

Dinamika *Adaptive Governance* Dalam Pengelolaan Angkutan Massal Darat di Kota Pekanbaru

M Tri Yogi Apriansya¹ Nur Laila Meilani²

Program Studi Ilmu Administrasi Publik, Jurusan Ilmu Administrasi, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Riau, Kota Pekanbaru, Provinsi Riau, Indonesia^{1,2}
Email: triyogi305@gmail.com¹ meilanimeilani09@gmail.com²

Abstrak

Penelitian ini memfokuskan pada dinamika *Adaptive Governance* dalam konteks angkutan massal darat di Kota Pekanbaru. Dengan batasan pada fenomena kemampuan beradaptasi angkutan massal tersebut, tujuan penelitian adalah menganalisis bagaimana pemerintah setempat menerapkan *Adaptive Governance*. Metode penelitian yang digunakan adalah kualitatif dengan wawancara terstruktur. Temuan menunjukkan bahwa pemerintah telah berhasil beradaptasi melalui koordinasi, kesatuan tindakan, dan komunikasi efektif. Peningkatan kapabilitas tercapai melalui pelatihan dan rekrutmen, sementara perluasan partisipasi terjadi melalui perencanaan-pelaksanaan-evaluasi. Temuan lainnya menyoroti perlunya inovasi berkelanjutan untuk menghadapi ketidakpastian. Rekomendasi meliputi hendaknya ada pengadaan sebuah *platform* khusus untuk mempermudah pola penggunaan angkutan massal serta percepatan pembaharuan pembangunan untuk mengurai masalah kemacetan yang kompleks di Kota Pekanbaru.

Kata Kunci: Adaptasi, Transportasi, Pemerintah

Abstract

This research focuses on the dynamics of Adaptive Governance in the context of land mass transportation in Pekanbaru City. With limitations on the phenomenon of mass transportation's adaptability, the research objective is to analyze how local governments implement Adaptive Governance. The research method used was qualitative with structured interviews. The findings show that the government has successfully adapted through coordination, unity of action, and effective communication. Increasing capabilities is achieved through training and recruitment, while expanding participation occurs through planning-implementation-evaluation. Other findings highlight the need for continuous innovation to deal with uncertainty. Recommendations include the provision of a special platform to simplify mass transportation usage patterns and accelerate development reforms to solve the complex problem of congestion in Pekanbaru City.

Keywords: Adaptation, Transportation, Government



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/).

PENDAHULUAN

Perubahan lingkungan, ekspektasi dari konstituen, ekonomi global dan perkembangan teknologi seperti *big data*, analisis data, data tertaut terbuka, web semantik memengaruhi nilai-nilai sosial, privasi, dan keamanan siber mengharuskan organisasi untuk beradaptasi. Ada banyak perkembangan yang mungkin mengganggu masyarakat kita, sehingga menimbulkan masalah sosial yang harus ditangani oleh pemerintah. Hal ini mengakibatkan perubahan nilai-nilai inti seperti privasi dan transparansi (Janssen & van den Hoven, 2015). Tata kelola diperlukan dalam pengambilan keputusan yang diperlukan dan menyikapi perkembangan tersebut. Hal ini memberikan tuntutan yang tinggi kepada pemerintah untuk mengantisipasi dan mengembangkan kebijakan yang baik serta layanan baru. Namun pemerintah sering kali tertinggal. Mereka harus menyadari perubahan-perubahan ini dan mereka perlu menyesuaikan kebijakan, perundang-undangan, sistem dan bahkan struktur internal mereka untuk

menghadapi perubahan-perubahan tersebut. Pemerintah dan organisasi besar berupaya mengelola perkembangan baru dengan menggunakan mekanisme tata kelola yang sudah mapan, dengan stabilitas dan akuntabilitas sebagai nilai utama. Namun, mekanisme ini sebagian besar tidak dikembangkan untuk beradaptasi terhadap perubahan. Penggunaan mekanisme yang ada berarti meningkatkan kontrol dan prosedur, agar dapat memahami perkembangan baru dan mengambil tanggung jawab. Namun, masyarakat semakin berkembang, sedangkan prosedurnya tidak fleksibel dan penerapan pengendalian terjadi dengan mengorbankan pengetahuan profesional atau dapat mengakibatkan permainan yang merugikan antara manajer dan profesional, antara organisasi publik dan swasta, atau antara departemen fungsional yang berbeda dalam organisasi besar (Janssen & van der Voort, 2016).

Adaptasi oleh masyarakat adalah kunci untuk menghadapi tantangan dan perubahan dalam dunia yang terus berubah. Ketika masyarakat mampu beradaptasi dengan baik, mereka dapat menghadapi perubahan ekonomi, sosial, dan lingkungan dengan lebih efektif. Adaptasi memungkinkan masyarakat untuk menyesuaikan perilaku, nilai-nilai, dan pola pikir mereka sehingga tetap relevan dan berdaya saing di tengah perubahan zaman. Ketika masyarakat bersedia beradaptasi, mereka dapat mengambil peluang baru dan mengatasi hambatan yang mungkin muncul. Hal ini penting terutama dalam menghadapi revolusi teknologi dan globalisasi yang terus berlangsung, di mana model bisnis dan cara berinteraksi secara sosial berubah dengan cepat. Maka, kemampuan beradaptasi ini sedang dirasakan oleh pergerakan angkutan massal darat di Kota Pekanbaru. Hal ini dilihat dari semakin beragamnya inovasi dan kebijakan yang ada pada angkutan massal darat di kota ini. Perubahan tampak dari penggunaan transportasi *official* oleh pemerintah seperti Trans metro Pekanbaru yang mengalami perubahan di bidang pembayaran menjadi non-tunai. Di kota Pekanbaru terdapat sistem transportasi bus *rapid* transit yang disebut Trans Metro Pekanbaru atau sering dikenal dengan Transmetro atau *Busway* TMP. Pada tanggal 18 Juni 2009, TMP mulai memberikan pelayanan pada koridor 1 dan 2 Dinas Komunikasi dan Informatika Kota Pekanbaru melalui surat tertanggal 1 Januari 2014 yang dikirimkan Walikota Pekanbaru Nomor 656/Dishubkominformo/1063 PD Pembanguna. Dua puluh bus berkapasitas 80 orang dan lima puluh unit berkapasitas merupakan armada Trans Metro Pekanbaru, 30 pekerja meliputi 7 lorong. Dengan dukungan Kementerian Perhubungan, jumlah armada Trans Metro Pekanbaru bertambah 50 pada tahun 2016.

Berdasarkan Peraturan Walikota Pekanbaru Nomor 87 Tahun 2015 tentang Penetapan Tarif Penumpang Umum Oplet, Bus Kota dan Trans Metro Pekanbaru dalam wilayah Kota Pekanbaru, tarif bus Trans Metro Pekanbaru ialah Rp4.000 untuk umum dan mahasiswa serta Rp3.000 untuk pelajar dengan ketentuan satu kali perjalanan terkoneksi antar koridor. Namun, masih terdapat kendala dalam pelaksanaan kebijakan terbaru yaitu pemberlakuan pembayaran non-tunai. Hal tersebut dapat dilihat dalam beberapa media seperti yang dilansir dari riauonline.co.id di mana terdapat wawancara dengan masyarakat yang mengatakan bahwa masih adanya lingkup masyarakat yang sulit untuk mengerti mengenai kebijakan ini seperti lansia atau pun masyarakat menengah ke bawah yang tidak memiliki sarana informasi seperti *gadget* dan lainnya. Lalu, kendala lainnya yang disampaikan oleh Kepala UPT TMP Dishub Pekanbaru, bahwa adanya pengurangan jumlah penumpang hingga 20% serta kendala jaringan yang lambat. Hal ini sejalan dengan kendala lain seperti masyarakat yang belum dapat mematuhi kebijakan karena kurangnya kesadaran. Dari fenomena tersebut, maka terlihat bahwa kemajuan teknologi harus diiringi dengan kemampuan beradaptasi pemerintah dan masyarakat maka terlihat bahwa kemajuan teknologi harus diiringi dengan kemampuan beradaptasi pemerintah dan masyarakat demi mendukung perkembangan zaman.

Menurunnya pendapatan Bus Trans Metro Pekanbaru dari 388.532.000 pada bulan Juli menjadi 353.283.000 pada bulan Agustus menunjukkan tantangan dan dinamika yang dihadapi oleh angkutan massal perkotaan. Faktor-faktor seperti fluktuasi minat pengguna, perubahan kebijakan transportasi, dan situasi ekonomi dapat memberikan tekanan terhadap pendapatan perusahaan transportasi tersebut. Terlebih lagi, perubahan pola pergerakan masyarakat dan preferensi pengguna dalam mengakses layanan transportasi dapat mempengaruhi kinerja keuangan suatu perusahaan transportasi. Dalam konteks ini, kemampuan beradaptasi Bus Trans Metro Pekanbaru menjadi krusial. Pemerintah perlu mengimplementasikan strategi yang responsif terhadap perubahan kebutuhan pengguna, menerapkan teknologi dan inovasi dalam manajemen operasional, serta menjalin kemitraan yang efektif dengan pemangku kepentingan lainnya. Pentingnya adaptasi oleh pemerintah tidak bisa diabaikan mengingat lingkungan sosial, ekonomi, dan politik yang selalu berubah. Ketika pemerintah mampu beradaptasi dengan baik, mereka dapat memastikan keberlanjutan dan keberhasilan dalam mencapai tujuan-tujuan pembangunan nasional. Negara-negara yang menghadapi perubahan demografis, teknologi, dan lingkungan harus mampu menyesuaikan kebijakan dan program mereka agar tetap relevan dan memberikan manfaat maksimal bagi masyarakat. Kemampuan adaptasi juga memungkinkan pemerintah untuk merespons dengan cepat terhadap krisis dan bencana, seperti wabah penyakit, bencana alam, atau perubahan ekonomi yang tiba-tiba, sehingga dapat melindungi dan mendukung kesejahteraan rakyat.

Berdasarkan konteks fenomena yang telah dijelaskan sebelumnya, peneliti merasa tertarik untuk menjadikan topik penelitian tersebut sebagai subjek proposal dengan judul “Dinamika *Adaptive Governance* Dalam Pengelolaan Angkutan Massal Trans Metro Kota Pekanbaru”. Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dijelaskan diatas, maka rumusan masalah ialah bagaimana dinamika *adaptive governance* dalam pengelolaan angkutan massal Trans Metro Kota Pekanbaru? Bertolak dari batasan masalah penelitian diatas, maka tujuan dilakukan penelitian ini ialah untuk menganalisis dinamika *adaptive governance* dalam pengelolaan angkutan massal Trans Metro Kota Pekanbaru.

METODE PENELITIAN

Prosedur penelitian yang digunakan dalam penelitian ini menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati untuk memahami fenomena apa yang dialami subjek penelitian, seperti perilaku, persepsi, motivasi, tindakan, dan sebagainya. Penelitian diarahkan secara holistik (utuh), dalam konteks alam tertentu, dan dengan menggunakan metode ilmiah secara menyeluruh. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, yaitu memberikan gambaran tentang masalah penelitian dan solusinya. Fenomenologi merupakan metodologi penelitian yang digunakan dalam penelitian ini. Tujuan penelitian fenomenologis adalah untuk memahami makna suatu fenomena (Denzin & Lincoln, 1995). Pengalaman subjektif menjadi penekanan utama metode fenomenologis. Metode ini terhubung dengan eksplorasi mandiri dunia dan interpretasi beragam pengalaman yang dimiliki seseorang. Metode ini berupaya memahami pengalaman luar biasa yang dimiliki seseorang tanpa bias asumsi (Nuryana & Utari, 2019). Penelitian kualitatif (Nursapiah, 2020) adalah penelitian yang mana peneliti berfungsi sebagai alat utama untuk menilai keadaan suatu hal yang alamiah. Sumber data yang digunakan adalah purposive dan snowballing sampling dalam penelitian kualitatif. Triangulasi (kombinasi) adalah teknik yang digunakan untuk pengumpulan data, dan analisis data induktif atau kualitatif digunakan untuk menganalisis data. Makna diprioritaskan di atas generalisasi dalam temuan penelitian kualitatif. Peneliti dalam penelitian ini memilih teknik deskriptif kualitatif agar dapat mendalami lebih dalam komponen penyelenggaraan pelayanan transportasi massal Kota

Pekanbaru dan *Adaptive Governance* pemangku kepentingan. Dengan menggambarkan apa yang sebenarnya terjadi tanpa menambah atau menghapus, analisis deskriptif bertujuan untuk mengungkapkan dan mengkarakterisasi peristiwa, fakta, situasi, fenomena, variabel, dan kondisi yang terjadi sepanjang penyelidikan dengan cara yang dapat dipercaya. Penelitian menggunakan jenis fenomenologi karena ingin mendalami makna personal dalam interaksi dengan sistem transportasi dan mekanisme pembayaran. Metode ini memungkinkan eksplorasi mendalam tentang persepsi, preferensi, dan pengalaman individu dalam konteks yang kompleks. Fenomenologi juga memungkinkan peneliti untuk menggali perspektif subyektif dan memahami dampak sosial serta budaya terhadap interaksi tersebut. Dengan pendekatan ini, penelitian dapat memberikan wawasan mendalam tentang bagaimana individu merasakan dan berinteraksi dengan sistem transportasi dan pembayaran dalam kehidupan sehari-hari

Lokasi penelitian menjelaskan tempat (*locus*) penelitian, serta alasan memilih lokasi penelitian tersebut. Untuk memperoleh data dalam penelitian ini sebagai bahan untuk menjawab semua permasalahan yang ada, maka penelitian ini dilakukan pada Kawasan Dinas Perhubungan Kota Pekanbaru. Adapun alasan memilih lokasi ini karena inovasi pelayanan publik yang ada begitu beragam. Selain itu, alasan pemilihan implementasi pelayanan angkutan massal darat Kota Pekanbaru karena sangat tertarik untuk dikaji lebih dalam. Seperti yang terdapat pada peraturan baru Bus *Trans Metro Pekanbaru* yang awalnya hanya pembayaran secara konvensional, kini dikembangkan menjadi pembayaran non-tunai. Terakhir, pemilihan lokasi ini ialah dikarenakan data dan informasi yang bersesuaian dengan kajian penelitian akan lebih banyak dikumpulkan dari lokasi ini. Meneliti di kota Pekanbaru memiliki nilai penting karena memungkinkan fokus mendalam pada konteks lokal yang khas. Hal ini memungkinkan Peneliti untuk memahami bagaimana sistem transportasi dan mekanisme pembayaran berinteraksi dengan karakteristik unik dari kota tersebut. Selain itu, penelitian di Pekanbaru juga dapat membangun kolaborasi dengan pihak-pihak terkait dan memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang dampak sosial, ekonomi, dan keuntungan dari sistem yang diterapkan di lingkungan nyata. Meskipun sistem serupa diterapkan di kota atau provinsi lainnya, pemilihan Pekanbaru sebagai lokasi penelitian bukanlah pengabaian terhadap kota lain. Sebaliknya, ini adalah langkah strategis untuk mendapatkan wawasan yang lebih mendalam dan kontekstual terkait implementasi sistem tersebut dalam skala yang lebih terfokus. Dengan demikian, hasil penelitian di Pekanbaru dapat memberikan panduan yang lebih spesifik dan akurat untuk pengembangan sistem serupa di wilayah lain di masa mendatang.

Jenis Sumber Data

1. Data Primer. Silalahi (2012) mendefinisikan data primer sebagai data yang bersumber dari suatu objek atau dokumen original, atau bahan mentah dari pelaku yang disebut sebagai "first-hand information". Sumber data primer merupakan data yang diperoleh secara langsung dari sumber utama (Pramiyati, 2017). Data primer dalam penelitian ini berasal langsung dari yang diteliti, seperti yang diberikan oleh partisipan penelitian. Melalui observasi item penelitian dan metodologi wawancara, sumber data primer diperoleh dari seluruh informan. Data primer didalam penelitian ini dapat diperoleh melalui wawancara dengan informan penelitian yang berkaitan dengan *Adaptive Governance* yaitu Pegawai Dinas Perhubungan Kota Pekanbaru, Masyarakat Kota Pekanbaru yang menggunakan layanan Trans Metro Pekanbaru, petugas transportasi pada Trans Metro Pekanbaru serta mengetahui indikator pilar *Adaptive Governance* yang juga berdasar pada peraturan yang berlaku dalam pengimplementasian kebijakan. Selain itu, data ini juga dapat diperoleh melalui observasi atau pengamatan langsung terhadap masyarakat.

2. Data Sekunder. Data sekunder menurut (Silalahi, 2012) adalah informasi yang dikumpulkan secara langsung atau dari sumber yang dapat diakses sebelum penelitian selesai, ini sering disebut sebagai "*secondhand information*". Bahan yang digunakan untuk mendukung penelitian ini adalah data sekunder yang dikumpulkan dari laporan penelitian dan literatur ilmiah yang relevan dengan penelitian ini. Dokumen, publikasi yang sudah lengkap, atau karya sastra yang merupakan sumber data siap pakai, seperti data dokumen dan publikasi, merupakan sumber data sekunder.

Teknik Pengumpulan Data

Mengumpulkan data adalah prosedur untuk mengatasi suatu masalah secara eksplisit. Metode pengumpulan data berikut digunakan untuk mengumpulkan informasi yang diperlukan untuk penelitian ini. Mereka yang bertanggung jawab mengumpulkan informasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Observasi. Observasi adalah data untuk menjawab masalah penelitian juga dapat dilakukan dengan cara observasi. Menurut (Bungin, 2007). Observasi atau pengamatan adalah Kegiatan sehari-hari manusia melibatkan penggunaan pancaindra, terutama penglihatan dan pendengaran, sebagai alat bantu utama, disamping pancaindra lain seperti telinga, penciuman, mulut, dan kulit. Dalam konteks ini, panca indera manusia, khususnya penglihatan dan pendengaran, diperlukan untuk mendeteksi gejala yang diamati. Informasi yang terdeteksi kemudian direkam dan dianalisis. Observasi merupakan pengamatan langsung yang dilakukan oleh peneliti dengan cara turun langsung ke lokasi penelitian, guna mengamati fakta-fakta yang terjadi di lokasi tersebut dan memahami lebih lanjut proses yang terjadi. Penelitian ini menggunakan observasi terstruktur atau tersamar, yang melibatkan pengumpulan informasi dan sikap terbuka serta jujur terhadap sumber data. Setelah itu, data tersebut sering diperiksa dan dipahami lebih detail untuk mengumpulkan informasi yang dianggap perlu untuk penelitian ini. Informasi disajikan secara jelas dan ringkas sehingga pembaca dapat dengan mudah menangkapnya. Untuk mengetahui lebih jauh mengenai Tata Kelola Adaptif Dinas Perhubungan Pekanbaru Dalam Penyelenggaraan Pelayanan Transportasi Massal Darat Pekanbaru, peneliti melakukan observasi langsung dengan mendatangi langsung lokasi penelitian.
2. Wawancara (*Interview*). Wawancara adalah metode melakukan wawancara langsung dengan informan penelitian guna menguatkan informasi mengenai mekanisme *Adaptive Governance* yang digunakan Dinas Perhubungan Pekanbaru dalam menyelenggarakan pelayanan angkutan massal darat di Pekanbaru. Obrolan dengan tujuan yang jelas disebut wawancara. Dua orang melakukan percakapan: orang yang diwawancara menjawab pertanyaan pewawancara dan pewawancara mengajukan pertanyaan. Penggunaan tata kelola adaptif terhadap penerapan sistem angkutan massal darat di Pekanbaru (Moleong, 2000). Tujuan dari wawancara adalah untuk memahami apa yang ada dalam pikiran dan perasaan orang lain (Nasution, 1996). Tipe wawancara yang dilakukan adalah wawancara terstruktur sebagaimana yang dijelaskan Silalahi (2012) yaitu wawancara yang dilakukan oleh seorang peneliti yang mengetahui sepenuhnya informasi yang dibutuhkan dan memiliki seperangkat pertanyaan yang telah ditentukan sebelumnya yang akan diberikan kepada informan dan dijadikan sebagai pedoman atau landasan dalam wawancara. Pada penelitian ini peneliti menyiapkan draft wawancara yang dimana akan ditujukan kepada informan terkait dalam penelitian ini, pertanyaan yang terdapat di dalam draft wawancara dikategorikan sesuai informan baik itu dari pemerintah, sektor swasta, masyarakat, dan media yang bertujuan agar mempermudah peneliti ketika melaksanakan wawancara kepada informan dilapangan.

3. Dokumentasi. Dokumentasi adalah data mengenai mekanisme penyelenggaraan angkutan massal Pekanbaru dikumpulkan oleh peneliti dalam rangka pengumpulan data. Dokumentasi adalah teknik pengumpulan data yang melibatkan pengumpulan materi tekstual, gambar, dan elektronik. makalah lebih dari sekedar kutipan tentang berbagai makalah yang telah dikumpulkan, ditulis, atau diterbitkan, yang dilaporkan adalah hasil penelitian ini.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Setelah meninjau dasar pemikiran penelitian, teori pendukung, dan metodologi, bab ini menggali temuan-temuan yang diperoleh dari wawancara dan observasi yang berkaitan dengan konsep sentral penelitian: Dinamika *Adaptive Governance* pada Transportasi Massal Darat Kota Pekanbaru. Data yang dirangkum selama proses penelitian, yang diarahkan melalui wawancara mendalam, observasi, dan studi dengan mengumpulkan dokumentasi penelitian yang dilakukan secara bersamaan terhadap objek penelitian dan individu, disebut dengan hasil penelitian. Temuan penelitian memuat tanggapan informan dan informasi yang menguatkan, menjadi pedoman analisis ilmiah sejalan dengan tujuan penelitian. Dalam menjelaskan temuan dan pembahasan penelitian ini, penulis telah mengidentifikasi masalah dengan memfokuskan pada dinamika *Adaptive Governance* dalam Angkutan Massal Darat di Kota Pekanbaru. Teori yang menjadi landasan dalam penelitian ini adalah teori *Adaptive Governance* menurut Janssen dan Van der Voort pada tahun 2016, dengan menggunakan indikator teori sebagai berikut: *Dezentralized Decision Making, Efforts to mobilize the internal and external capabilities, Wider participation to spot and internalized development, Dealing with uncertainty by continuous adjustment*. Maka, hasil penelitian dapat dilihat dari penjabaran berikut ini:

***Adaptive Governance* Pada Angkutan Massal Darat di Kota Pekanbaru**

Adaptive Governance ialah istilah yang pertama kali digunakan, sebagai cara untuk mengetahui berbagai tindakan, dan perilaku yang terjadi di lingkungan sekitar. Perubahan tersebut ditunjukkan dengan perubahan tindak, peningkatan motivasi untuk melakukan pekerjaan menjadi lebih baik. Inti penggunaan *Adaptive Governance* untuk mengembangkan lingkungan, meningkatkan kemampuan birokrasi, menyusun rencana menjadi lebih matang, dan dapat dikontrol dengan mudah. Penerapan metode *Adaptive Governance* dapat menghimpun berbagai keterangan, serta tugas dan peran yang dimiliki oleh setiap anggota, untuk mengoptimalkan seluruh sumber daya alam yang ada, dan menjadi sarana seluruh organisasi menyalurkan minat dan bakat yang dimiliki. Pengembangan kapasitas dapat diartikan sebagai upaya yang dilakukan dalam rangka menumbuhkembangkan, dan mengasah minat dan bakat yang dimiliki, sehingga kinerja yang dilakukan menjadi lebih efektif, dan responsif, serta lebih efisien dalam penggunaan waktu, maupun sumber daya alam yang dibutuhkan. Angkutan massal di kota Pekanbaru telah melakukan kerjasama dengan berbagai stakeholder, agar semakin memiliki fasilitas yang memadai, dan menjadikan siapa saja yang menggunakan moda transportasi massal merasa aman, dan nyaman. Tujuan diberlakukannya pola *Adaptive Governance* dalam seluruh sistem moda transportasi massal di kota Pekanbaru, adalah upaya untuk mengurangi emisi gas buang kendaraan, serta mengurangi kemacetan yang ada di kota Pekanbaru. Penerapan adaptif sebagai upaya untuk menjadikan masyarakat lebih memilih penggunaan transportasi massal, terus dilakukan oleh pemerintah Kota Pekanbaru. Berbagai cara telah dilakukan seperti pemasangan iklan di seluruh sudut kota di Pekanbaru, serta terus dilakukan sosialisasi, baik di lingkungan sekolah, lingkungan masyarakat, melalui pemerintah desa, hingga di berbagai media massa seperti Koran, maupun media elektronik dengan menggunakan alat bantu sosial media seperti *instagram*, dan *Youtube* agar masyarakat

lebih menyadari tentang bahaya polusi udara, serta dapat diaplikasikan secara konkrit dengan lebih memilih menggunakan transportasi umum, dibandingkan dengan menggunakan kendaraan pribadi.

Mengacu pada penjelasan yang telah dikemukakan di atas, dalam penelitian ini akan dijelaskan tentang *Adaptive Governance* yang diberlakukan pada moda angkutan massal di kota Pekanbaru. Adapun berbagai tahapan yang dilakukan oleh pemerintah kota Pekanbaru dalam mewujudkan sistem *Adaptive Governance* melalui beberapa tahapan. Pertama ialah menyiapkan seluruh sumber daya manusia dan organisasi yang bertanggung jawab, dalam mengelola transportasi umum secara adaptif, yang kedua membentuk organisasi secara terstruktur, mulai dari penanggung jawab, hingga anggota yang berada di bawahnya yang dapat meringankan beban pekerjaan antara satu dengan yang lainnya. Ketiga mereformasi kinerja pemerintah kota Pekanbaru, agar birokrasi yang dijalankan semakin dipercaya oleh seluruh masyarakat di kota Pekanbaru. Sumber daya manusia merupakan salah satu sistem formal, untuk memastikan seluruh keahlian dan kemampuan yang dimiliki organisasi, dalam pengelolaan moda transportasi umum di kota Pekanbaru, dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Mathis dan Jackson 2006) adapun sistem pola *Adaptive Governance* yang dapat diterapkan dalam moda transportasi umum di kota Pekanbaru, dapat dilihat dari pengembangan kemampuan pegawai yang melayani seluruh kebutuhan masyarakat di kota Pekanbaru, serta pemerintah kota Pekanbaru menyelenggarakan berbagai macam pelatihan dan peningkatan kapasitas bagi seluruh pegawai pemerintah di kota Pekanbaru, agar dapat meningkatkan kemampuan yang dimiliki, serta memberikan pelayanan secara maksimal kepada seluruh masyarakat di kota Pekanbaru. Adapun materi dari isi pelatihan ialah menumbuhkembangkan minat dan bakat, serta memotivasi seluruh karyawan dan pegawai angkutan massal di kota Pekanbaru, agar mampu berfikir bahwa pekerjaan yang dimiliki merupakan cita-cita seluruh lapisan masyarakat, yang sampai hari ini masih mencari pekerjaan. Adapun proses pengembangan sumber daya manusia secara adaptif dilakukan beberapa tahapan. Kegiatan pertama ialah Dinas perhubungan menyelenggarakan berbagai macam pelatihan, agar menumbuhkembangkan minat dan bakat yang dimiliki anggota organisasi, serta memotivasi anggota agar memberikan pelayanan secara maksimal kepada seluruh masyarakat, yang lebih memilih menggunakan transportasi umum dibanding kendaraan pribadi. Rekrutmen dilakukan oleh dinas perhubungan. Dapat disimpulkan bahwa pengembangan sumber daya manusia pada seluruh pegawai dinas perhubungan, ialah dengan cara mengelompokkan terlebih dahulu berbagai stakeholder, yang terlibat dalam pemanfaatan transportasi umum di kota Pekanbaru. Setelah beberapa organisasi dikelompokkan sesuai dengan fungsi dan perannya masing-masing, maka pemerintah kota Pekanbaru mengundang satu kelompok dengan tugas yang sama, agar dapat saling bekerja sama dan meringankan pekerjaan antara satu dengan yang lainnya.

Dezentralized Decision Making/ Pengambilan Keputusan Dari Bawah Ke Atas Yang Terdesentralisasi

Dezentralized Decision Making dapat diartikan sebagai proses, untuk melakukan gerakan kelompok, individu, maupun organisasi dalam rangka untuk meningkatkan kemampuan seluruh staf dan *stakeholder*, yang berada di bawah naungan dinas perhubungan kota Pekanbaru. Dalam pengelolaan *Adaptive Governance* dapat menyusun organisasi, yang memiliki fungsi dan tugas masing-masing dan bertanggung jawab kepada pimpinan organisasi, sehingga pimpinan organisasi dapat mengevaluasi hasil kinerja anggota, serta memberikan *check and balances*, serta membuka kemungkinan menerima umpan balik dari seluruh anggota organisasi. Adapun aspek dari indikator teori ini ialah kehadiran pengambilan keputusan dan akuntabilitas seluruh peserta pengambilan keputusan.

1. Kehadiran Pengambilan Keputusan. Pemerintah dan pihak angkutan massal darat Pekanbaru telah menunjukkan kinerja yang baik dalam pengambilan keputusan terkait kebijakan lalu lintas. Mereka secara aktif menghadiri forum dan rapat keputusan, menunjukkan komitmen untuk memecahkan masalah dan mengambil langkah-langkah yang diperlukan. Namun, meskipun ada kehadiran yang konsisten dari para pengambil keputusan, partisipasi masyarakat masih terbatas. Upaya untuk melibatkan masyarakat secara lebih aktif mungkin perlu ditingkatkan agar kebijakan yang diambil lebih mencerminkan kebutuhan dan aspirasi seluruh komunitas.
2. Akuntabilitas seluruh peserta pengambilan keputusan. Pada hakikatnya setiap anggota organisasi atau unit organisasi harus menyadari perlunya menyesuaikan diri atau tanggung jawabnya terhadap anggota atau unit organisasi lainnya agar anggota atau unit organisasi tersebut tidak beroperasi secara independen jika organisasi ingin mengambil keputusan yang sejalan dengan kebutuhan. Oleh karena itu, landasan pengambilan keputusan yang terdesentralisasi adalah gagasan kesatuan tindakan. Untuk menjaga kesatuan usaha, pemimpin organisasi harus mengatur pekerjaan sedemikian rupa sehingga setiap orang, dari atas ke bawah, melaksanakan keputusan yang telah diputuskan. Agar unit usaha dapat beroperasi sesuai waktu yang dijadwalkan, maka pimpinan harus menyusun jadwal waktu agar tercapai koordinasi yang baik sehingga kesatuan tindakan.

Efforts To Mobilize The Internal And External Capabilities/Upaya Memobilisasi Kemampuan Internal Dan Eksternal

Dalam upaya memobilisasi kemampuan internal dan eksternal, terjadi tumpang tindih antara perubahan pengetahuan dan redistribusi sumber daya yang membutuhkan distribusi baru dalam pengambilan keputusan dan kemampuan akuntabilitas. Setidaknya terdapat dua aspek dalam hal ini yaitu distribusi anggaran dan distribusi sumber daya manusia. Pemerintah Pekanbaru telah berhasil dalam upaya memobilisasi kemampuan internal dan eksternal, terutama dalam distribusi anggaran dan sumber daya manusia. Dalam hal distribusi anggaran, terdapat keberhasilan dalam pengalokasian dana untuk transportasi, meskipun petugas angkutan massal tidak memiliki keterlibatan langsung dalam proses penganggaran. Meskipun begitu, mereka merasakan manfaat dari penggunaan anggaran yang tepat, sementara masyarakat merasa puas dengan tingkat transparansi yang diperlihatkan oleh pemerintah, meski ada beberapa keluhan tentang kurangnya transparansi anggaran. Di sisi sumber daya manusia, masyarakat menganggap bahwa pelayanan transportasi belum optimal, terlihat dari keluhan akan waktu tunggu yang lama dan peningkatan pelayanan yang masih diperlukan.

1. Distribusi Anggaran. Sebagai pemerintah, proses alokasi anggaran untuk mendukung penyelenggaraan angkutan massal darat di kota ini dilakukan secara transparan dan efisien. Pemerintah menerapkan pendekatan di mana alokasi anggaran untuk pelayanan angkutan massal darat disusun oleh otoritas terkait yang memiliki pengetahuan mendalam mengenai kebutuhan sektor ini. Pemerintah, tidak memiliki campur tangan langsung pada anggaran pelayanan angkutan massal. Sebaliknya, mereka berperan sebagai pengawas yang memastikan bahwa proses alokasi anggaran dilaksanakan sesuai dengan prinsip-prinsip transparansi, akuntabilitas, dan keberlanjutan.
2. Distribusi Sumber Daya Manusia. Pemerintah memiliki komitmen yang tinggi untuk meningkatkan efisiensi dan kualitas layanan dalam sektor angkutan massal. Dalam rangka mencapai tujuan tersebut, mereka telah menerapkan program pelatihan dan pengembangan keterampilan bagi para tenaga kerja di sektor angkutan massal. Program ini dirancang untuk memastikan bahwa para pekerja memiliki keterampilan dan pengetahuan terkini yang dibutuhkan untuk menghadapi dinamika dalam industri transportasi.

Wider participation to spot and internalized development/ Partisipasi Yang Lebih Luas Untuk Mengenali Dan Menginternalisasi Perkembangan

Wider participation to spot and internalized development dapat diartikan, sebagai kegiatan yang dilakukan oleh instansi dalam satu naungan yang sama, maupun dengan instansi lainnya, agar dapat menjalin kerjasama antara satu dengan yang lainnya, sehingga tujuan yang telah ditetapkan dapat dengan mudah tercapai. Ada pun aspek yang dapat dijabarkan dalam teori ini ialah pada perluasan jaringan pemangku kepentingan setiap waktunya. Untuk dapat melaksanakan kegiatan yang tersistem dan terstruktur pada perluasan jaringan ini dibutuhkan sebuah perencanaan. Perencanaan melibatkan pembuatan rangkaian langkah untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Kualitas perencanaan dapat dinilai dari dua aspek. Pertama, substansi dari perencanaan itu sendiri. Terdapat lima prinsip yang harus diperhatikan, yaitu perencanaan harus disusun secara sederhana agar mudah dipahami; dapat diukur tingkat keberhasilannya, dijadikan pedoman dalam pelaksanaan, dan mempertimbangkan tahapan waktu (pendek, menengah, dan panjang). Kedua, proses penyusunan rencana harus transparan, akurat, melibatkan partisipasi, dan memperhatikan aspirasi. Semua bagian organisasi harus turut serta aktif. Dengan perencanaan yang matang, kemungkinan terjadinya kejadian yang tidak diinginkan dapat diminimalkan, sehingga mencapai hasil sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan menjadi lebih mudah. Tahapan selanjutnya setelah melakukan proses perencanaan yaitu pelaksanaan. Pelaksanaan merupakan kegiatan untuk merealisasikan rencana-rencana yang sudah ditetapkan sesuai dengan tujuan. Dalam hal ini pihak yang terlibat dalam pengelolaan transportasi umum di Kota Pekanbaru ikut bertanggung jawab dalam merealisasikan rencana yang telah ditetapkan. Pelaksanaan rencana yang telah disepakati oleh seluruh *stakeholder* yang berada di bawah naungan dinas perhubungan, disesuaikan dengan rambu-rambu yang sudah ditetapkan agar mampu meningkatkan pelayanan transportasi umum di Kota Pekanbaru.

Dealing With Uncertainty By Continuous Adjustment/ Penyesuaian Terus Menerus Menghadapi Ketidakpastian

Dealing with uncertainty by continuous adjustment merupakan bagian dari penerapan *Adaptive Governance* di lingkungan Dinas Perhubungan kota Pekanbaru merupakan salah satu pembaharuan yang dilakukan secara *adaptive* dengan cara melakukan perubahan perbaikan penataan dan mengatur secara independen serta komprehensif seluruh anggota organisasi yang berada di bawah naungan Dinas Perhubungan kota Pekanbaru. Seluruh anggota organisasi di berikan pengetahuan tentang cara berorganisasi dan imperialisasi dalam menerapkan konsep *Adaptive Governance* serta kapasitas *building* sehingga melahirkan organisasi yang adaptif. Konsep dalam kapasitas *building* digunakan dalam mengukur organisasi secara adaptif serta melayani seluruh lapisan masyarakat yang menggunakan transportasi umum di kota Pekanbaru. Dalam teori ini setidaknya terdapat tiga aspek yang dapat dibahas yaitu revisi proyek, pengumpulan umpan balik, dan negosiasi antar pemangku kepentingan.

1. Revisi Proyek. Pemerintah menjalankan proses evaluasi kebutuhan revisi proyek dalam sistem angkutan massal dengan merujuk pada kerangka kerja dan prosedur yang telah ditetapkan dalam undang-undang yang berlaku. Terdapat suatu sistem evaluasi yang didasarkan pada regulasi yang mengatur sektor angkutan massal, yang secara khusus menetapkan langkah-langkah dan kriteria yang harus dipenuhi untuk merevisi proyek tersebut.
2. Pengumpulan Umpan Balik. Pemerintah memiliki sistem dan mekanisme khusus untuk mengumpulkan dan menganalisis umpan balik dalam mengambil keputusan terkait

perbaikan atau pengembangan layanan angkutan massal. Mereka mengutamakan partisipasi masyarakat dalam memberikan umpan balik, khususnya melalui mekanisme pengaduan. Sistem ini dirancang untuk menciptakan jalur komunikasi yang efektif antara pemerintah dan masyarakat, memungkinkan masyarakat untuk menyampaikan keluhan, saran, atau masukan terkait layanan angkutan massal.

3. **Negosiasi Antar Pemangku Kepentingan.** Pemerintah memfasilitasi proses negosiasi antar berbagai pemangku kepentingan terkait kebijakan atau perubahan dalam sistem angkutan massal dengan menciptakan lingkungan yang mendukung kerjasama dan keterbukaan. Salah satu pendekatan yang diterapkan adalah dengan mencari relasi dari luar daerah, khususnya dengan investor yang tertarik berinvestasi dalam pengembangan sistem angkutan massal di wilayah Pekanbaru.

Lalu, dalam hal pembaharuan institusional dapat dikatakan sebagai lembaga yang membuat program untuk selalu menyesuaikan diri dalam menghadapi ketidakpastian, terdapat beberapa pembaharuan yang dilakukan oleh dinas perhubungan kota Pekanbaru ialah:

1. **Penyesuaian Tarif.** Salah satu program untuk melayani lapisan masyarakat agar menggunakan transaksi umum secara bijak yang utamanya dilakukan oleh Dinas Perhubungan di kota Pekanbaru. Apabila dilihat dari hasil yang telah peneliti observasi pada Dinas perhubungan di kota Pekanbaru dapat dilihat dari segi ekonomi. Kesimpulannya adalah Dinas Perhubungan telah melakukan inovasi dan terus-menerus melakukan perbaikan pada transportasi umum di kota Pekanbaru. Selain itu, pembaruan institusi nasional juga menyangkut perbaikan lembaga dan tata kelola serta menyusun program secara terencana agar kendaraan umum yang digunakan untuk melayani seluruh lapisan masyarakat di kota Pekanbaru semakin nyaman digunakan. Dinas Perhubungan yang berada di bawah naungan Pemerintah kota Pekanbaru telah menjalankan *Adaptive Governance* salah satunya ialah dengan cara mengelola anggota organisasi di bawah naungan Dinas Perhubungan kota Pekanbaru secara adaptif. Dinas Perhubungan kota Pekanbaru mengkoordinasi serta mendengarkan seluruh masukan dan permasalahan yang dihadapi oleh anggota organisasi di bawah naungan Dinas Perhubungan kota Pekanbaru sehingga permasalahan yang dihadapi dapat terselesaikan dengan cepat. Mengacu pada hasil wawancara yang telah dijelaskan bahwa Dinas Perhubungan kota Pekanbaru telah melakukan kegiatan adaptif yang ditandai dengan cara melibatkan serta mengkaji kebijakan terlebih dahulu sebelum mengambil keputusan Pemerintah kota Pekanbaru. Dengan melihat kondisi sosial ekonomi yang ada di lingkungan masyarakat kota Pekanbaru sebelum menerapkan harga tiket sehingga tiket yang dijual memiliki harga yang sangat murah dan dapat dijangkau oleh seluruh lapisan masyarakat di kota Pekanbaru.
2. **Inovasi Pembangunan.** Inovasi adalah suatu konsep, objek berguna, teknik, atau barang buatan manusia yang dipandang oleh individu atau sekelompok individu (masyarakat) sebagai sesuatu yang baru dan digunakan untuk mencapai tujuan tertentu atau menemukan solusi terhadap suatu masalah. Inovasi, sebagaimana didefinisikan oleh Osborne dan Brown dalam (Amy Y.S. Rahayu, 2013), adalah penambahan komponen baru pada layanan organisasi, seperti teknik manajerial baru, struktur organisasi, pengetahuan organisasi, atau keterampilan proses. Menurut Lena Ellitan dan Lina Anatan (2009), inovasi adalah struktur aktivitas organisasi yang membawa teknologi dari konsep hingga produk yang dapat dipasarkan. Peremajaan barang, prosedur, dan layanan baru disebut sebagai inovasi. Sebagaimana yang diungkapkan G. Hamel dalam Meilani (2020) bahwa bencana birokrasi memerlukan peralihan dari batasan yang kaku menjadi inovasi yang terbuka dari karyawan hingga pemilik yang dalam hal ini dapat dipahami sebagai siapa saja yang dapat mengirim, mengakses dan memanfaatkan informasi demi kebaikan bersama.

Pengelolaan Angkutan Massal Trans Metro Pekanbaru

Sistem transportasi berkelanjutan menjadi salah satu cara untuk mengatasi masalah transportasi saat ini. Salah satu langkah untuk mewujudkan transportasi berkelanjutan adalah dengan mengembangkan sistem angkutan umum yang mendukung pembangunan daerah. Angkutan umum menyediakan mobilitas yang efektif dan efisien bagi masyarakat. Pekanbaru, sebagai kota yang berkembang menuju status metropolitan di Indonesia, masih menghadapi tantangan dalam pengembangan transportasi umum, yang masih tertinggal dibandingkan dengan pertumbuhan kendaraan pribadi. Panjaitan (2003) mencatat bahwa masalah ini menyebabkan peningkatan kemacetan, terutama di jalan-jalan utama kota Pekanbaru selama jam sibuk, yaitu pagi dan sore hari saat orang berangkat dan pulang kerja. Sistem transportasi publik utama di Pekanbaru adalah bus angkutan umum, yaitu Trans Metro Pekanbaru. Sistem ini mencakup berbagai komponen, termasuk rute utama, stasiun bus, halte transit, dan rute transit. Kepuasan masyarakat dalam menggunakan sistem ini sangat mempengaruhi konsistensi dan keputusan mereka dalam memilih moda transportasi di masa mendatang. Dalam operasional sistem transportasi, tantangan utama yang dihadapi masyarakat adalah ketidakseimbangan antara kebutuhan perjalanan dan penyediaan layanan transportasi berkualitas, yang diukur berdasarkan kecepatan, keamanan, kenyamanan, kelancaran, keandalan, dan keterjangkauan biaya. Dengan kata lain, kualitas layanan transportasi yang ada belum mampu memenuhi seluruh harapan masyarakat yang berkembang pesat seiring dengan peningkatan kondisi sosial ekonomi dan aktivitas masyarakat.

Dinas Perhubungan Kota Pekanbaru melakukan perencanaan dengan menetapkan tujuan dan pedoman operasional, serta memilih dan menghubungkan fakta-fakta yang relevan sambil membuat asumsi mengenai masa depan. Proses ini mencakup merancang dan merumuskan langkah-langkah yang diperlukan untuk keberhasilan pengelolaan Infrastruktur Bus Trans Metro Pekanbaru, sehingga mendukung kelancaran transportasi, aktivitas ekonomi masyarakat, serta distribusi barang dan jasa. Pekanbaru telah mengembangkan strategi khusus untuk mengelola Bus Transmetro, mencakup aspek keuangan dan pembiayaan untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi. Selain itu, rencana ini juga mempertimbangkan jumlah bus dan rutenya. Langkah ini bertujuan agar operasional bus menjadi lebih optimal dibandingkan sebelumnya. Dengan adanya pengelolaan yang jelas dalam hal pembiayaan, rute, dan jumlah armada, masyarakat diharapkan lebih memilih menggunakan transportasi umum untuk perjalanan mereka. Pengembangan koridor Bus Trans Metro Pekanbaru dilakukan untuk mengurangi kemacetan di Kota Pekanbaru dan memastikan trayek angkutan lain tidak tumpang tindih dengan trayek Bus Trans Metro. Bus Trans Metro telah beroperasi di Pekanbaru sejak 2009, dan setiap tahun ada penambahan armada dari Kementerian Perhubungan yang diharapkan dapat meningkatkan efisiensi pengelolaan sistem bus ini.

Selain Dinas Perhubungan, Perusahaan Daerah (PD) Pembangunan juga turut mengelola Bus Trans Metro berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 74 Tahun 2014. Peraturan ini menyatakan bahwa ada empat entitas yang dapat mengelola Bus Trans Metro Pekanbaru: BUMD, BUMN, Koperasi BUMD dan BUMN, serta perusahaan berbadan hukum. Berdasarkan peraturan ini, Pemerintah Kota Pekanbaru memutuskan bahwa PD Pembangunan juga berperan dalam pengelolaan Bus Trans Metro di kota tersebut. Dalam pengelolaan Bus Trans Metro di Kota Pekanbaru, penting untuk mengarahkan semua staf agar bekerja sama dan efektif guna mencapai tujuan yang telah direncanakan. Upaya pengorganisasian dilakukan untuk memastikan keberhasilan dalam mencapai tujuan pengelolaan infrastruktur Bus Trans Metro Pekanbaru, yaitu meningkatkan kualitas layanan transportasi. Tujuannya adalah menjadikan Trans Metro Pekanbaru sebagai sarana transportasi yang aman, nyaman, handal, dan terjangkau, sehingga menarik lebih banyak penumpang untuk menggunakannya. Pemerintah

telah berusaha untuk mengoptimalkan pendanaan bagi Bus Trans Metro Pekanbaru. Menurut keterangan dari staf UPT Pengelolaan Angkutan Perkotaan, pembiayaan yang memadai adalah kunci penting untuk memastikan operasional bus yang optimal. Dana tersebut diperlukan untuk berbagai keperluan, termasuk bahan bakar, perawatan, operator, dan lain-lain. Kurangnya pendanaan dapat mengurangi efektivitas operasional Bus Trans Metro Pekanbaru. Pengawasan dijalankan secara ketat, misalnya dalam pengelolaan infrastruktur Bus Trans Metro Pekanbaru, yang mengikuti Standar Operasional Prosedur (SOP) pelayanan bus. Pengoperasian Trans Metro Pekanbaru juga didukung oleh Reskrim Polresta Pekanbaru, Polri, Intel, dan Satlantas untuk memastikan keamanan operasional.

Para pihak yang bertanggung jawab dalam pengelolaan Bus Trans Metro Pekanbaru telah menjalin koordinasi yang baik satu sama lain. Upaya ini dilakukan untuk memastikan kelangsungan operasional Bus Trans Metro dalam memberikan bantuan kepada masyarakat di Kota Pekanbaru. Kementerian Perhubungan merencanakan program pendidikan dan pelatihan bagi para pengemudi bus, dengan tujuan meningkatkan disiplin dan keterampilan mereka. Melalui program ini, para pengemudi akan diberikan pembelajaran dan latihan untuk meningkatkan kemampuan mereka dalam mengemudi dan menjaga disiplin. Selain itu, pelatihan juga bertujuan untuk memastikan bahwa para pengemudi memiliki keterampilan yang diperlukan untuk mengoperasikan Bus Trans Metro Pekanbaru dengan baik. Tujuan dari pendidikan dan pelatihan ini adalah agar para pengemudi lebih berhati-hati saat mengemudikan bus dan mampu menjaga keselamatan penumpang dengan baik. Pemerintah telah mengimplementasikan pengawasan terhadap para pengemudi melalui pendekatan administratif hukum. Pendekatan ini diterapkan terhadap pengemudi yang melanggar peraturan saat mengemudi, seperti melanggar aturan lalu lintas atau mengemudi dengan tidak tertib. Selain itu, pemerintah juga bertanggung jawab dalam mengelola operasional Bus Trans Metro Pekanbaru dengan mematuhi semua peraturan yang berlaku. Izin operasional Bus Trans Metro Pekanbaru telah dikeluarkan oleh pemerintah sebagai sarana angkutan umum di Kota Pekanbaru.

KESIMPULAN

Dalam penerapan *Adaptive Governance* salah satu cara paling penting ialah *Dezentralized Decision Making* yaitu proses untuk melakukan gerakan kelompok, individu, maupun organisasi dalam rangka untuk meningkatkan kemampuan seluruh staf dan stakeholder, yang berada di bawah naungan dinas perhubungan kota Pekanbaru. Tiga cara yang diterapkan oleh dinas perhubungan kota Pekanbaru dalam menerapkan metode ini ialah, yang pertama dengan koordinasi, yang kedua dengan kesatuan tindakan, dan yang terakhir dengan komunikasi. *Efforts to mobilize the internal and external capabilities* yang dilakukan oleh dinas perhubungan Kota Pekanbaru dengan tiga cara yakni pertama pelatihan atau menumbuhkembangkan minat dan bakat seluruh organisasi yang berada di bawah naungan yang berhubungan kota Pekanbaru, yang kedua ialah kegiatan rekrutmen secara terbuka dan dapat dilihat oleh seluruh lapisan masyarakat, yang ketiga ialah menyangkut hal teknis dalam pengembangan sumber daya secara adaptif dari berbagai segi. Dengan mengacu pada hasil wawancara yang telah dilakukan oleh penulis pada Dinas Perhubungan dapat disimpulkan bahwa dari segi teknis proses rekrutmen calon anggota organisasi yang berada di bawah naungan Dinas Perhubungan telah dilakukan secara transparan dan dapat diakses oleh seluruh lapisan masyarakat sehingga Dinas Perhubungan telah benar-benar menerapkan *Adaptive Governance* yaitu tentang keterbukaan informasi yang dapat diakses oleh seluruh lapisan masyarakat.

Wider participation to spot and internalized development yang dilakukan oleh dinas perhubungan kota Pekanbaru dalam pengelolaan transportasi melalui tiga tahapan. Pertama ialah dengan merencanakan kegiatan di tahun berikutnya dengan seluruh stake holder dan

pengguna transportasi umum, yang kedua dengan melaksanakan hasil rencana yang telah disepakati, dan terakhir mengevaluasi kegiatan yang telah berjalan agar sesuai dengan perencanaan yang telah ditetapkan. *Dealing with uncertainty by continuous adjustment* yang dilakukan oleh dinas perhubungan kota Pekanbaru Pertama ialah dengan cara mengkaji dari segi ekonomi maupun sosial sebelum menetapkan harga karcis pada angkutan umum di kota Pekanbaru. Dinas Perhubungan telah mengkaji profesi yang ada di lapisan masyarakat kota Pekanbaru sehingga jumlah harga yang tertuang dalam transportasi umum di kota Pekanbaru dapat dibeli dan dapat dinikmati oleh seluruh lapisan masyarakat kota Pekanbaru tanpa kecuali. Dinas perhubungan kota Pekanbaru melakukan berbagai inovasi. Salah satu inovasi yang telah dikerjakan oleh dinas perhubungan kota Pekanbaru ialah, pembayaran transportasi umum di kota Pekanbaru, tidak sebatas hanya melayani tunai. Akan tetapi dinas perhubungan kota Pekanbaru telah menerapkan sistem pembayaran non tunai, dengan menggunakan ATM gesek, maupun dengan scan barcode. Inovasi ini dimaksudkan, agar memudahkan pembayaran bagi siapa saja yang menggunakan alat transportasi umum di kota Pekanbaru, yang telah mengikuti perkembangan zaman.

Mengacu pada hasil yang telah dikemukakan di atas peneliti memberikan saran agar Dinas Perhubungan kota Pekanbaru melakukan hal-hal berikut: Pertama, agar Pemerintah kota Pekanbaru dapat mengadakan sebuah *platform* khusus yang berisi mengenai seluruh fitur didalamnya terkait kolom pengaduan untuk kendala masyarakat dilapangan, lalu kolom kritik atau saran dari masyarakat sebagai bentuk umpan balik. Kemudian dalam platform ini juga disediakan informasi terkait pelayanan angkutan massal seperti waktu operasional, jadwal penjemputan di setiap halte atau tempat tunggu yang selalu diberitahukan 5-10 menit sebelum penjemputan yang dapat meminimalkan keresahan masyarakat dalam menunggu. Selain itu platform ini juga diharapkan dapat berisi rute *real-time* yang dapat memperlihatkan pergerakan angkutan massal disekitar pengguna. Kedua, pembangunan yang akan dilakukan diharapkan tidak hanya berlaku di ruas jalan Jenderal Sudirman saja, namun dilakukan penambahan pada ruas jalan protokol lainnya juga yang sering menuai kemacetan. Namun hal ini tidak terbatas hanya pada jalur BRT yang akan dilakukan, tetapi juga pada sikap tegas terhadap transportasi lainnya yang mengganggu kenyamanan jalan seperti truk bermuatan *overload* dan transportasi besar lainnya. Pembaharuan akan pembangunan untuk merespon hal tersebut ialah dengan mengalihkan kepada ruas jalan lain yang tidak ramai pengguna, kemudian dibangun sebuah portal batas ketinggian maksimal dengan kamera pengawas di beberapa pintu masuk atau pun pintu keluar di jalan protokol yang sering mengalami kemacetan. Ketiga, untuk memenuhi kebutuhan masyarakat secara lebih efisien dan meningkatkan aksesibilitas transportasi publik, pemerintah sebaiknya menyediakan lebih banyak metode pembayaran untuk Bus Trans Metro Pekanbaru. Ini termasuk memperluas sistem pembayaran elektronik seperti kartu pintar atau pembayaran melalui aplikasi, serta mempertimbangkan opsi pembayaran langsung dengan uang tunai. Dengan menyediakan beragam metode pembayaran, pemerintah dapat memastikan bahwa semua lapisan masyarakat dapat dengan mudah mengakses layanan transportasi publik tanpa hambatan. Hal ini akan membantu meningkatkan efisiensi dan kepuasan pengguna bus Trans Metro Pekanbaru serta mendorong penggunaan transportasi publik yang lebih luas.

DAFTAR PUSTAKA

- A'araf, B.A. (2023). Imbas Penerapan Pembayaran Non Tunai, Penumpang Bus TMP Turun Hingga 20 Persen.
- Abrams, J. B., Knapp, M., Paveglio, T. B., Ellison, A., Moseley, C., Nielsen-Pincus, M., & Carroll, M. S. (2015). Re-envisioning community-wildfire relations in the U.S. west as Adaptive Governance . *Ecology and Society*, 20(3). <https://doi.org/10.5751/ES-07848-200334>
-

- Amelia, C., Paturusi, S. A., & Merit, I. N. Sistem tata kelola adaptif melalui kemitraan multi-pihak dalam konservasi sumber daya alam di Pulau Serangan, kota Denpasar. *Ecotrophic*, 13(1), 85-96.
- Andrew, S. A., & Kendra, J. M. (2012). An Adaptive Governance approach to disaster-related behavioural health services. In *Disasters* (Vol. 36, Issue 3, pp. 514–532). <https://doi.org/10.1111/j.1467-7717.2011.01262.x>
- Bakkour, D., Enjolras, G., Thouret, J. C., Kast, R., Mei, E. T. W., & Prihatminingtyas, B. (2015). The Adaptive Governance of natural disaster systems: Insights from the 2010 mount Merapi eruption in Indonesia. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 13, 167–188. <https://doi.org/10.1016/j.ijdr.2015.05.006>
- Bark, R. H., Garrick, D. E., Robinson, C. J., & Jackson, S. (2012). Adaptive basin governance and the prospects for meeting Indigenous water claims. *Environmental Science and Policy*, 19–20, 169–177. <https://doi.org/10.1016/j.envsci.2012.03.005>
- Basurto, X., & Jiménez-Pérez, I. (2013). Institutional Arrangements for Adaptive Governance of Biodiversity Conservation: The Experience of the Area de Conservación de Guanacaste, Costa Rica. *Journal of Latin American Geography*, 12(1), 111–134. <https://doi.org/10.1353/lag.2013.0007>
- Bodin, Ö., & Crona, B. I. (2009). The role of social networks in natural resource governance: What relational patterns make a difference? In *Global Environmental Change* (Vol. 19, Issue 3, pp. 366–374). <https://doi.org/10.1016/j.gloenvcha.2009.05.002>
- Bos, J. J., & Brown, R. R. (2012). Governance experimentation and factors of success in socio-technical transitions in the urban water sector. *Technological Forecasting and Social Change*, 79(7), 1340–1353. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2012.04.006>
- Bronen, R., & Chapin, F. S. (2013). Adaptive Governance and institutional strategies for climate-induced community relocations in Alaska. *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*, 110(23), 9320–9325. <https://doi.org/10.1073/pnas.1210508110>
- Bungin, M. Burhan. (2007). *Penelitian Kualitatif: Komunikasi, Ekonomi, Kebijakan Publik, dan Ilmu Sosial Lainnya*. Kencana Prenada Media Group.
- Chaffin, B. C., Gosnell, H., & Cosens, B. A. (2014). A decade of Adaptive Governance scholarship: Synthesis and future directions. *Ecology and Society*, 19(3). <https://doi.org/10.5751/ES-06824-190356>
- Chapin, F. S., Mark, A. F., Mitchell, R. A., & Dickinson, K. J. M. (2012). Design principles for social-ecological transformation toward sustainability: lessons from New Zealand sense of place. *Ecosphere*, 3(5). www.esajournals.org
- Clark, J. R. A., & Semmahasak, C. (2013). Evaluating Adaptive Governance approaches to sustainable water management in north-west Thailand. *Environmental Management*, 51(4), 882–896. <https://doi.org/10.1007/s00267-012-9993-4>
- Cooney, R., & Lang, A. T. F. (2007). Taking uncertainty seriously: Adaptive Governance and international trade. *European Journal of International Law*, 18(3), 523–551. <https://doi.org/10.1093/ejil/chm030>
- Cordella, A., & Willcocks, L. (2010). Outsourcing, bureaucracy and public value: Reappraising the notion of the “contract state.” *Government Information Quarterly*, 27(1), 82–88. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2009.08.004>
- Dawes, S. S. (2009). Governance in the digital age: A research and action framework for an uncertain future. *Government Information Quarterly*, 26(2), 257–264. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2008.12.003>

- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (1995). Transforming Qualitative Research Methods: Is It a Revolution? In *Journal of Contemporary Ethnography* (Vol. 24, Issue 3, pp. 349–358). <https://doi.org/10.1177/089124195024003006>
- Dietz, T., Ostrom, E., & Stern, P. C. (2003). The Struggle to Govern the Commons. In *Science* (Vol. 302, Issue 5652, pp. 1907–1912). <https://doi.org/10.1126/science.1091015>
- Djalante, R. (2012). Review Article: Adaptive Governance and resilience: The role of multi-stakeholder platforms in disaster risk reduction. In *Natural Hazards and Earth System Science* (Vol. 12, Issue 9, pp. 2923–2942). <https://doi.org/10.5194/nhess-12-2923-2012>
- Endang, A., & As'ari, H. (2022). Adaptive Governance Dalam Pengelolaan Objek Wisata Taman Alam Mayang Di Pekanbaru Pada Masa Pandemi Covid-19. *Cross-Border*, 5(1), 901–923.
- Ernstson, H., Sorlin, S., & Elmqvist, T. (2008). Social Movements and Ecosystem Services—the Role of Social Network Structure in Protecting and Managing Urban Green Areas in Stockholm. *Ecology and Society*, 39(2).
- Evans, L. S., Brown, K., & Allison, E. H. (2011). Factors Influencing Adaptive Marine Governance in a Developing Country Context: a Case Study of Southern Kenya. <http://www.ecologyandsociety.org/vol16/iss2/art21/>
- Flynn, C., Davidson, C. I., & Mahoney, J. (2014). Transformational Changes Associated with Sustainable Stormwater Management Practices in Onondaga County, New York. *ASCE*, 89–100.
- Folke, C., Hahn, T., Olsson, P., & Norberg, J. (2005). Adaptive Governance of social-ecological systems. In *Annual Review of Environment and Resources* (Vol. 30, pp. 441–473). <https://doi.org/10.1146/annurev.energy.30.050504.144511>
- Giebels, D., van Buuren, A., & Edelenbos, J. (2015). Using knowledge in a complex decision-making process - Evidence and principles from the Danish Houting project's ecosystem-based management approach. *Environmental Science and Policy*, 47, 53–67. <https://doi.org/10.1016/j.envsci.2014.10.015>
- Gil-Garcia, J. R., Zhang, J., & Puron-Cid, G. (2016). Conceptualizing smartness in government: An integrative and multi-dimensional view. *Government Information Quarterly*, 33(3), 524–534. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2016.03.002>
- Hatfield-Dodds, S., Nelson, R., & Cook, D. (2007). Give to AgEcon Search Adaptive Governance : An introduction, and implications for public policy. *T Annual Conference of the Australian Agricultural and Resource Economics Society*, 1–13. <http://ageconsearch.umn.edu>
- Heilmann, S., & Perry Elizabeth J. (2011). *Mao's Invisible Hand: The Political Foundations of Adaptive Governance in China*. Harvard University Asia Center.
- Hurlbert, M. (2014). Adaptive institutional design in agri-environmental programs. *International Journal of Climate Change Strategies and Management*, 6(2), 145–165.
- Ika. (2023). Bayar Bus TMP Kini Mulai Wajib Nontunai. *Infopku.com*, diakses pada tanggal 26 Juli 2023 pukul : 08.00 WIB <https://infopku.com/bayar-bus-tmp-kini-mulai-wajib-nontunai/39912/>
- Janowski, T., Pardo, T. A., & Davies, J. (2012). Government Information Networks - Mapping electronic governance cases through public administration concepts. In *Government Information Quarterly* (Vol. 29, Issue SUPPL. 1).
- Janssen, M., & van den Hoven, J. (2015). Big and Open Linked Data (BOLD) in government: A challenge to transparency and privacy? In *Government Information Quarterly* (Vol. 32, Issue 4, pp. 363–368). Elsevier Ltd. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2015.11.007>
- Janssen, M., & van der Voort, H. (2016). Adaptive Governance : Towards a stable, accountable and responsive government. In *Government Information Quarterly* (Vol. 33, Issue 1, pp. 1–5). Elsevier Ltd. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2016.02.003>
-

- Joseph, M. (2002). *Against the Romance of Community*. the University of Minnesota Press.
- Kallis, G., Kiparsky, M., & Norgaard, R. (2009). Collaborative governance and adaptive management: Lessons from California's CALFED Water Program. *Environmental Science and Policy*, 12(6), 631–643. <https://doi.org/10.1016/j.envsci.2009.07.002>
- Lynch, A. H., & Brunner, R. D. (2010). Learning from climate variability: Adaptive Governance and the pacific ENSO applications center. *Weather, Climate, and Society*, 2(4), 311–319. <https://doi.org/10.1175/2010WCAS1049.1>
- Meilani, N. L., & Hardjosoekarto, S. (2020). Digital weberianism bureaucracy: alertness and disaster risk reduction (DRR) related to the Sunda Strait volcanic tsunami. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 101898. doi:10.1016/j.ijdr.2020.101898.
- Moleong, L. J. (2000). *Metodologi penelitian kualitatif*. PT Remaja Rosdakarya.
- Nasution. (1996). *Metodologi Penelitian Naturalistik Kualitatif*. Penerbit Tarsito.
- Nursapiah. (2020). *Penelitian Kualitatif*. Wal ashri Publishing.
- Nuryana, A., & Utari, P. (2019). Pengantar Metode Penelitian Kepada Suatu Pengertian Yang Mendalam Mengenai Konsep Fenomenologi. <http://jurnal.universitaskebangsaan.ac.id/index.php/ensains>
- Olivia, Laras. (2023). Pembayaran Non Tunai Trans Metro Pekanbaru Tuai Pro Kontra Warga. *Riauonline.co.id*, diakses pada tanggal 26 Juli 2023 pukul 09.30 WIB https://www.riauonline.co.id/kota-pekanbaru/read/2023/07/21/pembayaran-non-tunai-trans-metro-pekanbaru-tuai-pro-kontra-warga#google_vignette
- Olsson, P., Folke, C., Galaz, V., Hahn, T., & Schultz, L. (2007). Insight, part of a Special Feature on Scale and Cross-scale Dynamics Enhancing the Fit through Adaptive Co-management: Creating and Maintaining Bridging Functions for Matching Scales in the Kristianstads Vattenrike Biosphere Reserve, Sweden. *Ecology and Society*, 12(1).
- Pahl-Wostl, C. (2009). A conceptual framework for analysing adaptive capacity and multi-level learning processes in resource governance regimes. *Global Environmental Change*, 19(3), 354–365. <https://doi.org/10.1016/j.gloenvcha.2009.06.001>
- Paschen, J.-A., & Beilin, R. (2015). 'Avoiding the certainty trap': a research programme for the policy–practice interface. *Environment and Planning C: Government and Policy*, 33(6), 1394–1411. <https://doi.org/10.1068/c13321>
- Peraturan Walikota Pekanbaru Nomor 113 Tahun 2021 Tentang Tarif Terkoneksi Angkutan Trans Metro Pekanbaru
- Peraturan Walikota Pekanbaru Nomor 26 Tahun 2019 Tentang Pedoman Penyelenggaraan Tiket Elektronik Pada Angkutan Massal Trans Metro Pekanbaru
- Peraturan Walikota Pekanbaru Nomor 46 Tahun 2016 Tentang Standar Operasional Prosedur Pengoperasian Koridor Trans Metro Pekanbaru Di Lingkungan Pemerintah Kota Pekanbaru
- Pramiyati, T. (2017). Peran Data Primer Pada Pembentukan Skema Konseptual Yang Faktual (Studi Kasus: Skema Konseptual Basisdata Simbumil). *Jurnal SIMETRIS*, 8.
- Putra, A. H., Oktariani, C., & Andriani, C. P. (2020). Adaptive Governance Badan Usaha Milik Desa Karya Mandiri Desa Cibodas Kecamatan Lembang Kabupaten Bandung Barat. *Jurnal Dialektika: Jurnal Ilmu Sosial*, 18(3), 23-33
- Ramadhan, M. A., Heryani, A., & Ramdani, A. (2022). Adaptive Governance 51 Dalam Pelayanan Disabilitas Di Kecamatan Mangkubumi Kota Tasikmalaya. *Dinamika : Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Negara*, 9(2), 239-251.
- Ratner, B. D., Cohen, P., Barman, B., Mam, K., Nagoli, J., & Allison, E. H. (2013). Governance of aquatic agricultural systems: Analyzing representation, power, and accountability. *Ecology and Society*, 18(4). <https://doi.org/10.5751/ES-06043-180459>
-

- Serrao-Neumann, S., Davidson, J. L., Baldwin, C. L., Dedekorkut-Howes, A., Ellison, J. C., Holbrook, N. J., Howes, M., Jacobson, C., & Morgan, E. A. (2016). Marine governance to avoid tipping points: Can we adapt the adaptability envelope? *Marine Policy*, 65, 56–67. <https://doi.org/10.1016/j.marpol.2015.12.007>
- Sharma-Wallace, L., Velarde, S. J., & Wreford, A. (2018). Adaptive Governance good practice: Show me the evidence! In *Journal of Environmental Management* (Vol. 222, pp. 174–184). Academic Press. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2018.05.067>
- Silalahi, U. (2012). *Metode Penelitian Sosial*. Refika Aditama.
- Van Niekerk, D. (2014). From Burning to Learning: Adaptive Governance to Wildfires in the North-West Province of South Africa. In *J Hum Ecol* (Vol. 48, Issue 2).
- Wang, C., Medaglia, R., & Zheng, L. (2018). Towards a typology of Adaptive Governance in the digital government context: The role of decision-making and accountability. *Government Information Quarterly*, 35(2), 306–322. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2017.08.003>
- Wyborn, C. (2015). Co-productive governance: A relational framework for Adaptive Governance. *Global Environmental Change*, 30, 56–67. <https://doi.org/10.1016/j.gloenvcha.2014.10.009>
- Yin, R. K. (2011). *Qualitative Research From Start to Finish*. The Guilford Press.