

IMPLEMENTASI PERATURAN WALIKOTA PEKANBARU NOMOR 26 TAHUN 2019 TENTANG PEDOMAN PENYELENGGARAAN TIKET ELEKTRONIK PADA ANGKUTAN MASSAL TRANS METRO PEKANBARU

IMPLEMENTATION OF PEKANBARU MAYOR REGULATION NUMBER 26 OF 2019 CONCERNING GUIDELINES FOR THE IMPLEMENTATION OF ELECTRONIC TICKET ON TRANS METRO PEKANBARU MASS TRANSIT

Muhammad Hendra Cahyadi¹

¹ Universitas Riau , Pekanbaru, Indonesia

E-mail: hendracahyadi00@gmail.com¹

Abstrak: Memasuki hari ulang tahun Kota Pekanbaru yang ke 239, Dinas Perhubungan Kota Pekanbaru bekerja sama dengan Bank BRI mulai mengimplementasikan sistem pembayaran tiket secara non tunai pada angkutan massal Trans Metro Pekanbaru. Dengan berlakunya kebijakan tersebut, transaksi pembelian tiket tidak lagi menerima pembayaran secara tunai. Namun demikian, pelaksanannya menuai berbagai pro dan kontra yang tercermin pada penurunan pendapatan operasional TMP sebesar 30% tujuh bulan dari setelah kebijakan ini diberlakukan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis bagaimana implementasi penyelenggaraan tiket elektronik melalui perspektif konsep pendekatan MSN (Mentalitas, Sistem, dan Jejaring Kerjasama) dari Yulianto Kadji. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Temuan dari penelitian ini mendapatkan bahwa implementasi kebijakan pembayaran tiket secara non tunai pada angkutan massal Trans Metro Pekanbaru dilihat melalui pendekatan MSN belum menunjukkan tingkat efektivitas yang optimal. Pada pelaksanaanya, sebagian besar indikator aspek keberhasilan pendekatan MSN tidak dapat terpenuhi. Hambatan seperti keterbatasan sarana pendukung pada armada bus serta rendahnya partisipasi penumpang bus menjadi faktor utama yang menghambat keberhasilan kebijakan ini.

Kata Kunci: Implementasi Kebijakan, Pembayaran Non Tunai, Angkutan Massal

Abstract: On the occasion of Pekanbaru's 239th anniversary, the Department of Transportation of Pekanbaru, in collaboration with Bank BRI, began implementing a cashless ticket payment system for the Trans Metro Pekanbaru (TMP) mass transit. The enforcement of this policy means, ticket payments are no longer accepted in cash. However, the implementation has sparked various pros and cons, as reflected in a 30% decline in TMP's operational revenue within seven months after the policy was enacted. This study aims to analyze the implementation of the electronic ticketing policy through the perspective of the MSN approach (Mentality, Systems, and Networking) proposed by Yulianto Kadji. This research employs a qualitative method with a case study approach. The findings reveal that the implementation of the non-cash ticket payment policy in Trans Metro Pekanbaru, when viewed through the MSN approach, has not demonstrated optimal effectiveness. In practice, most of the indicators for the success of the MSN approach have not been met. Key obstacles such as limited supporting infrastructure on the buses and low passengers participation are the main factors hindering the success of this policy

Keywords: Policy Implementation, Cashless Payment, Mass Transit



PENDAHULUAN

Perkembangan teknologi digital telah menjadi pendorong utama transformasi di berbagai sektor kehidupan manusia. Adanya perkembangan teknologi dapat lebih menyesuaikan gaya hidup masyarakat yang juga mengalami perubahan (Aqila, *et.al*, 2022). Teknologi digital bukan hanya mempercepat arus informasi, tetapi juga memungkinkan otomatisasi proses yang sebelumnya memerlukan tenaga manusia, sehingga capaian efisiensi dan produktivitas dapat meningkat.

Pelayanan publik merupakan salah satu sektor yang mengalami dampak yang signifikan dari transformasi digital. Dalam kurun 15 tahun terakhir, di Indonesia mulai berkembang sebuah konsep yang dikenal dengan istilah “*Smart City*”. Konsep ini mengacu kepada tata kelola kota yang mampu mengintegrasikan sumber daya manusia, modal sosial, dan infrastruktur telekomunikasi modern untuk mewujudkan pertumbuhan ekonomi kota yang berkelanjutan (Sari dan Maya, 2021). Konsep *Smart City* ini juga telah diterapkan oleh beberapa kota di Indonesia seperti Jakarta, Bandung, Surabaya, Yogyakarta.

Kota Pekanbaru sendiri mulai mengadopsi konsep *Smart City* pada tahun 2017 melalui Rencana Pembangunan Jangka Menengah (RPJM) Kota Tahun 2017-2022 yang mengusung visi tema “Terwujudnya Pekanbaru Sebagai *Smart City* yang Madani”. Arah kebijakan pembangunan kota untuk lima tahun tersebut sejatinya harus merujuk pada prinsip-prinsip dari konsep *Smart City* ini sendiri, dimana nantinya seluruh aspek pelayanan publik diharapkan dapat terintegrasi pada sistem digital yang efisien, transparan, dan mudah diakses oleh masyarakat.

Salah satu komponen utama dalam pelayanan publik kota adalah penyediaan transportasi publik. Pemerintah Kota Pekanbaru sendiri telah mengoperasikan transportasi publik massal berbasis bus, yaitu Trans Metro Pekanbaru sejak tahun 2009. Bus Trans Metro Pekanbaru atau biasa disebut dengan bus “TMP” atau *busway* ini merupakan

buah tangan dari SK Menteri Perhubungan Nomor 111 Tahun 2009 menyatakan bahwa Kota Pekanbaru menjadi salah satu kota percontohan pengelolaan transportasi publik di Indonesia.

Per tahun 2025, bus TMP beroperasi pada 8 koridor utama dengan total pengoperasian sebanyak 38 unit armada bus setiap harinya. Kepengolalaan operasional layanan bus TMP pada tahun 2025 berada dibawah kewenangan Badan Layanan Umum Daerah Unit Pelaksana Teknis Pengelolaan Trans Pekanbaru (BLUD UPT PTP) yang berada dalam naungan Dinas Perhubungan Kota Pekanbaru.

Dalam upaya merealisasikan visi yang tercantum pada RPJM Kota Pekanbaru tahun 2017-2022, Pemerintah Kota Pekanbaru menginisiasi sejumlah inovasi digital pada layanan transportasi umum Trans Metro Pekanbaru, diantaranya seperti penerapan sistem pelacakan bus berbasis aplikasi serta tentunya, pembayaran tiket secara non tunai. Sebagai bagian dari transformasi digital, pembayaran non tunai pada layanan Trans Metro Pekanbaru menjadi langkah strategis yang diambil oleh pemerintah kota. Inisiatif ini bertujuan untuk lebih dapat meningkatkan efisiensi transaksi, mengurangi ketergantungan pada uang tunai, serta mendukung terciptanya layanan transportasi yang modern dan berbasis teknologi. Beberapa layanan transportasi umum di kota-kota besar Indonesia telah mengadopsi sistem pembayaran non tunai. Misalnya TransJakarta mulai menerapkan pembayaran non tunai pada tahun 2014 ataupun Trans Jogja pada tahun 2018.

Dengan demikian, Pemerintah Kota Pekanbaru menerbitkan Peraturan Walikota Nomor 26 Tahun 2019 Tentang Pedoman Penyelenggaraan Tiket Elektronik Pada Angkutan Massal Trans Metro Pekanbaru. Regulasi ini dimaksudkan sebagai acuan operasional pelaksanaan transaksi non tunai pada pembelian tiket bus TMP. Adapun tujuan utama dari peraturan ini adalah untuk meningkatkan kualitas pelayanan kepada penumpang bus Trans Metro Pekanbaru dalam sistem transaksi serta mewujudkan efisiensi



dan efektivitas prosedur serta pengurangan risiko dalam pengelolaan Trans Metro Pekanbaru. Tahap uji coba direncanakan akan dilakukan pada tahun 2020, tetapi harus ditunda dikarenakan pandemi Covid-19 yang melanda Kota Pekanbaru. Selain itu, Dinas Perhubungan juga masih dalam tahap pencarian mitra perbankan guna mendukung keberhasilan kebijakan ini.

Dalam rangka memperingati hari jadi Kota Pekanbaru ke-239 pada tanggal 23 Juni 2023, Pemerintah Kota Pekanbaru secara resmi meluncurkan sistem pembayaran non tunai sebagai opsi transaksi pembayaran tiket layanan angkutan Trans Metro Pekanbaru. Dalam implementasinya, Pemerintah Kota Pekanbaru menjalin kemitraan dengan Bank BRI sebagai pihak penerbit. Bank BRI bertanggung jawab pada penyediaan alat perekam transaksi tiket di setiap armada bus, serta menetapkan produk e-money kartu BRIZZI Bank BRI sebagai instrumen pembayaran resmi pada layanan bus TMP. Pada tahap awal sosialisasi, Dinas Perhubungan melalui BLUD UPT PTP secara aktif mengkomunikasikan peralihan ini kepada penumpang bus TMP melalui berbagai unggahan konten media sosial maupun poster-poster di bus dan halte. Penumpang yang belum memiliki kartu BRIZZI dapat membelinya melalui petugas di halte-halte utama maupun langsung kepada pramugara bus dengan harga Rp25.000 yang sudah mencakup saldo awal Rp5.000 untuk satu kali perjalanan. Selanjutnya, pengisian saldo dapat dilakukan secara mandiri oleh penumpang. Selain itu, pembayaran non tunai pada bus TMP juga mendukung pembayaran melalui aplikasi e-wallet dan mobile banking dengan pemindaian QRIS. Harga tarif sekali perjalanan tetap sama sesuai Peraturan Walikota No. 46 Tahun 2022, yaitu masyarakat umum dikenakan tarif Rp4.000 dan pelajar Rp3.000.

Kurang dari satu bulan setelah dilaksanakannya tahap uji coba pembayaran tiket non tunai, pada tanggal 15 Juli 2023, Dinas Perhubungan Kota Pekanbaru menetapkan sistem pembayaran non tunai

secara menyeluruh pada layanan Trans Metro Pekanbaru. Itu artinya, penumpang yang ingin membayar tiket secara tunai tidak lagi diterima dan tidak diperkenankan menggunakan bus TMP apabila tidak memiliki instrumen pembayaran non tunai. Hal ini juga sejalan dengan Perwako Nomor 26 Tahun 2019 yang mengamanatkan penerapan penuh pembayaran non tunai paling lambat satu tahun setelah masa uji coba awal.

Kebijakan ini sejalan dengan visi Pemerintah Kota Pekanbaru dalam mewujudkan konsep smart city dan mendukung transformasi digital di sektor transportasi publik. Penerapan sistem pembayaran non tunai tidak hanya dimaksudkan untuk meningkatkan efisiensi transaksi, tetapi juga menjadi bagian dari strategi modernisasi layanan publik yang lebih transparan, akuntabel, dan adaptif terhadap perkembangan teknologi finansial. Dengan langkah ini, Pemerintah Kota Pekanbaru diharapkan mampu mendorong terciptanya ekosistem transportasi yang terintegrasi dan berdaya saing, sekaligus meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap layanan angkutan massal.

Meskipun secara teori, penerapan sistem pembayaran non tunai diharapkan dapat memberikan kemudahan bagi penumpang, dalam praktiknya kebijakan ini justru berdampak negatif terhadap kondisi operasional Trans Metro Pekanbaru. Hal ini tercermin pada penurunan penjualan tiket dan pendapatan operasional Trans Metro Pekanbaru. Satu bulan pasca penerapan penuh mekanisme pembayaran non tunai, pihak BLUD UPT PTP kembali membuka opsi pembayaran tunai pada beberapa koridor, khususnya koridor 01 rute Ramayana-Pandau Permai, yang merupakan koridor tersibuk. Meskipun demikian, pendapatan operasional masih rendah sebagaimana ditunjukkan pada data berikut:



Tabel 1. Pendapatan Operasional Angkutan Trans Metro Pekanbaru Periode Desember 2022-Februari 2024

No	Bulan	Jumlah	
		Tiket Terjual	Pendapatan Kotor
1	Des 22	158.050	Rp 612.882.000
2	Jan 23	143.393	Rp 553.775.000
3	Feb 23	132.875	Rp 511.416.000
4	Mar 23	138.404	Rp 534.779.000
5	Apr 23	107.787	Rp 419.814.000
6	Mei 23	129.520	Rp 502.501.000
7	Jun 23	104.449	Rp 406.833.000
8	Jul 23	100.248	Rp 389.902.000
9	Agu 23	91.646	Rp 353.283.000
10	Sep 23	95.553	Rp 369.293.000
11	Okt 23	103.489	Rp 400.674.000
12	Nov 23	102.224	Rp 394.869.000
13	Des 23	92.956	Rp 360.299.000
14	Jan 24	86.624	Rp 334.390.000
15	Feb 24	82.305	Rp 318.466.000
<i>Mean</i>			
Sebelum Jul 23		114.861	Rp 506.000.000
<i>Mean</i>			
Sesudah Jul 23		93.542	Rp 361.610.000

Sumber: BLUD UPT Pengelolaan Trans Pekanbaru 2025

Berdasarkan data operasional Trans Metro Pekanbaru periode bulan Desember 2022 hingga Februari 2024, terjadi penurunan pendapatan sebesar 30% pada periode tujuh bulan sebelum dan tujuh bulan setelah diterapkannya sistem pembayaran non tunai secara penuh pada bulan Juli 2023. Sekitar 28% penumpang beralih meninggalkan bus TMP yang berakibat pada Trans Metro Pekanbaru kehilangan potensi omzet pendapatan sebesar Rp 144 juta per bulannya. Meskipun layanan Trans Metro Pekanbaru kembali membuka opsi pembayaran secara tunai, nyatanya upaya tersebut belum mampu menarik kembali bus TMP yang lari ke moda transportasi lain.

Trans Metro Pekanbaru dapat dikatakan bukanlah moda transportasi utama masyarakat kota Pekanbaru. Penelitian yang dilakukan oleh Siburian dan Rahmat (2023)

mendapati bahwa rata-rata penumpang harian Trans Metro Pekanbaru berada pada kisaran 4.500 penumpang per harinya, jika dibandingkan dengan keseluruhan penduduk kota Pekanbaru, angka tersebut hanya mempresentasikan sekitar 0,44% dari seluruh penduduk kota yang menggunakan bus TMP sebagai moda transportasi utama mereka. Sehingga, apabila tren penurunan jumlah penumpang bus TMP terus berlanjut, maka keberlangsungan transportasi umum ini akan terus mengambang.

Juga dipungkiri bahwa segmen utama penumpang Trans Metro Pekanbaru berasal dari kalangan masyarakat golongan menengah ke bawah serta lansia, yang cenderung memilih bus TMP karena tarifnya yang terjangkau. Bagi kelompok ini, gaya hidup *cashless* masih tergolong asing. Dan sebagian besar dari mereka belum sepenuhnya terpengaruh oleh perkembangan teknologi digital. Akibatnya, muncul resistensi dan mereka enggan untuk keluar dari zona nyaman harus beralih ke transaksi digital yang tidak ada perubahan tarif apapun dibandingkan dengan pembayaran tunai sebelumnya. Selain itu, kewajiban mengisi saldo dianggap tidak efisien dan menambah beban waktu, ini semakin memperkuat keraguan dalam mengadopsi sistem pembayaran non tunai bus TMP tersebut.

Berdasarkan fenomena tersebut, penelitian ini dilakukan untuk mengkaji lebih dalam bagaimana implementasi kebijakan dari Perwako Nomor 26 Tahun 2019 dilapangan, serta apa saja faktor yang menghambat keberhasilan dari implementasi Perwako Nomor 26 Tahun 2019 tersebut. Tujuan utama dari penelitian ini adalah menganalisis sejauh mana proses implementasi pembayaran non tunai pada bus TMP berjalan dan diharapkan mampu memberikan kontribusi pada pemecahan masalah dan keberhasilan dari Perwako ini ke depannya.

Dalam mengkaji aspek keberhasilan dan ketepatan arah dari implementasi kebijakan Perwako Nomor 26 Tahun 2019 ini, peneliti mengadopsi kerangka teori implementasi kebijakan yang dikemukakan oleh Yulianto Kadji (2015). Kadji



merumuskan sebuah model pendekatan untuk melihat arah dan aktualisasi sebuah implementasi kebijakan yang bertumpu pada ketiga aktor kebijakan, yaitu Pemerintah, Masyarakat, dan Swasta melalui model yang disebut sebagai pendekatan MSN (*MSN-Approach*). Adapun yang disebut pendekatan MSN ialah: (1) *Mentality Approach*, yaitu sejauh mana produk kebijakan mempengaruhi serta membentuk perilaku aktor kebijakan yang dilihat pada sikap, perilaku, dan tanggung jawab; (2) *Systems Approach*, yaitu bagaimana sebuah kesatuan sistem yang tercipta membentuk pelaksanaan implementasi kebijakan yang dilihat pada regulasi, nilai budaya, dan struktur dan fungsi organisasi; (3) *Networking Approach*, yaitu bagaimana interaksi dan hubungan antar ketiga aktor kebijakan dalam menjalankan peran masing-masing, yang dilihat pada kemitraan strategis, sinergitas, dan simbiosis mutualisme. Konsep Kadji menuntut sinergi dari ketiga aktor kebijakan, yang pada implementasi Perwako Nomor 26 Tahun 2019 ini, Pemerintah sebagai implementor diperankan oleh Dinas Perhubungan melalui BLUD UPT PTP, masyarakat diperankan oleh penumpang bus TMP, dan swasta dimainkan oleh Bank BRI. Karena keterbatasan waktu, Penelitian ini terbatas hanya melihat pendekatan dari sisi pemerintah dan masyarakat saja. Dengan demikian, artikel ini diharapkan dapat memberikan kontribusi konseptual acuan dalam pengembangan metode pembayaran non tunai pada transportasi umum kedepannya, serta menjadi sumber referensi bagi penelitian yang membahas hal yang serupa.

METODE

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif deskriptif melalui menggunakan studi kasus. Salah satu pertimbangan peneliti dalam mengangkat studi kasus bukanlah sebuah penelitian yang memiliki jumlah sampel penelitian dan penting kiranya mengangkat keunikan tertentu pada kasus yang disajikan. Penelitian ini dilakukan di kantor BLUD UPT PTP yang berlokasi di

Terminal Bandar Raya Payung Sekaki, Pekanbaru. Serta, halte kantor pos bus TMP yang terletak di jalan Sudirman, Pekanbaru.

Adapun alasan peneliti memilih dua lokasi tersebut tidak lain adalah BLUD UPT PTP merupakan badan bentukan dari Dinas Perhubungan Kota Pekanbaru yang memegang kendali operasional layanan angkutan massal Trans Metro Pekanbaru. Dan peneliti mencari informan pendukung berupa penumpang bus TMP di halte pemberhentian bus TMP. Dan halte kantor pos Sudirman merupakan lokasi yang tepat, dikarenakan halte tersebut merupakan halte transit tersibuk dan juga menjadi halte pemberhentian pada 6 trayek bus TMP.

Penentuan informan dalam penelitian ini dilakukan dengan dengan mempertimbangkan relevansi informasi yang didapat terhadap topik penelitian, oleh karena itu teknik penentuan informan yang digunakan adalah teknik *purposive sampling* dengan tujuan memperoleh data yang akurat. Dengan informan yang dipilih yaitu:

1. Manajer Keuangan BLUD UPT PTP;
2. Pramugara Bus TMP;
3. Penumpang Bus TMP.

Untuk sumber data yaitu untuk data primer diperoleh melalui wawancara secara mendalam bersama tiga informan kunci, serta pengamatan visual secara langsung bagaimana pelaksanaan transaksi non tunai di dalam bus. Sementara untuk data sekunder yang diperoleh berupa rekap data jumlah pendapatan, penjualan tiket, dan *load factor* bus TMP dalam melaksanakan kunjungan ke kantor BLUD UPT PTP, serta peneliti juga mengangkat data empiris berupa artikel berita, dan ulasan sosial media mengenai penerapan pembayaran non tunai pada bus TMP.

Teknik analisis data pada penelitian ini menggunakan teknik analisis model interaktif Miles (Fiantika, 2022), yaitu Kondensasi Data, Penyajian Data, sebelum akhirnya menarik Kesimpulan.



HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Pendekatan Mentalitas (*M mentality Approach*)

Pendekatan ini melihat bagaimana sebuah kebijakan mempengaruhi dan merubah karakter dari aktor kebijakan. Fokus utama dari pendekatan ini terletak pada aspek sikap, perilaku, dan tanggung jawab para aktor kebijakan dalam menghadapi peralihan kebijakan.

Sikap dalam konteks pelayanan publik setidaknya menunjukkan kebiasaan-kebiasaan yang mengandung kandungan hukum, nilai, dan norma tingkah laku manusia seperti dalam bentuk disiplin, mandiri, santun maupun percaya diri. Dalam halnya implementasi Perwako Nomor 26 Tahun 2019 ini, pihak BLUD UPT PTP sebagai implementor kebijakan tidak menunjukkan perubahan sikap yang signifikan. Petugas tetap melayani penumpang dengan 3S (Senyum, Sapa, Santun) sesuai dengan SOP pelayanan bus sebelumnya, perubahan hanya pada hal teknis, yakni terbatas pada proses transaksi tiket bus. Konsistensi ini mencerminkan tingkat kedisiplinan yang kuat dari pihak implementor dalam menjalankan peran mereka. Selain itu, Dinas Perhubungan Kota Pekanbaru juga turut menyelenggarakan acara seremonial sebagai bentuk peresmian sistem non tunai ini secara langsung. Hal tersebut menunjukkan bahwa pihak implementor memiliki kepercayaan diri bahwa kebijakan ini merupakan langkah awal pada perkembangan transportasi umum di Kota Pekanbaru.

Disisi lain, respons dari penumpang bus TMP belum menunjukkan sikap kemandirian ataupun kedisiplinan yang kuat. Imbauan sosialisasi terkait transisi pembayaran tiket ini telah dilakukan sekitar satu bulan sebelum pemberlakuan sistem non tunai penuh dilakukan. Aktualisasi dilapangan menunjukkan bahwa sebagian besar penumpang merasa terkejut dengan peralihan ke mekanisme pembayaran non tunai tersebut. Bahkan, sejumlah penumpang bus yang sempat menggunakan kartu BRIZZI sebagai instrumen pembayaran tiket, enggan melakukan pengisian ulang saldo dan lebih

memilih membayar secara tunai ketika opsi tersebut diberlakukan kembali.

Indikator kedua yang dilihat pada pendekatan mentalitas, ialah perilaku. Pada model Yulianto Kadji dijelaskan, aspek perilaku dapat diinterpretasikan sebagai sejauh mana aktor implementasi kebijakan memahami kode etik mereka, melakukan tindakan yang konsisten dengan nilai dan keyakinan, serta bertindak berdasarkan nilai tujuan kebijakan meskipun sulit dilakukan dan memiliki risiko yang besar. Dalam hal implementasi kebijakan Perwako Nomor 26 Tahun 2019 tersebut, implementor yakni BLUD UPT PTP tidak mampu melakukan tindakan yang konsisten. Pemberlakuan sistem pembayaran non tunai secara penuh dimulai pada tanggal 15 Juli 2023. Namun demikian, perubahan ini hanya dapat berlaku tidak sampai satu bulan karena pada bulan Agustus 2023, BLUD UPT PTP terpaksa kembali menerima pembayaran tunai imbas dari penurunan drastis penumpang bus TMP.

Hingga bulan Desember 2023, sosialisasi kartu Brizzi maupun imbauan pembayaran melalui QRIS sudah tidak lagi dilanjutkan. Berdasarkan observasi peneliti pada bulan April 2025, seluruh penumpang bus TMP melakukan pembayaran tiket secara tunai. Meskipun demikian, sistem yang digunakan tetap berbasis elektronik berupa struk pembayaran yang diprint melalui alat EDC (*Electronic Data Capture*) menjadi tiket yang sah.



Sumber: Dokumentasi Peneliti, 2025
Gambar 1. Transaksi Pembayaran Menggunakan EDC

Dalam praktiknya, Pramugara bus kini dilengkapi dengan kartu BRIZZI sendiri, jadi penumpang membayar secara tunai kepada pramugara yang kemudian mencatat transaksi tersebut melalui kartu BRIZZI miliknya guna kemudian mencetak tiket elektronik pada alat EDC. Kondisi ini mencerminkan bahwa pihak implementor tidak memiliki komitmen yang kuat dalam mengupayakan keberhasilan implementasi kebijakan ini. Pada setiap pelaksanaan kebijakan baru, potensi risiko merupakan hal yang tidak dapat terhindarkan. Dalam hal implementasi Perwako Nomor 26 Tahun 2019 tersebut, pihak implementor tidak siap dengan risiko penurunan jumlah penumpang bus, dan segera mengibarkan bendera putih dengan kembali ke zona nyaman untuk menarik kembali penumpang bus yang lari.

Disatu sisi, penumpang bus TMP sebagai pihak Sasaran kebijakan ini, juga tidak ikut andil berpartisipasi secara penuh. Sebagian penumpang bus TMP tidak memandang mekanisme pembayaran tiket secara non tunai sebagai sebuah urgensi yang perlu dilakukan dalam usaha meningkatkan layanan angkutan Trans Metro Pekanbaru. Masih banyak aspek layanan yang perlu kiranya dibenahi terlebih dahulu untuk meningkatkan kenyamanan penumpang bus. Hal ini selaras dengan temuan Lesmana dan Widiyarta (2022), yang menyatakan sosialisasi lanjutan, pemberahan saranan prasarana, dan terus melakukan pelayanan prima akan merubah perilaku penumpang untuk mengikuti kebijakan pembayaran sistem non tunai pada transportasi umum yang diberlakukan. Selain itu, juga dipungkiri bahwa metode pembayaran non tunai lebih populer bagi kalangan muda yang akrab dengan teknologi digital. Sedangkan, mayoritas penumpang bus TMP berasal dari kelompok masyarakat ekonomi ke bawah dan lansia. Mereka masih melek teknologi dan cenderung tidak menghiraukan dinamika yang terjadi.

Aspek terakhir pada pendekatan mentalitas adalah tanggung jawab. Aspek ini merupakan sikap yang dideskripsikan dalam bentuk seperti kemampuan melaksanakan

tugas sesuai prosedur, kesediaan menyelesaikan tugas ataupun kemampuan menanggung risiko. Selama pemberlakuan sistem pembayaran non tunai ini, BLUD UPT PTP sempat menarik seluruh instrumen pencetak tiket alat EDC pada Maret 2024 dari layanan bus TMP. Hal ini dikarenakan banyaknya alat EDC yang rusak akibat ulah dari oknum pegawai Trans Metro Pekanbaru.

Masih ditemukannya indikasi adanya perilaku yang mencerminkan ketidakprofesionalan dari sebagian oknum pegawai dalam melaksanakan tugasnya. Potensi terjadinya kebocoran pendapatan tetap ada, meskipun kini celahnya dapat dengan mudah teridentifikasi. Kondisi ini menunjukkan bahwa BLUD UPT PTP belum sepenuhnya mampu menjamin kelancaran operasional transaksi pembayaran di bus TMP. Padahal hal itu merupakan tanggung jawab mereka sesuai dengan ketentuan pada pasal 11 Perwako Nomor 26 tahun 2019. Selain itu, BLUD UPT PTP juga belum menunjukkan kapasitas yang memadai dalam mengelola risiko yang seharusnya menjadi capaian utama dari penerapan sistem pembayaran non tunai tersebut.

Dengan demikian, jika dilihat melalui pendekatan mentalitas. Implementasi Perwako Nomor 26 Tahun 2019, menghadapi hambatan yang signifikan. Produk kebijakan belum mampu merubah karakter dari aktor kebijakan secara substansif. Para aktor kebijakan lebih cenderung bertahan di zona nyaman serta tidak memiliki komitmen terhadap pencapaian keberhasilan dari kebijakan Perwako tersebut.

2. Pendekatan Sistem (*Systems Approach*)

Setiap kebijakan yang akan diimplementasikan, tidak luput dari pengaruh langsung dan tidak langsung dari sebuah kesatuan sistem yang melingkupi dari kebijakan itu sendiri. Pendekatan sistem yang dimaksud paling tidak mengacu pada tiga aspek, yaitu sistem regulasi, sistem nilai budaya, dan sistem struktur dan fungsi organisasi.

Sistem regulasi memastikan bahwa regulasi penerapan tiket elektronik atau pembayaran non tunai yang telah dibuat benar-



benar untuk kepentingan publik dan untuk meningkatkan produktivitas layanan angkutan bus TMP yang lebih transparan dan dapat dipertanggungjawabkan. Pemerintah kota Pekanbaru merumuskan kebijakan penyelenggaraan tiket elektronik dalam ruang lingkup layanan bus TMP melalui Perwako Nomor 26 Tahun 2019 ini sebagai bagian upaya peningkatan transparansi layanan transportasi publik kota. Ini untuk memastikan bahwa pendapatan yang berasal dari layanan, dapat benar-benar tercatat sebagai pemasukan daerah. Penerapan tiket elektronik ini juga sebagai upaya mengurangi risiko pada pengelolaan pendapatan layanan bus TMP, yang mana, transaksi pembayaran tiket penumpang di bus langsung dapat tercatat dan masuk ke rekening kas daerah tanpa harus dilakukan pembukuan lagi.

Pada aspek sistem nilai budaya, diartikan bagaimana aktor implementasi kebijakan reacted mengikuti nilai-nilai subsystem kearifan lokal seperti adat, budaya, etnis dan bahasa. Layanan bus TMP setidaknya pelayanan di lapangan, selalu mengikuti SOP yang telah ditetapkan. Penumpang yang baru masuk selalu mendapat *senyum, sapa, santun* dari petugas pramugara, penumpang prioritas (lansia, disabilitas, ibu hamil, ibu membawa bayi) selalu didahulukan, dan pramugara dengan ramah selalu menanyakan metode pembayaran apabila penumpang tidak menggunakan pembayaran tunai. Tidak ada paksaan bagi kelompok penumpang tertentu untuk menggunakan BRIZZI sebagai alat pembayaran utama.

Konflik yang muncul pada aspek nilai budaya adalah adanya *generational gap*. Seperti yang diuraikan pada aspek perilaku, kebiasaan membayar secara *cashless* atau non tunai tidak begitu populer bagi generasi tua maupun masyarakat ekonomi kebawah. Ini merupakan dinamika yang dihadapi selama ini mengingat pangsa pasar penumpang angkutan massal TMP adalah mereka kaum tua dan berasal dari ekonomi menengah kebawah yang tidak memiliki kendaraan pribadi, dan memilih transportasi umum karena tarifnya yang terjangkau serta mudah diakses.

Kemudian pada struktur dan fungsi organisasi diartikan sebagai seluruh aktor kebijakan secara bersama menyadari akan pentingnya sebuah struktur dan fungsi organisasi dalam mendukung pelaksanaan sebuah kebijakan, yang dapat didukung oleh adanya saling keterhubungan antar implementor, masyarakat, dan swasta.

Pengelolaan angkutan Trans Metro Pekanbaru pada tahun 2025 masih berada dibawah kewenangan Dinas Perhubungan Kota Pekanbaru yang dilaksanakan melalui BLUD UPT PTP. Yang mana, BLUD UPT PTP memegang kendali seluruh aspek operasional bus TMP mulai dari penyelenggaran layanan harian, pemeliharaan armada, hingga pembukuan dan pencatatan pendapatan. Sebelum implementasi tiket elektronik tersebut dilaksanakan, pihak BLUD UPT PTP telah terlebih dahulu memberikan pelatihan kepada petugas lapangan, yang dalam hal ini pramugara, tentang mekanisme transaksi tiket elektronik yang akan diterapkan, baik dari prosedur hingga pengelolaan potensi risiko yang terjadi seperti tiket yang tidak tercetak ataupun transaksi yang tidak berhasil. Selain itu, BLUD UPT PTP juga membentuk tim koordinator lapangan yang bertugas melakukan patroli rutin guna meminimalisir potensi kecurangan permainan tiket yang dilakukan oleh oknum pramugara ataupun penumpang yang mencoba naik bus tanpa tiket, demi menjamin kelancaran operasional layanan bus TMP.

Pihak implementor juga secara aktif berupaya untuk menjangkau masyarakat Kota Pekanbaru dengan selalu aktif mengunggah konten di sosial media Trans Metro Pekanbaru. Segala informasi mengenai layanan bus TMP tersedia dan dikemas semenarik mungkin mengikuti tren terkini sosial media. Sehingga, layanan bus TMP tidak hanya dikenal oleh masyarakat Kota Pekanbaru, tetapi juga menjangkau khalayak yang lebih luas, termasuk warga dari luar Pekanbaru. Serta, BLUD UPT PTP juga selalu melakukan komunikasi penuh dengan mitra Bank BRI dalam meningkatkan produktivitas kerja sama yang telah disepakati.



Dengan demikian, ketika melihat dari sudut padat pendekatan sistem. Regulasi Perwako Nomor 26 Tahun 2019 merupakan benar-benar untuk kepentingan publik yang mana bertujuan untuk meningkatkan efektifitas pengelolaan keuangan serta mempermudah penumpang Trans Metro Pekanbaru dalam melakukan transaksi. Pihak implementor sudah melakukan dukungan dengan penguatan struktur organisasi, namun cenderung mengalienasi pangsa pasar transportasi umum di Pekanbaru. Karena terdapat *generational gap* kecakapan teknologi untuk segmen penumpang bus TMP.

3. Pendekatan Jejaring Kerjasama (*Networking Approach*)

Jejaring kerjasama akan terwujud jika ketiga stakeholders saling menghargai dan mendukung eksistensi masing-masing. Pemerintah berperan sebagai fasilitator, dinamisator, dan motivator dalam terselenggaranya kebijakan, pihak swasta sebagai pendukung percepatan implementasi kebijakan dan motor perekonomian, dan masyarakat sebagai sasaran kebijakan. Pendekatan ini setidaknya melihat pada tiga aspek, yaitu kemitraan strategis, sinergitas, dan simbiosis mutualisme.

Dalam hal implementasi kebijakan Perwako Nomor 26 Tahun 2019, Dinas Perhubungan Kota Pekanbaru menjalin kerja sama dengan Bank BRI. Kedua belah pihak menunjukkan pemahaman terhadap hak dan kewajiban masing-masing. Bank BRI memberikan dukungan teknis melalui penyediaan instrumen alat EDC yang akan digunakan sebagai alat perekam transaksi di angkutan bus TMP. Sebagai balasannya, BLUD UPT PTP mempromosikan produk *e-money* Bank BRI yaitu BRIZZI sebagai instrumen pembayaran resmi pada layanan bus TMP, serta membuka rekening giro di Bank BRI yang turut mendorong aktivitas perbankan pada Bank BRI.

Sebuah kemitraan yang efektif, seharusnya akan mampu mempengaruhi dan mengubah perilaku kelompok sasarannya. Realita dilapangan memperlihatkan, sinergitas antara BLUD UPT PTP dan Bank BRI tidak

mampu mendorong perubahan perilaku masyarakat pengguna bus TMP untuk mandiri melakukan transaksi secara non tunai. Terdapat sebuah resistensi dari penumpang tetap bus untuk beralih ke sistem pembayaran non tunai yang dapat terlihat dari data penurunan jumlah penumpang bus TMP setelah sistem ini diterapkan. Sebagian penumpang bus TMP menilai Pemerintah Kota Pekanbaru belum memberikan pelayanan yang optimal, serta tidak mampu menciptakan kenyamanan dan keamanan pada layanan Trans Metro Pekanbaru. Permasalahan mendasar seperti kondisi armada bus banyak yang bobrok, kondisi halte yang tidak terawat, serta jadwal kedatangan dan keberangkatan bus yang tidak konsisten, menjadi keluhan utama yang diharapkan penumpang untuk segera dibenahi. *Leverage* pada situasi ini ada ditangan penumpang, ketika layanan Trans Metro Pekanbaru selama ini tidak bisa memenuhi kebutuhan penumpang bus, namun inovasi yang dilakukan tidak sesuai dengan apa yang diinginkan oleh sebagian besar penumpang bus TMP. Ini merupakan tamparan besar bagi penumpang yang selama ini tetap setia menggunakan bus TMP.

Dengan demikian, dapat dikatakan tidak terbentuk hubungan simbiosis mutualisme yang ideal antar ketiga aktor dalam implementasi Perwako Nomor 26 Tahun 2019 ini. Kendati demikian, relasi antara Pihak BLUD UPT PTP dan Bank BRI telah menunjukkan terlihat pola saling membutuhkan menguntungkan antar kedua belah pihak. Namun lain cerita ketika meninjau keterlibatan masyarakat dalam implementasi sistem tiket elektronik atau pembayaran non tunai pada layanan bus TMP ini. Masyarakat yang sebagai sasaran kebijakan menunjukkan partisipasi yang minim terhadap kebijakan ini. Kewajiban penggunaan instrumen pembayaran non tunai menggunakan BRIZZI maupun QRIS terpaksa ditarik tidak lama setelah pemberlakunya imbas dari keengganhan penumpang untuk beralih ke metode pembayaran non tunai ini. Kondisi ini lebih mencerminkan kondisi simbiosis parasitisme, yang mana pihak BLUD



UPT PTP mengalami kerugian dengan menurunnya pendapatan layanan bus TMP, pihak Bank BRI turut dirugikan karena pendistribusian produk *e-money* mereka tidak seperti yang diharapkan. Dan penumpang bus sendiri karena harus memilih moda transportasi lain.

Dengan demikian, ketika melihat implementasi tiket elektronik pada angkutan massal Trans Metro Pekanbaru melalui pendekatan jejaring kerjasama, peneliti mengambil kesimpulan, bahwa jembatan penghubung antar ketiga aktor kebijakan tidak terbangun. Pihak implementor, BLUD UPT PTP sudah berhasil membentuk sebuah kemitraan strategis bersama pihak Bank BRI. Akan tetapi, jembatan benar-benar putus pada hubungan dengan masyarakat pengguna bus TMP, yang mana kolaborasi kemitraan strategis tadi tidak mampu menciptakan sinergitas yang baik dalam mendorong perubahan perilaku masyarakat pengguna bus TMP yang berujung pada kemustahilan untuk mencapai kondisi simbiosis mutualisme.

Faktor-faktor Penghambat dalam Pengimplementasian Peraturan Walikota Pekanbaru Nomor 26 Tahun 2019

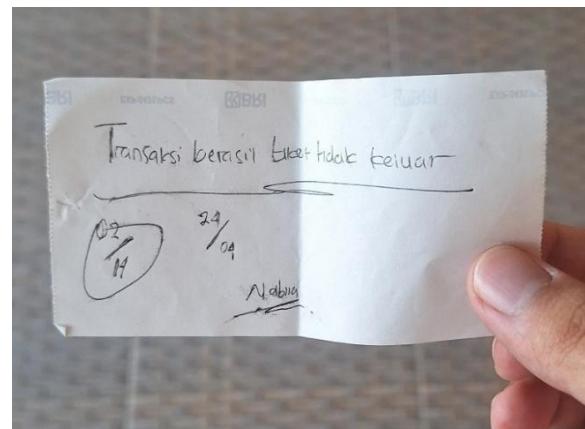
Keberhasilan sebuah kebijakan sangat bergantung pada keterlibatan aktif dan sinergi dari pihak-pihak yang terlibat. Berdasarkan temuan yang didapat pada penelitian yang telah dilakukan, peneliti mengidentifikasi sejumlah faktor yang menjadi penghambat pengimplementasian Peraturan Walikota nomor 26 tahun 2019 mengenai Pedoman Penyelenggaraan Tiket Elektronik Pada Angkutan Massal Trans Metro Pekanbaru sebagai berikut:

1. Kelengkapan Sarana Pendukung

Kesiapan sarana prasarana yang dimiliki oleh pihak implementor dalam mendukung penerapan tiket elektronik saat ini masih belum optimal. Mekanisme pembayaran pada bus TMP masih bergantung kepada pramugara, yang mana alat EDC sepenuhnya dioperasikan oleh pramugara. Proses pencetakan tiket melalui alat EDC memakan waktu sedikit lebih lama dibandingkan dengan karcis manual. Secara estimatif, pencetakan

tiket elektronik memerlukan waktu tambahan antara 15 hingga 20 detik lebih lama dibandingkan dengan penggunaan karcis manual. Hal ini justru menambah *workload* bagi petugas pramugara, mengingat mereka tidak hanya bertugas mencetak tiket, tetapi juga memeriksa tiket penumpang yang transit. Kondisi ini semakin kompleks pada jam-jam sibuk pukul 17.00 hingga 18.00 sore, yang mana tidak jarang petugas pramugara kecolongan dengan penumpang yang naik bus tanpa tiket.

Disisi lain, sistem kerja alat EDC hampir sama dengan *smartphone* pada umumnya, sehingga membutuhkan sinyal GSM yang stabil. Sehingga potensi gangguan teknis seperti tiket yang gagal tercetak atau transaksi yang tidak berhasil karena gangguan jaringan akan terus ada.



Sumber: Dokumentasi Peneliti, 2025

Gambar 2. Tiket yang Tidak Tercetak

Keterbatasan teknis pada alat EDC juga menjadi tantangan tersendiri. Alat tersebut hanya mampu mencetak satu tiket untuk setiap transaksinya dan tidak bisa borongan. Itu artinya, apabila terdapat penumpang yang naik bus secara rombongan, maka proses pencetakan tiket mereka harus dilakukan secara individual satu per satu. Sehingga memperlambat waktu pelayanan dan antrian penumpang yang ingin membayar tiket.

Pihak BLUD UPT PTP berencana akan menginstal alat *Tap on Bus* (TOB) antara Q2 atau Q3 2025. Mekanisme TOB nantinya mengedepankan kemandirian penumpang

ketika melakukan transaksi tiket. Yang mana penumpang cukup melakukan *tap in* alat pembayaran yang biasanya terletak dipintu masuk bus, dan *tap out* ketika turun dari bus. Mekanisme ini tentunya lebih efisien dibandingkan dengan pencetakan melalui alat EDC sebelumnya, dan diharapkan opsi pembayaran non tunai lainnya seperti *tap QRIS* dapat didukung.

2. Minimnya Antusiasme Penumpang Bus

Tidak dipungkiri, semenjak diberlakukannya sistem pembayaran non tunai atau tiket elektronik secara total pada 15 Juli 2023, penumpang bus TMP menunjukkan kurangnya antusiasme dan tidak terlibat aktif dalam menggunakan metode pembayaran non tunai BRIZZI dan QRIS. Ini mengindikasikan bahwa kebijakan ini belum sepenuhnya diterima oleh masyarakat pengguna bus TMP. Sebagian penumpang bus memiliki persepsi bahwa metode pembayaran non tunai justru menyulitkan dibandingkan dengan pembayaran tunai. Aspek seperti isi ulang saldo yang menyebabkan keengganan beberapa penumpang menggunakan BRIZZI sebagai instrumen pembayaran tiket. Seperti diketahui, pengisian saldo BRIZZI diharapkan diisi mandiri oleh masing-masing penumpang pada ritel-ritel minimarket, kantor cabang Bank BRI, maupun agen Brilink. Trans Metro Pekanbaru masih belum dilengkapi fasilitas pendukung seperti mesin isi ulang kartu dihalte bus. Isi ulang saldo ke pramugara juga tidak memungkinkan. Keterbatasan akses inilah yang membuat keengganan masyarakat pengguna bus untuk berpartisipasi penuh pada implementasi kebijakan.

Penumpang bus TMP juga merasa selama ini layanan Trans Metro Pekanbaru belum menunjukkan standar yang baik. Banyak aspek vital layanan bus TMP yang semestinya perlu dibenahi terlebih dahulu ketimbang metode pembayaran tiket.

Kemudian, segmen pasar penumpang Trans Metro Pekanbaru adalah kelompok masyarakat menengah ke bawah. Mayoritas dari kelompok ini melek dengan kemajuan teknologi. Sehingga secara tidak langsung,

pihak Dinas Perhubungan Pekanbaru mengalihposisikan basis utama penumpang mereka yang menyebabkan penurunan drastis jumlah penumpang bus TMP pada awal-awal penerapan metode non tunai tersebut.

Dan terakhir, peneliti menyoroti tidak adanya insentif ataupun penghargaan bagi penumpang bus yang membayar dengan metode non tunai. Penelitian yang dilakukan oleh Rahmadian, *et.al* (2020), dan Khasanah, *et.al* (2022), menemukan tingkat partisipasi penumpang transportasi umum dalam melakukan transaksi non tunai meningkat meningkat ketika terdapat insentif seperti pada penelitian Khasanah *et.al* terdapat potongan harga bagi penumpang yang membayar tiket secara non tunai, ataupun pemberian kartu BRIZZI gratis dalam sosialisasi metode non tunai pada temuan penelitian Rahmadian *et.al*. Seharusnya pihak Dinas Perhubungan Kota Pekanbaru mengadopsi angkutan Trans Padang, dan Trans Jogja pada masa awal sosialisasi metode transaksi non tunai dengan menjanjikan stimulus insentif kepada penumpang. Tidak adanya stimulus semacam inilah yang menyebabkan minimnya dorongan bagi penumpang bus TMP untuk beralih melakukan pembayaran tiket secara non tunai.

SIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa implementasi Perwako Nomor 26 Tahun 2019 sejauh ini dapat dikatakan tidak berhasil. Temuan pada penelitian ini ditinjau melalui pendekatan MSN (*mentality, systems, networking*) Yulianto Kadji (2015), mengemukakan hampir semua aspek keberhasilan indikator pendekatan tidak dapat terpenuhi.

Pada pendekatan mentalitas, baik pihak implementor maupun masyarakat penumpang bus TMP belum menunjukkan sikap, perilaku, dan tanggung jawab yang dapat mendukung keberhasilan kebijakan. BLUD UPT PTP sebagai implementor terkesan kurang konsisten dan cepat menarik kebijakan kembali ketika menghadapi risiko, sementara masyarakat menunjukkan sikap resistensi yang



kuat terhadap perubahan ke sistem pembayaran non tunai.

Pada pendekatan sistem, meskipun regulasi sudah tersedia dan struktur kelembagaan terbentuk, hambatan tetap muncul terutama dari aspek nilai budaya, di mana terdapat *generational gap* yang mana pasar penumpang bus TMP bukanlah dari kelompok sosial-demografis yang paham teknologi digital.

Sedangkan pada pendekatan jejaring kerjasama, kemitraan strategis antara pemerintah dan Bank BRI sudah terbentuk, namun gagal menciptakan sinergitas yang mampu mendorong perubahan perilaku masyarakat pengguna bus TMP yang berakhir dengan tidak terciptanya sebuah kondisi simbiosis mutualisme antar ketiga aktor kebijakan.

Proses implementasi terhambat diutamakan karena pihak implementor cenderung mengalienasi pasar utama penumpang Trans Metro Pekanbaru baik dengan tidak mampu memberikan pelayanan yang prima, juga tidak mendengarkan keluhan-keluhan yang dilayangkan oleh penumpang bus. Selain itu, proses transaksi melalui alat EDC justru terkesan tidak efisien dan menambah beban kerja petugas. Pihak implementor juga tidak mampu memberikan dorongan berupa pemberian insentif bagi penumpang yang membayar secara non tunai, yang menyebabkan minimnya penggunaan BRIZZI.

Untuk kedepan, peneliti memberikan saran kepada Dinas Perhubungan Kota Pekanbaru untuk tidak segara menyerah dengan implementasi metode pembayaran non tunai tersebut, dan untuk terus melakukan sosialisasi metode pembayaran non tunai kepada penumpang bus TMP. Kemudian, diharapkan untuk pihak implementor bekerja sama dengan pihak penerbit agar memberikan insentif berupa potongan harga tiket bagi penumpang yang membayar tiket secara non tunai, sehingga dorongan penumpang bus TMP untuk melakukan pembayaran non tunai muncul. Terakhir, diharapkan penginstalan alat *Tap on Bus* segera dipercepat agar proses

transaksi tiket bus TMP dapat dilakukan secara efisien lagi.

DAFTAR PUSTAKA

- Aqila, C. (2022). PROMEG: PROGRAM MELEK TEKNOLOGI DI SMP KALIJOGO WATES DALAM UPAYA MENINGKATKAN MOTIVASI BELAJAR SISWA. *JIANA (JURNAL ILMU ADMINISTRASI NEGARA)*, 20(3), 213-221.
<https://doi.org/10.46730/jiana.v20i3.8078>
- Aurela, S., & Nasution, M (2022). Implementasi Tapping-Box Pada Pajak Parkir Kota Pekanbaru. *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, 8(17), 475-482.
<https://doi.org/10.5281/zenodo.7080515>
- Erlina, Roza. (2019). Pengelolaan Infrastruktur Bus Trans Metro Pekanbaru Oleh Dinas Perhubungan Kota Pekanbaru. *JOM FISIP*, 6(1), 1-14. Retrieved from <https://jom.unri.ac.id/index.php/JOMF SIP/article/download/24088/23318>.
- Fiantika, F., Feny, et.al. 2022. Metodologi Penelitian Kualitatif. Padang: PT. Global Eksekutif Teknologi.
- Heriyanto, M., Adianto, & As'ari, H. 2019. Model Implementasi Program CSR Di Indonesia. Pekanbaru: Taman Karya Pekanbaru.
- Julieta, D., & Adharina, N. D. (2023). Faktor Kelembagaan Dalam Penerapan Pembayaran Non-Tunai Pada Trans Metro Bandung. *Jurnal Arsip Rekayasa Sipil dan Perencanaan*, 6(3), 176-186.
<https://doi.org/10.24815/jarsp.v6i3.27940>.
- Kadji, Yulianto. 2015. Formulasi Dan Implementasi Kebijakan Publik, Kepemimpinan Dan Perilaku Birokrasi Dalam Fakta Realitas. Gorontalo: UNG Press.
- Khasanah, I. A., Malkhamah, S., & Irawan, M. Z. (2022). Analisis Deskriptif Integrasi



- Sistem Pembayaran Bus Trans Jogja. *Journal of Civil Engineering and Planning*, 3(1), 28-34.
<https://doi.org/10.37253/jcep.v3i1.5856>.
- Lesmana, R. H., & Widiyarta, A. (2022). Efektivitas Quick Response Code Indonesian Standard Sebagai Metode Pembayaran Nontunai Suroboyo Bus. *Journal of Education, Humaniora and Social Sciences (JEHSS)*, 4(4), 2260-2268.
<https://doi.org/10.34007/jehss.v4i4.1060>.
- Rahmahdian, R., Marinda, W. E., Muharja, F., Srivani, M., & Adisti, A. (2020). Sosialisasi Sistem Pembayaran Non Tunai Pada Jasa Angkutan Bus Trans Padang Dalam Rangka Menuju Cahsless Society. *Buletin Ilmiah Nagari Membangun*, 3(3), 189-198.
<https://doi.org/10.25077/bina.v3i3.23>.
- Sari, S. I., & Maya, M. (2021). EFEKTIVITAS PROGRAM KARTU SMART MADANI DI DINAS KOMUNIKASI INFORMATIKA STATISTIK DAN PERSANDIAN KOTA PEKANBARU. *JIANA (JURNAL ILMU ADMINISTRASI NEGARA)*, 19(2), 168-178.
<https://doi.org/10.46730/jiana.v19i2.7997>.
- Siburian, T., Winayanti, & Rahmat, H. (2023). Evaluasi Kinerja dan Tingkat Kepuasan Pengguna Moda Transportasi Trans Metro Pekanbaru Rute Ramayana-Pandau Permai. *SENKIM: Seminar Nasional Karya Ilmiah Multidisiplin*, 3(1), 41-56.
- Suminar, L., Hariani, D., & Nurcahyanto, H. (2022). Analisis Proses Inovasi Pembayaran Non Tunai Di Bus Rapid Transit (BRT) Trans Semarang (Studi Kasus Dinas Perhubungan Kota Semarang). *Journal of Public Policy and Management Review*, 11(3), 1-14.
<https://doi.org/10.14710/jppmr.v11i3.34450>.

