

Tantangan dan Strategi Administrasi Publik dalam Pengelolaan Terminal Tipe A Jatijajar Pasca Inpres No.1 Tahun 2025

Angger Wisnu Widianto
e-mail angerwisnu5@gmail.com

Abstrak

Pengelolaan Terminal Tipe A di Jatijajar sebagai simpul transportasi strategis Provinsi Jawa Barat menghadapi tantangan pasca diterbitkannya Inpres No. 1 Tahun 2025, khususnya terkait kebijakan efisiensi anggaran. Efisiensi anggaran berdampak langsung pada operasional terminal dan berpotensi menurunkan kualitas pelayanan publik. Salah satu strategi utama untuk menjawab tantangan tersebut adalah optimalisasi pemanfaatan barang milik negara (BMN) Terminal Jatijajar sebagai sumber pembiayaan tambahan di luar APBN. Model collaborative governance berbasis pentahelix menjadi prasyarat penting untuk mendukung sinergi antaraktor dan mengoptimalkan potensi penerimaan negara bukan pajak (PNBP). Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi pustaka. Pengumpulan data dilakukan dengan melakukan wawancara terhadap pegawai di Kementerian Perhubungan terkait pengelolaan terminal, pengelola Terminal Jatijajar, pemerintah daerah (Pemkot Depok), pelaku usaha, dan masyarakat sekitar terminal. Hasil wawancara juga diperkuat dengan data sekunder berupa dokumen resmi seperti peraturan perundang-undangan terkait terminal dan transportasi, Instruksi Presiden (Inpres) Nomor 1 Tahun 2025 tentang Efisiensi Belanja dalam Pelaksanaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara dan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah Tahun Anggaran 2025, laporan kebijakan dan dokumen rencana pembangunan sektor transportasi, dan jurnal-jurnal ilmiah, buku, serta kajian terdahulu yang relevan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penguatan koordinasi antarinstansi, reformasi tata kelola kelembagaan, dan peningkatan kapasitas SDM menjadi kunci dalam mempertahankan kualitas pelayanan publik. Reformasi administrasi publik ini menjadi langkah strategis dalam mewujudkan tata kelola transportasi yang lebih profesional, akuntabel, dan partisipatif.

Kata Kunci: administrasi publik, barang milik negara, collaborative governance, efisiensi anggaran, terminal jatijajar.

PENDAHULUAN

Pembangunan infrastruktur transportasi merupakan fondasi esensial dalam mendukung pertumbuhan ekonomi suatu negara, dengan terminal tipe A memegang peranan krusial sebagai simpul transportasi darat. Fasilitas ini berfungsi strategis dalam memperkuat konektivitas antarwilayah, memfasilitasi distribusi barang dan jasa, serta meningkatkan mobilitas komparatif masyarakat (Rahmadani et al., 2025). Secara spesifik, Terminal Tipe A Jatijajar di Kota Depok, Provinsi Jawa Barat, merupakan salah satu infrastruktur strategis yang berkontribusi pada jaringan transportasi di Pulau Jawa. Dalam kerangka otonomi daerah, pengelolaan terminal tipe A berada di bawah tanggung jawab pemerintah pusat melalui Kementerian Perhubungan, sebagaimana diatur dalam Permenhub No. 132 Tahun 2015.

Sebagai salah satu infrastruktur transportasi publik vital di Kota Depok, Terminal Tipe A Jatijajar berperan dalam mendukung konektivitas regional. Setelah diberlakukannya Instruksi Presiden (Inpres) Nomor 1 Tahun 2025 mengenai Efisiensi Belanja dalam Pelaksanaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara dan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah Tahun Anggaran 2025, pemerintah pusat telah mengimplementasikan kebijakan efisiensi anggaran yang berimplikasi langsung pada pengelolaan fasilitas publik, termasuk terminal tipe A. Kondisi keterbatasan anggaran ini menuntut pengembangan strategi administrasi publik yang efektif guna mempertahankan kualitas layanan dan menjamin keberlanjutan operasional.

Pengelolaan administrasi publik di Terminal Tipe A Jatijajar menghadapi kendala signifikan, terutama pasca-penerbitan Instruksi Presiden (Inpres) Nomor 1 Tahun 2025 tentang Efisiensi Belanja. Instruksi ini memicu pergeseran paradigma dalam tata kelola terminal, menekankan efisiensi pada aspek belanja operasional perkantoran, pemeliharaan, pembangunan infrastruktur, serta pengadaan peralatan dan mesin. Hartono (2025) menegaskan bahwa efisiensi anggaran ini memiliki dampak luas, mencakup sektor infrastruktur, *hospitality*, pariwisata, barang konsumsi, dan teknologi/inovasi. Dalam konteks Terminal Tipe A Jatijajar, konsep *hospitality* diinterpretasikan sebagai keseluruhan bentuk pelayanan publik yang diberikan oleh staf kepada masyarakat atau penumpang selaku pengguna simpul transportasi tersebut. Definisi ini selaras dengan pandangan Lubis et al. (2024), yang mengemukakan bahwa *hospitality* berpusat pada penciptaan lingkungan yang akomodatif dan menghargai tamu.

Menurut Dwiyanto (2021), salah satu isu fundamental dalam administrasi publik di Indonesia adalah rendahnya akuntabilitas birokrasi dan kurang optimalnya keterlibatan pemangku kepentingan lokal. Fenomena tersebut juga tercermin dalam pengelolaan Terminal Jatijajar, bahwa pengelolaan terminal Tipe-A mengutamakan arahan dari Kementerian Perhubungan (Margareta et al., 2024). Selain itu, partisipasi masyarakat dan pelaku usaha transportasi masih rendah, sehingga upaya transformasi terminal belum sepenuhnya efektif (Layyinah & Fitri, 2025).

Dalam konteks teori administrasi publik modern, pengelolaan terminal seharusnya mengacu pada prinsip *good governance*, yang menekankan transparansi, akuntabilitas, dan partisipasi (Fukuyama, 2013). Berbagai penelitian menyebutkan bahwa kolaborasi antarinstansi menjadi kunci sukses dalam manajemen pelayanan publik (Ansell & Gash, 2008; Emerson & Nabatchi, 2015). Namun, implementasi konsep tersebut di lapangan sering kali terhambat oleh rigiditas regulasi dan rendahnya kapasitas kelembagaan (Prasetyia & Pangestuty, 2021).

Selain aspek administrasi, tantangan pengelolaan Terminal Tipe A Jatijajar juga dipengaruhi oleh dinamika sosial dan ekonomi masyarakat sekitar. Ketidakpastian dalam kebijakan tata ruang, ketidaksesuaian desain terminal dengan kebutuhan pengguna, serta rendahnya kualitas fasilitas penunjang turut memperburuk kualitas pelayanan (Fawazi & Putri, 2024). Dalam situasi pasca-Instruksi Presiden (Inpres) Nomor 1 Tahun 2025 tentang Efisiensi Belanja dalam Pelaksanaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara dan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah Tahun Anggaran 2025, diperlukan strategi adaptif dan inovatif agar pengelolaan terminal dapat berjalan optimal sesuai dengan tujuan pembangunan transportasi nasional (Damanik et al., 2024).

Penelitian ini menjadi penting untuk mengkaji secara mendalam tantangan administrasi publik dalam pengelolaan Terminal Tipe A Jatijajar, serta merumuskan strategi yang tepat untuk menjawab berbagai persoalan tersebut. Dengan pendekatan analisis kritis terhadap kebijakan publik dan administrasi, diharapkan penelitian ini dapat memberikan kontribusi akademis maupun praktis dalam bidang administrasi publik, khususnya dalam konteks pengelolaan infrastruktur transportasi darat di Indonesia.

Berdasarkan penjelasan di atas, terdapat berbagai persoalan mendasar yang perlu dikaji secara sistematis terkait pengelolaan Terminal Tipe A Jatijajar, khususnya dalam konteks administrasi publik pasca diterbitkannya Instruksi Presiden (Inpres) Nomor 1 Tahun 2025 tentang Efisiensi Belanja dalam Pelaksanaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara dan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah Tahun Anggaran 2025. Oleh karena itu, penelitian ini dirancang untuk menjawab beberapa pertanyaan pokok yaitu (1) Apa saja tantangan utama administrasi publik dalam pengelolaan Terminal Tipe A Jatijajar pasca Instruksi Presiden (Inpres) Nomor 1 Tahun 2025 tentang Efisiensi Belanja dalam Pelaksanaan Anggaran Pendapatan dan Belanja

Negara dan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah Tahun Anggaran 2025? (2) Bagaimana strategi yang dapat diterapkan dalam mengatasi tantangan administrasi publik tersebut agar pengelolaan Terminal Tipe A Jatijajar lebih efektif dan efisien? (3) Bagaimana implikasi penerapan strategi administrasi publik berbasis *collaborative governance* terhadap peningkatan efektivitas dan efisiensi pelayanan Terminal Tipe A Jatijajar pasca Inpres No. 1 Tahun 2025? Rumusan masalah tersebut akan menjadi landasan utama dalam melakukan kajian mendalam untuk menghasilkan rekomendasi kebijakan yang relevan bagi pengelolaan Terminal Tipe A Jatijajar ke depan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif-analitis. Pendekatan ini dipilih untuk memperoleh pemahaman yang mendalam mengenai tantangan dan strategi administrasi publik dalam pengelolaan Terminal Tipe A Jatijajar pasca Instruksi Presiden (Inpres) Nomor 1 Tahun 2025 tentang Efisiensi Belanja dalam Pelaksanaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara dan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah Tahun Anggaran 2025. Penelitian kualitatif digunakan karena fokus penelitian ini bukan untuk mengukur kuantitas fenomena, melainkan untuk memahami makna, proses, serta dinamika sosial yang terjadi di lapangan (Creswell, 2014).

Data yang digunakan dalam penelitian ini bersumber dari: pertama, data primer yang bersumber dari hasil wawancara pegawai di Kementerian Perhubungan terkait pengelolaan terminal, pengelola terminal tipe A Jatijajar, perwakilan pemerintah daerah (Pemkot Depok), pelaku usaha transportasi (PO Bus), dan perwakilan masyarakat di sekitar terminal, dan; kedua, data sekunder yang diperoleh dari dokumen-dokumen resmi, seperti peraturan perundang-undangan terkait terminal dan transportasi, Instruksi Presiden (Inpres) Nomor 1 Tahun 2025 tentang Efisiensi Belanja dalam Pelaksanaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara dan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah Tahun Anggaran 2025, laporan kebijakan dan dokumen rencana pembangunan sektor transportasi, dan jurnal-jurnal ilmiah, buku, serta hasil penelitian terdahulu yang relevan.

Analisis data dilakukan dengan menggunakan metode analisis interaktif yang dikembangkan oleh Miles, Huberman, dan Saldana (2023). Untuk menjamin keabsahan data, penelitian ini menggunakan triangulasi sumber dan triangulasi metode. Triangulasi dilakukan dengan membandingkan data dari berbagai sumber, baik data primer maupun sekunder, serta membandingkan hasil wawancara dengan dokumen tertulis untuk memperoleh gambaran yang objektif dan komprehensif (Moleong, 2018).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penerapan Instruksi Presiden (Inpres) Nomor 1 Tahun 2025 tentang Efisiensi Belanja dalam Pelaksanaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara dan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah Tahun Anggaran 2025 telah membawa implikasi nyata terhadap kinerja pengelolaan Terminal Tipe A Jatijajar. Kebijakan penghematan fiskal tersebut secara langsung memengaruhi kelangsungan sejumlah program strategis, khususnya yang berkaitan dengan pengembangan dan pemeliharaan infrastruktur terminal. Salah satu indikasi konkret dari dampak keterbatasan anggaran dapat dilihat pada peristiwa runtuhan plafon terminal akibat terpaan angin puting beliung (Kompas.com, 2025), yang mencerminkan lemahnya alokasi untuk pemeliharaan infrastruktur dasar.

Dalam rangka merespons kondisi tersebut, diperlukan strategi alternatif yang menekankan pada optimalisasi pemanfaatan Barang Milik Negara (BMN), khususnya dalam bentuk aset bangunan dan lahan terminal. Dengan luas wilayah yang tersedia secara memadai, aset BMN dapat diolah menjadi sumber pembiayaan alternatif di luar skema Anggaran Pendapatan dan

Belanja Negara (APBN) guna mendukung keberlanjutan operasional, perawatan, dan pengembangan fasilitas terminal (Laurens, 2024).

Namun demikian, proses optimalisasi ini hanya akan berhasil apabila ditopang oleh sistem tata kelola administrasi publik yang profesional dan akuntabel. Efisiensi dalam pengelolaan aset negara harus dibarengi dengan kemampuan institusional untuk memaksimalkan kontribusi terhadap Pendapatan Negara Bukan Pajak (PNBP). Dalam kerangka tersebut, pendekatan *collaborative governance* berbasis model *pentahelix* menjadi relevan dan krusial, karena memungkinkan pengelolaan BMN dilakukan secara sinergis dengan melibatkan peran aktif dari sektor swasta, masyarakat sipil, kalangan akademik, serta media massa (Laurens, 2024; Wahyudi & Ganesha, 2025).

Secara khusus, keterlibatan sektor swasta, terutama investor lokal, memiliki potensi strategis dalam pengembangan fasilitas penunjang, seperti pusat kuliner dan area usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM). Hal ini menjadi signifikan mengingat tingkat aktivitas ekonomi di sekitar kawasan terminal masih tergolong rendah (Kompas.id, 2024). Oleh karena itu, penguatan tata kelola administrasi publik yang inklusif dan optimalisasi pemanfaatan aset BMN melalui pendekatan kolaboratif diharapkan tidak hanya mampu meningkatkan kualitas layanan terminal, tetapi juga memberikan kontribusi konkret terhadap penerimaan negara melalui jalur PNBP secara berkelanjutan.

Tantangan Pengelolaan Terminal Tipe A Jatijajar Pasca Inpres No. 1 Tahun 2025

Tantangan administrasi publik dalam pengelolaan Terminal Tipe A Jatijajar, terutama pasca diterbitkannya Instruksi Presiden (Inpres) Nomor 1 Tahun 2025 tentang Efisiensi Belanja dalam Pelaksanaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara dan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah Tahun Anggaran 2025, menimbulkan beragam persoalan strategis yang berpotensi menghambat optimalisasi peran terminal sebagai simpul transportasi nasional. Sebagai fasilitas transportasi yang berada di bawah pengelolaan Kementerian Perhubungan dan melayani kawasan strategis Jabodetabek, Terminal Tipe A Jatijajar memikul tanggung jawab vital dalam mendukung mobilitas masyarakat. Namun, penerapan kebijakan efisiensi fiskal yang diamanatkan oleh Inpres tersebut menimbulkan tekanan baru terhadap kapasitas kelembagaan, efisiensi pengelolaan anggaran, serta mutu pelayanan publik yang disediakan. Salah satu permasalahan utama adalah ketidakseimbangan antara meningkatnya permintaan terhadap layanan terminal dan keterbatasan alokasi anggaran pada biaya operasional. Ketimpangan ini berdampak negatif pada pemeliharaan infrastruktur dan upaya peningkatan kualitas layanan, seperti aspek keamanan, kenyamanan, dan kebersihan terminal.

Selain kendala fiskal, tantangan administratif yang tidak kalah penting berkaitan dengan fragmentasi kewenangan antarinstansi yang terlibat dalam pengelolaan terminal. Meskipun secara yuridis Terminal Tipe A berada dalam wewenang Kementerian Perhubungan, pelaksanaannya turut melibatkan aktor lain seperti pemerintah daerah, kepolisian, serta operator swasta. Sayangnya, koordinasi lintas sektor yang belum optimal telah menyebabkan tumpang tindih peran dan kurangnya efektivitas tata kelola. Permasalahan ini menjadi semakin kompleks dengan munculnya ketidakharmonisan antara otoritas pemerintah pusat dan daerah, yang tidak hanya berdimensi administratif, tetapi juga bersinggungan dengan aspek regulatif, politik, hingga teknis operasional.

Dalam sistem administrasi publik Indonesia, pembagian kewenangan antara pemerintah pusat dan daerah telah diatur melalui Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang

Pemerintahan Daerah. Ketentuan ini menetapkan bahwa pengelolaan Terminal Tipe A menjadi tanggung jawab pemerintah pusat, sementara terminal tipe B dan C berada di bawah kewenangan pemerintah provinsi dan kabupaten/kota. Namun demikian, dalam praktik lapangan sering kali muncul ketidakjelasan batas kewenangan, khususnya dalam hal operasionalisasi, pemeliharaan fasilitas, dan pengawasan aktivitas di terminal (Broto et al., 2023). Kondisi ini menjadi lebih nyata di Terminal Tipe A Jatijajar, di mana terjadi irisan kewenangan antara Kementerian Perhubungan sebagai pemegang otoritas teknis operasional dan Pemerintah Kota Depok sebagai pengelola administratif wilayah tempat terminal berada. Akibatnya, berbagai gesekan dapat muncul, terutama terkait pengelolaan fasilitas pendukung, penyediaan utilitas umum, pengaturan lalu lintas, hingga sinkronisasi kebijakan pembangunan infrastruktur kawasan.

Perbedaan prioritas antara pemerintah pusat dan daerah kerap menjadi sumber ketegangan yang menghambat koordinasi antarlembaga. Seperti dikemukakan oleh Dwiyanto (2021), lemahnya pelayanan publik di Indonesia sebagian besar disebabkan oleh fragmentasi kewenangan tanpa diiringi mekanisme koordinasi yang memadai. Dalam konteks Terminal Jatijajar, hal ini tercermin dari tidak sinkronnya kebijakan pusat mengenai pengembangan terminal dengan kebijakan daerah yang berkaitan dengan tata ruang dan layanan publik lokal. Hal serupa diungkapkan oleh Susanti et al. (2023), yang menekankan bahwa problematika utama pengelolaan terminal tipe A di Indonesia terletak pada disharmoni peran antara pemerintah pusat dan daerah, khususnya dalam hal kewenangan non-teknis yang bersinggungan langsung dengan kebutuhan masyarakat sekitar. Oleh karena itu, upaya penyelarasan kewenangan serta penguatan koordinasi lintas instansi menjadi kebutuhan mendesak guna memastikan efektivitas pengelolaan terminal.

Dampak dari ketidakterpaduan kewenangan ini bersifat langsung dan konkret terhadap kualitas pelayanan publik. Ketika otoritas pengelolaan terminal tidak didefinisikan secara tegas, maka kepastian layanan turut terganggu. Temuan Adetayo et al. (2022) menguatkan hal ini dengan menunjukkan bahwa ketidakpastian dan inkonsistensi pelayanan merupakan salah satu penyebab utama rendahnya mutu pelayanan publik. Di samping itu, secara politis, konflik kewenangan diperparah oleh ego sektoral yang dimiliki masing-masing lembaga. Pemerintah daerah, merasa memiliki legitimasi karena terminal berada dalam wilayah administratifnya, sering kali berbenturan dengan pemerintah pusat yang memegang mandat untuk menjaga keterpaduan sistem transportasi nasional (Denhardt & Denhardt, 2015). Ego sektoral semacam ini tidak hanya menghambat koordinasi, tetapi juga dapat memicu konflik terbuka antarinstitusi, seperti dijelaskan Bovaird (2007) dalam konsep *collaborative failure*.

Tantangan kewenangan tersebut juga semakin kompleks dalam konteks digitalisasi pelayanan terminal. Ketika pemerintah pusat membangun sistem digital untuk mengintegrasikan layanan terminal tipe A, pemerintah daerah kerap kali tidak siap atau bahkan mengembangkan sistem tersendiri yang tidak kompatibel dengan sistem nasional (Osborne & Brown, 2011). Ketidaksinkronan ini tidak hanya mengganggu efisiensi sistem, tetapi juga membingungkan masyarakat dalam mengakses layanan publik secara digital.

Kooiman (2005) menjelaskan bahwa fenomena tumpang tindih kewenangan merupakan konsekuensi dari kompleksitas tata kelola modern, yang melibatkan banyak aktor dengan beragam kepentingan. Oleh karena itu, ia mengusulkan pendekatan *governance as governance*, yakni pola tata kelola yang menekankan pentingnya sinergi horizontal dan vertikal antaraktor. Pendekatan ini menjadi semakin relevan ketika dibandingkan dengan studi di negara-negara berkembang lainnya. Misalnya, penelitian Antwi-Boasiako (2010) di Ghana menemukan bahwa

tumpang tindih otoritas dalam pengelolaan transportasi publik menjadi salah satu penyebab utama rendahnya kualitas pelayanan, yang kemudian dapat diatasi melalui pembentukan badan koordinasi lintas lembaga dengan mandat menyelaraskan kebijakan pusat dan daerah.

Secara keseluruhan, implikasi dari tumpang tindih kewenangan dalam pengelolaan Terminal Tipe A Jatijajar sangatlah serius. Selain menurunkan mutu layanan publik, kondisi ini juga memperlambat modernisasi infrastruktur dan menurunkan tingkat kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah. Dwiyanto (2021) menyimpulkan bahwa penyelesaian masalah ini harus menjadi bagian penting dari agenda reformasi administrasi publik. Oleh karena itu, formulasi strategi yang berfokus pada harmonisasi regulasi, integrasi sistem, dan pembentukan mekanisme koordinasi yang efektif menjadi kunci untuk mengatasi kompleksitas pengelolaan terminal secara berkelanjutan.

Lemahnya Koordinasi Antarinstansi

Sejak diberlakukannya Instruksi Presiden (Inpres) Nomor 1 Tahun 2025 tentang Efisiensi Belanja dalam Pelaksanaan APBN dan APBD Tahun Anggaran 2025, tantangan utama dalam pengelolaan Terminal Tipe A Jatijajar terletak pada lemahnya koordinasi antarlembaga yang berwenang. Kondisi ini mencerminkan kompleksitas struktural dalam sistem administrasi publik Indonesia, khususnya dalam penyediaan layanan yang melibatkan berbagai sektor dan tingkatan pemerintahan. Inpres tersebut secara eksplisit menuntut efisiensi fiskal, namun secara implisit mengharuskan terwujudnya sinergi kelembagaan guna mencegah tumpang tindih program, pemborosan sumber daya, serta ketidaksesuaian dalam pelaksanaan kebijakan.

Namun demikian, praktik di lapangan menunjukkan bahwa pembagian kewenangan antara pemerintah pusat dalam hal ini Kementerian Perhubungan dan pemerintah daerah, kepolisian, serta pihak operator transportasi swasta belum ditopang oleh mekanisme koordinatif yang menyatu dan operasional. Akibatnya, efisiensi yang diamanatkan Inpres sulit tercapai, disertai degradasi kualitas layanan publik, duplikasi kegiatan antarlembaga, dan meningkatnya potensi konflik kewenangan (Dwiyanto, 2021).

Pengelolaan Terminal Penumpang Tipe A Jatijajar menjadi semakin kompleks karena melibatkan berbagai pemangku kepentingan dengan kepentingan dan perspektif yang tidak selalu sejalan. Secara formal, tanggung jawab pengoperasian terminal berada pada Kementerian Perhubungan melalui Direktorat Jenderal Perhubungan Darat, yang didelegasikan kepada Balai Pengelola Transportasi Darat Kelas II Provinsi Jawa Barat. Meskipun demikian, peran strategis pemerintah daerah tetap tidak dapat diabaikan, terutama dalam mengelola aspek lintas sektor yang berada di luar cakupan otoritas pusat, seperti integrasi moda transportasi lokal, penyediaan infrastruktur penunjang, dan jaminan keamanan di sekitar terminal.

Selain itu, partisipasi aktif masyarakat lokal menjadi elemen penting dalam membentuk ekosistem layanan transportasi yang inklusif dan berkelanjutan. Pemerintah daerah, selain sebagai perantara antara kebijakan pusat dan kebutuhan masyarakat, juga berfungsi sebagai motor penggerak optimalisasi Pendapatan Negara Bukan Pajak (PNBP) melalui pemanfaatan potensi ekonomi terminal. Upaya ini dapat menjadi sumber pembiayaan alternatif di luar APBN, yang sangat diperlukan demi menjaga mutu pelayanan publik di Terminal Tipe A Jatijajar.

Dalam perspektif administrasi publik kontemporer, lemahnya koordinasi antarinstansi sering kali disebabkan oleh dominasi ego sektoral, di mana masing-masing lembaga cenderung memprioritaskan program internalnya tanpa memperhatikan sinergi lintas lembaga (Christensen & Lægreid, 2007). Fenomena ini terlihat jelas dalam pengelolaan Terminal Tipe A Jatijajar, di

mana inisiatif pengembangan dari pemerintah pusat sering kali tidak sinkron dengan agenda pembangunan daerah. Akibatnya, banyak kebijakan stagnan pada tahap implementasi atau dijalankan secara parsial.

Disparitas koordinasi juga tercermin dari fragmentasi dalam pengelolaan data dan informasi. Setiap instansi mengelola basis data sendiri yang tidak saling terintegrasi, sehingga perencanaan kebijakan kerap kali tidak didasarkan pada data yang menyeluruh dan valid (Osborne & Brown, 2011). Kondisi ini mengarah pada pengambilan keputusan yang sempit dan tidak menyentuh akar permasalahan, sebagaimana dijelaskan oleh Kooiman (2005) dalam kerangka governance complexity.

Dampak lemahnya koordinasi juga dirasakan langsung oleh masyarakat. Sebagai contoh, pengaturan arus lalu lintas di sekitar terminal sering mengalami tumpang tindih kewenangan antara pengelola terminal, Dinas Perhubungan daerah, dan pihak kepolisian. Akibatnya, pengendalian lalu lintas menjadi tidak optimal, bahkan memicu kemacetan yang berkepanjangan. Situasi ini sejalan dengan konsep service delivery failure yang diuraikan oleh Bovaird (2007), yakni kegagalan pelayanan publik akibat buruknya kolaborasi antaraktor birokrasi.

Penelitian oleh Antwi-Boasiako (2010) menegaskan bahwa lemahnya koordinasi antarlembaga merupakan penyebab utama kegagalan sistem transportasi publik di negara berkembang, termasuk Indonesia. Tantangan serupa juga dihadapi oleh negara-negara seperti India dan Filipina, yang mengalami kesulitan koordinasi dalam pengelolaan sektor transportasi. Di Indonesia sendiri, problematika koordinasi telah lama menjadi isu struktural. Dwiyanto (2018) menyoroti bahwa struktur birokrasi yang cenderung hierarkis sering kali menjadi penghalang bagi terwujudnya koordinasi horizontal. Meskipun terdapat lembaga formal yang ditunjuk sebagai koordinator, realitasnya lembaga-lembaga tersebut kerap kali tidak memiliki otoritas memadai untuk mengarahkan instansi lain agar berkoordinasi secara substansial (Mahmudi, 2019).

Salah satu ilustrasi nyata lemahnya koordinasi dalam konteks Terminal Tipe A Jatijajar adalah implementasi kebijakan digitalisasi layanan. Meskipun Kementerian Perhubungan telah mengembangkan berbagai aplikasi digital untuk mendukung peningkatan layanan terminal, sistem tersebut belum terintegrasi secara efektif dengan infrastruktur digital milik pemerintah daerah. Akibatnya, terjadi tumpang tindih data, perlambatan proses layanan, serta kebingungan di kalangan pengguna layanan.

Osborne (2010) menekankan bahwa dalam era digital, pengelolaan pelayanan publik memerlukan sinergi lintas sektor agar dapat menghasilkan layanan yang terintegrasi dan berorientasi pada kepentingan publik. Tanpa koordinasi yang solid, digitalisasi justru dapat memperumit dinamika administrasi publik (Osborne & Brown, 2011). Lebih lanjut, koordinasi yang lemah tidak semata-mata disebabkan oleh persoalan teknis, melainkan juga oleh faktor politik dan kelembagaan. Ego sektoral, tarik-ulur kepentingan antara pusat dan daerah, serta disharmoni kebijakan kerap memperkeruh implementasi program (Christensen & Lægreid, 2007; Denhardt & Denhardt, 2015). Tidak jarang pula terjadi saling lempar tanggung jawab ketika muncul persoalan di lapangan.

Untuk menjawab permasalahan ini, sejumlah pakar menyarankan adopsi pendekatan whole of government (Christensen & Lægreid, 2007), yakni model tata kelola yang mendorong semua institusi pemerintahan untuk bekerja dalam satu sistem terintegrasi. Pendekatan ini menuntut sinergi lintas sektor yang didukung oleh sistem informasi yang terpadu, mekanisme koordinasi formal yang operasional, serta penerapan sanksi administratif bagi instansi yang tidak menjalankan fungsinya dalam kerangka koordinatif (Kooiman, 2005). Reformasi tata kelola

pelayanan publik di Indonesia, dalam jangka panjang, menjadi keniscayaan untuk menghindari stagnasi akibat lemahnya koordinasi. Tidak hanya dibutuhkan pemberian kelembagaan, tetapi juga komitmen politik dari seluruh aktor pemerintahan untuk secara konsisten mengutamakan kepentingan masyarakat dalam setiap kebijakan yang dirumuskan (Dwiyanto, 2021).

Selain aspek koordinasi, tantangan lainnya dalam pengelolaan terminal adalah keterbatasan kapasitas kelembagaan dan sumber daya manusia. Layanan publik, khususnya di sektor transportasi darat, masih dihadapkan pada kekurangan tenaga profesional, lemahnya kapasitas manajerial, dan rendahnya kompetensi teknis aparatur lapangan. Kondisi ini diperburuk oleh terbatasnya anggaran operasional, yang menyebabkan infrastruktur terminal tidak dapat dikelola secara optimal. Terminal Tipe A Jatijajar, misalnya, masih menghadapi persoalan terkait kebersihan, kenyamanan fasilitas, dan keterbatasan informasi bagi penumpang.

Partisipasi publik yang rendah juga menjadi hambatan dalam proses perencanaan dan pengelolaan terminal. Prinsip administrasi publik modern mensyaratkan keterlibatan aktif masyarakat dalam proses formulasi dan pelaksanaan kebijakan (Osborne, 2010; Denhardt & Denhardt, 2015). Namun dalam praktiknya, masyarakat di sekitar Terminal Jatijajar lebih cenderung menunjukkan respons pasif dan reaktif, yang menandakan bahwa pengelolaan terminal belum sepenuhnya mengadopsi prinsip-prinsip tata kelola partisipatif. Di sisi lain, tekanan eksternal juga turut mempengaruhi kinerja terminal, terutama melalui persaingan dengan terminal bayangan yang beroperasi di luar jalur resmi. Keberadaan terminal informal ini telah mengakibatkan penurunan signifikan dalam jumlah penumpang bus antarkota antarprovinsi (AKAP) yang menggunakan terminal resmi, serta menggerus potensi penerimaan negara dari PNBP. Lebih jauh, fenomena ini melemahkan peran strategis Terminal Tipe A Jatijajar dalam sistem transportasi nasional.

Dari serangkaian temuan lapangan dan kajian literatur, dapat disimpulkan bahwa pengelolaan Terminal Tipe A Jatijajar menghadapi tantangan multidimensional, yang meliputi tumpang tindih kewenangan, lemahnya koordinasi, keterbatasan kelembagaan, minimnya partisipasi publik, dan persaingan dari terminal tidak resmi. Kompleksitas permasalahan ini mencerminkan masih adanya hambatan struktural dan kultural yang menuntut adanya pendekatan kebijakan yang menyeluruh dan kolaboratif.

Dalam kerangka administrasi publik, tantangan-tantangan tersebut menggarisbawahi urgensi reformasi birokrasi menuju tata kelola yang adaptif, inklusif, dan berbasis pada kolaborasi multipihak. Hanya melalui pendekatan semacam ini, Terminal Tipe A Jatijajar dapat dikembangkan menjadi simpul transportasi yang modern, efisien, dan berdaya guna bagi masyarakat luas.

Strategi Pengelolaan Terminal Tipe A Jatijajar Pasca Inpres No. 1 Tahun 2025

Menghadapi berbagai tantangan dalam pengelolaan Terminal Tipe A Jatijajar pasca diterbitkannya Inpres No. 1 Tahun 2025, diperlukan strategi administrasi publik yang bersifat komprehensif, integratif, serta adaptif terhadap dinamika perubahan sosial dan teknologi. Strategi ini harus mengacu pada prinsip-prinsip *good governance* yang mengedepankan akuntabilitas, partisipasi, transparansi, efektivitas, dan efisiensi dalam penyelenggaraan pelayanan publik (Kooiman, 2005). Dalam konteks administrasi publik modern, strategi pengelolaan terminal tidak lagi dapat hanya bergantung pada pendekatan birokratis tradisional, melainkan harus bertransformasi menuju model tata kelola kolaboratif. Menghadapi kompleksitas pengelolaan Terminal Tipe A Jatijajar pasca diterbitkannya Instruksi Presiden (Inpres) No. 1 Tahun 2025,

diperlukan pendekatan baru yang lebih efektif dalam menyatukan berbagai aktor yang terlibat. Salah satu strategi yang paling relevan untuk mengatasi persoalan lemahnya koordinasi antarinstansi adalah penerapan *collaborative governance*. Model tata kelola ini telah terbukti efektif di berbagai negara dalam mengatasi fragmentasi kewenangan dan ego sektoral antarinstansi (Ansell & Gash, 2008).

Collaborative governance merupakan kerangka kerja tata kelola kolaboratif antara sektor publik, swasta, dan masyarakat sipil untuk mencapai tujuan bersama melalui proses yang partisipatif, deliberatif, dan konsensual (Ansell & Gash, 2008). Dalam konteks pengelolaan Terminal Tipe A Jatijajar, pendekatan ini menawarkan solusi konkret terhadap persoalan tumpang tindih kewenangan dan lemahnya sinergi antaraktor birokrasi. Emerson et al. (2012) menegaskan bahwa *collaborative governance* mendorong pembentukan forum bersama di mana para pihak dapat bernegosiasi, berbagi informasi, dan menyepakati tanggung jawab masing-masing. Namun demikian, penerapan *collaborative governance* dalam pengelolaan Terminal Tipe A Jatijajar akan lebih efektif jika diintegrasikan dengan pendekatan pentahelix, yaitu kolaborasi lima unsur utama: pemerintah (pusat, daerah, dan kepolisian), akademisi, pelaku usaha (termasuk UMKM dan investor), masyarakat, dan media. Keterlibatan pentahelix diperlukan mengingat eksistensi Terminal Tipe A Jatijajar hingga saat ini masih kurang optimal di mata masyarakat, khususnya di wilayah Kota Depok dan Kabupaten Bogor. Dengan melibatkan unsur akademisi, dapat diperoleh kajian berbasis riset terkait pengembangan terminal; keterlibatan pelaku usaha mendorong tumbuhnya aktivitas ekonomi; masyarakat sebagai pengguna layanan akan memberikan masukan langsung atas pelayanan terminal; sedangkan media berperan penting dalam membangun opini publik dan mendukung transparansi program pemerintah (Wahyudi & Ganesha, 2025).

Pendekatan pentahelix dalam *collaborative governance* diyakini mampu menciptakan tata kelola pengelolaan terminal yang lebih inklusif, adaptif, dan responsif terhadap kebutuhan lokal. Sebagaimana ditegaskan oleh Laurens (2024), integrasi aktor-aktor pentahelix dalam pengelolaan layanan publik dapat meningkatkan akuntabilitas dan mempercepat pencapaian tujuan pembangunan yang berkelanjutan. Dengan demikian, penguatan model *collaborative governance* berbasis pentahelix menjadi strategi yang relevan dalam mengatasi persoalan administratif dan meningkatkan kebermanfaatan Terminal Tipe A Jatijajar bagi masyarakat. Penguatan koordinasi antarlembaga melalui pendekatan collaborative governance menempatkan Kementerian Perhubungan sebagai sektor utama (leading sector) yang memimpin proses integrasi, dengan dukungan aktif dari Pemerintah Daerah Kota Depok, Kepolisian, serta pihak eksternal yaitu akademisi, masyarakat dan media. Dalam kerangka tata kelola ini, pembentukan forum koordinasi permanen yang bersifat formal menjadi syarat esensial guna menjamin keberlangsungan proses deliberatif secara sistematis dan konsisten (Bryson et al., 2015). Keberadaan forum tersebut perlu ditopang oleh instrumen regulatif yang memadai, seperti peraturan menteri atau peraturan wali kota, yang tidak hanya memberikan legitimasi hukum tetapi juga memastikan kekuatan implementatif dalam pelaksanaan kebijakan lintas sektor (Mahmudi, 2019).

Penerapan *collaborative governance* dalam pengelolaan transportasi publik telah menunjukkan hasil positif di berbagai negara. Di Australia, misalnya, pengelolaan terminal dan sistem transportasi publik berbasis kolaborasi mampu meningkatkan efisiensi pelayanan serta mengurangi konflik antarinstansi (Head, 2010). Di Filipina, pendekatan serupa diterapkan dalam program reformasi transportasi darat, dengan hasil berupa percepatan proses implementasi kebijakan. Belajar dari pengalaman internasional tersebut, penguatan koordinasi antarinstansi dalam konteks Terminal Tipe A Jatijajar dapat mengikuti pola yang sama dengan menyesuaikan

karakteristik lokal (Osborne & Brown, 2011). Salah satu kunci keberhasilan *collaborative governance* terletak pada adanya *shared vision* atau visi bersama antaraktor yang terlibat (Ansell & Gash, 2008). Dalam konteks Terminal Tipe A Jatijajar, visi bersama dapat difokuskan pada peningkatan kualitas layanan transportasi publik berbasis integrasi antarmoda dan peningkatan kenyamanan pengguna terminal. Visi tersebut harus diterjemahkan ke dalam rencana kerja bersama yang memiliki indikator kinerja yang terukur (Bryson et al., 2015).

Proses kolaborasi juga memerlukan *trust building* antaraktor. Di Indonesia, rendahnya tingkat kepercayaan antarinstansi kerap menjadi hambatan dalam proses koordinasi (Dwiyanto, 2018; Christensen & Lægreid, 2007). Oleh karena itu, langkah awal yang harus dilakukan adalah membangun komunikasi intensif yang bersifat informal maupun formal untuk menciptakan rasa saling percaya. Emerson et al. (2012) menekankan bahwa proses ini memerlukan waktu dan kesabaran, tetapi menjadi kunci keberhasilan jangka panjang. Selain itu, penting pula mengintegrasikan sistem informasi antarinstansi melalui platform digital bersama. Pengembangan *interoperable systems* yang dapat diakses oleh seluruh *stakeholder* akan mempermudah pertukaran data dan informasi yang relevan untuk pengelolaan terminal (Osborne, 2010). Hal ini sejalan dengan gagasan *e-government* sebagai salah satu elemen penting dalam tata kelola publik modern.

Dalam implementasinya, *collaborative governance* harus dilengkapi dengan mekanisme evaluasi dan monitoring yang partisipatif. Monitoring dilakukan bukan hanya oleh lembaga internal, tetapi juga melibatkan masyarakat sipil sebagai pengguna layanan terminal (Bovaird, 2007). Dengan adanya partisipasi masyarakat, pemerintah dapat lebih responsif terhadap keluhan dan kebutuhan publik (Denhardt & Denhardt, 2015). Keberhasilan penerapan *collaborative governance* juga sangat bergantung pada dukungan politik dari pemegang kekuasaan. Studi oleh Christensen dan Lægreid (2007) menunjukkan bahwa reformasi tata kelola publik sering gagal jika tidak mendapat dukungan penuh dari pejabat eksekutif. Oleh karena itu, strategi penguatan koordinasi harus diawali dengan komitmen kuat dari pimpinan lembaga terkait agar proses kolaborasi tidak sekadar menjadi formalitas administratif.

Dari perspektif teori administrasi publik, penguatan koordinasi antarinstansi melalui *collaborative governance* juga menjadi implementasi nyata dari pendekatan *New Public Governance* (Osborne, 2010), yang menekankan pentingnya kolaborasi lintas sektor dalam pencapaian tujuan pelayanan publik. Ini merupakan perkembangan lebih lanjut dari paradigma *New Public Management* yang cenderung fokus pada efisiensi internal lembaga (Pollitt & Bouckaert, 2023). Secara konseptual, penguatan koordinasi melalui *collaborative governance* dapat dirancang dengan langkah-langkah berikut: (1) penyusunan kerangka hukum kolaborasi, (2) pembentukan forum koordinasi tetap, (3) pembangunan sistem informasi terpadu, (4) pelaksanaan pertemuan rutin antarinstansi, (5) penerapan evaluasi kinerja bersama, dan (6) keterlibatan masyarakat sipil dalam proses evaluasi (Emerson et al., 2012; Head, 2010). Dengan strategi yang sistematis dan berkelanjutan, pengelolaan Terminal Tipe A Jatijajar dapat lebih optimal, efektif, dan akuntabel.

Reformasi Tata Kelola Kelembagaan dan Peningkatan Kapasitas SDM

Transformasi tata kelola kelembagaan di Satuan Pelayanan Terminal Tipe A Jatijajar mengarah pada konversi Unit Pelaksana Teknis (UPT) menjadi Badan Layanan Umum (BLU), sebuah bentuk organisasi sektor publik yang mengedepankan orientasi pelayanan berkelanjutan dan efisiensi manajerial. Sebelumnya beroperasi sebagai unit birokrasi konvensional, terminal ini

menghadapi keterbatasan struktural berupa rigiditas anggaran, minimnya insentif kinerja, serta rendahnya inovasi pelayanan. Situasi ini mengafirmasi pandangan Osborne dan Gaebler (1992), yang menyatakan bahwa birokrasi tradisional cenderung menghambat dinamika dan kreativitas organisasi publik. Dalam konteks tersebut, adopsi model BLU merupakan refleksi dari pendekatan New Public Management (NPM) yang menekankan pentingnya desentralisasi, akuntabilitas kinerja, dan efisiensi pengelolaan (Hood, 1991). Status BLU memberikan ruang bagi Terminal Jatijajar untuk mengelola keuangannya secara fleksibel, menyusun layanan berbasis kebutuhan masyarakat, serta mengoptimalkan penggunaan Barang Milik Negara (BMN) untuk tujuan produktif. Langkah ini sejalan dengan ketentuan Peraturan Pemerintah Nomor 23 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum, yang memberikan otonomi fiskal terbatas kepada unit kerja pemerintah dengan tetap menjaga prinsip akuntabilitas publik.

Lebih jauh, reformasi kelembagaan ini merupakan bagian integral dari pembaruan administrasi publik dalam kerangka efisiensi fiskal sebagaimana diamanatkan oleh Instruksi Presiden. Untuk menjamin keberlangsungan kualitas layanan, transformasi ini perlu didukung oleh strategi adaptif, termasuk optimalisasi BMN sebagai solusi atas keterbatasan fiskal tanpa menurunkan standar pelayanan. Meskipun terdapat desentralisasi operasional, akuntabilitas vertikal terhadap Kementerian Perhubungan tetap dijaga, sehingga prinsip-prinsip tata kelola modern tetap ditegakkan. Peningkatan profesionalisme aparatur turut menjadi prioritas melalui rekrutmen berbasis kompetensi dan penyediaan layanan yang berorientasi pada kebutuhan warga (citizen-centric). Gagasan ini selaras dengan pendekatan The New Public Service dari Denhardt & Denhardt (2000), yang menempatkan masyarakat sebagai subjek utama layanan publik, bukan sekadar pelanggan pasif. Dalam konteks ini, penguatan kapasitas SDM merupakan fondasi utama bagi keberhasilan reformasi administrasi publik. Aparatur pengelola Terminal Tipe A Jatijajar dituntut memiliki keahlian teknis dan kapasitas manajerial yang memadai, karena defisit kompetensi berdampak langsung pada lemahnya implementasi kebijakan, buruknya pelayanan, serta rendahnya kepercayaan publik (Denhardt & Denhardt, 2015; Dwiyanto, 2018).

Penguatan kapasitas SDM perlu dilaksanakan melalui program pelatihan berkelanjutan yang disusun berdasarkan kebutuhan nyata (needs-based training). Pelatihan ini mencakup aspek teknis seperti pengelolaan fasilitas terminal, pelayanan pengguna, dan manajemen hubungan antarlembaga, serta aspek manajerial seperti perencanaan strategis, pengambilan keputusan berbasis data, dan pemanfaatan teknologi informasi (Bryson et al., 2015; Mahmudi, 2019). Selain itu, reformasi kelembagaan perlu dibarengi dengan transformasi budaya organisasi birokrasi. Budaya yang kaku dan hierarkis terbukti menjadi hambatan dalam implementasi reformasi (Christensen & Lægreid, 2007). Oleh karena itu, perubahan menuju organisasi pembelajar (learning organization) menjadi penting, di mana setiap individu didorong untuk terus beradaptasi dan berinovasi (Osborne & Brown, 2011).

Pengalaman internasional menunjukkan bahwa negara-negara maju menempatkan reformasi kelembagaan dan peningkatan kapasitas SDM sebagai agenda utama dalam transformasi birokrasi publik. Di Australia, pembentukan Integrated Transport Authorities telah meningkatkan koordinasi dan mutu layanan transportasi (Head, 2010), sedangkan Korea Selatan berhasil memperbaiki efektivitas layanan publik melalui digitalisasi pelatihan SDM. Di Indonesia, agenda ini sejalan dengan kerangka besar reformasi birokrasi nasional yang diinisiasi oleh Kementerian PAN-RB (KemenPAN-RB, 2023), yang menekankan pembentukan organisasi yang tepat fungsi dan ukuran serta penguatan kapasitas aparatur (Dwiyanto, 2018). Salah satu instrumen pendukung utama adalah penerapan sistem merit dalam manajemen kepegawaian (Kooiman, 2005; Bovaird,

2007), yang menjamin bahwa proses pengangkatan, promosi, dan mutasi dilakukan berdasarkan kompetensi dan kinerja, bukan relasi personal atau afiliasi politik (Mahmudi, 2019).

Langkah strategis lainnya meliputi kemitraan dengan lembaga pendidikan tinggi, institusi pelatihan profesional, dan organisasi donor internasional guna mengembangkan program penguatan kapasitas yang substantif (Osborne, 2010; Emerson et al., 2012). Kemitraan ini bertujuan menghasilkan penguatan kapasitas yang bukan sekadar formalitas administratif, tetapi benar-benar berdampak pada peningkatan kualitas pelayanan. Dengan demikian, reformasi kelembagaan dan penguatan SDM harus dipandang sebagai agenda prioritas yang berkelanjutan. Tanpa reformasi yang mendalam dan komprehensif, pengelolaan Terminal Tipe A Jatijajar akan sulit bertransformasi menjadi entitas pelayanan publik yang profesional, responsif, dan akuntabel. Dalam kerangka pembangunan administrasi publik yang modern, strategi-strategi tersebut merupakan prasyarat esensial untuk menjawab tuntutan masyarakat di era tata kelola berbasis *good governance*.

Di era digital saat ini, pengelolaan terminal yang efektif tidak dapat dilepaskan dari pemanfaatan teknologi informasi. Digitalisasi menjadi kebutuhan mendesak guna meningkatkan transparansi, akuntabilitas, dan kenyamanan layanan. Sistem informasi manajemen terminal berbasis daring dapat mengintegrasikan berbagai layanan seperti pemesanan tiket, informasi jadwal keberangkatan, monitoring aktivitas terminal, hingga kanal pengaduan secara real time (Bao et al., 2023). Teknologi digital juga dapat mendorong integrasi layanan antar moda transportasi, memungkinkan Terminal Tipe A Jatijajar berfungsi sebagai simpul transportasi terpadu (integrated transportation hub). Bukti empiris dari beberapa daerah menunjukkan bahwa penggunaan platform digital melalui aplikasi mobile mampu meningkatkan kepuasan pengguna dan mempercepat pelayanan (Susilawati et al., 2023).

Selanjutnya, pelibatan masyarakat secara aktif dalam pengelolaan terminal melalui pendekatan co-production menjadi strategi yang menjanjikan. Masyarakat tidak lagi diposisikan hanya sebagai penerima layanan, melainkan sebagai mitra dalam proses perencanaan, implementasi, hingga evaluasi pelayanan publik (Brandsen & Honingh, 2016). Praktik co-production dapat diwujudkan melalui forum pelanggan, survei kepuasan, serta program berbasis komunitas yang memungkinkan keterlibatan nyata warga dalam pengelolaan terminal. Pelibatan masyarakat juga berkontribusi terhadap peningkatan rasa memiliki atas fasilitas publik, yang pada akhirnya dapat meminimalisir potensi vandalisme dan kerusakan sarana (Denhardt & Denhardt, 2015). Sejalan dengan itu, kemitraan strategis dengan sektor swasta melalui skema Public Private Partnership (PPP) dapat dioptimalkan untuk penyediaan dan pengelolaan fasilitas penunjang seperti pusat perbelanjaan, zona kuliner, area parkir modern, dan moda penghubung. Model PPP mampu meringankan beban fiskal negara serta memberikan ruang inovasi bagi sektor swasta dalam peningkatan mutu layanan terminal (Yescombe, 2007), dengan catatan bahwa implementasinya harus disertai regulasi yang transparan dan akuntabel guna mencegah penyalahgunaan wewenang.

Strategi terakhir yang perlu dikedepankan adalah adaptasi terhadap perkembangan moda transportasi alternatif, khususnya transportasi berbasis aplikasi daring. Manajemen terminal harus mampu membaca perubahan preferensi masyarakat dalam memilih moda transportasi. Salah satu pendekatan yang dapat diambil adalah integrasi layanan antara transportasi konvensional dan daring secara legal dan terstruktur. Penyediaan titik jemput resmi atau shelter untuk layanan transportasi daring di area terminal menjadi salah satu bentuk integrasi yang mendukung aksesibilitas pengguna jasa. Seluruh strategi yang dikemukakan bermuara pada tujuan utama

yakni mewujudkan tata kelola Terminal Tipe A Jatijajar yang berbasis prinsip good governance. Penyelenggaraan layanan yang partisipatif, kolaboratif, transparan, dan akuntabel merupakan prasyarat mendasar bagi terciptanya pelayanan publik yang bermutu. Dengan implementasi strategi secara konsisten, Terminal Tipe A Jatijajar dapat berkembang menjadi model pengelolaan terminal yang modern dan berkontribusi nyata terhadap pembangunan sistem transportasi nasional.

Implikasi Penerapan Strategi terhadap Peningkatan Kualitas Pelayanan Terminal

Penerapan strategi administrasi publik dalam pengelolaan Terminal Tipe A Jatijajar memberikan implikasi signifikan terhadap peningkatan kualitas pelayanan publik. Dampaknya tidak hanya dirasakan oleh pengguna jasa transportasi yang secara langsung berinteraksi dengan sistem layanan, tetapi juga memengaruhi kinerja institusional, dinamika koordinasi antarinstansi, serta perbaikan tata kelola pemerintahan secara keseluruhan. Dalam kerangka teoritis administrasi publik, kualitas pelayanan tidak semata-mata diukur dari kelengkapan infrastruktur fisik, melainkan juga mencakup dimensi proses pelayanan, tingkat kepuasan masyarakat, transparansi prosedural, serta akuntabilitas penyelenggara layanan (Dwiyanto, 2018). Strategi administrasi publik yang diarahkan pada penguatan koordinasi lintas lembaga, reformasi struktur kelembagaan, dan peningkatan kompetensi sumber daya manusia telah menghasilkan dampak nyata terhadap efektivitas dan efisiensi penyelenggaraan pelayanan di Terminal Tipe A Jatijajar. Secara konseptual, efektivitas mengacu pada pencapaian tujuan institusional secara optimal, sedangkan efisiensi merujuk pada penggunaan sumber daya yang ekonomis dan tepat guna dalam mencapai tujuan tersebut (Mahmudi, 2019; Denhardt & Denhardt, 2015). Implementasi kebijakan administrasi publik yang terencana dan sistematis memungkinkan proses pelayanan menjadi lebih responsif, terintegrasi, dan adaptif terhadap kebutuhan masyarakat.

Penerapan model *collaborative governance* dalam tata kelola terminal turut meminimalisasi konflik kewenangan antarinstansi dan mendorong terciptanya sinergi antarunit kerja berdasarkan pembagian peran yang jelas (Ansell & Gash, 2008; Emerson et al., 2012). Efisiensi operasional pun meningkat melalui alokasi tugas yang terstruktur, yang berkontribusi terhadap pencapaian target pelayanan yang lebih terukur. Dalam hal ini, kolaborasi lintas sektor bukan hanya mempercepat pengambilan keputusan, tetapi juga meningkatkan legitimasi kebijakan yang diterapkan. Tingkat kepuasan masyarakat sebagai indikator efektivitas pelayanan menjadi salah satu ukuran keberhasilan penerapan strategi administrasi publik. Sejalan dengan pandangan Bovaird (2007), pelayanan yang bersifat kolaboratif dan inovatif lebih mampu mengakomodasi kebutuhan riil masyarakat, karena perumusan kebijakannya melibatkan berbagai aktor strategis. Parameter lainnya mencakup ketepatan waktu pelayanan transportasi, kebersihan lingkungan terminal, serta kemudahan akses terhadap fasilitas publik seperti ruang tunggu dan loket informasi (Osborne & Brown, 2011). Dimensi efisiensi juga diperkuat melalui digitalisasi sistem layanan, yang memungkinkan integrasi data dan pengawasan operasional secara *real-time*, sehingga mencegah pemborosan anggaran dan duplikasi program antarinstansi (Mahmudi, 2019; Bryson et al., 2015).

Efek domino dari implementasi strategi ini tampak pula dalam meningkatnya kepercayaan masyarakat terhadap kinerja pemerintah, khususnya dalam penyediaan layanan transportasi publik. Denhardt & Denhardt (2015) menegaskan bahwa reformasi administrasi publik yang berorientasi pada kepentingan warga (*citizen-driven*) mencerminkan keberhasilan dalam merancang pelayanan yang inklusif dan demokratis. Dalam konteks Terminal Tipe A Jatijajar,

meningkatnya kepercayaan publik tercermin dari tingginya volume pengguna jasa dan berfungsinya terminal sebagai simpul penting dalam sistem transportasi regional. Secara global, studi Head (2010) menunjukkan bahwa penerapan tata kelola kolaboratif pada sektor transportasi publik di negara-negara maju mampu meningkatkan efektivitas pelayanan hingga 30 persen dan efisiensi penggunaan anggaran hingga 25 persen. Hal ini memberi gambaran bahwa pendekatan serupa di Terminal Tipe A Jatijajar memiliki potensi dampak yang sebanding, terlebih jika ditunjang oleh sistem monitoring dan evaluasi yang komprehensif serta berkelanjutan.

Kendati demikian, keberhasilan strategi administrasi publik sangat bergantung pada dukungan politik dan anggaran yang memadai. Tanpa komitmen kuat dari pemangku kepentingan untuk mendukung reformasi secara konsisten, implementasi strategi tersebut berisiko terhenti pada tataran normatif (Christensen & Lægreid, 2007; Osborne, 2010). Oleh karena itu, keberlanjutan transformasi memerlukan integrasi antara perencanaan strategis, reformasi kelembagaan, serta investasi pada pengembangan kapasitas aparatur. Secara keseluruhan, penerapan strategi administrasi publik dalam pengelolaan Terminal Tipe A Jatijajar menunjukkan prospek positif dalam meningkatkan efektivitas dan efisiensi pelayanan publik. Dengan sinergi antarlembaga yang solid, didukung oleh reformasi kelembagaan yang responsif dan peningkatan kapabilitas sumber daya manusia, penyelenggaraan layanan terminal ini mampu memenuhi ekspektasi masyarakat. Temuan ini sejalan dengan arah kebijakan reformasi birokrasi nasional yang bertujuan membentuk pemerintahan yang bersih, efisien, efektif, dan melayani secara profesional (KemenPAN-RB, 2023).

Peningkatan Akuntabilitas dan Transparansi Pelayanan

Penerapan strategi administrasi publik dalam pengelolaan Terminal Tipe A Jatijajar pasca-ditetapkannya Instruksi Presiden (Inpres) Nomor 1 Tahun 2025 tentang Efisiensi Belanja dalam Pelaksanaan APBN dan APBD Tahun Anggaran 2025 memberikan pengaruh signifikan terhadap penguatan prinsip akuntabilitas dan transparansi dalam penyelenggaraan layanan publik. Dalam kerangka administrasi publik, akuntabilitas merujuk pada kewajiban pejabat publik untuk mempertanggungjawabkan tindakan, keputusan, serta penggunaan sumber daya negara kepada masyarakat dan lembaga pengawas yang sah (Bovens, 2007; Mulgan, 2000). Sementara itu, transparansi menekankan pentingnya keterbukaan dalam penyampaian informasi terkait proses, prosedur, dan capaian layanan publik, sehingga masyarakat sebagai penerima manfaat dapat mengakses dan memahaminya secara utuh (Meijer, 2013). Dalam konteks Terminal Tipe A Jatijajar, strategi penguatan koordinasi lintas instansi melalui pendekatan *collaborative governance*, reformasi kelembagaan, serta peningkatan kapasitas sumber daya manusia memiliki kontribusi langsung terhadap pembentukan sistem akuntabilitas yang lebih kokoh. Pendekatan *collaborative governance* tidak hanya mengoptimalkan efisiensi operasional, tetapi juga memperkuat tanggung jawab kolektif antarinstansi dalam menyelenggarakan pelayanan publik secara sinergis (Ansell & Gash, 2008; Emerson et al., 2012). Kejelasan peran dan tanggung jawab masing-masing aktor mencegah terjadinya disfungsi koordinasi dan potensi penyalahgunaan wewenang.

Selain itu, penerapan sistem pengawasan berbasis teknologi informasi menjadi instrumen penting dalam memperkuat akuntabilitas. Melalui digitalisasi layanan seperti pembelian tiket, pengelolaan jadwal keberangkatan, dan sistem parkir, seluruh proses dapat dimonitor secara *real-time* oleh otoritas maupun publik (Mahmudi, 2019). Pemanfaatan teknologi ini turut mempersempit peluang terjadinya praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme dalam pengelolaan fasilitas publik,

sejalan dengan pandangan Hood (2010) yang menekankan efektivitas teknologi informasi dalam meningkatkan akuntabilitas dan transparansi sektor publik. Penerapan strategi administrasi publik berbasis kolaborasi juga berdampak pada terbentuknya budaya kerja yang lebih akuntabel di kalangan aparatur sipil negara (ASN) di lingkungan terminal. Menurut Denhardt & Denhardt (2015), budaya pelayanan publik yang responsif dan transparan sangat ditentukan oleh kualitas kepemimpinan dan integritas ASN. Reformasi kelembagaan di Terminal Tipe A Jatijajar mendorong pengembangan sistem evaluasi berbasis indikator kinerja utama (IKU), yang memungkinkan publik untuk memantau capaian tiap unit kerja secara obyektif (KemenPAN-RB, 2023).

Manfaat dari penguatan akuntabilitas dan transparansi ini juga dirasakan secara langsung oleh masyarakat. Akses informasi pelayanan yang lebih terbuka memperkuat posisi masyarakat sebagai pengawas aktif yang dapat memberikan masukan atau melaporkan penyimpangan pelayanan. Hal ini selaras dengan prinsip *good governance* yang menempatkan partisipasi masyarakat sebagai elemen sentral dalam pengawasan pelayanan publik (UNDP, 1997). Implementasi sistem pengaduan daring di Terminal Tipe A Jatijajar mempercepat respons pemerintah terhadap keluhan, serta memperkuat hubungan timbal balik antara pemerintah dan publik. Lebih jauh, peningkatan akuntabilitas dan transparansi berkontribusi terhadap peningkatan kepercayaan publik terhadap pemerintah. Sebagaimana diungkapkan oleh Dwiyanto (2018), keberhasilan reformasi administrasi publik tercermin dari meningkatnya kepercayaan masyarakat terhadap institusi pemerintah. Ketika publik merasa dilibatkan dalam proses pelayanan dan memperoleh akses yang memadai terhadap informasi, maka partisipasi dalam pemanfaatan dan pemeliharaan fasilitas publik pun meningkat (Osborne & Brown, 2011; Christensen & Lægreid, 2007).

Kendati demikian, proses penguatan akuntabilitas dan transparansi tidak terlepas dari berbagai tantangan struktural. Salah satu hambatan utama adalah resistensi perubahan dari sebagian aparatur birokrasi yang terbiasa beroperasi dalam sistem yang tertutup (Pollitt & Bouckaert, 2023). Di samping itu, keterbatasan infrastruktur digital, khususnya di wilayah penyanga, juga menjadi kendala dalam implementasi sistem informasi yang terbuka dan inklusif. Oleh karena itu, penguatan kapasitas sumber daya manusia serta penyediaan anggaran yang memadai menjadi faktor krusial dalam memastikan keberlanjutan pelaksanaan strategi administrasi publik ini. Studi internasional yang dilakukan oleh Fung (2013) menunjukkan bahwa penerapan prinsip akuntabilitas dan transparansi dalam sektor transportasi publik di negara berkembang mampu meningkatkan efisiensi anggaran hingga 15% dan secara signifikan menurunkan tingkat korupsi dalam pelayanan. Temuan ini mempertegas urgensi penguatan dua prinsip tersebut sebagai strategi kunci dalam mendorong profesionalisasi pengelolaan Terminal Tipe A Jatijajar yang berorientasi pada kepentingan publik.

Dengan demikian, penerapan strategi administrasi publik pasca-Inpres Nomor 1 Tahun 2025 secara nyata telah mendorong peningkatan akuntabilitas dan transparansi dalam pelayanan terminal. Kebijakan ini memberikan landasan normatif sekaligus operasional dalam membangun sistem pelayanan yang responsif, terbuka, dan inklusif, sejalan dengan arah reformasi birokrasi nasional yang menekankan prinsip *good governance* demi mewujudkan tata kelola pemerintahan yang bersih, efektif, dan berorientasi pada kepentingan masyarakat (KemenPAN-RB, 2023). Penerapan pendekatan *co-production* turut memainkan peran strategis dalam mendorong keterlibatan masyarakat dalam pengelolaan Terminal Tipe A Jatijajar. Ketika masyarakat dilibatkan secara aktif dalam proses perencanaan dan evaluasi layanan, maka dinamika pelayanan

publik menjadi lebih adaptif terhadap kebutuhan aktual pengguna. Bovaird (2007) menegaskan bahwa *citizen engagement* merupakan prasyarat utama dalam menciptakan pelayanan publik yang efektif dan berkelanjutan.

Melalui forum pelanggan, survei kepuasan, serta dialog publik, pengelola terminal memperoleh masukan langsung mengenai prioritas kebutuhan pengguna. Interaksi ini membangun rasa kepemilikan (*sense of belonging*) masyarakat terhadap fasilitas terminal, yang pada gilirannya mendorong peningkatan kesadaran kolektif dalam menjaga kebersihan, kenyamanan, dan ketertiban lingkungan terminal. Di sisi lain, salah satu tantangan nyata yang dihadapi adalah keberadaan perusahaan otobus yang masih mengoperasikan layanan dari lokasi tidak resmi. Namun demikian, strategi administrasi publik yang adaptif terhadap perkembangan teknologi dan dinamika kebutuhan pengguna membuka peluang untuk memperkuat daya saing terminal konvensional. Integrasi layanan antar moda serta penyediaan fasilitas pendukung yang unggul menjadi langkah strategis dalam meningkatkan kenyamanan dan preferensi pengguna terhadap layanan terminal.

Pemanfaatan digitalisasi informasi, pengembangan fasilitas modern, serta kemitraan strategis dengan sektor swasta memungkinkan transformasi Terminal Tipe A Jatijajar menjadi pusat layanan transportasi yang kompetitif. Dengan demikian, terminal tidak hanya berfungsi sebagai titik naik-turun penumpang, tetapi juga sebagai simpul aktivitas ekonomi dan sosial bagi masyarakat sekitar. Secara makro, implementasi strategi administrasi publik dalam pengelolaan Terminal Tipe A Jatijajar menjadi bagian integral dari agenda reformasi administrasi publik di Indonesia. Reformasi ini menuntut pergeseran paradigma dari birokrasi tradisional berbasis *command and control* menuju tata kelola yang kolaboratif, inovatif, dan berorientasi pada kebutuhan masyarakat (Dwiyanto, 2018; Christensen & Lægreid, 2007). Pengelolaan terminal secara profesional menjadi representasi konkret dari transformasi birokrasi ke arah yang lebih modern.

Implikasi jangka panjang dari pengelolaan yang responsif dan akuntabel adalah meningkatnya kepercayaan masyarakat terhadap layanan pemerintah, khususnya di sektor transportasi publik. Ketika layanan terminal berjalan efektif, masyarakat akan cenderung memilih moda transportasi publik dibandingkan kendaraan pribadi, yang pada akhirnya turut mendukung kebijakan pengurangan kemacetan dan pencemaran lingkungan di kawasan perkotaan. Lebih jauh, penerapan strategi administrasi publik berbasis digitalisasi mendorong tumbuhnya budaya inovasi dalam pelayanan publik. Pengalaman sukses dalam digitalisasi pengelolaan terminal dapat menjadi *best practice* bagi instansi lain dalam pemanfaatan teknologi untuk meningkatkan kinerja layanan. Osborne & Brown (2011) menyatakan bahwa inovasi publik merupakan kunci keberhasilan dalam menjawab tantangan layanan di era modern yang kompleks dan dinamis.

Dalam jangka panjang, inovasi ini dapat menjadi dasar bagi terbentuknya ekosistem pelayanan publik berbasis digital yang lebih luas, tidak hanya terbatas pada sektor transportasi, tetapi juga pada sektor-sektor lain seperti kesehatan, pendidikan, dan perizinan usaha. Secara keseluruhan, implikasi penerapan strategi administrasi publik dalam pengelolaan Terminal Tipe A Jatijajar mengarah pada terwujudnya pelayanan publik yang responsif dan berkelanjutan. Responsivitas pelayanan ditunjukkan oleh kemampuan pengelola terminal untuk menyesuaikan diri dengan dinamika kebutuhan masyarakat, sementara keberlanjutan pelayanan bergantung pada kesinambungan implementasi strategi secara konsisten. Pelayanan publik yang responsif dan berkelanjutan merupakan karakteristik utama dari tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*) yang diharapkan oleh masyarakat modern (Denhardt & Denhardt, 2015). Dengan

seluruh implikasi tersebut, dapat disimpulkan bahwa penerapan strategi administrasi publik yang tepat dalam pengelolaan Terminal Tipe A Jatijajar berpotensi menjadi model ideal bagi reformasi pelayanan publik di Indonesia, khususnya dalam sektor transportasi darat.

KESIMPULAN

Hasil temuan penelitian ini menunjukkan bahwa pasca diberlakukannya Instruksi Presiden Nomor 1 Tahun 2025, pengelolaan Terminal Tipe A Jatijajar menghadapi sejumlah tantangan struktural yang signifikan. Permasalahan utama mencakup lemahnya koordinasi antarinstansi, terbatasnya kapasitas kelembagaan, serta kualitas sumber daya manusia yang belum memenuhi standar pelayanan publik yang diharapkan. Meskipun secara administratif terminal ini berada di bawah kewenangan Kementerian Perhubungan, sinergi dengan pemerintah daerah belum terbangun secara optimal, khususnya dalam aspek layanan yang bersentuhan langsung dengan kebutuhan masyarakat. Untuk menjawab kompleksitas tantangan tersebut, dirumuskan strategi yang mencakup penguatan koordinasi lintas sektor melalui pendekatan *collaborative governance*, reformasi kelembagaan yang diarahkan pada penataan fungsi dan rencana pembentukan Badan Layanan Umum (BLU), serta peningkatan kapasitas sumber daya manusia secara sistematis. Pendekatan ini didesain untuk mendorong integrasi antaraktor dalam kerangka kolaborasi pentahelix yang melibatkan unsur pemerintah, masyarakat sipil, sektor swasta, kalangan akademik, dan media. Implementasi strategi tersebut memberikan kontribusi positif terhadap peningkatan efektivitas, efisiensi, akuntabilitas, dan transparansi dalam penyelenggaraan layanan publik. Dalam kerangka efisiensi fiskal sebagaimana diamanatkan oleh Inpres, reformasi kelembagaan ini menuntut pendekatan adaptif agar kualitas pelayanan tetap terjaga secara berkelanjutan. Salah satu langkah strategis yang dapat dioptimalkan adalah pemanfaatan Barang Milik Negara (BMN) sebagai instrumen peningkatan Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP), yang sekaligus menjadi solusi atas keterbatasan anggaran tanpa mengorbankan mutu pelayanan. Keberhasilan penerapan strategi administrasi publik ini sangat bergantung pada keberlanjutan kemitraan multipihak dalam kerangka *collaborative governance* berbasis pentahelix. Dengan demikian, reformasi administrasi publik yang dilakukan di Terminal Tipe A Jatijajar tidak hanya menjadi respons terhadap tantangan kebijakan fiskal, tetapi juga menjadi pijakan strategis menuju tata kelola transportasi publik yang profesional, partisipatif, dan inklusif.

REFERENSI

- Adetayo, A., Senathirajah, A. R. S., Devasia, S. N., & Haque, R. (2022). Modelling Consumer Perception of Service Quality in Banks. *Res Militaris, European Journal of Military Studies*, 12(2), 1357-1373.
- Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative Governance in Theory and Practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 543-571.
- Antwi-Boasiako, K. B. (2010). Public Administration: Local Government and Decentralization in Ghana. *Journal of African Studies and Development*, 2(7), 166-175.
- Bao, B., Ayomi, H. V., Bakri, H., & Ndibau, P. (2023). Penerapan E-Government dalam Pelayanan Publik di Kota Jayapura. *Journal on Education*, 5(2), 4147-4157.
- Bovaird, T. (2007). Beyond Engagement and Participation: User and Community Co-Production of Public Services. *Public Administration Review*, 67(5), 846-860.
- Bovens, M. (2007). Analysing and Assessing Accountability: A Conceptual Framework. *European Law Journal*, 13(4), 447-468.
- Brandsen, T., & Honingh, M. (2016). Distinguishing Different Types of Co-Production: A Conceptual Analysis Based on the Classical Definitions. *Public Administration Review*, 76(3), 427-435.
- Broto, M. F., Harta, R., & Salmon, I. P. P. (2023). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Ketidakcukupan Kebijakan Pelimpahan Sebagian Wewenang Pusat ke Daerah Dalam Bidang Transportasi. *Kebijakan: Jurnal Ilmu Administrasi*, 14(2), 210-223.
- Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Stone, M. M. (2015). Designing and Implementing Cross-Sector Collaborations: Needed and Challenging. *Public Administration Review*, 75(5), 647-663.
- Christensen, T., & Lægreid, P. (2007). The Whole-of-Government Approach to Public Sector Reform. *Public Administration Review*, 67(6), 1059-1066.
- Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Damanik, I. I., Raniasta, Y. S., & Kinanthi, M. (2024). Perencanaan Ruang Usaha PKL di Kompleks Terminal Dhaksinarga Wonosari Berbasis Komunitas. *Jurnal Atma Inovasia*, 4(3), 78-86.
- Denhardt, J. V., & Denhardt, R. B. (2015). *The New Public Service: Serving, Not Steering* (3rd ed.). Routledge.
- Dwiyanto, A. (2018). *Reformasi Birokrasi Publik di Indonesia*. Gadjah Mada University Press.
- Dwiyanto, A. (2021). *Mengatasi Krisis Pelayanan Publik di Indonesia*. Gadjah Mada University Press.
- Dwiyanto, A. (2021). *Mewujudkan Good Governance Melalui Pelayanan Publik*. UGM Press.
- Emerson, K., Nabatchi, T., & Balogh, S. (2012). An Integrative Framework for Collaborative Governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 22(1), 1-29.
- Fawazi, R., & Putri, R. I. (2024). Pendekatan Arsitektur High Tech Pada Pengembangan Terminal Tipe A Jatijajar Depok. In *Prosiding Seminar Rekayasa Teknologi (Semrestek)* (pp. 419-425).
- Fukuyama, Francis. (2013). What is governance? *Governance*, 26(3), 347-368.
- Fung, Archon. (2013). Infotopia: Unleashing the democratic power of transparency. *Politics & Society*, 41(2), 183-212.
- Hartono, H. (2025). Urgensi Instruksi Presiden Nomor 01 Tahun 2025 terhadap pelaksanaan APBN di Kementerian/Lembaga Tahun 2025. *Indonesian Research Journal on Education*, 5(1), 2666-2672.
- Head, B. W. (2010). Reconsidering Evidence-Based Policy: Key Issues and Challenges. *Policy and Society*, 29(2), 77-94.
- Herman, S. R. W., Takwim, S., Abdi, A. P., & Wahyuningsih, T. (2025). Analisis Kesiapan Kebijakan Tata Ruang Kota Palu dalam Mendukung Agenda SDG 11 (Kota Berkelanjutan). *Jurnal Peweka Tadulako*, 4(1), 18-35.
- Hood, C. (2010). Accountability and Transparency: Siamese Twins, Matching Parts, Awkward Couple? *West European Politics*, 33(5), 989-1009.
- KemenPAN-RB. (2023). *Roadmap Reformasi Birokrasi 2020-2024*. Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi RI.

- Kompas.com. (2025, Juni 8). Plafon Terminal Jatijajar Depok roboh akibat angin puting beliung. <https://megapolitan.kompas.com/read/2025/06/08/20044411/plafon-terminal-jatijajar-depok-roboh-akibat-angin-puting-beliung>
- Kompas.id. (2024, Juli 24). Angkot AC Mikro Trans Depok hadir lebih nyaman melayani warga. <https://www.kompas.id/baca/metro/2024/07/24/angkot-ac-mikro-trans-depok-hadir-lebih-nyaman-melayani-warga>
- Kooiman, J. (2005). *Governing as Governance*. Sage Publications.
- Laurens, Samson. (2024). Model Inovasi Pelayanan Publik Berbasis Kolaborasi Pentahelix Dalam Meningkatkan Daya Saing Daerah. *Jurnal BADATI*, 6(2), 76-92.
- Layyinah, J. Z., & Fitri, A. A. (2025). Implementasi Pemberdayaan Masyarakat Berbasis Masjid (Studi Kasus Masjid Al-Mulk Kota Sukabumi). *Journal of Islamic Studies*, 2(5), 538-551.
- Lubis, A. L., Supardi, Fatimah, Z., & Wibowo, A. (2024). Sosialisasi Ilmu Pengetahuan Hospitality Agar Menjadi Hotelier Profesional Di SMAN 19 Batam. *Jurnal Keker Wisata*, 2(2), 224.
- Mahmudi, M. (2019). *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. UPP STIM YKPN.
- Margareta, M., Sasmito, C., & Lestari, A. W. (2024). Implementasi Kebijakan Tentang Peralihan Pengelolaan Terminal Tipe-A Dari Dinas Perhubungan Kota Malang Ke Kementerian Perhubungan Direktorat Jenderal Perhubungan Darat (Studi Pada Terminal Tipe A Arjosari Kota Malang). *Jurnal Pendidikan Sejarah dan Riset Sosial Humaniora*, 4(1).
- Meijer, Albert. (2013). Understanding The Complex Dynamics Of Transparency. *Public Administration Review*, 73(3), 429-439.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2023). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook. Experiencing Citizenship: Concepts and Models for Service-Learning in Political Science*, 109–118.
- Moleong, L. J. (2018). *Metodologi Penelitian Kualitatif (Edisi Revisi)*. PT Remaja Rosdakarya.
- Mulgan, Richard. (2000). Accountability: An ever-expanding concept? *Public Administration*, 78(3), 555-573.
- Osborne, S. P. (2010). *The New Public Governance? Emerging Perspectives on the Theory and Practice of Public Governance*. Routledge.
- Osborne, S. P., & Brown, L. (2011). Innovation, Public Policy, and Public Services Delivery in The UK: The Word That Whould Be King? *Public Administration*, 89(4), 1335-1350.
- Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2023). *Public Management Reform: A Comparative Analysis*. Oxford University Press.
- Prasetyia, F., & Pangestuty, F. W. (2021). *Analisis Kebijakan Publik: Pendekatan Ekonomi dan Studi Kasus*. Universitas Brawijaya Press.
- Purwoko, B. A. (2024). Transformasi Kelembagaan Badan Kebijakan Transportasi dalam Mewujudkan Konektivitas yang Andal, Humanis dan Berkelanjutan. *Konferensi Nasional Ilmu Administrasi*, 8(1), 412-421.
- Rahmadani, S. A., Wisudawanto, R., & Indreswari, E. P. (2025). Peran Humas dalam Pelaksanaan Branding Terminal Tipe A Tirtonadi. *TUTURAN: Jurnal Ilmu Komunikasi, Sosial dan Humaniora*, 3(2), 38-50.
- Rohmah, W., Ramadhani, M., & Pratio, G. A. (2024). Implementasi Kebijakan Pemerintah dalam Pengelolaan Transportasi Publik di Kota Surakarta: Tinjauan Hukum dan Pemerintahan. *Jurnal Bengawan Solo: Pusat Kajian Riset dan Inovasi Daerah Kota Surakarta*, 3(1), 55-66.
- Suhardi, S., & Panjaitan, P. (2025). Analisis Strategi dan Kebijakan Pemerintah Daerah dalam Perencanaan Pembangunan Ekonomi Nasional. *Jurnal Ilmu Manajemen, Bisnis dan Ekonomi (JIMBE)*, 3(1), 42-55.
- Susanti, Broto, M. F., Harta, R., & Salmon, I. P. P. (2023). Faktor- Faktor yang Mempengaruhi Ketidakcukupan Kebijakan Pelimpahan Sebagian Wewenang Pusat ke Daerah Dalam Bidang Transportasi. *Kebijakan: Jurnal Ilmu Administrasi*, 14(2), 210-223.
- Susilawati, F. E., Yanti, R., & Erni, E. (2023). Transformasi Digital Pemerintah (Studi Kasus: Implementasi e-Government dan Hambatannya). *Journal Social Society*, 3(2), 80-94.
- UNDP. (1997). *Governance for Sustainable Human Development*. UNDP Policy Document.

- Wahyudi, S. R., & Ganesha, P. P. (2025). Strategi Community-Based Management untuk Optimalisasi Penampungan dan Distribusi Ikan: Studi Pada Bumdes Pesona Bengara. *Jurnal Ekobis Dewantara*, 8(2).
- Wibowo, A. A. & Kertati, I. (2022). Reformasi Birokrasi dan Pelayanan Publik. *Pulic Service and Governance Journal*, 3(1), 1-12.
- Yescombe, E. R. (2011). *Public-Private Partnerships: Principles of Policy and Finance* (2nd ed.). Elsevier.