

Kesiapan Daerah Mengelola Transportasi Publik Pascasubsidi Pusat: Strategi SWOT Trans Metro Dewata

Regional Readiness Public Transport After Central Subsidies: SWOT Strategy Trans Metro Dewata

Ramadhan Dwi Prasetyo^{1*}, Komang Anggi Wulandari²

^{1,2}Teknologi Rekayasa Otomotif, Politeknik Keselamatan Transportasi Jalan, Tegal, Indonesia

¹ramadhan@pktj.ac.id, ²komanganggiwulandari@gmail.com

Abstrak

Trans Metro Dewata (TMD) merupakan layanan transportasi publik di Bali yang diluncurkan pada tahun 2020 melalui skema subsidi pemerintah pusat. Layanan ini berperan penting dalam menurunkan biaya transportasi masyarakat, mengurangi ketergantungan terhadap kendaraan pribadi, serta mendukung konektivitas ekonomi lokal dan pariwisata. Namun, penghentian subsidi pada Januari 2025 menyebabkan terhentinya layanan selama lebih dari empat bulan akibat belum siapnya pendanaan dari pemerintah daerah. Penelitian ini bertujuan mengevaluasi faktor internal dan eksternal yang memengaruhi keberlanjutan layanan TMD pasca-subsidi pusat, mengidentifikasi posisi strategisnya dalam matriks SWOT, serta merumuskan strategi keberlanjutan yang relevan. Metode yang digunakan adalah analisis kualitatif deskriptif dengan pendekatan SWOT, melalui studi dokumentasi, observasi, dan wawancara. Hasil menunjukkan bahwa TMD berada pada Kuadran III, yakni kondisi dengan peluang eksternal yang besar namun dihadapkan pada kelemahan internal. Strategi keberlanjutan yang disarankan adalah strategi WO (*Weakness–Opportunity*), seperti perbaikan infrastruktur, pengembangan sistem pembayaran inklusif, penguatan kelembagaan berbasis BLUD, serta kolaborasi multipihak. Penelitian ini berkontribusi dalam mengisi kekosongan kajian terkait kesiapan kelembagaan daerah terhadap transisi layanan transportasi publik pasca-perubahan kebijakan fiskal, serta memberikan rekomendasi kebijakan untuk model keberlanjutan transportasi publik daerah.

Kata kunci: Trans Metro Dewata; keberlanjutan; transportasi publik; analisis SWOT; pascasubsidi.

Abstract

Trans Metro Dewata (TMD) is a public transportation service in Bali launched in 2020 under a central government subsidy scheme. The service plays a vital role in reducing transportation costs, minimizing private vehicle use, and supporting local economic and tourism connectivity. However, the termination of central subsidies in January 2025 led to a service suspension of over four months due to the lack of preparedness in local government funding. This study aims to evaluate internal and external factors affecting the sustainability of TMD after subsidy termination, identify its strategic position using the SWOT matrix, and formulate adaptive sustainability strategies. This research employed a descriptive qualitative method using a SWOT analysis framework through document review, field observation, and interviews. The findings indicate that TMD is positioned in Quadrant III—high external opportunities but constrained by internal weaknesses. Recommended strategies include improving infrastructure, developing inclusive payment systems, strengthening institutional governance through regional public service bodies (BLUD), and promoting multi-stakeholder partnerships. This study contributes to the academic discourse by addressing the institutional readiness of local governments in managing post-subsidy public transportation, while offering practical policy recommendations for regional transport sustainability models.

Keywords: Trans Metro Dewata, sustainability, public transportation, SWOT analysis, postsubsidy.

1. Pendahuluan

Transportasi publik merupakan pilar utama dalam pembangunan ekonomi berkelanjutan, pengurangan ketimpangan akses, serta dekarbonisasi sistem mobilitas, khususnya di wilayah urban dan destinasi wisata. Di daerah seperti Bali yang menjadi etalase pariwisata nasional dan memiliki tingkat kunjungan wisatawan domestik dan mancanegara yang tinggi, ketersediaan layanan transportasi publik yang andal dan terjangkau menjadi kebutuhan mendesak. Ketiadaan sistem transportasi publik yang efisien dapat menimbulkan eksekse berupa ketergantungan pada kendaraan pribadi, kemacetan lalu lintas, polusi udara, hingga biaya logistik yang tinggi bagi pelaku usaha mikro dan menengah.

Sebagai respons terhadap tantangan tersebut, pemerintah pusat meluncurkan program layanan Trans Metro Dewata (TMD) pada 6 September 2020 melalui skema Buy The Service (BTS). Skema ini memungkinkan penyediaan layanan angkutan massal perkotaan dengan tarif rendah melalui pembiayaan subsidi operasional oleh pemerintah pusat, sembari membangun kebiasaan baru masyarakat untuk menggunakan angkutan umum yang nyaman, tepat waktu, dan terintegrasi (Kementerian Perhubungan, 2021). Berdasarkan data Badan Pengelola Transportasi Darat (BPTD) Wilayah XII Bali, sepanjang 2023, rata-rata jumlah penumpang harian TMD mencapai 10.413 orang, menunjukkan antusiasme publik yang terus meningkat terhadap moda transportasi publik yang layak dan ekonomis (BPTD Wilayah XII, 2023).

Namun demikian, program ini menghadapi tantangan krusial menyusul penghentian subsidi operasional dari pemerintah pusat per 1 Januari 2025. Akibatnya, operasional TMD terhenti selama lebih dari empat bulan, karena belum siapnya skema pembiayaan alternatif dari Pemerintah Provinsi Bali. Ketidaksiapan ini berdampak langsung pada mobilitas masyarakat, terutama kelompok yang sangat bergantung pada transportasi publik seperti pekerja harian, pelajar, dan pelaku UMKM. Di sisi lain, aktivitas ekonomi dan sektor pariwisata turut terganggu karena menurunnya konektivitas antar wilayah (Kompas, 2025). TMD baru dapat kembali beroperasi pada 18 April 2025 setelah pemerintah daerah mengalokasikan anggaran dari APBD.

Fenomena ini mengindikasikan adanya kesenjangan antara desain kebijakan pusat dan kapasitas institusional daerah dalam menjamin kesinambungan layanan publik strategis. Ketika program transportasi berbasis subsidi pusat dihentikan, tidak serta-merta daerah memiliki kesiapan fiskal dan kelembagaan untuk mengambil alih fungsi layanan tersebut. Hal ini memperlihatkan gap antara pendekatan kebijakan yang bersifat top-down dan kesiapan daerah yang belum optimal dalam hal perencanaan, pendanaan, dan tata kelola layanan transportasi publik.

Dalam konteks teori kebijakan publik kontemporer, keberhasilan implementasi kebijakan tidak hanya bergantung pada desain kebijakan itu sendiri, tetapi juga pada kapasitas kelembagaan daerah, koordinasi antarpemangku kepentingan, dan kemampuan adaptasi terhadap dinamika fiskal dan sosial. Howlett dan Mukherjee (2018) menekankan bahwa keberhasilan implementasi kebijakan sangat dipengaruhi oleh policy capacity, yaitu kombinasi antara kapasitas analitis, operasional, dan politik dari aktor-aktor pelaksana kebijakan, baik di tingkat pusat maupun daerah. Dalam konteks ini, kegagalan atau keterlambatan daerah dalam merespons perubahan pendanaan dari pusat mencerminkan lemahnya kapasitas tersebut, khususnya dalam dimensi kelembagaan dan pengelolaan sumber daya. Dalam kasus TMD, variabel-variabel ini tampak tidak sepenuhnya terpenuhi pasca-perubahan kebijakan subsidi. Di sisi lain, literatur sebelumnya cenderung menitikberatkan pada evaluasi dampak layanan transportasi publik berbasis subsidi (Poiani & Stead, 2015; Paulley et al., 2006), namun belum banyak yang secara khusus menyoroti transisi fiskal dan tantangan kelembagaan setelah masa subsidi berakhir.

Berdasarkan latar belakang dan gap kajian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk: a). mengevaluasi faktor internal dan eksternal yang memengaruhi keberlanjutan layanan Trans Metro Dewata pasca-penghentian subsidi pusat; b). mengidentifikasi posisi strategis operasional TMD berdasarkan pendekatan analisis SWOT; c). merumuskan strategi keberlanjutan yang adaptif dan kontekstual untuk mendukung layanan transportasi publik berbasis pendanaan daerah.

Penelitian ini memiliki nilai kebaruan (novelty) dalam dua aspek utama. Pertama, kajian ini mengangkat dimensi post-subsidy governance dalam layanan transportasi publik daerah yang belum banyak diteliti di Indonesia. Kedua, penelitian ini mengintegrasikan pendekatan analisis SWOT dengan perspektif kesiapan kelembagaan daerah untuk membangun model keberlanjutan layanan transportasi publik pasca-transisi kebijakan nasional. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dalam pengembangan studi kebijakan publik berbasis kelembagaan transportasi, serta kontribusi praktis bagi pengambil kebijakan di tingkat daerah dan pusat.

2. Metode

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif yang bertujuan untuk memperoleh pemahaman mendalam terkait dinamika keberlanjutan layanan Trans Metro Dewata (TMD) pasca-penghentian subsidi dari pemerintah pusat. Pendekatan ini dipilih karena sesuai dengan karakteristik fenomena yang kompleks dan kontekstual, terutama terkait aspek kebijakan publik, kelembagaan daerah, dan respon strategis terhadap perubahan fiskal (Creswell & Poth, 2018).

Sebagai alat analisis utama, digunakan metode Analisis SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) yang telah terbukti relevan dalam menilai keberlanjutan program layanan publik berbasis evaluasi faktor internal dan eksternal (Helms & Nixon, 2010). SWOT digunakan untuk mengidentifikasi variabel kekuatan dan kelemahan yang berasal dari aspek operasional dan manajerial TMD, serta peluang dan ancaman yang bersumber dari lingkungan kebijakan, sosial, dan ekonomi eksternal.

Teknik pengumpulan data melalui teknik triangulasi, yaitu: a). studi dokumentasi, yang meliputi analisis terhadap laporan resmi dari Badan Pengelola Transportasi Darat (BPTD) Wilayah XII Bali, Direktorat Jenderal Perhubungan Darat, serta dokumen APBD Provinsi Bali terkait pendanaan transportasi publik. b). Observasi lapangan, khususnya terhadap kondisi fisik sarana dan prasarana TMD (halte, armada, sistem pembayaran). c). Wawancara semi-terstruktur dengan informan kunci yang meliputi pejabat Dinas Perhubungan Provinsi Bali, manajemen operator TMD, serta pengguna aktif layanan transportasi ini. Pemilihan informan dilakukan secara purposif untuk menjangkau narasumber yang memahami proses pengambilan keputusan dan pelaksanaan operasional pasca-subsidi.

Teknis analisis data dilakukan secara sistematis melalui: Identifikasi faktor strategis internal dan eksternal berdasarkan hasil observasi, wawancara, dan studi dokumen, pemberian bobot dan rating pada masing-masing variabel SWOT berdasarkan tingkat signifikansi dan relevansinya, dengan skala 1–4 sebagaimana direkomendasikan oleh David & David (2017); Penyusunan matriks SWOT untuk menghasilkan empat tipe strategi dasar: SO (memaksimalkan kekuatan untuk meraih peluang), WO (mengurangi kelemahan dengan

memanfaatkan peluang), ST (menggunakan kekuatan untuk menghadapi ancaman), dan WT (meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman); Penentuan posisi kuadran strategi dengan menghitung selisih skor faktor internal dan eksternal, guna memetakan posisi keberlanjutan TMD dalam matriks SWOT dan merumuskan strategi adaptif sesuai dengan hasil pemetaan tersebut.

3. Hasil dan Pembahasan

Evaluasi Faktor Internal dan Eksternal yang Mempengaruhi Keberlanjutan Trans Metro Dewata

Evaluasi keberlanjutan layanan Trans Metro Dewata (TMD) pasca-penghentian subsidi pusat dilakukan melalui pendekatan analisis SWOT, dengan mengidentifikasi faktor internal dan eksternal yang memengaruhi kinerja operasional.

a. Faktor Internal

Faktor internal mencakup kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*) dari layanan TMD. Hasil analisis menunjukkan bahwa kekuatan utama TMD terletak pada tabel 1:

Tabel 1. Variabel Kekuatan (Strength), Penilaian Bobot dan Rating

Variabel Kekuatan (Kode)	Tingkat signifikan	Bobot	Rating	Skor
Jumlah armada yang memadai dan layak operasi (S1)	3	0.1090909	4	0.43636364
Jaringan rute yang sudah dirancang dengan cakupan wilayah yang jelas (S2)	3	0.1090909	3	0.32727273
Jadwal keberangkatan yang relatif tepat waktu (S3)	2.5	0.0909091	3	0.27272727
Kenyamanan armada yang terawat (S4)	3	0.1090909	3	0.32727273
Sistem pengelolaan sumber daya manusia yang sudah berjalan dengan prosedur standar (S5)	2.5	0.0909091	3	0.27272727
Sub Total		0.5090909		1.63636364

Kelima elemen ini mencerminkan adanya dasar operasional yang kuat dalam sistem pelayanan TMD. Namun demikian, kelemahan signifikan juga teridentifikasi, antara lain terletak pada tabel 2:

Tabel 2. Variabel Kelemahan (Weakness), Penilaian Bobot dan Rating

Variabel Kelemahan (Kode)	Tingkat signifikan	Bobot	Rating	Skor
Tingginya kepadatan lalu lintas yang berdampak pada keterlambatan layanan (W1)	3	0.1090909	4	0.43636364
Minimnya sarana penunjang seperti halte yang nyaman dan aman (W2)	3	0.1090909	4	0.43636364
Terbatasnya penetrasi layanan ke wilayah padat permukiman atau pinggiran (W3)	3	0.1090909	3	0.32727273
Tidak adanya opsi pembayaran tunai yang menyulitkan sebagian pengguna (W4)	2	0.0727273	3	0.21818182
Kurangnya sistem pemantauan terhadap kepatuhan pembayaran penumpang (W5)	2.5	0.0909091	3	0.27272727
Sub Total		0.4909091		1.69090909

Dari hasil penilaian bobot dan skor pada Tabel 1 dan 2, total skor kekuatan sebesar **1,636** dan skor kelemahan **1,691**. Ini menandakan bahwa kelemahan TMD secara agregat sedikit lebih dominan dibandingkan kekuatannya, yang menjadi catatan penting dalam upaya memperkuat layanan. Temuan ini memperkuat pandangan Helms dan Nixon (2010) yang menekankan bahwa dominasi kelemahan internal dalam suatu sistem pelayanan publik akan menghambat optimalisasi kekuatan yang dimiliki, terutama jika tidak disertai dengan perbaikan sistemik. Dalam konteks transportasi publik, Currie dan Delbosc (2011) juga menyatakan bahwa kelemahan operasional yang tidak segera ditangani, seperti akses fisik dan pilihan layanan yang terbatas, dapat menyebabkan pengguna potensial beralih ke moda transportasi pribadi atau informal. Oleh karena itu, meskipun TMD memiliki kekuatan pada sisi teknis dan manajerial, keberlanjutan layanannya tetap bergantung pada kapasitas untuk mengatasi hambatan struktural yang teridentifikasi, sehingga layanan tidak hanya efisien secara internal, tetapi juga relevan dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat pengguna.

b. Faktor Eksternal

Dari sisi eksternal, TMD menghadapi sejumlah peluang strategis, di antaranya tertera pada tabel 3:

Tabel 3. Variabel Peluang (Opportunities), Penilaian Bobot dan Rating

Variabel Peluang (Kode)	Tingkat signifikan	Bobot	Rating	Skor
Komitmen pemerintah pusat dalam mendorong pengembangan jaringan transportasi public (O1)	3	0.11765	4	0.47059
Potensi kemitraan dengan sektor swasta dalam mengembangkan layana (O2)	2.5	0.09804	3	0.29412
Meningkatnya kebutuhan transportasi dari kalangan wisatawan domestik dan mancanegara (O3)	2	0.07843	3	0.23529
Antusiasme masyarakat terhadap pengembangan koridor baru (O4)	2.5	0.09804	3	0.29412
Peluang menjalin kerja sama dengan sekolah untuk layanan transportasi pelajar (O5)	3	0.11765	3	0.35294
Sub Total		0.5098		1.64706

Namun, TMD juga dihadapkan pada sejumlah ancaman seperti pada table 4:

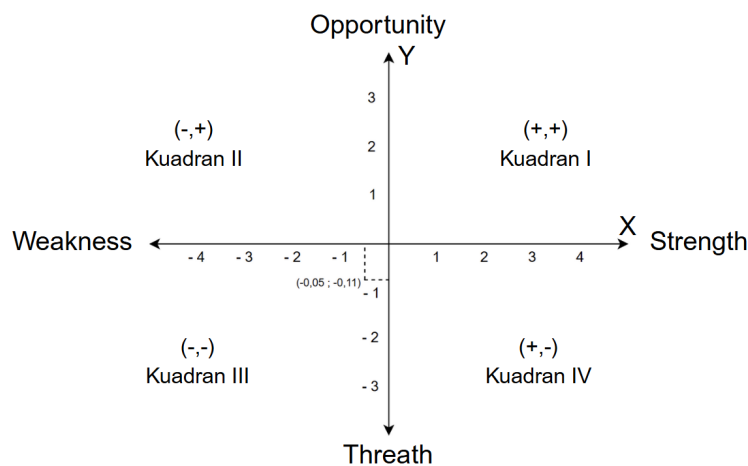
Tabel 4. Variabel Ancaman (Threat), Penilaian Bobot dan Rating

Variabel Ancaman (Kode)	Tingkat signifikan	Bobot	Rating	Skor
Persaingan ketat dengan transportasi online yang lebih fleksibel (T1)	2	0.07843	4	0.31373
Preferensi masyarakat terhadap kendaraan pribadi (T2)	2	0.07843	3	0.23529
Kemacetan lalu lintas yang memperlambat kecepatan layanan (T3)	3	0.11765	4	0.47059
Persaingan dengan transportasi swasta yang telah mapan (T4)	3	0.11765	3	0.35294
Rendahnya komitmen pemerintah daerah dalam mendukung layanan pasca-subsidi pusat (T5)	2.5	0.09804	4	0.39216
Sub Total		0.4902		1.76471

Total skor peluang sebesar **1,647**, sedangkan ancaman mencapai **1,765**, yang menunjukkan bahwa tekanan dari faktor eksternal cukup signifikan dan perlu strategi mitigasi yang kuat. Temuan ini sejalan dengan penelitian Cats, Susilo, dan Reimal (2017) yang menyatakan bahwa keberhasilan layanan transportasi publik di daerah sangat tergantung pada dukungan lingkungan kebijakan yang konsisten serta kolaborasi antaraktor dalam sistem transportasi. Selain itu, teori ekosistem layanan publik dari Osborne *et al.* (2020) menekankan pentingnya keterhubungan antara pemerintah pusat, pemerintah daerah, dan aktor non-negara (sektor swasta dan masyarakat) dalam membentuk daya tahan layanan publik terhadap tekanan lingkungan eksternal. Dengan demikian, untuk menjaga keberlanjutan TMD, strategi mitigasi terhadap ancaman perlu diprioritaskan, khususnya dalam memperkuat dukungan pemerintah daerah, integrasi jaringan transportasi, dan peningkatan keunggulan kompetitif terhadap layanan transportasi alternatif.

Identifikasi Posisi Strategis Trans Metro Dewata dalam Matriks SWOT

Untuk mengetahui arah strategis keberlanjutan Trans Metro Dewata (TMD) pasca-penghentian subsidi pusat, analisis SWOT digunakan sebagai alat untuk memetakan kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang memengaruhi kinerja layanan. Berdasarkan hasil perhitungan nilai bobot dan rating dari masing-masing variabel SWOT, diperoleh nilai total faktor internal sebesar 3,33 dan faktor eksternal sebesar 3,41.

**Gambar 1.** Identifikasi Kuadran Matriks SWOT Trans Metro Dewata

Dengan perhitungan selisih antara skor kekuatan dan kelemahan ($X = -0,05$), serta antara peluang dan ancaman ($Y = -0,11$), maka posisi strategis TMD berada pada Kuadran III dalam Matriks SWOT (Gambar 1). Posisi ini menggambarkan bahwa TMD menghadapi peluang eksternal yang sangat besar, tetapi dibatasi oleh kelemahan internal yang signifikan. Dalam taksonomi strategi SWOT, posisi ini menuntut penerapan strategi WO (*Weakness–Opportunity*), yaitu strategi yang bertujuan untuk memanfaatkan peluang eksternal dengan cara mengurangi atau mengatasi kelemahan internal (David & David, 2017).

Posisi TMD dalam Kuadran III didukung oleh beberapa temuan penting: dari sisi peluang, terdapat dukungan kebijakan nasional dalam perluasan sistem transportasi publik, serta meningkatnya minat masyarakat dan wisatawan terhadap layanan angkutan umum berbiaya murah. Ini menunjukkan bahwa permintaan pasar terhadap layanan seperti TMD sangat potensial untuk dikembangkan. Namun, dari sisi kelemahan, TMD masih menghadapi kendala struktural seperti minimnya infrastruktur penunjang (halte, sistem pembayaran yang inklusif), keterbatasan cakupan layanan ke area padat penduduk, serta lemahnya pengawasan terhadap sistem pembayaran.

Temuan ini sejalan dengan literatur yang menyebutkan bahwa keberhasilan layanan transportasi publik tidak hanya ditentukan oleh permintaan pasar, tetapi juga oleh kesiapan sistem pendukung dan kelembagaan daerah (Paulley et al., 2006; Pojani & Stead, 2015). Dalam konteks pasca-subsidi, kelemahan internal tersebut dapat menjadi penghambat utama, meskipun peluang pengembangan layanan sangat terbuka. Kajian dari Yuliastuti et al. (2023) juga mengonfirmasi bahwa banyak program BTS menghadapi tantangan ketika tanggung jawab pendanaan dialihkan ke pemerintah daerah. Ketidaksiapan fiskal dan lemahnya sistem pengelolaan menjadi sumber utama ketidakberlanjutan layanan. Oleh karena itu, pendekatan strategi WO menjadi sangat relevan dalam mendorong TMD agar dapat bertahan dan berkembang secara mandiri.

Strategi Keberlanjutan Yang Adaptif Dan Kontekstual Untuk Mendukung Layanan Transportasi Publik Berbasis Pendanaan Daerah

Dalam konteks ini, perumusan strategi keberlanjutan TMD diarahkan untuk memperkuat tata kelola kelembagaan, memperbaiki kualitas layanan, dan memperluas jangkauan layanan kepada segmen pengguna potensial. Berikut ini adalah lima rekomendasi strategis berbasis hasil penelitian dan didukung oleh literatur yang relevan:

1. Penguatan Infrastruktur Dasar dan Fasilitas Penunjang

Salah satu kelemahan mendasar TMD adalah keterbatasan fasilitas fisik seperti halte yang layak, nyaman, dan mudah dijangkau. Pemerintah daerah perlu mengalokasikan anggaran pembangunan dan revitalisasi halte sebagai titik interaksi utama antara pengguna dan sistem. Hal ini juga termasuk integrasi dengan fasilitas pejalan kaki, aksesibilitas disabilitas, dan sistem park & ride di kawasan padat aktivitas. Penelitian oleh Currie & Delbosc (2011) menegaskan bahwa kualitas infrastruktur dasar (termasuk halte dan akses menuju halte) sangat menentukan persepsi masyarakat terhadap kelayakan dan kenyamanan transportasi publik. Ketika infrastruktur dasar buruk, maka peluang eksternal seperti minat pengguna dan dukungan kebijakan akan sulit dimaksimalkan.

2. Sistem Pembayaran yang Inklusif dan Terintegrasi

Temuan menunjukkan bahwa ketiadaan opsi pembayaran tunai menjadi hambatan bagi sebagian kelompok pengguna, seperti lansia, pelajar, atau warga yang belum memiliki akses ke sistem digital. Oleh karena itu, TMD perlu mengembangkan sistem pembayaran multikanal, termasuk tunai, kartu prabayar, dan dompet digital, yang terintegrasi dengan moda transportasi lain. Sebagaimana ditegaskan oleh Cats, Susilo, dan Reimal (2017), integrasi sistem pembayaran merupakan syarat mutlak untuk meningkatkan loyalitas pengguna dan menciptakan ekosistem transportasi multimoda yang efisien dan berorientasi pengguna.

3. Reorientasi Edukasi Publik dan Segmentasi Sosialisasi

Alih-alih menyasar kesadaran umum masyarakat, strategi edukasi harus diarahkan pada segmentasi kebutuhan pengguna, seperti edukasi digital untuk kelompok pengguna konvensional, edukasi keamanan untuk pelajar, dan edukasi keberlanjutan untuk komunitas wisata. Sosialisasi berbasis komunitas (*community-based campaigns*) telah terbukti lebih efektif dibandingkan kampanye massal (Shaw & Black, 2012). Selain itu, literasi transportasi harus menjadi bagian dari program pendidikan dan partisipasi masyarakat, agar kebiasaan menggunakan transportasi publik tidak bersifat musiman atau bergantung pada insentif sementara.

4. Kemitraan Multipihak dan Model Bisnis Kolaboratif

TMD perlu mengembangkan model kemitraan multipihak yang melibatkan sektor swasta, institusi pendidikan, pelaku wisata, dan komunitas lokal untuk memperkuat aspek pembiayaan dan operasional. Contoh implementasi adalah layanan shuttle sekolah berbasis kerja sama dengan dinas pendidikan, atau pengembangan koridor wisata melalui kerja sama dengan industri pariwisata. Konsep ini didukung oleh temuan Litman (2021), yang menekankan pentingnya diversifikasi sumber pembiayaan dan partisipasi

sektor non-negara dalam memperkuat keberlanjutan transportasi publik di tengah keterbatasan fiskal daerah.

5. Reformasi Kelembagaan: Pembentukan BLUD Transportasi Publik

Sebagai langkah jangka panjang, TMD perlu dikelola dalam bentuk kelembagaan semi-mandiri, seperti Badan Layanan Umum Daerah (BLUD) atau BUMD Transportasi, yang memiliki fleksibilitas anggaran, manajemen profesional, serta tata kelola yang akuntabel. Ini penting untuk menghindari ketergantungan tahunan pada APBD, sekaligus menjamin stabilitas operasional layanan di tengah perubahan politik lokal. Studi oleh Sclar *et al.* (2016) menunjukkan bahwa kelembagaan yang adaptif dan otonom lebih mampu merespons fluktuasi fiskal dan tekanan eksternal, dibandingkan unit kerja konvensional yang kaku dan birokratis.

4. Simpulan

Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi faktor internal dan eksternal yang memengaruhi keberlanjutan layanan Trans Metro Dewata (TMD) pasca-penghentian subsidi pemerintah pusat, mengidentifikasi posisi strategis operasionalnya, serta merumuskan strategi keberlanjutan yang adaptif berbasis kondisi aktual dan potensi lokal. Hasil analisis SWOT menunjukkan bahwa TMD memiliki kekuatan dalam aspek jumlah armada, jaringan rute, ketepatan waktu, kenyamanan armada, dan manajemen SDM. Namun, layanan ini juga dihadapkan pada kelemahan yang cukup krusial seperti minimnya infrastruktur halte, keterbatasan sistem pembayaran, belum maksimalnya cakupan layanan ke wilayah permukiman padat, dan lemahnya pengawasan operasional.

Di sisi eksternal, TMD memiliki peluang besar dari dukungan program nasional, meningkatnya kebutuhan layanan transportasi wisata, dan potensi kolaborasi multipihak. Namun, ancaman seperti persaingan dengan transportasi daring, kemacetan lalu lintas, dan ketidakpastian dukungan fiskal daerah tetap menjadi tantangan signifikan. Berdasarkan pemetaan posisi strategis dalam matriks SWOT, TMD berada pada Kuadran III, yakni kondisi dengan peluang eksternal yang tinggi namun terhambat oleh kelemahan internal. Posisi ini menuntut penerapan strategi WO (Weakness–Opportunity), yaitu memperkuat kelembagaan, meningkatkan infrastruktur dan layanan, mengembangkan sistem pembayaran yang inklusif, serta membangun kemitraan lintas sektor. Dengan pendekatan tersebut, TMD memiliki potensi untuk tumbuh sebagai layanan transportasi publik daerah yang berkelanjutan, resilien, dan adaptif terhadap dinamika fiskal maupun kebutuhan masyarakat. Kajian ini menegaskan pentingnya transisi kelembagaan dan penguatan kapasitas daerah sebagai prasyarat utama keberlanjutan transportasi publik pasca-intervensi kebijakan pusat.

Ucapan Terima Kasih

Penulis mengucapkan terima kasih kepada Jajaran Trans Metro Dewata Bali dan seluruh narasumber yang telah memberikan data dan informasi dalam penyusunan artikel ini.

Referensi

- [1] Badan Pengelola Transportasi Darat Wilayah XII Bali. (2023). *Laporan Kinerja BPTD Wilayah XII Bali Tahun 2023*. Denpasar: Kementerian Perhubungan Republik Indonesia.
- [2] Cats, O., Susilo, Y. O., & Reimal, T. (2017). The prospects of fare integration in developing public transport networks. *Transport Policy*, 54, 61–69.
- [3] Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- [4] Currie, G., & Delbosc, A. (2011). Exploring public transport usage trends in an ageing population. *Transportation*, 38(4), 763–776.
- [5] David, F. R., & David, F. R. (2017). *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases* (16th ed.). Pearson.
- [6] Helms, M. M., & Nixon, J. (2010). Exploring SWOT analysis – Where are we now? *Journal of Strategy and Management*, 3(3), 215–251. <https://doi.org/10.1108/17554251011064837>
- [7] Howlett, M., & Mukherjee, I. (2018). **Policy capacity: A design perspective**. *Public Administration and Development*, 38(1), 3–14. <https://doi.org/10.1002/pad.1813>
- [8] Kementerian Perhubungan Republik Indonesia. (2021). *Pedoman Pelaksanaan Program Buy The Service (BTS)*. Direktorat Jenderal Perhubungan Darat.
- [9] Kompas. (2025, April 19). *Empat Bulan Mandek, Trans Metro Dewata Kembali Beroperasi*. Diakses dari <https://www.kompas.id/>
- [10] Litman, T. (2021). *Evaluating Public Transit Benefits and Costs*. Victoria Transport Policy Institute.
- [11] Mashuri, M., & Nurjannah, N. (2020). Analisis SWOT dan formulasi strategi pengembangan transportasi berbasis lingkungan. *Jurnal Kebijakan dan Administrasi Publik*, 23(2), 134–147.
- [12] Osborne, S. P., Radnor, Z., Kinder, T., & Vidal, I. (2020). *Public Service Logic: Creating Value for Public Service Users, Citizens, and Society Through Public Service Delivery*. Routledge.

- [13] Paulley, N., Balcombe, R., Mackett, R., Titheridge, H., Preston, J., Wardman, M., & White, P. (2006). The demand for public transport: The effects of fares, quality of service, income and car ownership. *Transport Policy*, 13(4), 295–306.
- [14] Pojani, D., & Stead, D. (2015). Sustainable urban transport in the developing world: Beyond megacities. *Sustainability*, 7(6), 7784–7805. <https://doi.org/10.3390/su7067784>
- [15] Sclar, E., Lönnroth, M., & Wolmar, C. (2016). *Improving Urban Access: New Approaches to Funding Transport Investment*. Routledge.
- [16] Shaw, J., & Black, I. (2012). *Transport policy and the environment*. Routledge.
- [17] Yuliasuti, N., Hermawan, Y., & Djohermansyah, J. (2023). Evaluasi keberlanjutan skema Buy The Service dalam layanan transportasi publik kota menengah. *Jurnal Transportasi Indonesia*, 14(1), 45–58.