

**EFEKTIVITAS BLU UPTD TRANS SEMARANG DALAM PENERAPAN CASHLESS
PADA BRT TRANS SEMARANG**

Handwritten signature and date: 24/12

Irvinne Alma Dhita¹, Ida Hayu Dwimawanti², Tri Yuniningsih³

Departemen Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Diponegoro

Email : vinnedhita19@gmail.com

ABSTRACT

BLU UPTD Trans Semarang has implemented non-cash or cashless payments since 2017. Since the enactment of this payment system, it is known that non-cash income that enters BLU UPTD Trans Semarang is no more than 11.05% of 100% as expected. Therefore, BLU UPTD Trans Semarang in organizing cashless payments needs to be analyzed further to assess the effectiveness of this organization. This study uses Duncan's theory to answer research problems with indicators of goal attainment, integration, and adaptation which aim to analyze the effectiveness of BLU UPTD Trans Semarang in implementing cashless at BRT Trans Semarang and to analyze factors that influence the organization, researchers use the Steers theory, namely organizational characteristics, environmental characteristics, worker characteristics and management policies and practices. In this study the research method used is descriptive qualitative. The results showed that BLU UPTD Trans Semarang in achieving goals, integration and adaptation had not fully run optimally. Factors that support BLU UPTD Trans Semarang in implementing cashless BRT Trans Semarang are organizational characteristics and management policies and practices. As for the factors that hinder BLU UPTD Trans Semarang in implementing cashless at BRT Trans Semarang are environmental characteristics and worker characteristics. The recommendations that can be given by researchers are that BLU UPTD Trans Semarang conducts socialization that is more communicative and can reach all groups and add wifi facilities to each BRT Trans Semarang fleet in order to get a more stable signal quality.

Keywords: *Effectiveness, BLU UPTD Trans Semarang, Cashless, BRT Trans Semarang*

¹ Departemen Administrasi Publik FISIP Universitas Diponegoro

² Departemen Administrasi Publik FISIP Universitas Diponegoro

³ Departemen Administrasi Publik FISIP Universitas Diponegoro

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Perkembangan teknologi serta globalisasi semakin berkembang seiring berjalannya waktu. Berbagai macam inovasi yang telah diciptakan membuat segala sesuatu menjadi lebih cepat. Adapun upaya pemerintah guna meningkatkan, memanfaatkan, dan mengembangkan akses komunikasi serta teknologi informasi adalah dengan melakukan terobosan melalui pelayanan di Indonesia yang berbasis teknologi.

Indonesia sejak tahun 2014 telah menggalakkan Gerakan Nasional Non Tunai, GNNT adalah salah satu program nyata yang dilakukan oleh Bank Indonesia untuk mensosialisasikan dan mengedukasi masyarakat dalam praktik penggunaan non tunai secara langsung. Gerakan ini bertujuan untuk meningkatkan kesadaran pada masyarakat, pelaku bisnis, dan lembaga pemerintah agar menggunakan metode pembayaran non-tunai karena untuk mewujudkan *Cashless Society*. *Cashless society* merupakan sebuah fenomena dimana masyarakat menggunakan pembayaran digital untuk meminimalisir penggunaan uang fisik atau tunai saat melakukan transaksi keuangan.

Sejalan dengan dicanangkannya GNNT tersebut, pembayaran *cashless* di Indonesia semakin berkembang, tidak terkecuali dengan BLU UPTD Trans Semarang yang berdampak pada tata cara pembayarannya. BLU UPTD Trans Semarang sebagai organisasi yang posisinya berada di bawah naungan Dinas Perhubungan Kota Semarang dan Pemerintah Kota Semarang turut serta dalam upaya peningkatan penggunaan *cashless* di Indonesia, hal ini dilakukan dengan menambahkan opsi pembayaran *cashless* dalam sistem pembayaran BRT Trans Semarang. Harapannya, dengan menerapkan pembayaran non tunai atau *cashless* pada BRT Trans Semarang dapat mewujudkan *cashless society*, *smart city* untuk Kota Semarang dan tentunya untuk peningkatan penggunaan *cashless* di Indonesia.

Pada tahun 2017 BLU UPTD Trans Semarang mulai menambahkan *cashless* pada opsi pembayarannya. BLU UPTD Trans Semarang pertama kali bekerja sama dengan Bank BRI dengan mengeluarkan produk BRIZZI, kemudian berkembang lagi pada tahun 2018 BLU UPTD Trans Semarang bekerja sama dengan telkomsel dengan mengeluarkan produk T-Cash, bekerja sama dengan GOJEK untuk pembayaran elektroniknya dikenal dengan GOPAY, kemudian bekerja sama juga dengan Bank BNI dengan mengeluarkan

produk Tap Cash. Selanjutnya disusul oleh OVO dan yang paling terbaru pada tahun 2021 BLU UPTD Trans Semarang bekerja sama dengan AstraPay.

Realisasi Pendapatan Tunai dan Non Tunai BLU UPTD Trans Semarang Tahun 2017-2021

Tahun	Tunai	Non Tunai
2017	99.20%	0.80%
2018	95.06%	4.94%
2019	88.95%	11.05%
2020	89.32%	10.68%
2021	90.91%	9.09%

Sumber: BLU UPTD Trans Semarang, 2022.

Jika melihat data pendapatan tunai dan pendapatan non tunai BLU UPTD Trans Semarang dari tahun 2017-2022, ditemukan perbedaan yang kentara antara pendapatan tunai dan pendapatan non tunai. Selama kurun waktu lima tahun terakhir data menunjukkan bahwa tidak lebih dari 11,05% untuk penggunaan pembayaran non tunai atau *cashless*, di sisi lain target penggunaan *cashless* pada BRT Trans Semarang adalah 100%.

Berangkat dari permasalahan tersebut, peneliti merasa perlu dilakukan penelitian terkait efektivitas BLU UPTD Trans Semarang dalam Penerapan *Cashless* pada BRT Trans Semarang beserta faktor pendukung dan faktor penghambatnya. Sehingga pertanyaan penelitian yang akan dijawab adalah mengapa BLU UPTD Trans

Semarang sebagai organisasi penyelenggara pembayaran *cashless* belum efektif.

B. Rumusan Masalah

1. Bagaimana efektivitas BLU UPTD Trans Semarang dalam penerapan *cashless* pada BRT Trans Semarang?
2. Apa saja faktor pendukung dan faktor penghambat yang mempengaruhi ketidakefektifan BLU UPTD Trans Semarang dalam penerapan *cashless* pada BRT Trans Semarang?

C. Tujuan Penelitian

1. Menganalisis efektivitas BLU UPTD Trans Semarang dalam penerapan *cashless* pada BRT Trans Semarang.
2. Menganalisis faktor pendukung dan faktor penghambat yang mempengaruhi ketidakefektifan BLU UPTD Trans Semarang dalam penerapan *cashless* pada BRT Trans Semarang.

D. Kerangka Teori

1. Administrasi Publik

Menurut Chandler dan Plano (Keban, 2008) administrasi publik adalah proses pengorganisasian dan koordinasi sumber daya dan personel publik untuk merumuskan,

melaksanakan dan memantau keputusan kebijakan publik. Terdapat tujuh hal khusus dari Administrasi Publik, yaitu tidak dapat dielakkan (*unavoidable*), senantiasa mengharapkan ketaatan (*expect obedience*), mempunyai pengecualian (*has exceptional*), puncak pimpinan politik (*top management political*), sulit diukur (*difficult to measure*), terlalu banyak berharap pada administrasi publik (*more is expected of public administration*).

2. Ruang Lingkup Administrasi Publik

Ruang lingkup administrasi publik menurut Nicholas Henry dibagi menjadi tiga, yaitu:

a) Organisasi publik

Hal ini dimaksudkan bahwa suatu organisasi pasti memiliki ciri khas yang membedakan dengan organisasi lainnya. Selain itu, di dalam organisasi juga memiliki anggota yang memiliki sikap atau perilaku yang berbeda-beda sehingga dapat mempengaruhi birokrasi.

b) Manajemen publik

Berkenaan dengan sistem dan anggaran publik, produktivitas dan evaluasi program, manajemen SDM dan ilmu manajemen.

c) Implementasi

Dalam implementasi, suatu kebijakan diukur melalui penilaian keberhasilan dengan membandingkan harapan dengan kenyataan setelah adanya kebijakan tersebut. Sehingga, akan diperoleh hasil dari pelaksanaan kebijakan pemerintah yang diterapkan.

3. Paradigma Administrasi Publik

Menurut Robert Friederichs paradigma ialah seperangkat nilai yang membentuk cara berpikir seseorang sebagai titik tolak pandangannya sehingga terbentuk citra subjektifnya terhadap realita sehingga berujung pada ketentuan bagaimana cara untuk menangani realita tersebut.

Nicholas Henry (dalam Keban, 2014:31-34) menjelaskan terdapat enam paradigma pada ilmu administrasi publik, yaitu:

1. Dikotomi Politik/Administrasi
2. Prinsip-prinsip Administrasi Negara
3. Administrasi Negara sebagai Ilmu Politik
4. Administrasi Negara sebagai Ilmu Administrasi
5. Administrasi Negara sebagai Ilmu Administrasi Negara
6. *Governance*

4. Manajemen Publik

Menurut Waldon, manajemen adalah rangkaian tindakan guna mencapai hubungan kerja sama yang rasional dalam sistem administrasi.

Prinsip-prinsip umum manajemen menurut Henry Fayol terdiri dari:

- a) Pembagian kerja
- b) Wewenang dan tanggung jawab
- c) Disiplin
- d) Kesatuan perintah
- e) Kesatuan pengarahan
- f) Mengutamakan organisasi
- g) Penggajian pegawai
- h) Ketertiban
- i) Keadilan dan kejujuran
- j) Semangat kesatuan

Menurut Nor Ghofur (2014) manajemen publik merupakan manajemen pemerintah, yang artinya manajemen publik juga bermaksud untuk melakukan perencanaan, pengorganisasian, pengontrolan terhadap pelayanan kepada masyarakat.

5. Efektivitas

Efektivitas menurut Hidayat (1986) merupakan ukuran seberapa jauh tujuan organisasi (kualitas, kuantitas, waktu) telah dicapai, semakin tinggi persentase yang dapat dicapai, semakin tinggi pula efisiensinya. Terdapat tiga macam perspektif keefektifan

menurut Gibson (1985:27-30) sebagai berikut:

1. Efektivitas Individu
2. Efektivitas Kelompok
3. Efektivitas Organisasi

Tangkilisan (2005:141) menyatakan bahwa terdapat empat indikator dalam efektivitas, yaitu:

1. Pencapaian Target
2. Kemampuan Adaptasi
3. Kepuasan Kerja
4. Tanggung Jawab

Duncan dalam Richard M. Steers (1985:53) mengungkapkan efektivitas dapat diukur dari indikator sebagai berikut:

1. Pencapaian Tujuan
2. Integrasi
3. Adaptasi

Richard M. Steerd (1985:9-11) menyebutkan bahwa terdapat empat faktor yang mempengaruhi efektivitas suatu organisasi, yaitu:

1. Karakteristik organisasi
2. Karakteristik lingkungan
3. Karakteristik pekerja
4. Kebijakan dan praktik manajemen

6. *Cashless*

Cashless atau pembayaran non tunai adalah transaksi finansial yang sudah tidak menggunakan uang tunai atau uang fisik.

Metode pembayaran non tunai memiliki keuntungan sebagai berikut:

- a. Praktis dan aman
- b. Tidak perlu uang kembalian
- c. Lebih mudah mengatur pengeluaran

Selain memiliki keuntungan, metode pembayaran non tunai juga tidak lepas dari kekurangan, yaitu:

- a. Tidak semua orang dapat menggunakannya
- b. Pengeluaran yang tidak terkendali (boros)
- c. Gangguan pada sistem

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif kualitatif, secara analisis deskriptif berarti memiliki deskripsi data dalam bentuk verbal, serta perilaku yang dapat diamati. Mengingat penelitian ini akan meneliti mengenai Efektivitas BLU UPTD Trans Semarang dalam Penerapan *Cashless* pada BRT Trans Semarang, maka dari itu penelitian ini dalam menjelaskan fenomena yang terjadi guna memberikan gambaran tentang fenomena yang terjadi di lapangan menggunakan deskriptif kualitatif.

Data dalam penelitian ini meliputi data primer, yaitu data yang didapatkan langsung dari sumber-sumber utama penelitian dan observasi yang dilakukan oleh peneliti. Sedangkan data sekunder diperoleh peneliti melalui literatur seperti jurnal; artikel; berita dalam situs-situs

internet yang berkaitan dengan objek penelitian, serta dokumen.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui tiga cara yakni observasi, wawancara, dan dokumentasi. Subjek penelitian ini menggunakan teknik *purposive sampling*. Subjek tersebut, yaitu Divisi Keuangan BLU UPTD Trans Semarang, kondektur BRT Trans Semarang dan Masyarakat Pengguna BRT Trans Semarang.

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Pencapaian Tujuan

Menurut Duncan (dalam Steers 1985:53) pencapaian tujuan merupakan pencapaian dari keseluruhan organisasi dalam sebuah tujuan yang direncanakan sebagai bentuk sebuah proses. Tercapainya tujuan dapat dilihat dari pencapaian sasaran yang merupakan target konkrit dari sebuah organisasi.

BLU UPTD Trans Semarang menetapkan tiga tujuan dalam penerapan *cashless* pada BRT Trans Semarang, yaitu memberikan fasilitas pembayaran, kemudahan transaksi dan meminimalisir antrian. Untuk tujuan memberikan fasilitas dalam realisasinya ternyata masih ada yang belum mengetahui terkait keberadaan pembayaran non tunai (*cashless*) dan akhirnya pengguna BRT Trans Semarang tetap menggunakan pembayaran tunai atau uang fisik untuk

melakukan transaksi. Kemudian untuk tujuan kemudahan transaksi juga kenyataannya di lapangan masih ada pengguna yang mengalami kesulitan untuk menggunakan pembayaran *cashless*.

2. Integrasi

Menurut Duncan (dalam Steers 1985:53) integrasi merupakan kemampuan organisasi dalam berhubungan dan berkomunikasi dengan berbagai organisasi lainnya. Integrasi dapat dilihat dari proses sosialisasi dan sistem pengawasan.

BLU UPTD Trans Semarang telah melakukan berbagai upaya sosialisasi seperti memposting foto atau video secara berkala di beberapa platform media sosial seperti *Instagram* dan *Twitter*, melakukan sosialisasi di radio, televisi dan surat kabar. Selain itu BLU UPTD Trans Semarang juga memasang pamflet di halte atau shelter-shelter BRT Trans Semarang. Meskipun berbagai upaya sosialisasi telah dilakukan, kenyataannya di lapangan masih ada beberapa masyarakat penumpang BRT Trans Semarang yang minim informasi terkait pembayaran *cashless* pada BRT Trans Semarang. BLU UPTD Trans Semarang juga melakukan monitoring secara berkala, untuk sistem pembayaran *cashless* ini terdapat pihak integrator yang tiap bulannya melakukan pemeliharaan pada mesin *e-tickteing* BLU UPTD Trans Semarang.

3. Adaptasi

Menurut Duncan (dalam Steers 1985:53) adaptasi merupakan kemampuan organisasi untuk menyesuaikan diri dengan lingkungannya. Adaptasi tercermin dalam strategi pembaharuan yang disesuaikan dengan kebutuhan yang ada.

BLU UPTD Trans Semarang telah berusaha melakukan beberapa strategi untuk menarik minat masyarakat dalam penggunaan pembayaran *cashless*. Strategi yang dilakukan oleh BLU UPTD Trans Semarang yaitu memberikan promo-promo menarik dengan bekerjasama dengan pihak ketiga atau *merchant* yang bekerja sama dengan BLU UPTD Trans Semarang seperti OVO, GOPAY, LinkAja, dan AstraPay. Meskipun berbagai promo sudah berusaha ditawarkan oleh BLU UPTD Trans Semarang, namun ternyata di lapangan peneliti menemukan bahwa masih ada masyarakat yang beranggapan kalau BLU UPTD Trans Semarang jarang mengadakan promo bahkan ada yang tidak mengetahui terkait promo yang diadakan. Selain itu, BLU UPTD Trans Semarang juga menetapkan penyesuaian tarif untuk transaksi non tunai. Dalam penyesuaian tarif ini untuk transaksi tunai dikenakan tarif Rp 4.000 sedangkan untuk transaksi non tunai tetap dikenakan tarif Rp. 3500. Siasat ini dilakukan untuk mengajak masyarakat beralih ke pembayaran *cashless*.

4. Faktor yang Mempengaruhi BLU UPTD Trans Semarang dalam Penerapan *Cashless* pada BRT Trans Semarang

a) Karakteristik Organisasi

Menurut Steers (1985:9) karakteristik organisasi adalah hubungan yang sifatnya tetap seperti susunan sumber daya manusia yang terdapat dalam organisasi. Karakteristik organisasi terdiri dari struktur dan teknologi.

BLU UPTD Trans Semarang sudah cukup jelas dan sesuai dengan tugas pokok dan fungsi dari masing-masing divisi. Kesadaran akan pentingnya menjalankan dan mematuhi tupoksi organisasi sudah ada pada setiap pegawai. Dalam hal pembagian kerja sudah ada spesifikasi kerja yang jelas dan tidak tumpang tindih, sehingga pegawai BLU UPTD Trans Semarang dapat lebih focus pada bidang yang digelutinya. Kemudian untuk teknologi yang digunakan untuk menunjang penerapan *cashless* pada BRT Trans Semarang, BLU UPTD Trans Semarang memiliki *dashboard monitoring system* yang berguna untuk *men-tracking* pendapatan harian BLU UPTD Trans Semarang.

b) Karakteristik Lingkungan

Menurut Steers (1985:9) karakteristik lingkungan mencakup dua aspek, yakni lingkungan ekstern dan lingkungan intern. Lingkungan ekstern

merupakan lingkungan yang berada di luar batas organisasi dan sangat berpengaruh terhadap organisasi, sedangkan untuk lingkungan intern adalah lingkungan yang berada di dalam organisasi. Dalam karakteristik lingkungan intern dapat dilihat dari kompetensi yang dimiliki oleh pegawai, kemudian untuk lingkungan eksternal akan dilihat dari penilaian masyarakat dan selain itu karakteristik organisasi dapat dilihat dari hambatan yang terjadi entah itu di dalam lingkungan organisasi atau di luar lingkungan organisasi.

Pegawai BLU UPTD Trans Semarang kurang komunikatif untuk mengenalkan *cashless*, kemudian untuk penilaian masyarakat terhadap penerapan *cashless* dinilai cenderung kurang antusias dengan keberadaan *cashless* ini. Untuk hambatan yang dialami oleh BLU UPTD Trans Semarang dari aspek eksternal adalah kebergantungan pada sinyal. Hal ini dikarenakan dari pihak penyedia dan pihak pengguna membutuhkan sinyal untuk bisa melakukan transaksi non tunai.

c) Karakteristik Pekerja

Menurut Steers (1985:9) karakteristik pekerja merupakan faktor yang paling berpengaruh terhadap efektivitas. Di dalam diri setiap individu akan ditemukan banyak perbedaan, akan tetapi kesadaran individu akan perbedaan itu sangat penting dalam upaya mencapai

tujuan organisasi. Dalam penelitian ini akan dilihat terkait bagaimana pegawai dalam melaksanakan tugas.

Pegawai BLU UPTD Trans Semarang yang ada di lapangan dalam hal ini adalah kondektur BRT Trans Semarang kurang ramah dan kurang komunikatif dengan pengguna BRT Trans Semarang. Pada saat memasuki armada BRT Trans Semarang, kondektur BLU UPTD Trans Semarang hanya menetapkan tarif bayar tanpa bertanya ingin menggunakan pembayaran apa atau menawarkan promo pun juga tidak dilakukan.

d) Kebijakan dan Praktik Manajemen

Menurut Steers (1985:9) Kebijakan dan Praktik Manajemen merupakan strategi dan mekanisme kerja yang dirancang untuk mengkondisikan semua hal yang ada di dalam organisasi sehingga efektivitas tercapai. Mekanisme ini dapat dilihat dari ketersediaan kebijakan yang mendasari organisasi dan strategi manajemen yang digunakan oleh organisasi.

BLU UPTD Trans Semarang berpedoman pada Perjanjian Kerja Sama antara Bank Indonesia dengan Dinas Perhubungan Republik Indonesia No.19/8/NK/GBI/2017 dan Peraturan Walikota Nomor 53 Tahun 2018 tentang pelaksanaan transaksi non tunai. Selain itu, BLU UPTD Trans Semarang menggunakan sistem *reward* untuk menciptakan

lingkungan yang prestatif, kemudian BLU UPTD Trans Semarang juga menekan biaya anggaran untuk produksi tiket, hal ini dikarenakan dengan penerapan *cashless*, tidak perlu menggunakan bukti tiket untuk bisa masuk dan menikmati fasilitas BRT, hanya dengan menunjukkan hasil bukti bayar secara digital maka masyarakat sudah bisa menikmati fasilitas BRT Trans Semarang.

KESIMPULAN

BLU UPTD Trans Semarang dalam penerapan *cashless* pada BRT Trans Semarang jika dilihat dari indikator pencapaian tujuan, integrasi dan adaptasi dinilai belum efektif. Hal ini dikarenakan BLU UPTD Trans Semarang dalam mencapai tujuannya, pengadaan sosialisasi dan upaya strategi belum dilakukan secara maksimal.

Faktor yang mendukung BLU UPTD Trans Semarang dalam penerapan *cashless* pada BRT Trans Semarang adalah karakteristik organisasi dan kebijakan dan praktik manajemen. Sedangkan faktor yang menghambat BLU UPTD Trans Semarang dalam penerapan *cashless* pada BRT Trans Semarang adalah karakteristik lingkungan dan karakteristik pekerja.

SARAN

1. BLU UPTD Trans Semarang perlu melakukan sosialisasi yang lebih komunikatif. Untuk mensosialisasikan pembayaran *cashless* tidak hanya

diinformasikan melalui media sosial dan media massa saja, melainkan melakukan sosialisasi secara langsung (*by mouth*). Dengan begitu harapannya informasi terkait *cashless* dapat menjangkau seluruh kalangan, tidak hanya penumpang yang mempunyai media sosial saja.

2. Untuk mendapatkan sinyal yang bagus dan stabil dapat dilakukan dengan cara menambahkan fasilitas Wi-Fi pada armada BRT Trans Semarang. Sehingga setidaknya dari sisi pengguna tidak merasa khawatir terkait sinyal untuk melakukan transaksi pembayaran di BRT Trans Semarang.
3. BLU UPTD Trans Semarang perlu melakukan pendekatan lebih lagi untuk menarik minat masyarakat terlebih lagi yang dapat menjangkau seluruh kalangan, hal ini dapat dilakukan dengan cara membuat pojok konsultasi di shelter-shelter BRT Trans Semarang. Karena berdasarkan data yang ada mayoritas penumpang BRT Trans Semarang adalah usia dewasa dan lansia sehingga perlu perhatian lebih agar mendapatkan kepercayaan dari pengguna BRT Trans Semarang.

DAFTAR PUSTAKA

Buku:

Steers, Richard M. (1985). Efektivitas Organisasi (Kaidah Perilaku). *Jakarta: Erlangga*.

Jurnal:

Ansori, M. A. Z. (2021). EFEKTIVITAS

PEMBAYARAN NON TUNAI (CASHLESS) PADA BUMP PESANTREN MODERN UMMUL QURO AL-ISLAMI. *AD DIWAN*, 1(1), 1-14.

Kharisma, D., & Yuniningsih, T. (2017). Efektivitas Organisasi Dalam Penyelenggaraan Pelayanan Tanda Daftar Usaha Pariwisata (TDUP) Dinas Kebudayaan Dan Pariwisata Kota Semarang. *Journal of Public Policy and Management Review*, 6(2), 770-781.

Nasa, E., Suryaningsih, M., & Subowo, A. (2014). Faktor-faktor yang Mempengaruhi Efektivitas Kerja Dinas Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (DPKAD) Kota Semarang dalam Penarikan Pajak Reklame di Kota Semarang. *Journal of Public Policy and Management Review*, 3(3), 260-274.

Rustanto, A. E., & Kartini, I. (2019). Efektivitas pembayaran non tunai pada UMKM daerah Aliran Sungai Citarum. *Jurnal Lentera Bisnis*, 8(2), 1-11.

Yumanthia, K. (2022). *EFEKTIVITAS PELAKSANAAN ANGGARAN DAERAH MELALUI SISTEM TRANSAKSI NON TUNAI GUNA MENCAPAI GOOD GOVERNANCE DI KOTA PALANGKARAYA* (Doctoral dissertation, INSTITUT PEMERINTAHAN DALAM NEGERI).

Peraturan:

Peraturan Walikota Semarang No. 53 Tahun 2018