

IMPLEMENTASI PEMBANGUNAN SKYBRIDGE DI KOTA SURAKARTA

Mahardhika Mulya Adi Pamungkas¹, Wahyu Nurharjadmojo²

^{1,2}Program Studi Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial dan Politik, Universitas
Sebelas Maret Surakarta

¹mahardhikamap@student.uns.ac.id, ²wahyunurharjadmo@gmail.com

***Abstract.** This study aims to determine the processes and identify factors that influence the implementation of skybridge development in Surakarta City. The research method used is descriptive qualitative. The method of data collection uses interview and documentation, the process of data validity is done by source and technique triangulation. The results of this study concluded that the process of implementing skybridge development in Surakarta City was divided into three stages, namely the stage of organizing, interpreting, and application. There are supporting factors for implementation such as the Basic Size Factors and Policy Objectives; Sources of Factors: Communication Factors in aspects of transmission, aspects of clarity, aspects of consistency, aspects of accuracy in implementers, and directly affected communities; Factors Bureaucratic structures on aspects of organizational structure, aspects of work coordination flow, and aspects of standard operating procedures; Factors of Economic, Social and Political Conditions on aspects of the general public's opinion on policy; and the Implementing Tendency Factor. In addition there are also inhibiting factors such as the Communication Factor in the aspect of accuracy in people who are not directly affected; Factors of Bureaucratic Structure on aspects of fragmentation; Factors of Economic, Social and Political Conditions on the aspects of the influence of social conditions.*

***Keywords:** Congestion, Intermodal Integration, Policy Implementation, Skybridge Development*

***Abstraksi.** Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui proses dan mengidentifikasi faktor – faktor yang mempengaruhi implementasi pembangunan skybridge di Kota Surakarta. Metode penelitian yang digunakan adalah kualitatif deskriptif. Metode pengumpulan data menggunakan wawancara dan dokumentasi, proses validitas data dilakukan dengan triangulasi sumber dan teknik. Hasil penelitian ini berkesimpulan bahwa proses implementasi pembangunan skybridge di Kota Surakarta terbagi kedalam tiga tahapan yaitu tahap pengorganisasian, interpretasi, dan aplikasi. Terdapat faktor pendukung implementasi seperti Faktor Ukuran-Ukuran Dasar dan Tujuan Kebijakan; Faktor Sumber-Sumber: Faktor Komunikasi pada aspek transmisi, aspek kejelasan, aspek konsistensi, aspek ketepatan pada para pelaksana, dan kepada masyarakat yang terkena dampak secara langsung; Faktor Struktur Birokrasi pada aspek struktur organisasi, aspek alur koordinasi kerja, dan aspek standard operating procedures; Faktor Kondisi Ekonomi, Sosial, dan Politik pada aspek pendapat umum masyarakat mengenai kebijakan; serta Faktor Kecenderungan Pelaksana. Selain itu terdapat faktor penghambat pula seperti Faktor Komunikasi pada aspek ketepatan pada kepada masyarakat yang tidak terkena dampak secara langsung; Faktor Struktur Birokrasi pada aspek fragmentasi; Faktor Kondisi Ekonomi, Sosial, dan Politik pada aspek pengaruh kondisi sosial.*

***Kata kunci:** Kemacetan, Integrasi Antar Moda, Implementasi Kebijakan, Pembangunan Skybridge*

PENDAHULUAN

Kota Surakarta merupakan salah satu kota di Indonesia yang telah mengalami perkembangan pembangunan yang pesat, hal tersebut berdampak pada meningkatnya penggunaan kendaraan bermotor pribadi.

Tabel 1.1 Perbandingan Pertumbuhan Jumlah Kendaraan Bermotor dan Panjang Ruas Jalan di Kota Surakarta Tahun 2012-2017

Tahun	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Jumlah Kendaraan Bermotor (unit)	393.078	408.546	377.732	390.328	761.969	788.158
Panjang Ruas Jalan (km)	676,56	676,56	676,56	676,56	676,56	673,33

Sumber: Data olah dari Unit Pengelolaan Pendapatan Daerah, 2018.

Tabel 1.1 memberikan penjelasan bahwa adanya ketidakseimbangan antara pertumbuhan jumlah kendaraan bermotor dengan pertumbuhan panjang ruas jalan. Pertumbuhan kendaraan bermotor setiap tahunnya mengalami tren meningkat bahkan peningkatan jumlah tertinggi terdapat pada Tahun 2016 sebanyak 95,12%. Sedangkan disisi lain pertumbuhan panjang ruas jalan cenderung tetap tidak mengalami pertumbuhan bahkan pada Tahun 2017 mengalami penurunan sebanyak 0,47%.

Peredaran jumlah kendaraan pribadi yang banyak, memberikan dampak pada kemacetan di Surakarta, hal tersebut bisa terjadi dikarenakan pertumbuhannya tidak dibarengi dengan penambahan kapasitas ruas jalan (Rasetyono, 2016). Menurut Kepala Dinas Perhubungan Komunikasi dan Informatika Kota Surakarta Yosca Herman Sudradjad, setiap tahunnya pertumbuhan

kepemilikan kendaraan pribadi mencapai 15% sedangkan pertumbuhan jalan dan fasilitasnya hanya 0,1 %, bahkan setiap hari Kota Surakarta bisa dilintasi sebanyak 2,5 juta kendaraan terutama pada jam-jam sibuk (kontan.co.id, 2015) (pikiran-rakyat.com, 2016).

Permasalahan kemacetan memberikan dampak negative bagi masyarakat, beberapa dampak seperti kehilangan waktu produktif akibat meningkatnya waktu tempuh, meningkatkan stress bagi pengemudi. kerugian ekonomi yang didapatkan pada saat keterlambatan melakukan pengiriman logistik barang diperbesar dengan pemborosan penggunaan bahan bakar BBM bahkan besaran kerugian yang dialami bagi sektor industri tidak dapat dilakukan penghitungan kerugian yang didapatkan (Biliyamin & Abosedo, 2012; Marwan, 2011; McKinnon, 2017).

Kemacetan yang terjadi di perkotaan dapat diatasi dengan menciptakan transportasi massal yang terintegrasi dengan moda transportasi lainnya, selain itu teintegrasinya transportasi juga dapat mengatasi permasalahan lalu lintas lain seperti peningkatan kebisingan, polusi udara serta kecelakaan lalu lintas (N. Brnjac, D, & Babić, 2007; Prof. Dr.-Ing. Ir. Ahmad Munawar, 2007 ; Prawata, 2014; Wulandari, 2015; Satriawan, 2017).

Secara sederhana, transportasi teintergrasi atau antarmoda adalah pergerakan penumpang atau barang dari suatu asal ke tujuan dengan mengandalkan beberapa moda transportasi (Rodrigue & Slack, 2017). Dalam konsepnya transportasi antarmoda ditinjau dalam dua hal, yaitu keterpaduan secara sistem dan secara fisik (Azis, 2018).

Heng Wei dan Abdollah Mogharabi (2013) dalam penelitian “Key Issues in

Integrating New Town Development into Urban Transportation Planning” menjelaskan bahwa perencana kota yang berwawasan menciptakan integrasi transportasinya merupakan unsur penting didalam menciptakan sebuah peradaban kota yang baru yang bisa terhubung dengan daerah sekitar dan akan berdampak pada peningkatan berbagai bidang kehidupan kota terutama dalam bidang ekonomi. Selain itu penelitian yang dilakukan oleh A.Zafer Acara dan Pinar Gürol (2016) menyebutkan bahwa investasi infrastruktur serta penciptaan sebuah sistem transportasi terintegrasi bisa meningkatkan efektivitas dan efisiensi dalam produktivits ekonomi.

Dalam konteks Indonesia, transportasi terintegrasi menjadi proritas pemerintah terutama transportasi darat yang tertuang pada pasal 3 UU Nomor 22 Tahun 2009 Tentang Lalu Lintas dan Angkutan Jalan dan perkeretapiian dalam Pasal 15 UU Nomor 23 Tahun 2007 Tentang Perkeretaapian. Sebagai tindak lanjut perundangan tersebut dalam Rencana Pembangunan Nasional Indonesia Tahun 2015-2019, Agenda Pembangunan Nasional dalam Sub Bagian “Meningkatkan Produktifitas Rakyat dan Daya Saing Internasional” terdapat agenda “Membangun Transportasi Umum Massal Perkotaan”. Solusi mengatasi kemacetan, dengan mewujudkan sebuah integrasi antarmoda telah terwujud dalam dokumen RPJMN tersurat dalam sasaran nomor 3 (tiga) “Meningkatnya aplikasi teknologi dan skema sistem manajemen transportasi perkotaan” dengan arah kebijakan dan strategi nomor 4 (empat) yaitu “Meningkatkan integrasi kelembagaan transportasi perkotaan melalui percepatan pembentukan kelembagaan pengelolaan transportasi perkotaan yang memiliki kewenangan kuat dalam integrasi dari konsep, strategi, kebijakan, perencanaan, program, implementasi, manajemen, dan

pembiayaan sistem transportasi perkotaan di kota kota megapolitan lainnya”. Melalui kementerian terkait, dalam hal ini Kementerian Perhubungan telah menyusun Rencana Strategis 2015-2019, salah satu kebijakan untuk mewujudkan konektivitas nasional yaitu: “Membangun sistem transportasi multimoda”, yang kemudian diwujudkan kedalam sasaran kebijakan “Pembangunan terminal terpadu (terintegrasi) serta pelayanan alih moda untuk pelayanan perpindahan penumpang dan barang secara cepat dan nyaman”. Salah satu bentuk nyata pembangunan yang telah dilakukan dalam menerapkan strategi tersebut ialah kegiatan pembangunan *skybridge* yang menghubungkan antara Terminal Tirtonadi dengan Stasiun Solo Balapan di Kota Surakarta (Direktorat Jenderal Perhubungan Darat Kementerian Perhubungan, 2017).

Pembangunan *skybridge* telah dimulai sejak bulan Mei 2016 (kota.surakarta.go.id, 2016), Menurut Wakil Ketua DPRD Kota Surakarta Umar Hasyim tujuan utama pembangunan *skybridge* di Surakarta merupakan upaya pemerintah kota untuk mengintegrasikan fasilitas umum tranportasi serta untuk mengurangi kepadatan arus lalu lintas jalan (Purnomo, 2016) (ramadhan.Inilah.com, 2017), selain itu proyek pembangunan ini juga mendukung instruksi Presiden yang memberikan penegasan kepada Menteri Perhubungan Budi Karya bahwa Surakarta disiapkan menjadi destinasi wisata selain pulau Bali sehingga diperlukan konektivitas antarmoda, yang nantinya kereta bandara Adi Soemarmo terhubung dengan Stasiun Solo Balapan (Nabliir, 2017).

Proyek pembangunan *skybridge* menghabiskan pembiayaan sebesar 21,6 millliar yang berasal dari APBN (Utami, 2017). Fungsi teknis dari pembangunan *skybridge* ialah untuk memangkas jarak

tempuh antara Terminal Tirtonadi dengan Stasiun Solo Balapan yang ketika ditempuh dengan melalui akses jalan biasa, ditempuh dengan jarak 1,3 km namun ketika ditempuh melalui *skybridge* maka jarak tempuh hanya sepanjang 652,9 meter (Solopos, 2016).

Dinas Perhubungan, Komunikasi dan Informatika Kota Surakarta sebagai representasi Pemerintah Kota Surakarta dengan PT KAI merupakan 2 (dua) lembaga penyelenggara pembangunan, kemudian didalam pengelolaan *skybridge*, tugas tersebut diserahkan kepada UPT Terminal Tipe A Tirtonadi dan Stasiun Solo Balapan. Dengan pembangunan *skybridge*, apa yang selama ini menjadi permasalahan yaitu kemacetan di perkotaan terutama di Kota Surakarta diupayakan untuk diatasi, upaya tersebut dipertegas oleh naskah kebijakan yang terangkum dalam RPJM Daerah Kota Surakarta Tahun 2015-2021 BAB IV tentang Analisis Isu-Isu Strategis dalam bidang perhubungan dimana permasalahan kemacetan yang terjadi di Kota Surakarta dapat teratasi dengan adanya “integrasi antarmoda transportasi baik udara kereta api, maupun jalan raya”.

Pembangunan *skybridge* yang dilakukan dalam 2 (dua) bagian oleh 2 (dua) lembaga yang berbeda, ternyata memberikan dampak perbedaaan fisik yang berbeda. *skybridge* yang dibangun oleh Dishub memiliki bangunan fisik yang lebih sederhana dari PT KAI (Solopos.com, 2017); (beritatrans.com, 2017). Selain itu, pembangunan *skybridge* sempat mendapatkan penolakan dari masyarakat Kelurahan Gilingan, masyarakat beralasan bahwa pembangunan yang dilakukan akan memberikan dampak terhambatnya aktivitas yang dilakukan oleh masyarakat (Jatengpos.com, 2016).

Berdasarkan permasalahan tersebut, maka tujuan penelitian ini, antara lain:

- a. Mengetahui proses implementasi pembangunan *skybridge* di Kota Surakarta;
- b. Mengidentifikasi faktor yang berpengaruh terhadap implementasi pembangunan *skybridge* di Kota Surakarta.

Selain itu penelitian ini juga diharapkan menjadi bahan rekomendasi bagi pemerintah dalam penerapan kebijakan integrase antramoda transportasi di wilayah lain.

KAJIAN PUSTAKA

1. Proses Implementasi Kebijakan

Implementasi merupakan sebuah proses, menurut Charles O. Jones dalam (Tahir, 2011) menjelaskan bahwa dalam implementasi kebijakan terdapat 3 (tiga) tahapan yang harus dilakukan, antara lain:

1. **Organisasi**, merupakan tindakan pembentukan atau penataan kembali sumber daya, unit-unit serta metode untuk menunjang agar program berjalan.
2. **Interpretasi**, merupakan tindakan menafsirkan program menjadi rencana dan pengarahan yang tepat dan dapat diterima serta dilaksanakan.
3. **Aplikasi (penerapan)**, merupakan tindakan yang berkaitan dengan pelaksanaan kegiatan rutin yang meliputi penyediaan barang dan jasa.

Secara lebih rinci Widodo dalam (Widodo, 2007) menafsirkan kegiatan-aktivitas implementasi kedalam definisi operasional dari teori milik Jones, antara lain:

A. Tahapan Pengorganisasian (*to Organized*)

Tahap pengorganisasian ini lebih mengarah pada proses kegiatan pengaturan dan penetapan siapa yang menjadi pelaksana kebijakan (penentuan lembaga organisasi mana yang akan melaksanakan, dan siapa pelakunya); penetapan anggaran, penetapan prasarana dan sarana apa yang diperlukan untuk melaksanakan kebijakan, dan penetapan manajemen pelaksanaan kebijakan termasuk penetapan pola kepemimpinan dan koordinasi pelaksanaan kebijakan.

a. Pelaksana Kebijakan (*Policy Implementor*)

Pelaksana kebijakan (*policy implementor*) sangat tergantung kepada jenis kebijakan apa yang akan dilaksanakan. Penetapan pelaku kebijakan bukan sekedar menetapkan lembaga mana yang melaksanakan dan siapa saja yang melaksanakan, tetapi juga menetapkan tugas pokok, fungsi, kewenangan, dan tanggung jawab dari masing-masing pelaku kebijakan tersebut.

b. Standar Prosedur Operasi (*Standard Operating Procedure*)

Setiap melaksanakan kebijakan perlu ditetapkan *standard operating procedure* (SOP) sebagai pedoman, petunjuk, tuntunan, dan referensi bagi para pelaku kebijakan agar mereka mengetahui apa yang harus disiapkan dan lakukan.

c. Sumber Daya Keuangan dan Peralatan

Setelah ditetapkan siapa yang menjadi pelaku kebijakan dan standar prosedur operasi (SOP), langkah berikutnya perlu ditetapkan berapa besarnya anggaran dan dari mana sumber anggaran yang dibutuhkan, serta peralatan

apa saja yang dibutuhkan untuk melaksanakan kebijakan.

d. Penetapan Manajemen Pelaksanaan Kebijakan

Manajemen pelaksanaan kebijakan dalam hal ini lebih ditekankan pada penetapan pola kepemimpinan dan koordinasi dalam melaksanakan sebuah kebijakan. Apabila pelaksanaan kebijakan melibatkan lebih dari satu lembaga (pelaku kebijakan) maka harus jelas dan tegas pola kepemimpinan yang digunakan, apakah menggunakan pola kolegal, atau ada salah satu lembaga yang ditunjuk sebagai coordinator, biasanya lembaga yang terkait erat dengan pelaksanaan kebijakan yang diberi tugas sebagai *leading sector* bertindak sebagai coordinator dalam pelaksanaan kebijakan tersebut.

e. Penetapan Jadwal Kebijakan

Agar kinerja pelaksanaan kebijakan menjadi baik setidaknya dari dimensi proses pelaksanaan kebijakan, maka ada perlu penetapan jadwal kebijakan. Jadwal pelaksanaan kebijakan tadi harus diikuti dan dipatuhi secara konsisten oleh para pelaku kebijakan.

B. Tahapan Interpretasi

Tahapan interpretasi merupakan tahapan penjabaran sebuah kebijakan yang masih bersifat abstrak ke dalam kebijakan yang lebih bersifat operasional. Kebijakan umum atau kebijakan strategis (*strategic policy*) akan dijabarkan kedalam kebijakan manajerial dan kebijakan manajerial (*managerial policy*) akan dijabarkan kedalam kebijakan operasional (*operational policy*).

C. Tahapan Aplikasi (*Application*)

Tahapan aplikasi merupakan kegiatan penerapan rencana proses

implementasi kebijakan ke dalam realitas nyata. Kegiatan aplikasi merupakan perwujudan dari pelaksanaan masing-masing kegiatan ke dalam tahapan yang telah disebutkan sebelumnya.

2. Model Implementasi Kebijakan

Untuk mengetahui berbagai faktor yang berpengaruh terhadap implementasi kebijakan, maka ahli kebijakan public memperkenalkan model implementasi kebijakan, antara lain:

a. Model Proses Implementasi Kebijakan

Dalam (Winarno, 2014) model ini dikemukakan oleh Donald Van Meter dan Carl Van Horn (1975), model yang ditawarkan memiliki 6 variabel yang membentuk kaitan (*linkage*) antara kebijakan dan kinerja (*performance*), menurut kedua tokoh tersebut model ini bukan hanya menentukan hubungan-hubungan antara variabel-variabel bebas dan variabel terikat mengenai kepentingan-kepentingan, tetapi juga menjelaskan antara hubungan-hubungan antara variabel-variabel bebas.

1. Ukuran-Ukuran Dasar dan Tujuan-Tujuan Kebijakan

Variabel ini didasarkan pada kepentingan utama terhadap faktor-faktor yang menentukan kinerja kebijakan, menurut Van Meter dan Van Horn, identifikasi indikator-indikator kinerja merupakan tahap yang krusial dalam analisis implementasi kebijakan. Indikator-indikator kinerja ini menilai sejauh mana ukuran-ukuran dasar dan tujuan kebijakan telah direalisasikan. Ukuran-ukuran dasar dan tujuan-tujuan berguna dalam menguraikan tujuan-tujuan kebijakan secara menyeluruh.

2. Sumber-Sumber Kebijakan

Sumber-sumber yang dimaksud dalam variabel ini adalah dana atau perangsang (*incentive*) lain yang mendorong dan memperlancar implementasi yang efektif.

3. Komunikasi Antar Organisasi.

Prospek-prospek tentang implementasi yang efektif ditentukan oleh kejelasan ukuran-ukuran dan tujuan-tujuan yang dinyatakan dan oleh ketepatan dan konsistensi dalam mengkomunikasikan ukuran-ukuran dan tujuan-tujuan tersebut kepada para pelaksana dan kelompok sasaran.

4. Karakteristik Badan-badan pelaksana

Pembahasan mengenai implementasi tidak bisa terlepas dari struktur birokrasi organisasi pelaksana, struktur birokrasi diartikan sebagai karakteristik dari organisasi, norma-norma, dan pola-pola hubungan yang terjadi berulang-ulang dalam organisasi. Komponen dari model ini terdiri dari ciri-ciri struktur-formal dari organisasi-organisasi dan atribut-atribut yang tidak formal dari personil organisasi.

5. Kondisi Ekonomi, Sosial, dan Politik.

Dampak ekonomi, sosial, dan politik memiliki pengaruh yang mendalam terhadap pencapaian badan-badan pelaksana, identifikasi yang dilakukan adalah identifikasi terhadap variabel-variabel lingkungan yang berpengaruh terhadap kebijakan yaitu variabel ekonomi, sosial, dan politik.

6. Kecenderungan Pelaksana (*Implementors*)

Variabel sebelumnya disaring melalui persepsi-persepsi pelaksana dalam yurisdiksi di mana kebijakan tersebut

dihasilkan. Ada 3 (tiga) tanggapan pelaksana yang disimpulkan untuk melaksanakan kebijakan, yakni: kognisi (komprehensi, pemahaman) tentang kebijakan, macam tanggapannya (penerimaan, netralitas, penolakan), dan intensitas tanggapan tersebut.

b. Model Implementasi Goerge C. Edward III

Menurut Goerge C. Edward III dalam (Winarno, 2014) terdapat 4 (empat) faktor yang berpengaruh terhadap proses implementasi, yaitu:

1. Komunikasi

Secara umum Edward menggarisbawahi pada factor ini pada 3 (tiga) hal yaitu: transmisi, konsistensi, dan kejelasan. Edward melihat bahwa suatu kebijakan dianggap efektif jika pelaksana tugas dari implementasi mengetahui apa yang akan dilakukannya.

2. Sumber-sumber

Sumber-sumber kebijakan sangat penting bagi implementasi kebijakan yang efektif, Tanpa sumber-sumber maka kebijakan yang telah dirumuskan diatas kertas mungkin hanya akan menjadi rencana saja dan tidak pernah ada realisasinya. Sumber-sumber yang dimaksudkan didalam factor ini adalah *staff*, wewenang, dan fasilitas.

3. Kecenderungan-kecenderungan

Kecenderungan ini berbicara mengenai sikap yang dimiliki oleh pejabat pelaksana kebijakan publik, jika pelaksana kebijakan merasa baik terhadap suatu kebijakan tertentu, dan dalam hal ini berarti adanya dukungan maka kemungkinan besar mereka melaksanakan kebijakan sebagaimana yang diinginkan oleh para

pembuat kebijakan awal, begitu juga berlaku untuk sebaliknya.

4. Struktur Birokrasi

Menurut Edward ada 2 (dua) hal yang merupakan karakteristik utama dari struktur birokrasi, yaitu: prosedur-prosedur kerja ukuran-ukuran dasar atau sering disebut sebagai *Standard Operating Procedures* (SOP) dan Fragmentasi.

METODE

Penelitian ini adalah penelitian kualitatif. Penelitian kualitatif merupakan metode-metode untuk mengeksplorasi dan memahami makna yang oleh sejumlah individu atau sekelompok orang dianggap berasal dari masalah sosial atau kemanusiaan (Ahmad, 2015). Pendekatan yang digunakan adalah deskriptif, agar peneliti dapat mengetahui gambaran secara rinci dan mendalam mengenai potret kondisi apa yang sebenarnya menurut apa adanya di lapangan studinya (Sutopo, 2002)

Penelitian hanya difokuskan pada penyelenggara pembangunan yang berasal dari Pemerintah Kota Surakarta yaitu Dishub Kota Surakarta selaku *leading sector* pembangunan serta Terminal Tirtonadi dan Kontraktor yang terlibat dalam pembangunan *skybridge*. Untuk menganalisis proses implementasi penggunaan teori proses implementasi Jones yang diterjemahkan oleh Widodo, sedangkan identifikasi faktor implementasi menggunakan Model Implementasi Edward III dan Van Meter dan Van Horn.

Metode penentuan informan menggunakan *purposive sampling*. Pengumpulan data dilakukan dengan wawancara semi terstruktur dan dokumentasi. Validitas data menggunakan triangulasi sumber dan teknik. Teknik

analisis data menggunakan model analisis interaktif yang diperkenalkan oleh Miles dan Huberman..

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Proses Pembangunan *Skybridge*

Implementasi pembangunan *skybridge* terdiri atas 3 proses tahapan implementasi, antara lain:

a. Tahap Pengorganisasian

Dalam tahapan pengorganisasian ada beberapa kegiatan yang dilakukan oleh Dishub Kota Surakarta untuk mempersiapkan berbagai kebutuhan implementasi. Berdasarkan hasil penelitian, sumber daya keuangan yang digunakan bersumber dari APBN sebanyak Rp.22.750.000.000,00 untuk pengerjaan konstruksi *skybridge* dan APBD Kota Surakarta sebanyak Rp.235.000.000,00 yang digunakan dalam operasional tim teknis,

Pelaksana kebijakan dalam pembangunan *skybridge* terbagi dalam dua sumber, yang pertama pelaksana yang bertugas melaksanakan pengerjaan konstruksi adalah kontraktor pelaksana pekerjaan dan pengawas pembangunan, yang keduanya ditunjuk sebagai pelaksana melalui proses lelang elektronik oleh Kemenhub melalui lembaga LPSE yaitu PT Karsa Bayu Bangun Perkasa. Kontraktor ini juga berkewajiban untuk menyediakan peralatan pembangunan yang telah juga ditetapkan dalam dokumen pengadaan lelang. Pelaksana lain berasal dari pemerintah, pelaksana ini tergabung dalam sebuah tim yang terbentuk atas keputusan Kepala Dishubkominfo Nomor 800/1714/2016, dengan melibatkan berbagai instansi pemerintah yang berada di Kota Surakarta seperti Dinas Pekerjaan Umum, UPTD Terminal Tirtonadi, Bappeda Kota Surakarta, TNI dan POLRI . Tugas yang diemban dalam tim ini adalah

tugas pembantuan agar pelaksanaan pembangunan yang dilakukan oleh kontraktor dapat berjalan dengan kondusif.

Kegiatan selanjutnya adalah kegiatan penetapan manajemen implementasi kebijakan. Dalam pembangunan *skybridge* pola kepemimpinan koordinator digunakan dalam pelaksanaan, dimana ada satu lembaga yaitu Dishubkominfo Kota Surakarta dengan setelah adanya perubahan nomenklatur organisasi bernama Dishub Kota Surakarta, bertindak sebagai koordinator dengan memberikan koordinasi kepada seluruh pelaksana yang tergabung dalam tim teknis pembangunan. Dalam pelaksanaan tugasnya, para pelaksana kebijakan memiliki standar acuan kerja.

Berkaitan dengan SOP yang digunakan dalam pembangunan, masing-masing pelaksana telah memiliki SOP. Kontraktor dalam melaksanakan tugasnya menggunakan dokumen kesehatan, keselamatan kerja dan lingkungan (K3L), penggunaan K3L dalam pembangunan bertujuan agar setiap pengerjaan konstruksi yang dilakukan oleh kontraktor sesuai dengan kaidah kesehatan, keselamatan kerja, dan lingkungan yang telah diatur dalam perundangan yang berlaku. Pembuatan SOP oleh kontraktor dibuat berdasarkan prasyarat yang harus dipenuhi ketika mengikuti lelang yang dilakukan oleh Kemenhub. SOP yang digunakan oleh tim teknis merupakan sk pembentukan tim yang berisi pembagian kedudukan berserta dengan tugas, wewenang, dan tanggung jawab. Pembuatan SOP yang ada telah disesuaikan dengan peraturan perundangan yang berlaku.

Dalam tahapan persiapan pembangunan penyusunan jadwal dilakukan. Jadwal disusun oleh kontraktor selaku pemegang kewenangan pelaksana

pengerjaan konstruksi. Pembuatan disesuaikan dengan aturan pembangunan yang tertera dalam dokumen pengadaan dengan masa pengerjaan selama 180 hari kerja kalender yang dimulai pada tanggal 01 Juni 2016 hingga 28 Desember 2016. Berbagai kegiatan dalam tahapan pengorganisasian sebagian besar tidak mengalami kendala.

b. Tahap Interpretasi

Tahapan ini berisi berbagai kegiatan yang berfungsi untuk menerjemahkan berbagai hal yang berkaitan dengan konsep pembangunan, kedalam kegiatan yang bersifat operasional. Hasil penelitian yang ditemukan oleh peneliti, dalam tahapan ini terdapat 3 (tiga) kegiatan yang dijalankan, yaitu: dikeluarkannya SK Pembentukan Tim Teknis *Skybridge*, kegiatan sosialisasi kepada aparaturnya pelaksana dan sosialisasi kepada masyarakat.

Kegiatan pertama dalam tahapan interpretasi adalah dikeluarkannya keputusan pembentukan tim teknis. Dishub Kota Surakarta selaku koordinator mengeluarkan sebuah keputusan pembentukan tim teknis pembangunan *skybridge*, yang dibuat setelah ada pemberitahuan dari Kemenhub melalui Surat Kementerian Perhubungan Direktorat Jenderal Perhubungan Darat No.UM.202/4/22/SDPRAS/V/2016 perihal Pemberitahuan dan Persiapan Pekerjaan. SK Kepala Dishubkominfo Nomor 800/1714/2015 yang dibuat memuat berbagai aturan teknis operasional terkait pembentukan tim teknis lapangan serta tugas dan wewenang yang berguna untuk membantu implementasi pembangunan agar tetap berjalan dengan kondusif.

Setelah pembuatan SK, Dishub melaksanakan kegiatan sosialisasi kepada pelaksana. Sosialisasi dilakukan pertama kali di Kantor Dishub Kota Surakarta

dengan tujuan untuk menginformasikan mengenai pembentukan tim melalui SK kepada berbagai instansi pemerintah yang berkepentingan sekaligus berkoordinasi kepada seluruh pelaksana mengenai pembagian tugas, wewenang, dan tanggung jawab dalam implementasi tugas pembantuan pembangunan *skybridge*.

Kegiatan terakhir dalam tahap interpretasi adalah kegiatan sosialisasi kepada masyarakat kelurahan Gilingan. Sosialisasi dilaksanakan sebanyak dua kali dengan tujuan untuk memberikan informasi kepada masyarakat bahwa akan ada pembangunan *skybridge* serta tujuan dilakukan pembangunan. Dalam pelaksanaannya sosialisasi mengalami kendala, sebagian masyarakat melakukan penolakan terhadap pembangunan dengan alasan pembangunan akan mengganggu kegiatan masyarakat terutama kegiatan dalam bidang ekonomi Kelurahan Gilingan. Penyelesaian permasalahan penolakan dari masyarakat dilakukan oleh pemerintah yang juga melibatkan Walikota Surakarta dengan melakukan negoisasi kepada masyarakat, sehingga menghasilkan penyelesaian pemberian kompensasi ganti rugi kepada masyarakat.

c. Tahap Aplikasi

Tahapan aplikasi dalam konteks implementasi pembangunan *skybridge* merupakan kegiatan teknis pembangunan yang dilakukan oleh kontraktor serta kegiatan pendukung lainnya yang dilakukan oleh Tim Teknis Pembangunan *Skybrodge*. Kegiatan pertama yang dilakukan ialah dimulainya pembangunan *skybridge* Dimulainya pembangunan ditandai dengan pelaksanaan sebuah acara *slametan* sebagai wujud permohonan doa agar pelaksanaan pembangunan dapat terlaksana dengan baik. Setelah itu, keesokan harinya pembangunan dimulai dengan memperhatikan pembagian

segmentasi pembangunan yang telah ditentukan sebelumnya. Persiapan pembangunan yang dilakukan oleh kontraktor sempat mengalami kendala, kendala muncul diakibatkan karena penolakan terhadap pembangunan yang dilakukan oleh masyarakat, namun akhirnya kendala tersebut dapat teratasi setelah adanya komunikasi yang dilakukan oleh tim teknis dengan masyarakat.

Kegiatan lain yang dilakukan dalam tahap aplikasi adalah pengawasan dan evaluasi pembangunan *skybridge*. Pengawasan dilakukan oleh kontraktor pengawas untuk mengetahui bagaimana penerapan kontrak dalam pengerjaan konstruksi bangunan, selain itu tim teknis juga ikut melaksanakan pengawasan untuk pengawasan pada hal yang berkaitan dengan keamanan dan kelancaran pembangunan. Sedangkan evaluasi dilakukan melalui rapat setiap bulan sekali untuk melaporkan setiap progress pengerjaan yang telah dilakukan dan menerima berbagai masukan untuk menyelesaikan berbagai permasalahan yang timbul dalam pembangunan.

Kegiatan terakhir dalam tahap aplikasi adalah peresmian *skybridge* penghubung Terminal Tirtonadi dengan Stasiun Solo Balapan pada tanggal 27 Desember 2016. Peresmian *skybridge* dipimpin oleh Menteri Perhubungan, sebelumnya peresmian *skybridge* mengalami pemunduran dari jadwal yang telah ditetapkan yaitu 17 Desember 2016 dikarenakan pembangunan yang menjadi tanggung jawab dari PT KAI belum selesai, namun setelah dilakukan pemunduran jadwal penyelesaian bangunan PT KAI juga belum terselesaikan sehingga setelah peresmian *skybridge* belum bisa dimanfaatkan oleh masyarakat. Selain pemunduran jadwal, bangunan dan fasilitas *skybridge* yang dibangun oleh kedua lembaga penyelenggara yaitu Dishub dan

PT KAI juga memiliki perbedaan, fisik bangunan yang lebih modern dan terdapatnya *lift* bagi penyandang difabel dan *escalator* dimiliki oleh bangunan PT KAI. Sedangkan bangunan Dishub memiliki fisik yang lebih sederhana dan hanya memiliki tangga manual untuk menuju *skybridge*.

2. Faktor Pendukung dan Penghambat Implementasi Pembangunan *Skybridge* di Kota Surakarta

Dalam implementasi pembangunan *skybridge* di Kota Surakarta, diperngaruhi oleh berbagai faktor yang bersifat mendukung maupun menghambat, antara lain:

a. Tujuan-Tujuan dan Ukuran-Ukuran Kebijakan

Tujuan dan ukuran kebijakan menjadi faktor pendukung dalam implemetasi dikarenakan pada aspek tujuan dan sasaran yang dimiliki dalam pembangunan sudah jelas yaitu untuk mengintegrasikan moda transportasi (Bus dan Kereta Api) sebagai upaya mengatasi permasalahan kemacetan dan memiliki sasaran yaitu selesainya pembangunan *skybridge*. Dalam aspek penerapannya tujuan dan sasaran telah dilakukan dengan baik pula. tujuan telah diterapkan dibuktikan dengan telah tersedianya prasarana (*skybridge*) yang menghubungkan antara Terminal Tirtonadi dengan Stasiun Solo Balapan. Sedangkan sasaran telah diterapkan dengan bukti pembangunan telah selesai dibangun dan diresmikan oleh pemerintah.

b. Sumber-Sumber

Faktor Sumber-sumber dilihat bagaimana kondisi kualitas dan kecukupannya dalam melaksanakan kebijakan. Dalam konteks ini terlihat dalam beberapa aspek yang telah tersedia dengan cukup seperti aspek sumber daya keuangan

yang telah cukup untuk membiayai pembangunan dan operasional tim teknis pembangunan, sumber daya manusia yang berkualitas baik baik dari kontraktor terseleksi melalui lelang dengan sertifikasi yang diperlukan dan anggota tim teknis diisi oleh aparatur dari berbagai instansi pemerintahan di Kota Surakarta dengan keseluruhan jabatan struktural tim teknis diisi oleh pejabat posisi strategis masing-masing instansi yang terlibat. pertimbangan hal tersebut juga mencerminkan kapasitas dengan bidangnya dikarenakan dalam proses penyediaan aparatur tersebut, Dishub mengirimkan permohonan kepada instansi lain untuk mengirimkan aparaturnya sesuai dengan kebutuhan yang telah ditetapkan oleh Dishub. Aspek fasilitas juga terpenuhi sesuai dengan kebutuhan, adanya posko yang digunakan untuk tim teknis melakukan tugasnya dinilai layak sebagai tempat untuk melakukan berbagai tugas seperti penerimaan keluhan dari masyarakat, rapat, dan pengawasan serta evaluasi. Disisi lain fasilitas perlatan yang digunakan untuk pembangunan, telah tersedia dengan baik oleh kontraktor dengan penyesuaian prasyarat kebutuhan proyek, Aspek pembagian wewenang dan ketaatan pelaksana terhadap aturan telah dijalankan tanpa ada kendala. Dari penjelasan tersebut disimpulkan bahwa faktor sumber-sumber menjadi faktor pendukung implementasi.

c. Komunikasi

Komunikasi dilakukan antara pelaksana dan kelompok sasaran yaitu masyarakat yang terkena dampak langsung (rumah terdapat pilar) dan masyarakat yang tidak terkena dampak langsung (yang tidak terdapat pilar namun masih masuk dalam kawasan pembangunan). Faktor komunikasi dinilai sebagian menjadi faktor pendukung dan sebagian menjadi penghambat dalam implementasi. Faktor pendukung dinilai dari aspek transmisi

dibuktikan dengan pemahaman terkait kebijakan yang baik dan disadarinya bahwa pembangunan *skybridge* telah disepakati oleh Dishub Kota Surakarta, aspek lain yang berkaitan dengan transfer informasi baik antar pelaksana maupun dengan kelompok sasaran seperti aspek kejelasan, konsistensi, dan ketepatan kepada para pelaksana dan kelompok sasaran yang mendapatkan dampak secara langsung dipandang berjalan dengan baik. Sedangkan aspek ketepatan transfer informasi kepada masyarakat yang tidak terkena dampak secara langsung menjadi faktor penghambat dan menyebabkan penolakan sebagian masyarakat terhadap pembangunan, disebabkan dalam sosialisasi kedua masyarakat yang tidak terkena dampak langsung tidak dilibatkan.

Gambar 1. Spanduk Penolakan oleh Masyarakat



Sumber: (Jatengpos.com, 2016).

d. Struktur Birokrasi

Ketiga aspek struktur organisasi, alur koordinasi kerja antar pelaksana dengan kontraktor dan *standard operating procedures* (sop) telah tersedia dengan baik dan menjadi faktor pendukung dalam implementasi. Sedangkan aspek fragmentasi yang berasal dari perbedaan otoritas induk organisasi yaitu Kementerian Perhubungan (Dishub Kota Surakarta) dan Kementerian BUMN (PT KAI) menjadi faktor penghambat dalam implementasi pembangunan, masing-masing penyelenggara memiliki aturan yang mengikat yang harus dijalankan, hal

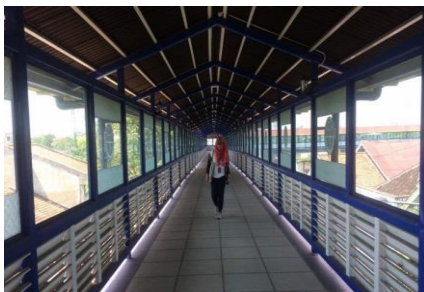
tersebut berdampak pada terjadinya perbedaan waktu penyelesaian pembangunan dimana pembangunan oleh Dishub Kota Surakarta selesai pada tanggal 15 Desember 2018 sedangkan oleh PT KAI selesai pada tanggal 30 April 2017. Fisik bangunan juga memiliki perbedaan, bangunan PT KAI memiliki konsep yang lebih modern, selain itu fasilitas layanan pendukung *skybridge* PT KAI memiliki *lift* dan *escalator* sebagai fasilitas layanan dukungan terhadap calon penumpang difabel sedangkan *skybridge* Dishub Kota Surakarta tidak tersedia *lift* dan *lift* dan *escalator* melainkan tangga konvensional.

Gambar 2. *Skybridge* yang dibangun oleh PT KAI



Sumber: (Tribunjateng.com, 2016).

Gambar 3. *Skybridge* yang dibangun oleh Dishub Kota Surakarta



Sumber: (Tribunsolo.com, 2016).

e. Kondisi-Kondisi Ekonomi, Sosial, dan Politik

Aspek pendapat umum masyarakat mengenai kebijakan menjadi faktor pendukung dikarenakan Masyarakat Kota Surakarta yang ditemui peneliti menyatakan dukungan terhadap

pembangunan. Namun, disisi lain aspek pengaruh kondisi sosial menjadi faktor penghambat dikarenakan penolakan yang dilakukan oleh sebagian masyarakat berdampak pada terganggunya persiapan pembangunan yang dilakukan oleh kontraktor. dua aspek lain yaitu kondisi ekonomi dan politik tidak berpengaruh dalam implementasi dikarenakan kondisi-kondisi tersebut berdasarkan temuan penelitian melalui wawancara dengan narasumber tidak memberikan dampak terhadap pembangunan.

f. Kecenderungan Pelaksana

Kedua aspek dalam faktor ini yaitu aspek kognisi (pemahaman para pelaksana terhadap isi dan tujuan kebijakan) dan aspek tanggapan pelaksana terhadap kebijakan menjadi faktor pendukung dalam implementasi. Kognisi yang dimiliki para pelaksana tergambar cukup dikarenakan mengerti latar belakang, isu dan tujuan pembangunan yang dibangun guna mengatasi sebagai wujud mengintegrasikan antarmoda transportasi sekaligus untuk mengatasi permasalahan kemacetan. Hal tersebut juga berbanding lurus dengan tanggapan pelaksana yang mendukung pembangunan dan juga memberikan masukan terhadap perbaikan implementasi pembangunan *skybridge*.

SIMPULAN

Implementasi pembangunan *skybridge* di Kota Surakarta dilaksanakan melalui tiga tahapan yaitu tahap pengorganisasian diisi dengan berbagai kegiatan persiapan pembangunan seperti penyediaan anggaran dan peralatan pembangunan, pelaksana beserta pola manajemen dan jadwal pelaksanaan. tahap interpretasi yang terdiri atas pembuatan kebijakan dukungan dengan keluarnya SK pembentukan tim teknis *skybridge* dan sosialisasi kepada pelaksana dan

masyarakat dan tahapan aplikasi yaitu berbagai kegiatan yang berkaitan dengan teknis pembangunan dan pengawasan dan evaluasi pembangunan hingga peresmian. Sebagian besar tahapan berjalan dengan baik, namun juga masih ditemukan kendala pada sosialisasi kepada masyarakat, pelaksanaan pembangunan dan peresmian *skybridge*. Terdapat faktor pendukung implementasi seperti Faktor Ukuran-Ukuran Dasar dan Tujuan Kebijakan; Faktor Sumber-Sumber; Faktor Komunikasi pada aspek transmisi, aspek kejelasan, aspek konsistensi, aspek ketepatan pada para pelaksana, dan kepada masyarakat yang terkena dampak secara langsung; Faktor Struktur Birokrasi pada aspek struktur organisasi, aspek alur koordinasi kerja, dan aspek *standard operating procedures*; Faktor Kondisi Ekonomi, Sosial, dan Politik pada aspek pendapat umum masyarakat mengenai kebijakan; serta Faktor Kecenderungan Pelaksana. Selain itu terdapat faktor penghambat pula seperti Faktor Komunikasi pada aspek ketepatan pada kepada masyarakat yang tidak terkena dampak secara langsung; Faktor Struktur

Birokrasi pada aspek fragmentasi; Faktor Kondisi Ekonomi, Sosial, dan Politik pada aspek pengaruh kondisi sosial.

Beberapa saran akan diajukan kepada Dinas Perhubungan Kota Surakarta selaku *leading sector* dalam pembangunan, antara lain: untuk mengatasi fragmentasi otoritas induk organisasi yang muncul dalam implementasi. Dinas Perhubungan Kota Surakarta hendaknya kedepan membuat sebuah satuan tugas bersama dari seluruh instansi pemerintah yang terkait tanpa terkecuali, dengan tujuan untuk menentukan kesatuan sinergitas dalam menciptakan koordinasi dan standar implementasi sebuah program/kegiatan. Hal lain yang perlu diperhatikan adalah dalam pelaksanaan sosialisasi kepada masyarakat. Dinas Perhubungan Kota Surakarta perlu memperhatikan aspek ketepatan dalam faktor komunikasi. Dengan cara melibatkan seluruh masyarakat yang terkena dampak agar informasi yang diberikan terkait kebijakan tidak hanya diterima oleh sebagian masyarakat terdampak.

DAFTAR PUSTAKA

- Acara, A., & Gürol, P. (2016). An innovative solution for transportation among Caspian region. Istanbul: Procedia.
- Ahmad, J. (2015). *Metode Penelitian Administrasi Publik Teori dan Aplikasi* (1 ed.). Yogyakarta: Gava Media.
- Azis, R. (2018). *Pengantar Sistem dan Perencanaan Transportasi*. Yogyakarta: Deepublish.
- beritatrans.com. (2017). *Pembangunan Sky Bridge Terminal Tirtonadi Nyaris Rampung*. Dipetik Desember 21, 2017, dari <http://beritatrans.com/2017/03/12/pembangunan-sky-bridge-terminal-tirtonadi-nyaris-rampung/>
- Direktorat Jenderal Perhubungan Darat Kementerian Perhubungan. (2017, April 13). *Paparan Direktur Prasarana Perhubungan Darat*. Dipetik Desember 21, 2017, dari <http://hubdat.dephub.go.id/rakornis2016/paparan-para-direktur/2074-paparan-direktur-prasarana-perhubungan-darat/download>

- Jatengpos.com. (2016). *Warga Terdampak Sky Bridge Tirtonadi Menanti Kompensasi*. Retrieved Desember 13, 2017, from <http://www.jatengpos.com/2016/07/infrastruktur-solo-warga-terdampak-sky-bridge-tirtonadi-menanti-kompensasi-740480>
- kontan.co.id. (2015). *Di Solo pertumbuhan kendaraan capai 15% per tahun*. Dipetik Desember 19, 2017, dari <http://regional.kontan.co.id/news/di-solo-pertumbuhan-kendaraan-capai-15-per-tahun>
- N. Brnjac, D., D. B., & Babić. (2007). Reducing congestion in urban transport by using intermodal transport solution. *WIT Transactions on The Built Environment, Vol 96*, 45-52.
- Nabliir, M. (2017). *Jokowi Minta Infrastruktur Transportasi di Solo Dikembangkan*. Retrieved Desember 18, 2017, from <http://ekonomi.kompas.com/read/2017/07/30/161355626/jokowi-minta-infrastruktur-transportasi-di-solo-dikembangkan>
- pikiran-rakyat.com. (2016). *Pemkot Solo Akan Berlakukan Sistem Satu Arah di Semua Jalan*. Dipetik Desember 23, 2017, dari <http://www.pikiran-rakyat.com/nasional/2016/05/16/pemkot-solo-akan-berlakukan-sistem-satu-arah-di-semua-jalan-369199>
- Prawata, A. (2014). Fasilitasi Transit Transportasi Umum Sebagai Media Untuk Meningkatkan dan Bagian Kota Jakarta yang Sehat. *Comtech Vol.5 No.2* , 879-886.
- Purnomo, A. (2016). *Proyek Sky Bridge DPRD: Jangan Hanya Pencitraan* . Retrieved Desember 18, 2017, from <https://joglosemar.co/2016/04/proyek-sky-bridge-dprd-jangan-pencitraan.html>
- Rodrigue, D. J.-P., & Slack, D. B. (2017). *The Geography of Transport Systems*. New York: Routledge. Retrieved from The Geography of Transport Systems.
- ramadhan.inilah.com. (2017). *Proyek Sky Bridge Rp21,5 M di Solo Jalan Terus*. Dipetik Desember 23, 2017, dari <http://ramadhan.inilah.com/read/detail/2308983/proyek-sky-bridge-rp215-m-di-solo-jalan-terus>
- Satriawan, Y. (2017). *SkyBridge, Jembatan Layang dari Stasiun Solo Balapan ke Terminal Tirtonadi Solo*. Retrieved November 29, 2017, from http://kbr.id/berita/06-2017/skybridge__jembatan_layang_dari_stasiun_solo_balapan_ke_terminal_tirtonadi_solo/90454.html
- Solopos.com. (2017). *Rata-Rata 250 Orang Melintasi Sky Bridge Per Hari*. Dipetik Desember 23, 2017, dari <http://www.solopos.com/2017/07/14/infrastruktur-solo-rata-rata-250-orang-melintasi-sky-bridge-per-hari-833696>
- Solopos.com. (2016). *Belum Selesai 100%, Sky Bridge Diresmikan Menhub Hari Ini*. Dipetik November 30, 2017, dari <http://www.solopos.com/2016/12/27/infrastruktur-solo-belum-selesai-100-sky-bridge-diresmikan-menhub-hari-ini-779625>
- Sutopo, H. (2002). *Metodologi Penelitian Kualitatif Dasar Teori dan Terapannya dalam Penelitian*. Surakarta: UNS Press.
- Tribunjateng.com. (2016). *Jalur Skybridge Stasiun Solo Balapan ke Terminal Tirtonadi Mulai Diuji coba*. Dipetik September 2, 2018, dari <http://jateng.tribunnews.com/2017/06/05/jalur-skybridge-stasiun-solo-balapan-ke-terminal-tirtonadi-mulai-diuji-coba>
- Tribunsolo.com. (2016). *Mau Gunakan Skybridge Terminal Tirtonadi-Stasiun Solo Balapan? Begini Caranya*. Dipetik September 2, 2018, dari <http://solo.tribunnews.com/2017/06/06/mau-gunakan-skybridge-terminal-tirtonadi-stasiun-solo-balapan-begini-caranya>
- Utami, E. (2017). *Ditentang Warga, Pembangunan "Sky Bridge" di Solo Jalan Terus*. Dipetik November 30, 2017, dari <https://www.suara.com/news/2016/06/14/110718/ditentang-warga-pembangunan-sky-bridge-di-solo-jalan-terus>

- Wahab, S. A. (2013). *Analisis Kebijakan Dari Formulasi ke Penyusunan Model-Model Implementasi Kebijakan Publik* (2 ed.). Jakarta: Bumi Aksara.
- Weia, H., & Mogharabi, A. (2014). *Key Issues in Integrating New Town Development into Urban Transportation Planning*. Shenzhen: Procedia.
- WIdodo, J. (2007). *Analisis Kebijakan Publik Konsep dan Aplikasi Analisis Proses Kebijakan Publik* (1 ed.). Malang: Bayumedia Publishing.
- Wulandari, I. (2015). *Macet Jakarta Terurai dengan Transportasi Masal Terintegrasi*. Dipetik November 27, 2017, dari <http://nasional.republika.co.id/berita/nasional/jabodetabek-nasional/15/02/08/njfsa-macet-jakarta-terurai-dengan-transportasi-masal-terintegrasifwulanda>