaluasi pelaksanaan road map penataan angkutan umum di Denpasar, Badung, Gianyar dan Tabanan (studi kasus angkutan umum trans sarbagita). *Journal of Placemaking and Streetscape Design*, 1(1), 1-11. <https://doi.org/10.61511/jpstd.v1i1.2023.165>



Copyright: © 2023 by the authors.

Submitted for possible open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi tiga aspek Program Peningkatan Transportasi Umum Trans Sarbagita yang terdiri dari implementasi Rencana Jalan, analisis faktor-faktor yang menjadi hambatan utama, dan evaluasi efektivitas program yang telah berlangsung. Studi ini menggunakan metode kualitatif dengan pola deskriptif melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi faktor-faktor institusional, tahapan operasi rute, penyediaan sarana transportasi/bus, penyediaan fasilitas pendukung operasi, pembiayaan pembelian layanan, tarif penumpang, dan kualitas layanan. Hasil studi menunjukkan bahwa ketentuan fasilitas institusional dan bentuk institusional belum terpenuhi; jumlah jaringan rute tidak sesuai dengan rencana, kurangnya jumlah bus, halte bus, dan rambu lalu lintas, biaya layanan terbatas dan tarif penumpang rendah, serta kualitas layanan yang rendah. Oleh karena itu, perjanjian kerjasama sebaiknya dibuat dan pembentukan lembaga yang terlibat dalam pelayanan harus diatur, rute jalur perlu diatur ulang, peningkatan jumlah bus, halte bus, dan rambu sesuai kebutuhan, penyusunan dan evaluasi kesesuaian tarif bus, serta peningkatan kualitas layanan.

Kata kunci: efektivitas; evaluasi; peningkatan; rencana jalan; Trans Sarbagita

1. Pendahuluan

Transportasi merupakan urat nadi kehidupan masyarakat, sehingga untuk menunjang kelancaran aktivitas kegiatan sehari-hari setiap orang membutuhkan pelayanan jasa transportasi. Pertumbuhan jumlah penduduk, peningkatan aktifitas ekonomi, pariwisata, perdagangan dan pengembangan pusat-pusat kegiatan lainnya, menyebabkan mobilitas pergerakan orang dan barang dari waktu ke waktu terus mengalami peningkatan. Berdasarkan data penumpang pada simpul-simpul transportasi keluar-masuk Bali diketahui bahwa mobilitas pergerakan orang keluar-masuk dalam sepuluh tahun terakhir meningkat rata-rata 11,33% per tahun, (Dinas PIK Provinsi Bali, 2015).

Pembangunan sarana, prasarana dan jaringan pelayanan transportasi umum telah diupayakan melalui semua sumber daya yang ada dan diarahkan agar mampu menghasilkan jasa transportasi yang efektif, efisien, tertib, terpadu, lancar, aman, nyaman, terjangkau, dan mampu mendukung mobilitas pergerakan orang dan barang dalam menggerakkan dinamika pembangunan, pengembangan wilayah serta pola distribusi nasional maupun internasional (Wirahaji, 2013).

Untuk mengatasi hal tersebut maka Pemerintah Provinsi Bali mengambil langkah kebijakan untuk meningkatkan Kualitas Pelayanan Angkutan Umum di wilayah Sarbagita. Kebijakan ini diwujudkan menjadi suatu kegiatan strategis dan prioritas yang mulai dilaksanakan pada tahun 2011, berupa program penataan angkutan umum Trans Sarbagita (Bappenas, 2014). Dalam perjalanannya, program ini belum optimal dan banyak menemui masalah dan kendala, sehingga kelanjutan program ini sering menjadi pertanyaan oleh para pengambil kebijakan, baik dari pihak eksekutif dan legislatif di Pemerintah Provinsi Bali maupun dari kalangan masyarakat umum, namun belum dapat terjawab karena pelaksanaan program ini belum pernah dievaluasi atau dikaji secara keseluruhan. Semua pertanyaan-pertanyaan ini hanya bisa terjawab setelah adanya kajian dan sekaligus juga dapat dipergunakan untuk melihat keberlanjutan program ini ke depan.

Untuk itu kajian tentang "Evaluasi Pelaksanaan road map Pelayanan Angkutan Umum di Denpasar, Badung, Gianyar dan Tabanan dengan Studi Kasus Angkutan Umum Trans Sarbagita", mutlak perlu dilakukan untuk dapat menjawab pertanyaan-pertanyaan tentang keberlanjutan Program Trans Sarbagita dan juga menyelamatkan keberlangsungan program ini.

2. Metode

Pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif (Moleong, 2007; Arikunto, 2016). Penelitian ini memusatkan diri secara intensif pada satu obyek tertentu dalam hal ini Program Trans Sarbagita, dan mempelajarinya sebagai suatu kasus. Penelitian dilakukan pada instansi pengelola angkutan umum di wilayah Kota Denpasar, Kabupaten Badung, Kabupaten Gianyar dan Kabupaten Tabanan (Sarbagita) dengan mengambil Studi Kasus Angkutan Umum Trans Sarbagita.

Lingkup penelitian yang dilaksanakan adalah berkaitan terhadap pelaksanaan road map Angkutan Umum Trans Sarbagita. Rancangan penelitian ini adalah membandingkan antara road map yang direncanakan dengan yang terealisasi mulai dari awal operasi tahun 2011 sampai dengan tahun 2015 yang antara lain meliputi aspek kelembagaan, jaringan trayek, pengadaan bus, pengadaan sarana penunjang operasional, pembelian layanan, tarif penumpang dan kualitas pelayanan mengacu Rencana Strategis Pengembangan Angkutan Umum Trans Sarbagita Tahun 2011-2018 (UPT Trans Sarbagita, 2015).

Dengan cara membandingkan antara rencana dan realisasi road map akan diketahui deviasi pada masing-masing aspek yang perlu dilakukan evaluasi dan analisis untuk menduga permasalahan yang terjadi dan mencari solusi terbaik sebagai rekomendasi langkah tindak lanjut yang harus dilakukan dalam peningkatan kinerja angkutan umum Trans Sarbagita.

Untuk memperoleh data yang diperlukan dalam penelitian ini, teknik yang peneliti gunakan adalah sbb: (1) Wawancara, (2) Observasi, (3) Dokumentasi dan (4) Diskusi Kelompok Terarah (Arikunto, 2016; Nasution, 2003; Nawawi, 2003).

Untuk mengecek keabsahan dan kredibilitas data, penelitian ini menggunakan teknik pemeriksaan triangulasi. Triangulasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah triangulasi sumber. Triangulasi sumber berarti membandingkan dan mengecek prosentase kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat pertanyaan yang berbeda. Hal itu dicapai dengan jalan: (1) membandingkan data hasil pengamatan dengan data hasil wawancara; (2) membandingkan apa dikatakan orang di depan umum dan apa yang dikatakan orang secara pribadi; (3) membandingkan apa yang dikatakan orang-orang tentang situasi penelitian dengan apa yang dikatakannya sepanjang waktu; (4) membandingkan keadaan dan perspektif seseorang dengan berbagai pendapat dan pandangan orang, seperti rakyat biasa, orang berada, orang pemerintahan; (5) membandingkan hasil wawancara dengan isi suatu dokumen yang berkaitan (Moleong, 2010).

Dalam menganalisa penelitian kualitatif terdapat beberapa tahapan yang perlu dilakukan (Marshall and Rossman, 2016), diantaranya: (1) Mengorganisasikan Data (Coding), (2) Penyederhanaan Data (Data Reduction), (3) Penyajian Data (Data Display), (4) Penarikan Kesimpulan.

3. Hasil dan Pembahasan

3.1. Road Map Penataan Angkutan Umum Trans Sarbagita

Seperti tertuang dalam Rencana Strategis Pengembangan Angkutan Umum Trans Sarbagita Tahun 2011-2018 dan agar kebijakan angkutan umum Trans Sarbagita dapat dilaksanakan dengan baik, maka Dinas Perhubungan Informasi dan Komunikasi Provinsi Bali sebagai leading sector menyiapkan legalitas kebijakan sebagai acuan dalam pelaksanaan program kegiatan dengan motto "Back to Public Transport" dan dengan tahapan *road map* sebagai berikut :

- (a). Tahun 2009-2010: Meletakkan landasan, memantapkan rencana dan sosialisasi
- (b). Tahun 2011-2013: Mengenalkan layanan, membangun citra, sosialisasi lanjutan dan evaluasi.
- (c). Tahun 2014-2019: Memantapkan dan mengembangkan layanan
- (d). Tahun 2020 dan seterusnya: Public transport sebagai pilihan pengembangan yang berkelanjutan

Tabel 1. Target Kinerja Angkutan Umum Trans Sarbagita Sesuai *Road Map*

Variabel <i>Road Map</i>	Tahun				
	2011	2012	2013	2014	2015
Pengoperasian Jumlah Trayek	1	3	5	7	9
Kebutuhan Jumlah Bus	15	47	79	113	143
Kebutuhan Jumlah Halte	38	142	256	369	459
Kilometer Operasi (Km)	1.622.790	5.195.410	8.705.980	12.515.120	16.339.590
Jumlah Seat/Penumpang(orang)	1.826.825	6.002.425	10.115.975	14.419.325	18.901.525
Target Penumpang (orang)	365.365	1.657.191	3.797.825	6.623.016	9.974.081
Target Load Factor (%)	20,00	27,61	37,54	45,37	53,57
Biaya Modal Bus (Rp.1000)	9.000.000	31.800.000	19.200.000	33.000.000	31.800.000
Biaya Halte (Rp.1000)	4.560.000	17.040.000	31.200.000	44.520.000	54.600.000
Jumlah Biaya Modal (Rp.1000)	13.560.000	48.840.000	50.400.000	77.520.000	86.400.000
Bay the Service (Rp.1000)	8.471.000	29.469.000	47.727.000	69.996.000	91.043.000
Target Pendapatan (Rp.1000)	1.169.168	5.303.012	12.153.040	40.400.400	61.565.910
Biaya Subsidi (Rp.1000)	7.301.832	24.165.988	35.573.960	29.595.600	29.477.090

Subsidi Per Penumpang (Rp.)	19.985	14.582	9.367	4.469	2.955
-----------------------------	--------	--------	-------	-------	-------

Sumber: [Unit Pelaksana Teknis Trans Sarbagita, 2015](#)

Sesuai road map target kinerja pelayanan Trans Sarbagita dari tahun 2011-2015 direncanakan seperti ditunjukkan pada Tabel 1, dimana terlihat bahwa tiap tahun direncanakan adanya penambahan trayek baru yang dibarengi dengan penambahan jumlah armada bus dan kelengkapan halte sehingga target-target lainnya diharapkan ikut mengalami peningkatan.

3.2. Hambatan Dalam Pelaksanaan Road Map Trans Sarbagita

Sesuai dengan alur pikir penelitian, faktor-faktor yang dinilai menjadi hambatan utama dalam pelaksanaan road map Trans Sarbagita adalah faktor kelembagaan, tahapan pengoperasian trayek, pengadaan sarana angkutan/bus, pengadaan sarana penunjang opsional, pembiayaan pembelian layanan, tarif penumpang dan kualitas pelayanan. Dari hasil penelitian yang dilakukan, dapat diketahui bahwa pada faktor-faktor tersebut terdapat banyak permasalahan dalam rangka pelaksanaan road map.

3.3. Manfaat Program Trans Sarbagita

Dari hasil pengamatan penumpang di halte SMAN-7, Halte Sudirman dan Halte Batubulan yang dilakukan mulai tanggal 4 sampai dengan tanggal 10 Januari 2016 diperoleh data komposisi penggunaan sarana angkutan dari tempat tinggal ke Halte yaitu 70,33% diantar-jemput menggunakan Sepeda Motor dan 29,67% diantar-jemput menggunakan mobil/angkot. Dengan realisasi jumlah penumpang tahun 2015 rata-rata 2.306 per hari yang terdiri dari penumpang Koridor-1 sebanyak 782 orang dan penumpang Koridor-2 sebanyak 1.524 orang, dan dengan asumsi komposisi mobil dan sepeda motor penumpang seperti tersebut diatas, maka angkutan umum Trans Sarbagita telah memberikan manfaat sebagai berikut :

- (a). Jumlah penggunaan kendaraan pribadi yang beralih menggunakan bus Trans Sarbagita pada tahun 2015 setiap hari rata-rata 1.970 kendaraan pribadi terdiri 343 mobil dan 1.627 sepeda motor, dengan perincian pengurangan frekuensi kendaraan pribadi pada Koridor-2 sebanyak 1.298 kendaraan yang terdiri dari 227 mobil dan 1.071 sepeda motor dan pengurangan frekuensi kendaraan pribadi pada Koridor-1 sebanyak 672 kendaraan terdiri dari 116 mobil dan 556 sepeda motor.
- (b). Dengan pengurangan frekuensi kendaraan pribadi seperti pada point (a), maka dengan asumsi setiap liter Bahan Bakar Minyak (BBM) pada bus digunakan untuk menempuh jarak 3,9 km, pada mobil digunakan untuk menempuh jarak 10 km dan pada sepeda motor digunakan untuk menempuh jarak 40 km, maka BBM yang digunakan untuk bus Trans Sarbagita setiap hari rata-rata 1.462 liter sedangkan penggunaan BBM kendaraan pribadi yang beralih ke bus Trans Sarbagita koridor 1 dan 2 tahun 2015 sebanyak 533.585 liter, sedangkan penggunaan BBM kendaraan pribadi yang beralih ke bus Trans Sarbagita tahun 2015 sebanyak 962.400 liter. Dengan demikian penggunaan BBM yang dapat dihemat = 962.400 liter – 533.585 liter = 428.815 liter premium.
- (c). Dengan asumsi harga setiap liter Solar Rp. 6.900 per liter dan harga premium Rp. 7.400 per liter, maka biaya penggunaan BBM kendaraan pribadi yang beralih ke bus Trans Sarbagita tahun 2015 sebesar Rp.7.121.761.000,- sedangkan BBM yang digunakan bus Trans Sarbagita koridor 1 dan 2 sebesar Rp.3.681.739.000,- sehingga penghematan biaya penggunaan BBM tahun 2015 adalah sebesar Rp. 3.440.022.000,-.
- (d). Dengan diketahuinya nilai emisi gas buang kendaraan bermotor untuk setiap liter bahan bakar minyak jenis premium sebesar 2,33 ppm CO₂ dan untuk jenis solar sebesar 2,62 ppm CO₂, maka efisiensi emisi gas buang kendaraan bermotor yang diakibatkan oleh beralihnya penggunaan kendaraan pribadi ke angkutan umum Trans Sarbagita pada tahun 2015 terhitung sebesar 844.398,52 ppm CO₂ dan dalam

rentang 5 tahun pelaksanaan program Trans Sarbagita ini pengurangan emisi gas buangnya semakin meningkat dari tahun ke tahun dan berdampak positif bagi lingkungan hidup.

Dari hasil penelitian yang telah dilakukan, diperoleh gambaran tentang rencana road map pelaksanaan Trans Sarbagita serta gambaran tentang pelaksanaan dan realisasi sesungguhnya di lapangan.

Program penataan angkutan umum Trans Sarbagita dirintis sejak tahun 2009 dan dilaksanakan sejak bulan Agustus 2011, namun perkembangannya sampai dengan tahun 2015 ini, tidak seperti yang diharapkan dan bahkan cukup jauh melenceng dari road map yang direncanakan. Hal ini terlihat dari perbandingan antara rencana dan realisasi dari masing-masing target faktor pendukung road map tersebut seperti bentuk kelembagaan, rencana pengembangan jumlah trayek, pengadaan jumlah bus, pengadaan halte, biaya pembelian layanan, tarif penumpang dan kualitas pelayanan.

Apabila dibandingkan dengan Transjakarta Busway, kondisi kinerja Trans Sarbagita masih amat jauh tertinggal. Hal ini dapat terlihat pada perbandingan sarana dan prasarana yang dimiliki oleh Transjakarta yang jauh lebih memadai dan dikelola dengan dukungan pemerintah daerah yang lebih baik. Penelitian selingkung yang mengevaluasi kinerja Transjakarta dengan menggunakan metode Balanced Scorecard dengan melihat faktor ketersediaan armada, kehandalan armada, kecelakaan armada, tingkat pendapatan, tingkat biaya, retensi pelanggan, tingkat pengaduan, kepuasan pelanggan, retensi pekerja dan pelatihan pekerja menunjukkan hasil nilai 3,732 dari nilai score antara 1 sampai 5 yang berarti kinerja Transjakarta tergolong baik (Zulfa, 2013).

Dari perbandingan tersebut, kiranya kita perlu meninjau kembali rencana road map penataan angkutan umum Trans Sarbagita, mengingat bahwa telah terjadi deviasi yang cukup besar antara rencana dan realisasi dalam road map. Peninjauan ulang road map penataan angkutan umum Trans Sarbagita, atau dibahasakan sebagai Revitalisasi Trans Sarbagita dapat dilakukan dengan menyesuaikan kembali faktor-faktor pendukung utama di dalam road map tersebut seperti bentuk kelembagaan, rencana pengembangan jumlah trayek, pengadaan jumlah bus, pengadaan halte, biaya pembelian layanan, tarif penumpang dan kualitas pelayanan.

3.4. Faktor-Faktor yang Menjadi Hambatan Utama dan Solusi Pemecahannya

Hasil penelitian yang telah dilakukan menunjukkan bahwa terdapat faktor-faktor yang menjadi hambatan utama di dalam pelaksanaan road map yang perlu dicarikan solusi agar pelaksanaan program Trans Sarbagita ini dapat terlaksana dengan baik.

3.4.1. Faktor Kelembagaan

Berdasarkan hasil penelitian pelaksanaan Angkutan Umum Trans Sarbagita, diketahui bahwa penyelenggaraan Angkutan Umum Trans Sarbagita telah didukung dengan peraturan perundang-undangan, namun belum semuanya ditindaklanjuti dengan peraturan yang lebih terinci, antara lain belum ditindaklanjuti dengan surat perjanjian kerjasama, dan juga belum ditindaklanjuti dengan kelembagaan berbentuk badan hukum Indonesia yaitu Badan Usaha Milik Negara, Badan Usaha Milik Daerah, Perseroan Terbatas atau Koperasi, dimana pengelola saat ini berbentuk UPT dibawah Dinas Perhubungan, Informasi dan Komunikasi Provinsi Bali.

Sebagai pembanding, Program Trans Jakarta Busway pada awal dibentuk tahun 2003, beroperasi tahun 2004, pada tahun 2006 berubah menjadi UPT Dinas Perhubungan yang memiliki kewenangan pengelolaan keuangan berbasis PPK-BLUD dan tahun 2010 menjadi Badan Layanan Umum Transjakarta Busway yang menerapkan pola pengelolaan keuangan secara penuh (Zulfa, 2013), sementara itu Trans Jogja beroperasi tahun 2008 dengan kerjasama antara UPTD Trans Jogja selaku penyedia sarana dan prasarana dan pengoperasian oleh PT. Jogja Tugu Trans (Widiantoro, 2014). Baik Transjakarta Busway maupun Trans Jogja sudah dikelola dalam bentuk perusahaan jasa pelayanan transportasi. Diperlukan komitmen, kesamaan persepsi dan kerja sama antar lembaga dengan kepemimpinan yang memiliki integritas tinggi dan berorientasi pada pelayanan publik

untuk mewujudkan penerapan sistem transportasi yang berorientasi pada aspek lingkungan, sosial dan ekonomi. Dengan pengelolaan angkutan umum oleh lembaga yang tidak sesuai dengan yang diatur dalam Peraturan Pemerintah tersebut diatas, akan dapat menimbulkan terjadinya hambatan pelaksanaan pelayanan angkutan umum Trans Sarbagita antara lain:

- a) Bantuan bus yang diberikan kepada Pemerintah Provinsi tidak dapat dioperasikan oleh UPT Trans Sarbagita sebagai kendaraan umum, karena UPT hanya melaksanakan fungsi dan tugas pokok pemerintahan bukan perusahaan seperti Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) atau Badan Layanan Umum Daerah (BLUD).
- b) Para pihak terkait belum mempunyai acuan yang jelas terhadap penyediaan alokasi pembiayaan pengembangan angkutan umum Trans Sarbagita seperti pengadaan sarana, prasarana dan biaya operasi pembelian layanan sesuai dengan kewenangan masing-masing.
- c) Jika Trans Sarbagita terus dikelola oleh lembaga berbentuk Unit Pelaksana Teknis, maka akan terus membebani anggaran, karena tidak dapat melakukan pengembangan usaha sebagaimana yang diharapkan yaitu perusahaan angkutan umum sebagai industri jasa pelayanan. Pengelolaan anggaran oleh UPT tidak fleksibel karena berdasarkan kinerja mata anggaran kegiatan dengan batas waktu penggunaan per tahun anggaran, sedangkan pelaksanaan layanan umum tidak mengenal batas waktu.

Berdasarkan pembahasan tersebut diatas, dapat diketahui bahwa perjanjian kerjasama mutlak diperlukan sebagai panduan pelaksanaan kegiatan yang akan dilaksanakan dan sebagai bukti adanya komitmen, kesepahaman dan kesepakatan bersama. Dan perlu segera dibentuk lembaga pengelola Trans Sarbagita sebagaimana diatur dalam Pasal 79 PP 74 tahun 2014 tentang Angkutan Umum, sehingga Trans Sarbagita dapat diharapkan menjadi industri jasa pelayanan angkutan umum. Agar terus mengupayakan supaya lembaga pengelolaannya dapat berupa Badan Layanan Umum Daerah (BLUD) dengan cara meningkatkan kinerja dan melakukan terobosan-terobosan atau inovasi agar penilaian administrasi sebagai syarat untuk lulus sebagai BLUD terpenuhi. Perlu juga dikedepankan nilai-nilai keuntungan dari sisi sosial ekonomi lainnya seperti nilai dari dampak penurunan pencemaran lingkungan, nilai biaya penurunan pemakaian BBM, nilai dari penurunan kemacetan dan kecelakaan yang diakibatkan oleh keberadaan program Trans Sarbagita ini. Jadi tidak semata-mata hanya dari nilai untung rugi pendapatannya saja.

3.4.2. Tahapan Pengoperasian Trayek

Karena ketergantungan bantuan pengadaan bus masih sepenuhnya kepada pemerintah pusat, sementara pemerintah pusat tidak dapat memenuhi apa yang menjadi kebutuhan pemerintah daerah mengakibatkan jumlah trayek yang dapat dioperasikan sampai tahun 2015 hanya berjumlah 4(empat) trayek, dimana hanya 2 (dua) trayek dari 9 (Sembilan) trayek yang direncanakan sesuai Road Map, sedangkan 2 (dua) trayek tambahan lainnya yang dioperasikan mulai 18 September 2015 tidak dapat dibandingkan, karena pengelolaannya di luar Trans Sarbagita. Sementara itu Transjakarta memulai operasinya pada 15 Januari 2004, ditandai dengan peresmian trayek Koridor 1 dan trayek-trayek selanjutnya mulai dibangun dan diresmikan secara bertahap yaitu Koridor 2 dan 3 diresmikan pada tanggal 15 Januari 2006, Koridor 4, 5, 6, dan 7 diresmikan pada tanggal 27 Januari 2007, Koridor 8 diresmikan pada tanggal 21 Februari 2009, Koridor 9 dan 10 diresmikan pada tanggal 31 Desember 2010, Koridor 11 diresmikan pada tanggal 28 Desember 2011, Koridor 12 diresmikan pada tanggal 14 Februari 2013. Sampai dengan saat ini Transjakarta memiliki 12 buah trayek ([Transjakarta, 2015](#)). Sedangkan Trans Jogja yang beroperasi pada tahun 2008, sampai saat ini seluruhnya memiliki 8 buah trayek ([Trans Jogja, 2015](#)). Keduanya telah dapat mewujudkan sejumlah trayek sesuai dengan yang direncanakan dan melingkupi seluruh rencana wilayah pelayanan. Dengan hanya terlayannya 2 (dua) trayek utama dan tidak maksimalnya tambahan 2 (dua) trayek baru yang dikelola oleh Damri, kiranya untuk Trans Sarbagita perlu ditinjau kembali rencana

pengembangan trayek utama yang telah direncanakan dalam road map, karena cukup jauh menyimpang dari rencana pengembangan tahunan yang berencana melakukan penambahan 2 (dua) buah trayek utama baru tiap tahunnya. Realisasi penambahan trayek baru seyogyanya harus sesuai dengan rencana pengembangan yang telah dicantumkan dalam road map, karena akan berdampak terhadap keberhasilan program Trans Sarbagita. Penyimpangan antara rencana dan realisasi akan menyebabkan kemunduran kinerja, pembebanan subsidi makin panjang dan berdampak pada perubahan-perubahan rencana-rencana lainnya yang pada akhirnya akan mempengaruhi kesuksesan program ini secara keseluruhan. Peninjauan kembali rencana trayek Trans Sarbagita ini perlu dilakukan untuk melihat peluang dan strategi baru yang mungkin dapat diakomodir dalam rencana pengembangan trayek baru dalam rangka mempercepat kesuksesan program ini, seperti misalnya dari sisi perkembangan pembangunan wilayah yang berkaitan dengan pergerakan masyarakat serta titik-titik lokasi bangkitan penumpang yang berpotensi membutuhkan adanya pelayanan angkutan umum. Dengan adanya rentang waktu berjalan 5 tahun, kiranya telah terjadi perkembangan pertumbuhan pembangunan di wilayah Sarbagita. Aktifitas pergerakan masyarakat juga tentunya menyesuaikan dengan kondisi ini. Jaringan trayek yang dirancang pada road map 5 tahun yang lalu tentunya perlu ditinjau kembali efektifitasnya. Titik-titik potensial bangkitan penumpang harus dipetakan ulang yang selanjutnya disusun kembali dalam suatu alur jaringan trayek. Perlu juga menyandingkan dengan jalur trayek angkutan kota dalam provinsi (AKDP) yang ada agar seluruh wilayah terlayani dengan maksimal dan tidak terjadi tumpang tindih trayek. Tahapan peluncuran trayek baru kiranya diprioritaskan dan didahulukan pada trayek-trayek yang memiliki potensi penumpang besar, sehingga potensi pendapatan dan keberhasilan pelaksanaan program ini menjadi lebih besar.

3.4.3. *Pengadaan Sarana Angkutan/ Bus*

Sampai saat ini pengadaan sarana angkutan yang berupa bus besar dan bus sedang dimohonkan bantuannya kepada pemerintah pusat melalui Direktorat Jenderal Perhubungan Darat, Kementerian Perhubungan RI. Namun realisasinya masih jauh dari yang diharapkan, baik dari segi jumlah, ukuran bus yang diberikan maupun kepastian waktu kedatangan bantuan pusat tersebut. Rencana pengadaan sarana angkutan berupa bus sampai dengan tahun 2015 sebanyak 143 bus yang terdiri dari 91 bus sedang dan 52 bus besar hanya terealisasi sejumlah 55 bus terdiri dari 10 bus sedang dan 45 bus besar. Dengan demikian target pengadaan bus yang direncanakan dalam road map pada tahun 2015 hanya mencapai 38,46%. Saat ini Transjakarta Busway mengoperasikan armadanya dengan menggunakan 669 unit bus, terdiri dari bus tunggal dan bus gandeng ([Transjakarta, 2015](#)), sedang Trans Jogja menggunakan 54 armada bus berukuran sedang dengan 34 tempat duduk ([Widiantoro, 2014](#)).

3.4.4. *Pengadaan Sarana Penunjang Operasi*

Pembangunan halte yang direncanakan dalam road map sampai dengan tahun 2015 adalah 459 halte, sedangkan yang terealisasi sebanyak 80 halte, dipasang pada rute trayek Koridor-2 sebanyak 56 halte atau 100% dari yang dibutuhkan dan pada rute Koridor-1 sebanyak 24 halte atau 63,16% dari yang dibutuhkan, sedangkan pada 2 trayek lainnya yaitu Terminal Pesiapan - Mengwi - Cargo Denpasar- Bandara Ngurah Rai PP dan Lebih-Sanur-Nitimandala - Kerobokan PP sampai akhir tahun 2015 sama sekali belum tersedia halte. Jadi pembangunan halte yang dapat dicapai sampai dengan tahun 2015 adalah sebesar 17,43% dari jumlah halte yang dibutuhkan.

Pada sistem Transjakarta Busway kebutuhan akan halte sudah terpenuhi dengan baik sejumlah 248 halte pada trayek utama ([Transjakarta, 2015](#)) dan untuk Trans Jogja jumlah halte yang dimiliki sejumlah 186 halte ([Trans Jogja, 2015](#)).

Keberadaan halte akan mempengaruhi potensi peningkatan jumlah penumpang. Dengan konstruksi bus yang berlantai tinggi mengharuskan bus hanya dapat berhenti pada halte yang sesuai dan juga mendidik masyarakat agar patuh untuk naik dan turun pada tempat-tempat tertentu yang telah disediakan. Dengan demikian keterbatasan jumlah halte

yang ada pada trayek-trayek yang sudah berlangsung akan mempengaruhi (mengurangi) potensi jumlah penumpang, karena bus berhenti dan penumpang hanya dapat naik turun pada halte yang tersedia saja.

3.4.5. *Pembiayaan Pembelian Layanan*

Dengan capaian target kilometer operasi tahun 2015 sebesar 12,74% dari road map yang direncanakan, maka memberikan pengaruh cukup besar terhadap biaya pembelian layanan, dimana realisasi biaya operasi pembelian layanan tahun 2015 hanya sebesar Rp. 9.989.933.629,00. Sedangkan berdasarkan road map rencana biaya operasi pembelian layanan tahun 2015 adalah sebesar Rp. 91.043.000.000,00 sehingga realisasi biaya operasi pembelian layanan tahun 2015 dibanding dengan rencana capaian road map hanya sebesar 10,97%. Biaya pembelian layanan adalah dana yang dibutuhkan untuk menjalankan operasional angkutan umum baik Transjakarta, Trans Jogja maupun Trans Sarbagita yang harus tersedia sepanjang tahun dan menerus agar program ini tidak terhenti di tengah jalan. Untuk Transjakarta dan Trans Jogja yang sudah berbadan hukum perusahaan jasa dan mengelola keuangannya secara penuh dapat mengelola biaya pembelian layanannya secara kontinyu. Berbeda dengan Trans Sarbagita yang masih berupa UPT, masih tergantung kepada APBD per tahun anggaran. Kebutuhan anggaran untuk pembelian layanan tiap tahun akan semakin besar seiring dengan pengembangan jumlah trayek atau peningkatan jumlah kilometer operasi. Hal ini berlaku untuk semua program penataan angkutan umum yang menggunakan sistem pembelian layanan. Besarnya biaya pembelian layanan perlu diantisipasi dengan memikirkan sumber-sumber pendanaan lainnya agar tidak selalu membebani APBD.

Pada Trans Sarbagita, terjadi penurunan biaya pembelian layanan pada tahun 2015 dimana hal ini disebabkan oleh adanya penurunan jumlah kilometer operasi yang diakibatkan oleh penurunan kondisi armada angkutan setelah memasuki usia operasi 5 tahun.

3.4.6. *Tarif Penumpang*

Penetapan tarif penumpang Trans Sarbagita dilakukan dengan strategi penetapan lebih rendah dari tarif Biaya Operasi Kendaraan (BOK) yaitu untuk penumpang dewasa Rp. 7.000,00 dan tarif penumpang anak-anak/pelajar/mahasiswa Rp. 4.000,00. Namun sampai saat ini dalam realisasinya untuk pelayanan angkutan umum Trans Sarbagita dalam tahap pengenalan layanan sesuai Peraturan Gubernur Bali Nomor 10 Tahun 2011 tentang Penetapan Tarif Penumpang Angkutan Umum Trans Sarbagita di Provinsi Bali dan diubah dengan Peraturan Gubernur Bali Nomor 14 Tahun 2013 ditetapkan besaran tarif sebesar Rp. 3.500 untuk penumpang dewasa dan Rp. 2.500 untuk pelajar/mahasiswa/anak.

Sedangkan Transjakarta menerapkan besaran tarif sebesar Rp.3.500,- untuk semua penumpang, dan Trans Jogja menerapkan besaran tarif Rp. 2.700,- untuk umum dan untuk anak-anak/pelajar/mahasiswa dikenakan tarif Rp. 2.000,-. Bagi Transjakarta dan Trans Jogja besaran tarif ini masih memungkinkan diterapkan karena pelayanan dan sistem yang telah berjalan dengan baik, namun didalamnya masih terdapat unsur subsidi dari pemerintah meskipun besarnya kecil. Untuk Trans Sarbagita kiranya perlu ditinjau kembali penyesuaian tarif yang diterapkan, namun harus dilakukan dengan sangat hati-hati karena kondisinya sedang merintis sistem penataan angkutan umum yang baru yang tentunya harus memperhitungkan berbagai aspek dan diberengi dengan peningkatan berbagai kualitas pelayanan yang memadai.

3.4.7. *Kualitas Pelayanan*

Jadwal kedatangan bus (head way) merupakan salah satu variabel yang dapat diukur sebagai indikator kualitas pelayanan dimana ditentukan sesuai SPM kedatangannya tiap 15 menit sekali. Dengan kondisi jumlah armada seperti saat ini, Trans Sarbagita Koridor 2 direncanakan dengan headway rata-rata 16,53 namun realisasinya rata-rata 17,83 menit dan Koridor 1 yang direncanakan dengan headway rata-rata 16,61 menit, namun realisasinya rata-rata 21,97 menit.

Nilai headway yang masih di atas ketentuan SPM sebesar 15 menit dan diatas target sesuai dengan kondisi armada yang ada, menunjukkan bahwa kualitas pelayanan Trans Sarbagita masih perlu ditingkatkan lagi. Nilai ini hampir sama dengan headway rata-rata yang dimiliki oleh Transjakarta walaupun headway yang direncanakan berkisar antara 2–5 menit, akan tetapi, pada praktiknya, menjadi 15 menit bahkan sampai 30 menit (Gunawan, 2015), sedangkan untuk Trans Jogja rata-rata headway 14 menit (Elka, 2010).

Sementara itu penelitian terdahulu yang dilakukan pada koridor 1 Trans Sarbagita menyimpulkan bahwa dinilai tidak efektif dari segi ketepatan waktu karena Bus Trans Sarbagita Trayek Kota – GWK sering terkena kemacetan pada kawasan Patung Dewa Ruci sehingga membuat waktu perjalanan mereka lebih lama dibandingkan dengan menggunakan kendaraan pribadi. Selain itu, keberangkatan bus Trans Sarbagita koridor 1 di setiap halte terkadang tidak sesuai dengan jadwal yang telah ditetapkan, yaitu setiap 15 menit (Putrayasa, 2014).

Disamping itu juga untuk meningkatkan kualitas perlu dioptimalkan rambu-rambu yang telah ada dan juga pengaturan lalu lintas melalui peralatan Area Traffic Control System (ATCS) yang terdapat pada persimpangan-persimpangan untuk mengatur kelancaran perjalanan bus agar dapat mencapai head way 15 menit sesuai SPM, disamping meningkatkan faktor-faktor kualitas layanan lainnya seperti kebersihan, kenyamanan, keamanan dll.

Hasil evaluasi pelaksanaan program penataan angkutan umum Trans Sarbagita, ditemukan adanya hambatan-hambatan yang meliputi kelembagaan, rencana pengembangan jumlah trayek, pengadaan jumlah bus, pengadaan halte, biaya pembelian layanan, tarif penumpang dan kualitas pelayanan yang perlu ditinjau kembali dan dibenahi untuk dapat mewujudkan dan mensukseskan program Trans Sarbagita. Perbaikan terhadap hambatan-hambatan tersebut menghasilkan revitalisasi program Trans Sarbagita sehingga menjadi lebih baik, sesuai dengan kondisi terkini dan dapat segera terlaksana sesuai dengan road map yang direncanakan.

3.5. Efektifitas Program Penataan Angkutan Umum Trans Sarbagita

Walaupun belum berjalan maksimal, program penataan angkutan umum Trans Sarbagita sudah mendatangkan dampak yang positif diantaranya terhadap lalu lintas, penghematan pemakaian bahan bakar kendaraan dan lingkungan hidup. Dari analisa hasil penelitian dengan perhitungan empiris yang dilakukan diperoleh gambaran bahwa pelaksanaan program Trans Sarbagita sudah mengakibatkan penurunan pemakaian kendaraan pribadi setiap hari rata-rata 1.970 kendaraan pribadi terdiri 343 mobil dan 1.627 sepeda motor, sehingga terjadi penghematan BBM sejumlah 1.175 liter per hari atau seharga Rp. 8.695.000,00 per hari dan Rp. 3.173.675.000,00 setiap tahunnya. Sedangkan dampak dari penghematan pemakaian BBM terdapat efisiensi emisi gas buang kendaraan bermotor sejumlah 844.398,52 ppm CO₂ per tahun.

Penelitian selingkung yang pernah dilakukan pada koridor 2 Trans Sarbagita menyimpulkan bahwa perkembangan peningkatan jumlah penumpang menunjukkan penggunaan kendaraan pribadi semakin berkurang (meskipun belum signifikan), penghematan pemakaian energi (BBM) dan pengurangan pencemaran terhadap lingkungan (Wirahaji, 2013). Hal ini menunjukkan bahwa keberadaan program penataan angkutan umum Trans Sabagita ini telah mendatangkan dampak yang positif yang diakibatkan oleh beralihnya moda angkutan yang dipergunakan oleh masyarakat, dari kendaaraan pribadi menjadi angkutan umum sehingga otomatis terjadi pengurangan jumlah kendaraan yang berada di jalan.

4. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan terhadap pelaksanaan pelayanan angkutan umum Trans Sarbagita, maka dapat disimpulkan bahwa :

1. Terdapat penyimpangan yang cukup mendasar antara rencana road map dan realisasi pelaksanaan program penataan angkutan umum Trans Sarbagita, sehingga perlu dilakukan penyesuaian kembali terhadap road map dengan merevisi rencana

program dan kegiatan serta waktu pelaksanaan untuk dapat mewujudkan program Trans Sarbagita yang lebih baik.

2. Dalam pelaksanaan program penataan angkutan umum Trans Sarbagita terdapat beberapa faktor utama yang menjadi hambatan atau mengalami penyimpangan, yaitu: a) Belum adanya surat perjanjian kerjasama antara Pemerintah Provinsi Bali dengan Pemerintah Kabupaten/Kota se-Sarbagita sebagai bukti adanya komitmen, kesepakatan dan kesepakatan bersama serta lembaga pengelolaannya belum berbentuk perusahaan jasa transportasi sesuai dengan perundang-undangan yang berlaku; b) keterbatasan jumlah armada bus yang ada, c) kelengkapan jumlah halte belum dapat terpenuhi dimana dari kebutuhan halte yang direncanakan dalam road map sejumlah 459 halte, hanya terealisasi pembangunannya sebanyak 80 halte. d) rencana biaya pembelian layanan berdasarkan road map pada tahun 2015 adalah sebesar Rp. 91.043.000.000,00 sedangkan realisasinya hanya sebesar Rp.9.989.933.629,00. Dengan demikian capaian biaya pembelian layanan terhadap road map hanya sebesar 10,97%;e) Besaran tarif yang direncanakan sesuai dengan tahapan road map sebesar Rp. 7.000,- untuk penumpang dewasa dan Rp. 4.000,- untuk penumpang anak-anak/pelajar/mahasiswa, namun karena masih dalam tahap pengenalan layanan, sampai saat ini besaran yang diterapkan adalah sebesar Rp. 3.500,- untuk penumpang dewasa dan Rp. 2.000,- untuk penumpang anak-anak/pelajar/mahasiswa. f) Sesuai SPM jadwal kedatangan bus (head way) seharusnya tiap 15 menit sekali dan merupakan salah satu indikator kualitas pelayanan yang paling utama. Dengan kondisi jumlah armada seperti saat ini, headway Trans Sarbagita Koridor 2 yang direncanakan rata-rata 16,53 menit, realisasinya hanya mencapai rata-rata 17,83 menit dan Koridor 1 yang direncanakan rata-rata 16,61 menit, realisasinya rata-rata 21,97 menit.
3. Efektifitas pelaksanaan program penataan angkutan umum Trans Sarbagita dapat memberikan manfaat cukup signifikan bagi masyarakat dan pemerintah yaitu :
 - a. Masyarakat mempunyai pilihan sarana pergerakan yang efektif, efisien dan murah untuk menunjang pergerakan sehari-hari.
 - b. Jumlah penggunaan kendaraan pribadi pada ruas jalan umum rute trayek Koridor-1 dan Koridor-2 berkurang setiap hari rata-rata 1.970 kendaraan yang terdiri dari 343 Mobil dan 1.627 Sepeda Motor.
 - c. Penghematan Bahan Bakar Minyak Jenis Premium rata-rata 1.175 liter setiap hari dengan nilai Rp. 8.695.000,00 setiap hari atau Rp.3.173.675.000,00 setiap tahun.
 - d. Berkurangnya emisi gas buang CO2 kendaraan bermotor tahun 2015 sebanyak 844.398,5 ppm.
 - e. Terlaksananya kewajiban dan tanggung jawab Pemerintah Daerah Provinsi dan Kabupaten/Kota di wilayah Sarbagita dalam penyelenggaraan angkutan umum sebagaimana diamanatkan dalam Pasal 138 dan Pasal 139 dapat dilaksanakan dengan baik.
 - f. Berkurangnya pelanggaran disiplin dan ketertiban lalu lintas di jalan umum oleh masyarakat chaptive yaitu masyarakat yang secara peraturan perundang undangan belum berhak mengemudikan kendaraan sendiri di jalan umum.

Mengacu pada kesimpulan diatas, maka agar penyelenggaraan angkutan umum Trans Sarbagita dapat berhasil diwujudkan dan dilaksanakan, disarankan untuk melakukan hal-hal sebagai berikut: 1) Perlu merevitalisasi pelaksanaan program Trans Sarbagita, dimulai dengan meninjau ulang road map yang direncanakan, disesuaikan dengan kondisi saat ini, berdasarkan atas komitmen dan kesepakatan yang sama antara Pemerintah Pusat, Pemerintah Provinsi Bali dan Pemerintah Kabupaten/Kota se-Sarbagita. 2) Revitalisasi pelaksanaan program Trans Sarbagita dapat dilakukan dengan mengatasi faktor-faktor yang menjadi hambatan utama dalam pelaksanaan road map angkutan umum Trans Sarbagita terdahulu.

Daftar Pustaka

- Arikunto, S., 2006, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*, Jakarta, Rineka Cipta.
- Bappenas, 2014, *Pedoman Perencanaan Mobilitas Perkotaan Di Indonesia*, Jakarta.
- Bappenas, t.t., *Rekomendasi Pengembangan Transportasi Perkotaan di Wilayah Sarbagita*, Denpasar, Bappeda Provinsi Bali.
- Elka, V. A., 2010, *Evaluasi Kinerja Bus Trans Jogja*, Fakultas Teknik, Universitas Atmajaya Jogjakarta, Jogjakarta.
- Gunawan, A., 2015, *Evisiensi Waktu, Biaya Transportasi dan Tingkat Kemacetan Sebelum dan Sesudah Adanya Bus Transjakarta Koridor 10*, *Jurnal Manajemen Bisnis Transportasi Dan Logistik*, 1, 2.
- Marshall, C. and Rossman, G. (2016) *Designing Qualitative Research*. 6th Edition, SAGE, Thousand Oaks.
- Moleong, L. J., 2007, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung, Remaja Rosda Karya.
- Nasution, 2003, *Metode Research*, Jakarta, PT. Bumi Aksara.
- Nawawi, 2003, *Metode Penelitian Bidang Sosial*, Yogyakarta, Gajah Mada, University Press.
- Patton, M. Q., 1987, *Qualitative Education Methods*, Beverly Hills, Sage Publication.
- Peraturan Pemerintah Nomor 74 Tahun 2014 tentang *Angkutan Umum*, Bappeda Provinsi Bali.
- Putrayasa, I M. A. dan Maharani, N. K. S., 2014, *Efektifitas Bus Trans Sarbagita Trayek Kota – GWK Dalam Mengurangi Kemacetan di Kota Denpasar dan Kabupaten Badung*, *Soshum Jurnal Sosial dan Humaniora*, 4, 1; hal 22.
- Robert K., Yin, 2008, *Case Study Research: Design and Methods*, Fourth Edition, *Applied Social Research Methods Volume 5*, Sage Publications Incorporated.
- Setiawati, A., 2012, *Evaluasi Program Transjakarta dalam Upaya Perbaikan Transportasi Publik di Jakarta*, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Program Ekstensi Bidang Ilmu Administrasi Negara, Universitas Inddonesia, Jakarta.
- Surat Keputusan Gubernur Bali Nomor 585/03-F/HK/2010 Tanggal 18 Mei 2010 Tentang *Penetapan Pengelola Angkutan Umum Trans Sarbagita*, Bappeda Provinsi Bali.
- Surat Keputusan Gubernur Bali Nomor 1186/03-F/HK/2010 Tanggal 11 Nopember 2010 tentang *Penetapan Jaringan Trayek Trans Sarbagita*, Bappeda Provinsi Bali.
- Surat Keputusan Gubernur Bali Nomor 10 Tahun 2011 tanggal 11 April 2011 tentang *Penetapan Tarif Penumpang Trans Sarbagita*, Bappeda Provinsi Bali.
- Surat Keputusan Gubernur Bali Nomor 11 Tahun 2011 tanggal 11 April 2011 tentang *Penetapan Standar Pelayanan Minimal Trans Sarbagita*, Bappeda Provinsi Bali.
- Transjakarta, <https://id.wikipedia.org/wiki/Transjakarta#Koridor>, diunduh 24 Pebruari 2015.
- Trans Jogja, https://id.wikipedia.org/wiki/Trans_Jogja#Trayek, diunduh 24 Pebruari 2015
- Undang Undang Nomor 22 Tahun 2009 tentang *Lalu Lintas dan Angkutan Jalan*, Bappeda Provinsi Bali.
- UPT Trans Sarbagita, 2015, *Laporan Tahunan Pelaksanaan Trans Sarbagita tahun 2015*, Denpasar, Dinas Perhubungan, Informasi dan Komunikasi Provinsi Bali.
- UPT Trans Sarbagita, 2015a. *Rencana Strategis Pengembangan Angkutan Umum Trans Sarbagita Tahun 2011-2018*, Denpasar, Dinas Perhubungan, Informasi dan Komunikasi Provinsi Bali.
- Widiantoro, H., 2014, *Evaluasi Pelaksanaan Kebijakan Moda Transportasi Massal Trans Jogja Di Daerah Istimewa Yogyakarta*, Fakultas Ilmu Sosial, Universitas Negeri Yogyakarta.
- Wirahaji, I B., 2013, *Dampak Pengoperasian Angkutan Umum Trans Sarbagita Terhadap Penggunaan Kendaraan Pribadi, Penghematan Energi Dan Kualitas Lingkungan*, Fakultas Teknik, UNHI http://gustu107.blogspot.co.id/2013/03/bus-Sarbagita_2.html
- Zulfa, A. R., 2013, *Analisis Kinerja Transjakarta Busway Dalam Kerangka Balanced Scorecard*, Fakultas ekonomi, Program Magister Perencanaan dan Kebijakan Publik, Universitas Indonesia, Jakarta.