



FAKTOR KELEMBAGAAN DALAM PENERAPAN PEMBAYARAN NON-TUNAI PADA TRANS METRO BANDUNG

Devirda Julieta, Nabilla Dina Adharina*

Institut Teknologi Nasional Bandung, Bandung

*Corresponding author, email address: adharinabil@itenas.ac.id

ARTICLE INFO	ABSTRACT
<i>Article History:</i> Received 05 September 2022 Accepted 14 September 2023 Online 30 September 2023 <i>Keywords:</i> Non-cash payments Institutional factors Trans Metro Bandung Public transportation	To promote technological advancement and foster a cashless society, Bank Indonesia is actively endorsing the National Non-Cash Movement (Gerakan Nasional Non-Tunai or GNNT) for various public services, including public transportation. Several cities in Indonesia have adopted this cashless payment method. However, Trans Metro Bandung (TMB), a public transportation system in Bandung, has not yet implemented this system. The transition to GNNT is crucial for addressing issues related to unauthorized fees, which are prevalent in the public sector, especially in public transportation. This situation is primarily attributed to inadequate institutional factors within TMB. Institutional factors, alongside technical considerations, play a pivotal role in successfully implementing non-cash payment systems in public transportation. These institutional factors encompass politics, financial matters, infrastructure, cooperation, and strategic policies. Therefore, this research aims to assess the condition of each institutional factor in implementing non-cash payment systems within TMB. Using a qualitative approach and incorporating in-depth interviews with the four key stakeholders from various local departments, this research found that factors hindered the adoption of non-cash payment systems in TMB. These factors include politics, the presence of e-money infrastructure, and strategic policy. The transformation of Bandung's public transportation payment system cannot take place without political commitment and its inclusion in a strategic policy framework. Conversely, there is growing public demand for a more dependable payment system for public transportation. ©2023 Magister Teknik Sipil Unsyiah. All rights reserved

1. PENDAHULUAN

Perkembangan teknologi menjadi salah satu indikator dari kemajuan di era globalisasi yang menuntut masyarakat untuk beradaptasi dengan perubahan baru. Perkembangan teknologi saat ini memberikan kemudahan dalam kehidupan sehari-hari, salah satunya dalam pelayanan transportasi publik melalui sistem pembayaran elektronik. Menurut Warjiyo (2006) *electronic payment system* adalah sistem pembayaran elektronik yang memanfaatkan teknologi dalam bertransaksi. Sistem ini dianggap mampu mendorong pelayanan transportasi yang lebih cepat, efisien, dan dapat diandalkan. Sebagai wujud untuk mendorong pelayanan yang lebih baik, pada tanggal 14 Agustus 2014, Bank Indonesia telah mengumumkan Gerakan Nasional Non Tunai, seperti penggunaan sistem pembayaran non-tunai untuk mewujudkan *less cash society*. Sistem pembayaran ini juga dianggap mampu mengurangi “pungutan liar” atau pungli, yang mana praktik ini rawan terjadi pada sektor pelayanan publik.

Kota Bandung adalah kota terbesar ketiga di Indonesia setelah Jakarta dan Surabaya berdasarkan jumlah penduduk (UNDESA, 2008). Pertumbuhan penduduk dan ekonomi yang pesat ternyata juga menuntut pelayanan publik yang efektif dan efisien, termasuk dalam hal transportasi (Rusydi, Isya, &

Darma, 2023). Berbeda dengan dengan dua kota lainnya, yaitu Jakarta dan Yogyakarta yang mana pembayaran non-tunai telah terlembaga pada sektor pelayanan transportasi public, terutama pada Trans Jogja dan Transjakarta. Hingga saat ini, transportasi publik Trans Metro Bandung (TMB) belum optimal dalam implementasi pembayaran non-tunai meskipun Pemerintah Kota Bandung telah mendorong penggunaan pembayaran non-tunai pada TMB melalui Peraturan Wali Kota Bandung Nomor 551/Kep.024-Dishub/2019. Belum efektifnya implementasi pembayaran non-tunai pada TMB dapat diindikasikan akibat faktor-faktor kelembagaan yang ada, padahal kelembagaan penting dalam mempengaruhi implementasi program salah satunya pada transportasi umum (Amiegbegbor, 2018). Kelembagaan akan mempengaruhi atau membentuk dinamika perkembangan masyarakat yang terjadi (North, 2003). Sehingga apabila kelembagaan dari Trans Metro Bandung (TMB) belum siap menerapkan pembayaran nontunai, masyarakat pun akan kesulitan untuk melakukan peralihan karena bagaimanapun juga masyarakat hanya mengikuti kewenangan yang berlaku.

Berdasarkan hal tersebut studi ini bertujuan untuk mengidentifikasi kondisi dari faktor-faktor kelembagaan dalam penerapan non-tunai pada TMB. Untuk mengidentifikasi kondisi tersebut, studi ini terlebih dahulu melakukan analisis pemangku kepentingan untuk memahami peran masing-masing stakeholders. Selanjutnya faktor-faktor kelembagaan yang kondisinya akan diidentifikasi dalam studi ini terdapat 5 (lima) faktor, yaitu politik, finansial, fasilitas, hubungan kerjasama antara pemerintah-swasta, dan kebijakan strategis (Listifada dan Puspitasari, 2015). Faktor politik yaitu ingin mengetahui faktor baik pendorong program atau penghambat program penerapan non-tunai dari para *stakeholder* yang terlibat sedangkan faktor finansial mengetahui apakah terdapat kendala dalam finansial ketika ingin mengimplementasi kebijakan mengenai pembayaran nontunai. Faktor fasilitas dalam studi ini adalah ketersediaan fasilitas non-tunai, apakah sudah terdapat fasilitas infrastruktur yang mendukung program pembayaran nontunai seperti kartu *e-money/smartcard* yang disediakan oleh pemerintah sehingga masyarakat mudah melakukan pembayaran non-tunai. Selanjutnya adalah hubungan kerjasama antara pemerintah-swasta dalam mengimplementasikan kebijakan non tunai. Sedangkan faktor kebijakan mengetahui apakah pembayaran nontunai ini terdapat dalam kebijakan startegis atau tidak, dikarenakan berdasarkan Bank Indonesia sendiri sudah mengumumkan Gerakan Nasional Non Tunai (GNNT).

Dengan mengetahui apa saja faktor-faktor yang menghambat implementasi GNT dalam pembayaran transportasi publik di Kota Bandung, pemerintah dapat memperhatikan faktor-faktor tersebut untuk mewujudkan pembayaran non tunai sebagai wujud tranformasi pembayaran yang dapat diandalkan dan berdampak positif terhadap perekonomian serta dapat mencegah tingkat kriminalitas yang berkaitan dengan pembiayaan publik (Ulfi, 2020).

2. KAJIAN PUSTAKA

Kerangka literatur dalam penelitian ini terbagi menjadi dua teori utama, yaitu teori terkait kelembagaan transportasi publik terutama faktor-faktor penting dalam kelembagaan transportasi. Selanjutnya adalah teori terkait analisis *stakholders* yang digunakan sebagai analisis langkah pertama dalam studi ini.

2.1 Faktor dalam Kelembagaan Transportasi Publik

Pada sektor transportasi public, kelembagaan sebagai aturan dan rambu-rambu sebagai panduan yang dipakai oleh para anggota untuk mengatur hubungan yang saling mengikat dan saling tergantung satu sama lain. Kelembagaan memiliki peran dalam menentukan suatu kebijakan transportasi di daerah seperti bertanggung jawab pada alat transportasi, mengatur pengoperasian jadwal keberangkatan, mengatur pada fasilitas transportasi, dan melayani konsumen dengan baik. Dengan adanya kelembagaan suatu perencanaan transportasi dapat dilaksanakan secara efektifitas dan efisiensi sehingga berjalan dengan baik.

Dalam implementasi suatu program sektor transportasi publik, terdapat faktor-faktor kelembagaan yang penting, dan dibagi menjadi 6 (enam) kategori, yaitu:

1. Juara politik dan penerimaan terus menerus yaitu harus ada pemimpin politik yang secara formal memperjuangkan pembentukan lembaga transportasi, mendapatkan dukungan legislasi dan penerimaan terus menerus oleh pemegang jabatan politik secara berturut-turut.
2. Sumber pendanaan yang pasti dan dapat diprediksi yaitu salah satu faktor fundamental yang akan membuat atau merusak otoritas transportasi adalah tersedia atau tidaknya dana untuk studi kelayakan dan implementasi proyek.
3. Hubungan formal dengan penggunaan lahan dan perencanaan lingkungan yaitu perencanaan transportasi dimaksudkan untuk mengatasi perbedaan ruang lingkungan perkotaan di kota.
4. Partisipasi formal sektor swasta publik yaitu dari semua konsekuensi, akan sangat sulit bagi sektor publik untuk melaksanakan semua proyek transportasi sendirian, mengingat kurangnya dana yang bersaing untuk berbagai layanan publik. Oleh karena itu, diperlukan otoritas publik untuk bermitra dengan sektor swasta dalam pelaksanaan proyek-proyek transportasi.
5. Kewenangan atas operasi dan kebijakan strategis yaitu sebagai bagian dari landasan untuk berfungsinya lembaga angkutan umum yang efektif, otoritas harus memiliki pengawasan terhadap manajemen dan pengoperasian sistem transportasi.
6. Proyek saluran pipa yaitu relevansi lembaga mana pun adalah kemampuannya yang telah terbukti untuk memulai dan melaksanakan proyek yang akan terus berdampak pada mobilitas masyarakat dan janji-janji politik.

Selanjutnya diperkuat oleh studi yang telah dilakukan Listifadah dan Reni (2015) yang mendapatkan bahwa terdapat hambatan-hambatan yang terjadi dalam pelaksanaan program-program untuk TMB, yang pertama adalah adanya hambatan politis yaitu terdapat tekanan dari berbagai pihak yang merasa dirugikan dengan adanya pemberlakuan Trans Metro Bandung yang menjadikan pelaksanaan Trans Metro Bandung terhambat. Selanjutnya adalah finansial yaitu pada saat peresmian, pembangunan shelter belum dapat diselesaikan secara penuh, sehingga pengoperasian mundur beberapa waktu, hal ini dikarenakan adanya hambatan dana yang dikeluarkan oleh pemerintah daerah. Kemudian, hambatan fisik yaitu jaringan jalan yang tersedia kurang memungkinkan TMB memiliki jalur khusus yang terpisah dari lalu lintas yang ada.

2.2 Analisis Stakeholders

Analisis *stakeholders* memiliki peran untuk identifikasi kepentingan dan menganalisis pengaruh *stakeholders* pada kebijakan (Ayuningtyas, 2009). Pada analisis ini, pemetaan *stakeholders* merupakan hal penting untuk memetakan hubungan antar pemangku kepentingan, siapa yang mempengaruhi dan siapa yang dipengaruhi, serta mengidentifikasi potensi konflik. Brugha & Varvasovszky, (2000) mengelompokkan *stakeholders* berdasarkan tiga kategori: primer, yaitu pihak yang menerima konsekuensi positif atau negatif (tanpa disadari) dari kegiatan atau seseorang yang memiliki kekuatan atau kekuasaan dalam menentukan kebijakan, proyek, serta program karena mereka adalah pihak paling utama dalam pengambilan keputusan dalam kegiatan tersebut; sekunder, yaitu pihak penunjang yang tidak memiliki hubungan langsung tetapi memiliki kepedulian atau keprihatinan untuk berbicara, dengan kata lain seseorang yang bertindak sebagai perantara untuk mendukung proses penyediaan kegiatan dan proses kebijakan; terakhir adalah kunci, yaitu pihak yang memiliki pengaruh kuat terhadap kelancaran usaha, kebutuhan, dan perhatian terhadap kelancaran kegiatan karena pihak pada kategori ini adalah pihak yang memiliki kemampuan mengambil keputusan secara legal.

3. METODE PENELITIAN

Untuk mengetahui faktor-faktor kelembagaan dalam penerapan non-tunai pada kasus TMB, studi ini menggunakan pendekatan kualitatif. Data-data yang dibutuhkan merupakan data primer yang didapatkan melalui wawancara mendalam dan observasi. Wawancara mendalam dilakukan dengan narasumber yang dipilih menggunakan teknik *purposive sampling*, yaitu teknik pengambilan sampel data dengan pertimbangan atau kriteria tertentu (Sugiyono, 2012). Kriteria dalam pemilihan narasumber dalam

penelitian ini adalah (1) bekerja di instansi yang terlibat dengan pengelolaan TMB; (2) memahami struktur pengelolaan TMB; (3) orang yang paling mengetahui tentang kelembagaan TMB; (3) mengetahui informasi dan memiliki data yang akan dicari oleh peneliti. Selain itu, narasumber juga memastikan bahwa seluruh jenis *stakeholders*, sebagaimana dikategorikan oleh (Brugha & Varvasovszky, 2000), penulis memastikan informan juga merupakan bagian dari informan kunci, yaitu mereka yang mengetahui dan memiliki informasi dasar yang diperlukan untuk penelitian. Selanjutnya adalah informan utama, merupakan pihak yang terlibat langsung dalam interaksi sosial yang sedang diteliti dan yang terakhir adalah informan penunjang adalah mereka yang tidak memiliki hubungan langsung tetapi memiliki kepedulian atau keprihatinan untuk memberikan informasi yang bertindak sebagai perantara untuk mendukung proses penyediaan kegiatan dan proses kebijakan. Berdasarkan hal tersebut, wawancara dilakukan terhadap *stakeholders* kunci, sekunder, dan penunjang dengan total partisipan sebanyak empat orang. *Stakeholders* kunci adalah perwakilan dari Dinas Perhubungan Kota Bandung, *stakeholders* sekunder adalah Badan Layanan Umum Daerah (BLUD) Unit Pelaksanaan Teknis (UPT) Angkutan Kota Bandung, dan *stakeholders* penunjang adalah Bank Jawa Barat.

Dalam melakukan analisis untuk mengetahui kondisi-kondisi faktor kelembagaan, studi ini menggunakan teknik analisis tematik. Menurut (Liamputtong, 2009), teknik analisis ini terbagi menjadi dua tahap utama, yaitu membaca catatan wawancara dan memberikan makna, selanjutnya adalah pemerian kode. Pemberian kode mengacu pada proses di mana seorang peneliti mendefinisikan konten data dan merupakan langkah pertama dalam analisis data. Dalam pengkodean setiap data, peneliti memberi label atau nama potongan data yang dikelompokkan menjadi kode terbuka dan kode tertutup (Charmaz, 2006). Dalam proses analisis ini, kode-kode ditentukan terlebih dahulu secara deduktif berdasarkan kajian literatur yang dilakukan sebelumnya. Kemudian untuk mengetahui keterkaitan antar kode, studi ini membuat klusterisasi. Ilustrasi pemberian kode dan klastering dapat dilihat pada Tabel 1 dan Tabel 2.

Tabel 1. Ilustrasi Pemberian Kode

Sumber	Potongan Kalimat	Kode Terbuka
BLUD UPT Angkutan Kota Bandung	<i>"Untuk operasionalnya sendiri itu oleh BLUD UPT Angkutan. Fungsi dan perannya kalau dikita lebih ke operasionalnya ya, teknisnya gitu, kepegawaiannya seperti apa, pokoknya segala macem tentang TMB nya aja. Selain ada TMB kan ada bandros dan bus sekolah"</i>	Operator
Dinas Perhubungan Kota Bandung	<i>"Pihak yang bertanggung jawab dalam menentukan keputusan dan pengambilan keputusan yaitu Dinas Perhubungan, sedangkan untuk mengelola keuangan dan pengoperasian yaitu BLUD Angkutan Kota Bandung"</i>	Operator
BLUD UPT Angkutan Kota Bandung	<i>ketersediaan fasilitas sistem pembayaran non-tunai seperti smarcad sudah tidak tersedia</i>	fasilitas tidak tersedia
BLUD UPT Angkutan Kota Bandung	<i>ketersediaan fasilitas sistem pembayaran non-tunai seperti NFC reader di setiap bus tersedia</i>	Fasilitas tersedia
Observasi	Disemua bus TMB alat untuk pembayaran menggunakan QRIS dimatikan karena beberapa hal yaitu sangat sedikit penggunaan QRIS sehingga alat NFC reader tidak terkontrol dengan baik hingga daya baterai habis dengan sendirinya. Kemudian jaringan internet yang buruk sehingga terjadi kesulitan membuka aplikasi QRIS.	fasilitas tidak berfungsi
Supir TMB	<i>Jeleknya pake QRIS diinternetnya, kalau internetnya jelek otomatis susah buat buka aplikasi QRIS nya"</i>	fasilitas kurang memadai

Tabel 2. Ilustrasi Klastering

No.	Sumber	Potongan Kalimat	Kode Terbuka	Kode Cluster
1	BLUD UPT Angkutan Kota Bandung	<i>“Untuk operasionalnya sendiri itu oleh BLUD UPT Angkutan. Fungsi dan perannya kalau dikita lebih ke operasionalnya ya, teknisnya gitu, kepegawainnnya seperti apa, pokoknya segala macam tentang TMB nya aja. Selain ada TMB kan ada bandros dan bus sekolah”</i>	Operator	Stakeholder Primer
2	BLUD UPT Angkutan Kota Bandung	<i>“Pihak yang bertanggung jawab dalam menentukan keputusan dan pengambilan keputusan yaitu Dinas Perhubungan, sedangkan untuk mengelola keuangan dan pengoperasian yaitu BLUD Angkutan Kota Bandung”</i>		
3	BLUD UPT Angkutan Kota Bandung	<i>ketersediaan fasilitas sistem pembayaran non-tunai seperti smarcad sudah tidak tersedia</i>	fasilitas tidak tersedia	
4	BLUD UPT Angkutan Kota Bandung	<i>ketersediaan fasilitas sistem pembayaran non-tunai seperti NFC reader di setiap bus tersedia</i>	Fasilitas tersedia	Faktor Ketersediaan Fasilitas sistem
5	Observasi	Disemua bus TMB alat untuk pembayaran menggunakan QRIS dimatikan karena beberapa hal yaitu sangat sedikit penggunaan QRIS sehingga alat NFC reader tidak terkontrol dengan baik hingga daya baterai habis dengan sendirinya. Kemudian jaringan internet yang buruk sehingga terjadi kesulitan membuka aplikasi QRIS.	fasilitas tidak berfungsi	pembayaran non-tunai
6	Supir TMB	<i>Jeleknya pake QRIS diinternetnya, kalau internetnya jelek otomatis susah buat buka aplikasi QRIS nya”</i>	fasilitas kurang memadai	

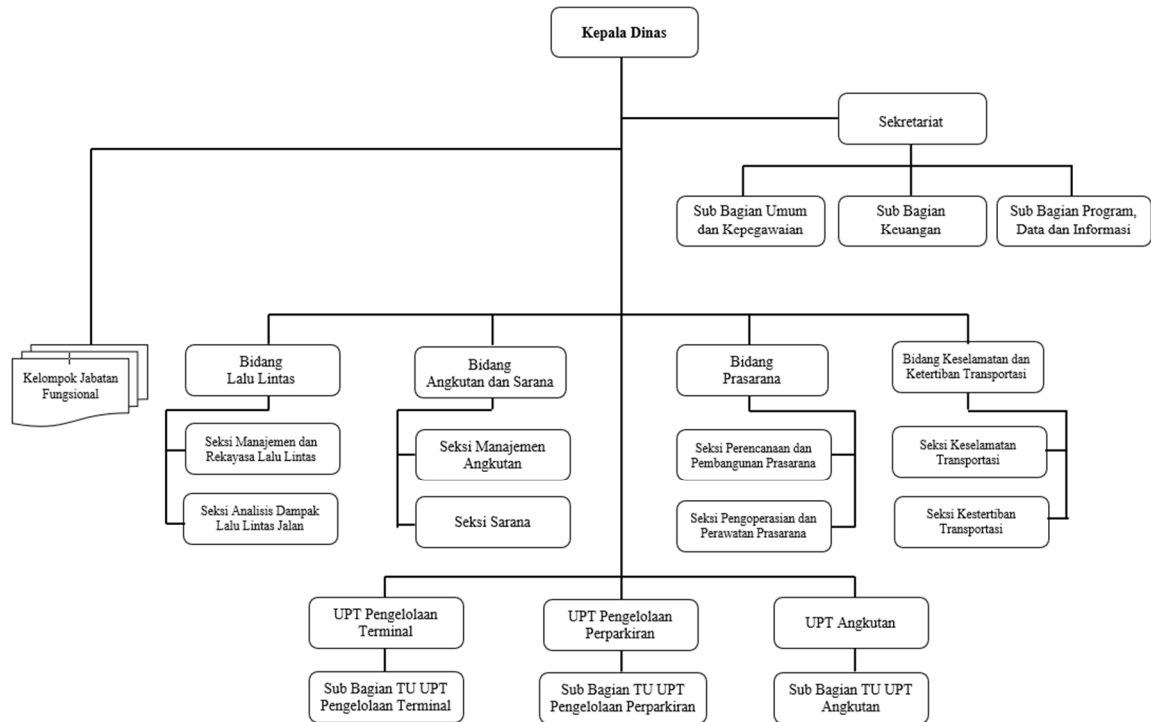
4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil analisis dalam studi ini, pertama akan membahas jenis, peran, dan hubungan antar *stakeholders* untuk memberikan pemahaman mengenai struktur dan pengaruhnya terhadap tindakan-tindakan yang diambil oleh *stakeholders*. Selanjutnya akan dibahas kondisi dalam faktor-faktor kelembagaan sehingga diketahui faktor apa yang sudah dan belum mendukung implementasi pembayaran non-tunai pada TMB.

4.1 *Stakeholders* dalam Implementasi Program Non-Tunai pada TMB

Program pembayaran non tunai pada TMB ini dapat dipengaruhi oleh peran masing-masing *stakeholders*. Untuk mengarahkan *stakeholder* dalam mencapai pemahaman bersama tentang keterlibatan dan perannya dalam mewujudkan program non tunai di TMB diperlukan kolaborasi antar *stakeholders*. Secara formal, urusan terkait angkutan umum kota merupakan kewenangan Dinas Perhubungan Kota Bandung dan secara struktur dikelola oleh UPT Angkutan sebagaimana dapat dilihat pada Gambar 1 yang bersumber dari Peraturan Wali Kota Bandung No. 121 Tahun 2021.

Berdasarkan hasil koding yang telah dilakukan, didapatkan bahwa dalam pelaksanaan program pembayaran menggunakan non-tunai pada TMB ini *stakeholders* kunci adalah Dinas Perhubungan Kota Bandung, sedangkan *stakeholders* primer adalah BLUD UPT Angkutan Kota Bandung, kemudian *stakeholders* sekunder adalah Bank BJB. Tabel 3 merupakan peran dari masing-masing instansi beserta pemberian kode sehingga ditentukan sebagai jenis *stakeholders* tertentu.



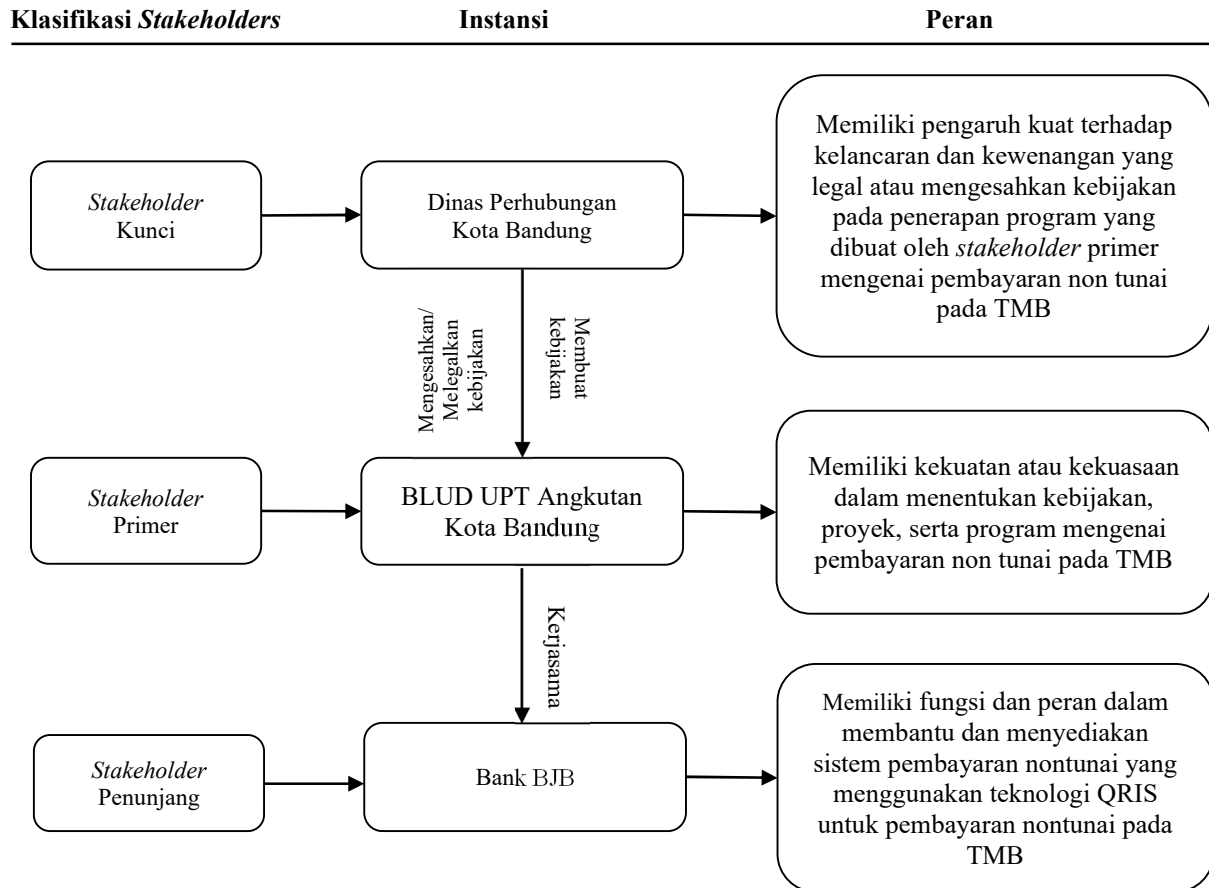
Gambar 1. Struktur Organisasi Dinas Perhubungan Kota Bandung

Tabel 3. Klasifikasi *stakeholders*

Klasifikasi	Peran	Kata Kunci	Instansi
Kunci	Melaksanakan sebagian urusan Pemerintahan Daerah di bidang Perhubungan berdasarkan asas otonomi dan pembantuan	Regulator	Dinas Perhubungan Kota Bandung
	Memiliki kewenangan secara legal untuk menentukan kebijakan, aturan ataupun proyek		
	Memiliki kewenangan untuk mendorong dan mengawasi pelaksanaan suatu kebijakan (ini benar ga)		
Primer	Penyusunan rencana dan teknis operasional pelaksanaan pengelolaan Trans Metro Bandung	Operator	BLUD UPT Angkutan Kota Bandung
	Pelaksanaan operasional pengelolaan Trans Metro Bandung		
	Pelaksanaan ketatausahaan UPT		
	Pelaksanaan pengawasan, pengendalian, evaluasi dan pelaporan kegiatan pengelolaan Trans Metro Bandung		
Penunjang	Membantu dan menyediakan sistem pembayaran nontunai yang menggunakan teknologi QRIS untuk pembayaran nontunai pada Trans Metro Bandung	Penunjang	Bank BJB

Berdasarkan peran dari masing-masing *stakeholders* yang telah dijelaskan, didapatkan bahwa yang memiliki pengaruh kuat dalam keberhasilan implementasi pembayaran non-tunai adalah Dinas Perhubungan Kota Bandung mengingat kewenangannya yang mampu mengesahkan kebijakan terkait serta mendorong pihak teknis, seperti BLUD UPT Angkutan Kota Bandung untuk melaksanakan kebijakan yang disahkan oleh Dinas Perhubungan Kota Bandung. Dalam hal ini, Dinas Perhubungan Kota Bandung mendorong pembayaran non-tunai pada TMB sebagaimana didorong oleh Peraturan Wali Kota Bandung Nomor 551/Kep.024-Dishub/2019. Dinas ini juga memiliki memiliki peran dalam mendorong pelaksanaan serta melakukan pengawasan kepada BLUD UPT dalam pelaksanaan pembayaran non-tunai pada TMB.

Pada kasus ini, BLUD UPT Angkutan Kota Bandung inilah merupakan pihak yang menjalankan dan memastikan keberlangsungan pembayaran non-tunai. Untuk dapat menjalankan ini, BLUD UPT membutuhkan sumber daya manusia yang memadai juga membutuhkan infrastruktur yang dibutuhkan untuk melaksanakan pembayaran non-tunai, seperti alat NFC reader/Pendeteksi QR code. Pada kasus ini, infrastruktur tersebut dibantu oleh pihak eksternal, yaitu Bank BJB. Kerjasama antara Pemerintah Kota Bandung dengan BJB ini juga merupakan salah satu upaya kolaborasi untuk mendorong GNT. BJB memberikan bantuan penyediaan NFC reader/Pendeteksi QR code di unit-unit TMB dan BLUD UPT Angkota Kota Bandung lah yang menjalankan serta melakukan pemeliharaan terhadap infrastruktur tersebut. Keterkaitan antar *stakeholders* dapat dilihat pada Gambar 2.



Gambar 2. Keterkaitan antar *stakeholders*

4.2 Analisis Faktor Penting Dalam Kelembagaan

Faktor kelembagaan dapat menjadi alasan yang mempengaruhi ketidakberjalannya suatu program tersebut. Faktor-faktor kelembagaan yang dianalisis pada penelitian ini adalah faktor politik, faktor finansial, faktor ketersediaan fasilitas sistem pembayaran non-tunai, faktor hubungan kerjasama pemerintah-swasta, dan faktor kebijakan strategis. Berikut penjelasan dari masing-masing faktor.

a. Faktor Politik

Berdasarkan hasil analisis yang dilakukan, ternyata *stakeholder* kunci yaitu Dinas Perhubungan Kota Bandung kurang mendukung penggunaan pembayaran non tunai. Hal ini dibuktikan dengan hasil wawancara dengan Dinas Perhubungan seolah-olah masyarakat yang belum siap padahal program dapat berjalan dengan sukses itu bukan selain dari masyarakat aja tapi ada dorongan dari pihak-pihak politik yang ikut serta mensukseskan program pembayaran non tunai pada TMB. Hubungan *stakeholder* kunci, Dinas Perhubungan Kota Bandung yang membuat aturan dan *stakeholder* primer, BLUD UPT Angkutan Kota

Bandung sebagai pelaksana pengoperasian bus Trans Metro Bandung harus sinkron dalam mendukung program pembayaran non tunai pada TMB. Selain itu, dari analisis *stakeholders* sebelumnya didapatkan potensi konflik yang terjadi berada di antara *stakeholders* kunci dengan primer, faktanya, berdasarkan potongan wawancara yang dapat dilihat selanjutnya, Dinas Perhubungan Kota Bandung mengetahui kecurangan yang dilakukan kondektur namun tidak ada sanksi atau upaya untuk mencegah kecurangan-kecurangan di lapangan sehingga pembayaran non-tunai tidak berjalan dengan baik karena ada pungutan liar (pungli) oleh supir dan kondektur TMB. Berikut merupakan potongan wawancara yang dilakukan dengan Dinas Perhubungan Kota Bandung:

"Sebetulnya waktu Kadis yang lama, sempat melakukan sidang. Yang dimana dari penumpang, dia sudah men-tap justru yang nakal itu konektornya. Jadi konektornya menerima uang mereka dan penumpangnya juga men-tap. Penumpangnya ada 20 bayar ke konektur, tapi konektur men-tap nya 10 jadi yang di tap itu kartu dia bukan kartu orang dan itu sempat ketahuan.....Itu lah kalau di Pemerintahan seperti itu, jadi kita ga bisa belajar tegas kalau di Pemerintahan. Kalau salah kecuali kalau dia fatal sekali baru kena sanksi, kalau salahnya ga terlalu fatal biasanya Cuma dikasih skorsing, nanti lama kelamaan dia dituker dulu, misalnya dari gedung 1 dipindahin ke gedung 5, tapi kalau misalnya kesalahannya diulang lagi ada yang diberhentikan" - Dinas Perhubungan Kota Bandung

Faktor politik harus ada pemimpin politik yang secara formal memperjuangkan pembentukan lembaga transportasi agar membentuk struktur yang benar dan tata kelola yang baik untuk kelembagaan dan operasionalisasi otoritas transportasi. Pada kasus ini, seharusnya Dinas Perhubungan Kota Bandung sebagai pemimpin politik formal dalam kasus ini, mampu melakukan perannya dalam mendorong dan mengawasi implementasi pembayaran non-tunai di tingkat teknis. Sehingga dapat dikatakan implementasi pembayaran non-tunai pada TMB tidak berjalan dengan baik karena tidak adanya pemimpin politik formal yang tegas dalam menjalankan program.

b. Faktor Finansial

Berdasarkan hasil analisis yang dilakukan, ternyata dalam faktor finansial tidak terdapat hambatan dalam pendanaan karena dalam melakukan penerapan sistem pembayaran non-tunai pihak *stakeholder* kunci yaitu Dinas Perhubungan Kota Bandung dan *stakeholder* primer yaitu BLUD UPT Angkutan tidak mengeluarkan biaya untuk menyediakan penerapan nontunai, melainkan *stakeholder* penunjang yaitu pihak bank BJB yang menyediakan alat-alat nontunai seperti aplikasi QRIS dan untuk alat-alat pendeteksi NFC reader. Dinas Perhubungan hanya mengeluarkan kebijakan saja dan mengelola segala urusan yang berkaitan dengan Trans Metro Bandung dan BLUD UPT Angkutan hanya pengoperasiannya. Seharusnya dalam mengimplementasi program pembayaran non tunai jadi lebih mudah karena *stakeholder* penunjang yaitu pihak Bank BJB lah yang menyediakan alat-alat non tunai karena biasanya program-program terhambat karena kekurangan dana.

Berdasarkan argument Amiegbegbor (2018), faktor finansial merupakan salah satu faktor fundamental yang akan membuat atau merusak otoritas transportasi adalah tersedia atau tidaknya dana untuk studi kelayakan dan implementasi proyek. Sedangkan, dalam mengimplementasikan program pembayaran non tunai pada Trans Metro Bandung secara finansial sudah terjamin. Sehingga, faktor finansial bukan penghambat dalam mengimplementasikan pembayaran non tunai pada Trans Metro Bandung tetapi ada di faktor lain.

c. Faktor Ketersediaan Fasilitas Sistem Pembayaran Non-Tunai

Berdasarkan hasil analisis yang dilakukan, ternyata ketersediaan fasilitas sistem pembayaran non-tunai menghambat terlaksananya nontunai ini, karena fasilitas-fasilitas seperti *smartcard* dan mesin isi ulang saldo kartu sudah tidak tersedia. Adapun alat pendeteksi kartu untuk melakukan pembayaran non tunai yang diterapkan pada tahun 2018 sudah rusak dan sudah ditiadakan. Sedangkan, alat NFC

reader/Pendeteksi QR code yang disediakan oleh *stakeholder* penunjang yaitu bank BJB tersedia tapi sudah tidak berfungsi dengan baik dikarenakan kendala-kendala seperti jaringan internet yang buruk serta daya baterai pendeteksi tidak dikontrol dengan baik sehingga mati sendiri tanpa diisi daya. Selain itu, dari masyarakatnya juga yang masih belum memahami menggunakan QRIS. Hal tersebutlah yang menjadi penghambat penerapan nontunai pada bus Trans Metro Bandung.

Berdasarkan hasil sintesis dari dua argumen (Amiegebebbhor, 2018) dan Listifadah dan Reni (2015), faktor ketersediaan fasilitas sistem pembayaran non-tunai yaitu untuk mengetahui ketersediaan fasilitas yang dapat mendukung program, seperti terdapat smartcard, terdapat mesin pendeteksi *e-money*, alat pendeteksi kartu serta terdapat mesin isi ulang saldo *e-money*. Jadi, faktor ketersediaan fasilitas *e-money* ini yang menghambat kemajuan pembayaran nontunai karena sudah tidak tersedianya penggunaan melalui *smart card*, mesin isi ulang saldo kartu ditiadakan, alat pendeteksi kartu sudah rusak dan alat pendeteksi QR code untuk QRIS tidak berfungsi dan tidak dikelola dengan baik. Sehingga implementasi pembayaran non-tunai di Trans Metro Bandung ini ternyata belum terimplementasi dengan baik karena faktor ketersediaan fasilitas sistem pembayaran non-tunai.

d. Faktor Hubungan Kerjasama Pemerintah-Swasta

Berdasarkan hasil analisis yang dilakukan, ternyata hubungan *stakeholder* penunjang yaitu Bank BJB dengan *stakeholder* kunci yaitu Dinas Perhubungan Kota Bandung sangat mendukung program *stakeholder* kunci mengenai pembayaran nontunai pada Trans Metro Bandung. Dukungan tersebut yaitu sebagai berikut:

1. Pihak bank BJB yang menawarkan diri untuk bekerjasama dengan Dinas Perhubungan untuk pembayaran nontunai pada Trans Metro Bandung untuk meningkatkan pelayanan pembayaran yang aman dan efisien serta untuk memudahkan pengguna transaksi pembayaran TMB tanpa kontak fisik.
2. Pihak bank BJB yang menyediakan alat-alat pendeteksi QR code atau EDC berbasis android dan aplikasi QRIS.
3. Pihak bank BJB mendukung penuh mengenai kebijakan Kota Bandung dalam transaksi nontunai dengan selalu mengadakan kerjasama dengan Dinas Perhubungan terkait sosialisasi kepada masyarakat untuk memahami menggunakan pembayaran non tunai berupa QRIS.

Partisipasi formal sektor swasta publik dari semua konsekuensi, akan sangat sulit bagi sektor publik untuk melaksanakan semua proyek transportasi sendirian, mengingat kurangnya dana yang bersaing untuk berbagai layanan publik. Sehingga dalam faktor hubungan kerjasama tidak terdapat hambatan karena dari Bank BJB bersedia memberikan alat-alat untuk keperluan non tunai dalam mendukung program pembayaran nontunai pada Trans Metro Bandung.

e. Faktor Kebijakan Strategis

Berdasarkan hasil analisis ternyata hampir keseluruhan kategori kebijakan dan dokumentasi lainnya mendukung program pembayaran nontunai, akan tetapi tidak termasuk kebijakan prioritas pada Renstra Dinas Perhubungan Kota Bandung 2019-2023, tapi sudah banyak dokumentasi yang mendukung program pembayaran nontunai diusulkan seperti sebagai berikut :

1. Isu-isu strategis di dalam Renstra Dinas Perhubungan Kota Bandung 2019-2023.
2. Menurut Renstra Dishub Kota Bandung 2019-2023 di dalam profil masa depan yang merupakan refleksi dari berbagai tantangan dan perubahan salah satunya yaitu dalam persaingan global yang semakin tajam akan diwarnai oleh kecanggihan teknologi transportasi sehingga sektor transportasi akan dihadapkan kepada tuntutan atas kecepatan, keandalan, efisiensi dan daya saing yang semakin tinggi.
3. Bandung *Urban Mobility Project* oleh Dinas Perhubungan Kota Bandung
4. Dokumen Bandung *Urban Mobility Project* yang diterbitkan oleh Dinas Perhubungan Kota Bandung, tentang Trans Metro Bandung dalam gambaran umum proyek terdapat *smart payment* yang berisikan

pembayaran elektronik merupakan solusi dan dapat dimanfaatkan untuk keperluan-keperluan lain oleh pemerintah kota.

5. Peraturan Keputusan Wali Kota Bandung, berdasarkan hasil analisis dokumentasi melalui Peraturan Keputusan Walikota N0:551/Kep.024-Dishub/2019 tentang Tarif angkutan umum massal dan tarif khusus pengguna *e-payment* buruh, guru honorer, veteran, pelajar pengguna Trans Metro Bandung, Melalui pembayaran *e-payment*.

Menurut Amiegbegbor (2018), kewenangan atas operasi dan kebijakan strategis merupakan landasan untuk berfungsinya lembaga angkutan umum yang efektif, otoritas harus memiliki pengawasan terhadap manajemen dan pengoperasian sistem transportasi. Sedangkan dalam pembayaran non tunai pada TMB belum masuk kedalam kebijakan sehingga mengimplementasi kecanggihan teknologi transportasi yang menuntut kecepatan, keandalan, efisiensi dan daya saing semakin tinggi masih belum dapat terlaksana dengan baik karena belum termasuk kedalam kebijakan prioritas Renstra Dinas Perhubungan Kota Bandung sehingga tidak ada implikasi pada arah kebijakan, strategi, kerangka regulasi, kerangka kelembagaan, target kinerja dan kerangka pendanaan untuk mendukung program non tunai pada Trans Metro Bandung. Jadi, faktor kebijakan strategis tidak mendukung dalam penerapan program non tunai.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil pengolahan hasil wawancara yang dilakukan menggunakan analisis tematik, faktor kelembagaan yang belum mendukung penerapan pembayaran non-tunai adalah faktor politik, faktor kebijakan strategis, dan faktor ketersediaan fasilitas pembayaran non-tunai dan faktor kebijakan strategis. Di sisi lain, faktor lainnya, yaitu finansial, serta kerjasama antara pemerintah dan swasta telah mendukung implementasi sistem pembayaran tersebut. Faktor politik dalam implementasi program ini belum mendukung karena *stakeholder* kunci yaitu Dinas Perhubungan Kota Bandung kurang mendukung pembayaran nontunai karena Dinas Perhubungan Kota Bandung kurang tegas pada program pembayaran non tunai ini. Sehingga berdampak pada *stakeholder* primer yaitu BLUD UPT Angkutan yang masih lamban dalam menerapkan pembayaran non tunai dan kurangnya pengawasan di lapangan. Walaupun, banyak dokumentasi yang mendukung program pembayaran nontunai diusulkan seperti PERWAL Kota Bandung, isu-isu strategis di dalam Renstra Dinas Perhubungan Kota Bandung 2019-2023, Bandung *Urban Mobility Project* oleh Dinas Perhubungan Kota Bandung dan Bank Indonesia mendukung terlaksananya nontunai ini, tetapi tidak termasuk kebijakan strategis atau prioritas dalam Renstra Dinas Perhubungan Kota Bandung 2019-2023 maka tidak akan berfungsinya lembaga angkutan umum yang efektif, sehingga otoritas kurang pengawasan terhadap manajemen dan pengoperasian sistem transportasi khususnya pada pembayaran non tunai pada Trans Metro Bandung. Belum maksimalnya peran *stakeholder* kunci yang seharusnya menjadi aktor politik formal yang mendorong pelaksanaan program serta belum adanya dukungan dari rencana strategis memperkuat lemahnya pemeliharaan infrastruktur/fasilitas sistem pembayaran non-tunai pada unit-unit TMB.

Hasil penelitian ini menekankan bahwa dalam kelembagaan transportasi merupakan faktor penting dalam keberhasilan implementasi suatu program dalam transportasi publik. Sebagaimana telah dibahas bahwa pembayaran dengan sistem non-tunai merupakan upaya penting untuk mendorong peningkatan kualitas pelayanan publik, meningkatkan efisiensi, juga mewujudkan pengelolaan yang transparan. Mengingat pungutan liar merupakan masalah yang banyak ditemukan dalam pelayanan publik, seperti transportasi umum, sistem ini bisa menjadi upaya yang tepat dalam menghindari bentuk kecurangan tersebut. Memperkuat peran *stakeholders* kunci dalam mendorong pelaksanaan program serta pengawasan dapat menjadi upaya yang menciptakan kondisi politik yang kondusif untuk keberjalanan sistem pembayaran ini. Menjamin ketersediaan finansial untuk pelaksanaan program melalui kerjasama pemerintah-swasta dapat menjadi salah satu upaya yang dapat diandalkan untuk memastikan ketersediaan infrastruktur yang dibutuhkan. Selain itu, yang penting lagi adalah keberadaanya dalam kebijakan strategis sehingga program implementasi ini memiliki kepastian untuk dijamin oleh Pemerintah Daerah.

Ketidaksiapan masyarakat terhadap pemanfaatan teknologi untuk sistem pembayaran non-tunai seharusnya tidak selalu menjadi alasan utama dalam tidak berhasilnya sistem berbasis teknologi ini dimanfaatkan pada sektor pelayanan publik.

DAFTAR PUSTAKA

- Amiegbebhor, D. 2018. Public transport institutions and their responsibilities. *European Journal of Social Sciences Studies*.
- Ayuningtyas, D. 2009. Politik Pembangunan dan Kebijakan Privatisasi Pelayanan Kesehatan. *Jurnal Manajemen Pelayanan Kesehatan*. 12(3), 115–119.
- Brugha, R., Varvasovszky, Z. 2000. Stakeholder analysis: A review. *Health Policy and Planning*. 15(3), 239–246.
- Charmaz, K. 2006. *Constructing grounded theory: A practical guide through qualitative analysis*. Sage.
- Liamputtong, P. 2009. Qualitative data analysis: Conceptual and practical considerations. *Health Promotion Journal of Australia*. 20(2), 133–139.
- Listifada, Puspitasari, R. 2015. Evaluasi Kinerja Trans Metro Bandung. *Penelitian Transportasi Darat*. 17(2), 65–78.
- North, D. C. 2003. *The role of institutions in economic development*. UN.
- Rusydi, A., Isya, M., Darma, Y. 2023. Analisis Faktor–Faktor Yang Mempengaruhi Tidak Berfungsinya Terminal Bireuen. *Jurnal Arsip Rekayasa Sipil Dan Perencanaan*. 6(1), 41–52.
- Sugiyono, S. 2012. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif dan R & D*. Cetakan ke-14. Bandung.
- Ulfi, I. 2020. Tantangan dan peluang kebijakan non-tunai: Sebuah studi literatur. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Bisnis*. 25(1), 55–65.
- UNDESA. 2008. *World Urbanization Prospect: The 2007 revision*. New York: United Nation Department of Economic and Social Affair.
- Warjiyo, P. 2006. Non-Cash Payments and Monetary Policy Implications in Indonesia. *In Toward Less Cash Society in Indonesia*, 2006–2018.