

## Implementasi Program Suroboyo Bus di Dinas Perhubungan Kota Surabaya

*Implementation of the Suroboyo Bus Program at the Surabaya City Transportation Department*

Moch. Bintang Kholili<sup>1</sup>, Suci Megawati<sup>2</sup>, Indah Prabawati<sup>3</sup>, M. Noer Falaq Al Amin<sup>4</sup>

<sup>1,2,3,4</sup>S1 Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Negeri Surabaya

### INFO ARTIKEL

#### Riwayat artikel:

Received 15 March 2026

Revised 25 March 2026

Accepted 27 March 2026

Available online 31 March 2026

#### Keywords:

Policy Implementation, Suroboyo Bus,  
Public Transportation,

#### Kata Kunci:

Implementasi Kebijakan, Suroboyo Bus,  
Transportasi Publik.



Artikel ini merupakan artikel akses terbuka di bawah lisensi [CC BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/) license.

Copyright © 2026 by Author. Published by Yayasan Daarul Huda

### ABSTRACT

*This research is motivated by the initiative of the Surabaya City Government in providing safe, comfortable, and affordable public transportation services through the Suroboyo Bus Program to reduce the level of congestion. Although strategic, the implementation of this policy still faces major obstacles in the form of budget limitations that have a direct impact on fleet maintenance, the provision of bus stop facilities, and the development of service routes. In addition, the problem of long waiting times and low public literacy of operational mechanisms also hinder the achievement of targets. This study aims to describe the implementation of the Suroboyo Bus Program at the Surabaya City Transportation Agency using the George C. Edwards III model which includes communication variables, resources, disposition, and bureaucratic structure. The approach used is qualitative descriptive with data collection techniques through interviews, observations, and documentation studies. Data analysis is carried out systematically through the stages of reduction, presentation, and drawing conclusions. The results of the study show that the implementation of the program has not been optimal. In the aspect of communication, socialization has not reached all levels of society equally. From the dimension of resources, budget limitations are the dominant inhibiting factor for the quality of facilities and infrastructure. However, the implementing disposition*

*shows a strong commitment and the bureaucratic structure has been supported by adequate Standard Operating Procedures (SOPs). The research concludes that the success of the program requires strengthening fiscal support, improving the quality of public facilities, and intensifying socialization massively to optimize the implementation of public transportation in the city of Surabaya in order to achieve the policy goals that have been set.*

### ABSTRACT

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh inisiatif Pemerintah Kota Surabaya dalam menyediakan layanan transportasi publik yang aman, nyaman, dan terjangkau melalui Program Suroboyo Bus guna menekan tingkat kemacetan. Meski bersifat strategis, implementasi kebijakan ini masih menghadapi kendala utama berupa keterbatasan anggaran yang berdampak langsung pada pemeliharaan armada, penyediaan fasilitas halte, serta pengembangan rute layanan. Selain itu, persoalan lamanya waktu tunggu dan rendahnya literasi masyarakat terhadap mekanisme operasional turut menghambat pencapaian target. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan implementasi Program Suroboyo Bus di Dinas Perhubungan Kota Surabaya dengan menggunakan model George C. Edwards III yang mencakup variabel komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi. Pendekatan yang digunakan adalah kualitatif deskriptif dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara, observasi, serta studi dokumentasi. Analisis data dilakukan secara sistematis melalui tahapan reduksi, penyajian, dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi program belum berjalan optimal. Pada aspek komunikasi, sosialisasi belum menjangkau seluruh lapisan masyarakat secara merata. Dari dimensi sumber daya, keterbatasan anggaran menjadi faktor penghambat dominan bagi kualitas sarana dan prasarana. Namun, disposisi pelaksana menunjukkan komitmen yang kuat dan struktur birokrasi telah didukung oleh Standar Operasional Prosedur (SOP) yang memadai. Penelitian menyimpulkan bahwa keberhasilan program memerlukan penguatan dukungan fiskal, peningkatan kualitas fasilitas publik, serta intensifikasi sosialisasi secara masif guna mengoptimalkan penyelenggaraan transportasi umum di Kota Surabaya demi mencapai tujuan kebijakan yang telah ditetapkan.

\*Corresponding Author

Email: [erika.22118@mhs.unesa.ac.id](mailto:erika.22118@mhs.unesa.ac.id), [indahprabawati@unesa.ac.id](mailto:indahprabawati@unesa.ac.id), [tjitiakrahaju@unesa.ac.id](mailto:tjitiakrahaju@unesa.ac.id), [tauran@unesa.ac.id](mailto:tauran@unesa.ac.id)

## PENDAHULUAN

Transportasi publik memiliki peran strategis dalam mendukung konektivitas, aktivitas ekonomi, dan mobilitas sosial masyarakat, sekaligus menjadi instrumen pemerataan pembangunan di wilayah perkotaan. Dalam konteks ini, transportasi tidak hanya berfungsi sebagai sarana perpindahan, tetapi juga sebagai penunjang dinamika kehidupan sosial dan pemerintahan yang semakin kompleks akibat pertumbuhan penduduk dan kepadatan wilayah (Novita, 2022). Peningkatan kualitas angkutan umum di perkotaan turut berkontribusi dalam mengurangi kemacetan serta meningkatkan efisiensi mobilitas masyarakat (Susiati et al., 2024). Oleh karena itu, kebijakan pemerintah dalam pengelolaan transportasi publik menjadi krusial guna menciptakan sistem yang efisien, terjangkau, aman, dan ramah lingkungan (Rohmah et al., 2024; Perintah, 2023). Secara normatif, tanggung jawab tersebut ditegaskan dalam Undang-Undang No. 22 Tahun 2009 serta Undang-Undang No. 25 Tahun 2009 yang mengamanatkan penyediaan layanan transportasi publik yang berkualitas dan berorientasi pada kepentingan masyarakat.

Namun demikian, tantangan transportasi di Indonesia masih cukup signifikan. Data Korlantas Polri menunjukkan bahwa jumlah kendaraan bermotor mencapai 168,2 juta unit dengan dominasi sepeda motor sebesar 83,7%, yang mencerminkan tingginya ketergantungan masyarakat terhadap kendaraan pribadi (CNA.ID, 2025). Kondisi ini menimbulkan berbagai permasalahan seperti kemacetan, rendahnya minat terhadap transportasi umum, serta keterbatasan infrastruktur pendukung dan sinergi kebijakan antarlevel pemerintahan (Rohmah et al., 2024).

Fenomena tersebut juga terlihat di Kota Surabaya sebagai kota metropolitan, di mana jumlah kendaraan pribadi jauh melampaui angkutan umum. Data BPS (2024) mencatat terdapat 3.034.754 sepeda motor dan 588.333 mobil penumpang, sementara jumlah bus hanya 4.033 unit. Ketimpangan ini menunjukkan bahwa preferensi masyarakat masih berorientasi pada moda transportasi individu, yang berdampak pada meningkatnya kemacetan serta menurunnya efektivitas sistem transportasi publik. Permasalahan ini diperparah oleh rendahnya kualitas layanan angkutan umum, keterbatasan fasilitas, serta minimnya kenyamanan dan keamanan, sehingga masyarakat cenderung enggan beralih ke transportasi publik (Novita, 2022).

Sebagai respons terhadap permasalahan tersebut, Pemerintah Kota Surabaya melalui Dinas Perhubungan mengembangkan sistem transportasi publik berbasis bus, salah satunya melalui Program Suroboyo Bus yang diluncurkan pada tahun 2018. Program ini merupakan inovasi transportasi publik yang bertujuan menyediakan layanan yang aman, nyaman, dan terjangkau, serta mendukung pengurangan penggunaan kendaraan pribadi. Selain itu, program ini dilengkapi dengan berbagai inovasi seperti sistem pembayaran berbasis sampah plastik yang kemudian berkembang menjadi non-tunai (QRIS), tarif terjangkau, serta kebijakan afirmatif bagi kelompok rentan (Dishub Surabaya, 2025). Pengembangan layanan ini juga didukung oleh integrasi moda transportasi seperti Trans Semanggi Suroboyo dan feeder Wirawiri guna memperluas jangkauan layanan (Kompas, 2024).

Meskipun demikian, implementasi Program Suroboyo Bus masih menghadapi berbagai kendala. Salah satu permasalahan utama adalah keterbatasan anggaran yang berdampak pada penyediaan fasilitas halte, pengembangan rute, serta pemeliharaan armada. Halte permanen yang terbatas menyebabkan sebagian besar titik pemberhentian masih berupa bus stop sederhana tanpa peneduh, sehingga menurunkan kenyamanan pengguna. Selain itu, keterbatasan fiskal juga menghambat perluasan jangkauan layanan serta menyebabkan pemeliharaan armada kurang optimal, yang berdampak pada kualitas fasilitas seperti sistem pendingin udara (AC) (Wawancara, 17 Desember 2025).

Permasalahan lain yang muncul adalah belum optimalnya sosialisasi program kepada masyarakat. Hal ini terlihat dari masih banyaknya pertanyaan masyarakat terkait rute, sistem operasional, dan penggunaan layanan, yang menunjukkan bahwa penyebaran informasi belum merata. Selain itu, waktu tunggu (headway) yang relatif lama juga menjadi keluhan utama pengguna, yang dipengaruhi oleh kemacetan lalu lintas serta belum tersedianya jalur khusus bagi bus, sehingga mengurangi efisiensi layanan (Antara News, 2024; Pratama et al., 2024).

Berbagai permasalahan tersebut menunjukkan bahwa implementasi kebijakan transportasi publik tidak hanya bergantung pada perencanaan, tetapi juga pada efektivitas pelaksanaan di lapangan. Hal ini mengingat bahwa tahap implementasi merupakan tahap yang sangat menentukan apakah suatu kebijakan yang telah dibuat oleh pemerintah benar-benar dapat dirasakan manfaatnya oleh masyarakat (Kumalasari & Prabawati, 2022). Oleh karena itu, diperlukan analisis yang komprehensif untuk mengkaji faktor-faktor yang memengaruhi keberhasilan maupun hambatan dalam pelaksanaan Program Suroboyo Bus. Dalam hal ini, teori implementasi kebijakan George Edwards III menjadi kerangka analisis yang relevan karena mampu mengidentifikasi peran komunikasi, sumber daya, disposisi pelaksana, dan struktur birokrasi dalam menentukan keberhasilan implementasi kebijakan. Dengan demikian, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis implementasi Program Suroboyo Bus di Dinas Perhubungan Kota Surabaya secara sistematis dan mendalam.

## METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif untuk memperoleh pemahaman mendalam mengenai fenomena pelaksanaan Program Suroboyo Bus di Dinas Perhubungan Kota Surabaya. Pendekatan ini dipilih karena mampu menyajikan gambaran secara sistematis, faktual, dan akurat terkait realitas implementasi kebijakan di lapangan, serta memungkinkan peneliti memahami kondisi secara alami melalui deskripsi rinci berdasarkan fakta empiris yang ditemukan (Ultavia et al., 2023; Sugiyono, 2022). Fokus penelitian diarahkan pada analisis implementasi kebijakan menggunakan model George Edwards III yang mencakup empat variabel utama, yaitu komunikasi, sumber daya, disposisi (sikap pelaksana), dan struktur birokrasi, guna menilai sejauh mana kebijakan telah dilaksanakan secara efektif sesuai tujuan yang ditetapkan.

Secara operasional, penelitian ini berlokasi di Dinas Perhubungan Kota Surabaya yang berperan sebagai penyelenggara utama Program Suroboyo Bus. Pemilihan lokasi ini didasarkan pada pertimbangan bahwa instansi tersebut memiliki peran strategis dalam perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, hingga evaluasi program transportasi publik, sehingga relevan untuk mengkaji dinamika implementasi kebijakan secara komprehensif.

Sumber data dalam penelitian ini terdiri atas data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui teknik purposive sampling dengan memilih informan yang dianggap memiliki pengetahuan dan keterlibatan langsung dalam pelaksanaan program, meliputi staf UPTD Pengelolaan Transportasi Umum, staf Bidang Angkutan, pengemudi Suroboyo Bus, serta masyarakat pengguna maupun non-pengguna layanan. Sementara itu, data sekunder diperoleh dari dokumen resmi, laporan kegiatan, peraturan kebijakan, serta dokumentasi terkait Program Suroboyo Bus yang berfungsi untuk memperkuat dan memvalidasi temuan lapangan (Sugiyono, 2022).

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam semi-terstruktur, observasi non-partisipatif, dan dokumentasi. Wawancara digunakan untuk menggali informasi secara langsung dari informan terkait pengalaman, persepsi, serta kendala dalam pelaksanaan program. Observasi dilakukan untuk memperoleh gambaran faktual mengenai kondisi

operasional di lapangan, sedangkan dokumentasi digunakan untuk melengkapi data melalui bukti tertulis maupun visual yang relevan dengan penelitian.

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan model interaktif yang berlangsung secara simultan sejak proses pengumpulan data hingga tahap akhir penelitian. Tahapan analisis meliputi reduksi data, yaitu proses pemilahan dan penyederhanaan data; penyajian data dalam bentuk narasi deskriptif; serta penarikan kesimpulan dan verifikasi yang dilakukan secara terus-menerus untuk memastikan validitas temuan (Anggara, 2015; Abdussamad, 2021). Dengan demikian, keseluruhan proses analisis dilakukan secara sistematis guna menghasilkan interpretasi yang mendalam dan sesuai dengan realitas implementasi Program Suroboyo Bus di Kota Surabaya.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Dinas Perhubungan Kota Surabaya merupakan perangkat daerah yang memiliki kewenangan dalam penyelenggaraan transportasi publik, termasuk pengelolaan Program Suroboyo Bus. Secara historis, kelembagaan transportasi di Indonesia telah mengalami perkembangan sejak masa kolonial hingga era otonomi daerah, yang ditandai dengan integrasi beberapa dinas menjadi Dinas Perhubungan. Saat ini, organisasi Dinas Perhubungan Kota Surabaya terdiri atas Kepala Dinas, Sekretariat, serta beberapa bidang utama, yaitu Bidang Prasarana Transportasi, Lalu Lintas, Angkutan, serta Pengawasan dan Pengendalian. Dalam implementasi Suroboyo Bus, Bidang Angkutan berperan dalam perencanaan, sedangkan operasional dilaksanakan oleh UPTD Pengelolaan Transportasi Umum.

Program Suroboyo Bus merupakan inovasi transportasi publik yang bertujuan meningkatkan kualitas layanan angkutan umum, mengurangi kemacetan, serta menekan polusi udara di Kota Surabaya. Program ini juga mengintegrasikan aspek lingkungan melalui sistem pembayaran non-tunai berbasis penukaran sampah plastik. Berdasarkan perspektif implementasi kebijakan (Tachjan, 2006), pelaksanaan program ini melibatkan tiga unsur utama, yaitu pelaksana (Dinas Perhubungan), program (layanan transportasi berbasis inovasi), dan kelompok sasaran (masyarakat Kota Surabaya sebagai pengguna layanan). Hal ini sejalan dengan pandangan bahwa sebuah kebijakan publik mampu diimplementasikan dengan baik jika diimplementasikan secara langsung dalam bentuk program atau sebuah turunan dari kebijakan yang ada. (Utami, dkk., 2023)

Secara operasional, Suroboyo Bus melayani beberapa koridor utama, yaitu R1 (Terminal Purabaya–Tanjung Perak), R4 (Terminal Purabaya–ITS), dan R5 (Benowo–Tunjungan). Setiap rute memiliki jumlah halte yang berbeda sesuai dengan karakteristik wilayah dan tingkat mobilitas, dengan rute R4 memiliki jumlah halte terbanyak. Dari sisi tarif, sistem pembayaran dibagi menjadi tiket langsung, tiket prabayar, serta tarif tertentu, dengan alternatif pembayaran melalui penukaran botol plastik yang telah ditentukan jumlahnya.

Untuk mendukung implementasi kebijakan tersebut, Pemerintah Kota Surabaya menyediakan berbagai fasilitas pendukung, seperti titik penukaran sampah plastik yang tersebar di beberapa lokasi strategis serta aplikasi GoBis. Aplikasi ini berfungsi sebagai platform digital yang menyediakan informasi layanan, seperti pelacakan armada secara real-time, informasi rute dan halte, integrasi antar moda, serta sistem pembayaran elektronik. Keberadaan aplikasi ini meningkatkan kemudahan akses dan efisiensi layanan bagi pengguna.

Secara keseluruhan, Program Suroboyo Bus tidak hanya berperan sebagai layanan transportasi publik, tetapi juga sebagai instrumen kebijakan yang mengintegrasikan aspek mobilitas perkotaan dan pengelolaan lingkungan secara berkelanjutan.

Dalam penelitian ini, analisis implementasi program Suroboyo Bus menggunakan pendekatan teori implementasi kebijakan dari George Edward III, yang menekankan empat

variabel utama, yaitu komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi (Edward III, 1980). Keempat variabel tersebut akan dianalisis secara sistematis sebagai berikut:

#### 1) Komunikasi

Komunikasi dalam implementasi kebijakan mencakup tiga indikator penting, yaitu transmisi, kejelasan, dan konsistensi (Agustino, 2012). Dari aspek transmisi, hasil penelitian menunjukkan bahwa penyampaian informasi kebijakan dilakukan melalui berbagai saluran, baik formal maupun informal. Secara internal, komunikasi dilakukan melalui rapat koordinasi, grup WhatsApp, serta pengarahan langsung oleh pengawas kepada pengemudi. Mekanisme ini memungkinkan informasi kebijakan dan teknis operasional disampaikan secara cepat dan relatif seragam kepada pelaksana lapangan. Sementara itu, kepada masyarakat, transmisi informasi dilakukan melalui media sosial, khususnya Instagram resmi Suroboyo Bus. Namun demikian, keterjangkauan informasi belum merata, terutama bagi masyarakat yang tidak aktif menggunakan media sosial, sehingga masih terdapat kelompok non pengguna yang memiliki keterbatasan informasi terkait layanan.

Dari aspek kejelasan, Dinas Perhubungan Kota Surabaya telah menyampaikan informasi kebijakan secara rinci dan terstruktur, mencakup rute, jadwal operasional, halte, serta ketentuan teknis lainnya. Informasi tersebut dipahami dengan baik oleh pelaksana lapangan dan tidak menimbulkan perbedaan penafsiran dalam pelaksanaan tugas. Selain itu, kejelasan informasi kepada masyarakat juga didukung melalui aplikasi GoBis yang menyediakan informasi rute, lokasi halte, dan estimasi waktu kedatangan secara digital. Meskipun demikian, tidak seluruh masyarakat memanfaatkan aplikasi tersebut, sehingga tingkat pemahaman pengguna masih bervariasi.

Dari aspek konsistensi, implementasi komunikasi kebijakan dinilai cukup baik. Hal ini terlihat dari adanya perencanaan pengembangan rute secara berkelanjutan hingga tahun 2029 serta penyampaian informasi layanan yang dilakukan secara seragam dan berkesinambungan. Konsistensi juga tercermin dalam stabilitas aturan operasional, tarif, serta standar pelayanan yang relatif tidak banyak berubah. Dari sisi pelaksana dan pengguna, kondisi ini memudahkan adaptasi terhadap layanan. Namun demikian, masih terdapat kendala pada aspek ketepatan waktu kedatangan bus, terutama pada jam sibuk, yang menunjukkan bahwa konsistensi pelayanan belum sepenuhnya optimal.

#### 2) Sumber Daya

Dalam model implementasi kebijakan George C. Edward III, sumber daya merupakan faktor penting yang menentukan keberhasilan pelaksanaan kebijakan, meliputi staf, wewenang, dan fasilitas (Agustino, 2012).

Dari aspek staf, hasil penelitian menunjukkan bahwa sumber daya manusia dalam Program Suroboyo Bus terdiri dari ASN dan non-ASN yang berada di bawah UPTD Pengelolaan Transportasi Umum (PTU). Jumlah pegawai serta kru operasional (driver dan helper) telah disesuaikan dengan kebutuhan masing-masing rute. Rekrutmen tenaga operasional tidak hanya mempertimbangkan aspek teknis, tetapi juga aspek sosial, yaitu memprioritaskan pengemudi angkutan kota yang terdampak. Selain itu, penerapan sistem kerja berbasis shift serta pengawasan melalui pengawas lapangan dan teknologi GPS mendukung kelancaran operasional dan keselamatan. Dari perspektif pengguna, keberadaan driver dan helper dinilai memberikan rasa aman, kenyamanan, serta kemudahan selama perjalanan, sehingga menunjukkan bahwa sumber daya staf telah dikelola secara cukup memadai.

Dari aspek wewenang, implementasi Program Suroboyo Bus menunjukkan adanya pembagian kewenangan yang jelas dan terstruktur. Dinas Perhubungan Kota Surabaya melalui Bidang Angkutan memiliki peran dalam perencanaan dan perizinan, sedangkan UPTD

Pengelolaan Transportasi Umum bertanggung jawab atas operasional harian. Pada tingkat pelaksana, wewenang juga dibedakan secara tegas antara driver, helper, dan pengawas. Driver berfokus pada pengoperasian kendaraan, helper pada pelayanan penumpang dan pembayaran, serta pengawas pada fungsi pengendalian operasional. Kejelasan pembagian wewenang ini memudahkan koordinasi, meningkatkan ketertiban layanan, serta mendukung efektivitas implementasi kebijakan.

Sementara itu, dari aspek fasilitas, ketersediaan sarana dan prasarana telah mendukung operasional layanan, namun belum sepenuhnya optimal. Armada Suroboyo Bus telah disesuaikan dengan karakteristik rute, termasuk penggunaan bus berkapasitas besar, sedang, hingga armada berbasis listrik sebagai upaya keberlanjutan. Selain itu, fasilitas di dalam bus seperti kursi prioritas menunjukkan adanya perhatian terhadap aspek inklusivitas. Namun, keterbatasan anggaran dan usia armada yang relatif tua menjadi kendala utama dalam pemeliharaan, yang berdampak pada penurunan kenyamanan, seperti gangguan pendingin udara dan kerusakan teknis lainnya.

Pada sisi prasarana, fasilitas halte belum tersedia secara merata dan masih didominasi oleh bus stop sederhana tanpa peneduh. Kondisi ini disebabkan oleh keterbatasan fiskal serta kendala teknis lokasi, sehingga pembangunan halte dilakukan secara bertahap dengan skala prioritas pada titik dengan tingkat permintaan tinggi dan simpul integrasi. Keterbatasan fasilitas halte berdampak langsung pada kenyamanan penumpang, terutama saat kondisi cuaca ekstrem, dan menjadi salah satu sumber keluhan pengguna.

### 3) Disposisi

Dalam model implementasi kebijakan publik George C. Edwards III (dalam Agustino, 2012), disposisi atau sikap pelaksana merupakan variabel penting yang memengaruhi keberhasilan implementasi kebijakan. Disposisi mencakup sikap, komitmen, dan kecenderungan perilaku pelaksana dalam menerima serta menjalankan kebijakan. Keberhasilan implementasi tidak hanya ditentukan oleh pemahaman terhadap tugas, tetapi juga oleh kesediaan pelaksana untuk melaksanakan kebijakan secara konsisten dan bertanggung jawab.

Aspek Pengangkatan birokrat dalam Program Suroboyo Bus menunjukkan adanya upaya pemerintah dalam membentuk sikap pelaksana yang profesional dan berintegritas. Hal ini tidak hanya dilakukan melalui mekanisme struktural, tetapi juga melalui pembinaan langsung oleh pimpinan daerah.

Dalam arahan tersebut, Wali Kota Eri Cahyadi menegaskan larangan terhadap pungutan liar, perilaku tidak tertib, serta penyalahgunaan narkoba dan minuman keras. Penegasan ini menunjukkan komitmen pemerintah dalam membentuk pelaksana yang berintegritas, profesional, dan bertanggung jawab, serta didukung dengan penerapan sanksi tegas bagi pelanggaran.

Secara struktural, pengangkatan aparatur dilakukan sesuai dengan kewenangan organisasi. ASN ditetapkan melalui mekanisme penunjukan oleh pimpinan sesuai struktur birokrasi, sedangkan pelaksana operasional seperti driver dan helper direkrut oleh UPTD Pengelolaan Transportasi Umum. Proses rekrutmen ini tidak hanya mempertimbangkan kebutuhan operasional, tetapi juga aspek sosial, yaitu dengan memprioritaskan pengemudi angkutan kota yang terdampak kebijakan.

Selain itu, rekrutmen juga memperhatikan kualifikasi teknis dan pelayanan, seperti kepemilikan SIM B2 Umum bagi pengemudi serta kemampuan pelayanan dan pemahaman sistem pembayaran digital bagi helper. Dengan demikian, proses pengangkatan birokrat tidak hanya berfungsi sebagai pemenuhan kebutuhan organisasi, tetapi juga sebagai instrumen pembentukan disposisi pelaksana yang selaras dengan tujuan kebijakan.

Aspek insentif merupakan instrumen yang dapat memengaruhi perilaku pelaksana kebijakan. Pemberian insentif berfungsi untuk meningkatkan motivasi, kepatuhan, dan konsistensi dalam pelaksanaan kebijakan.

Namun, dalam implementasi Program Suroboyo Bus, insentif finansial saat ini tidak lagi diberikan karena keterbatasan anggaran, meskipun pada awal program sempat diterapkan. Meskipun demikian, pelaksana tetap menunjukkan komitmen dalam menjalankan tugasnya.

Kondisi tersebut didukung oleh data peningkatan jumlah penumpang yang disajikan pada Tabel berikut.

**Tabel 1 Jumlah Penumpang disetiap Rute Suroboyo Bus**

| No | Tahun         | Jumlah Penumpang R1 | Jumlah Penumpang R4 | Jumlah Penumpang R5 |
|----|---------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| 1  | 2022          | 1,611,415           | -                   | -                   |
| 2  | 2023          | 1,692,381           | -                   | -                   |
| 3  | 2024          | 1,993,277           | 41,257              | -                   |
| 4  | November 2025 | 1,810,539           | 780,360             | 47,281              |

Sumber: Dinas Perhubungan, 2025

Berdasarkan tabel tersebut, jumlah penumpang pada rute R1 mengalami peningkatan dari tahun ke tahun, sementara rute R4 dan R5 menunjukkan pertumbuhan signifikan sejak mulai dioperasikan. Hal ini mengindikasikan bahwa kinerja pelaksana tetap optimal dan mampu meningkatkan minat masyarakat terhadap layanan.

#### 4) Struktur Birokrasi

Struktur birokrasi dalam implementasi Program Suroboyo Bus menunjukkan bahwa dua indikator utama dalam teori George C. Edwards III, yaitu Standar Operasional Prosedur (SOP) dan fragmentasi, telah berjalan relatif baik, namun masih terdapat beberapa kendala dalam pelaksanaannya.

Dari aspek SOP, Dinas Perhubungan Kota Surabaya telah memiliki pedoman operasional yang jelas dan terstruktur, mencakup pengaturan jadwal keberangkatan (time table), batas kecepatan maksimal, kewajiban berhenti di halte, sistem pembayaran, serta tata cara penggunaan layanan. Keberadaan SOP ini menunjukkan bahwa implementasi kebijakan telah memenuhi unsur kejelasan prosedural, sebagaimana yang ditekankan oleh Edwards III. Selain itu, adanya dukungan teknologi seperti GPS dan sistem alarm kecepatan juga memperkuat pengawasan terhadap kepatuhan pelaksana di lapangan.

Namun demikian, dalam praktiknya masih ditemukan ketidaksesuaian antara SOP dan kondisi operasional, khususnya pada aspek kepatuhan terhadap time table. Keterlambatan keberangkatan yang disebabkan oleh faktor eksternal seperti kemacetan dan kepadatan penumpang menunjukkan bahwa SOP yang ada belum sepenuhnya adaptif terhadap dinamika lalu lintas perkotaan. Hal ini mengindikasikan bahwa meskipun SOP telah tersusun dengan baik, efektivitas implementasinya masih dipengaruhi oleh faktor situasional di lapangan.

Sementara itu, dari aspek fragmentasi, pembagian tugas dan kewenangan dalam Program Suroboyo Bus telah terdistribusi secara jelas antara unit organisasi maupun pelaksana lapangan. Dinas Perhubungan melalui Bidang Angkutan berperan dalam perencanaan dan regulasi, sedangkan UPTD Pengelolaan Transportasi Umum bertanggung jawab atas operasional. Di tingkat lapangan, pembagian peran antara pengemudi, helper, dan pengawas juga berjalan secara spesifik dan terstruktur.

Kondisi ini menunjukkan bahwa fragmentasi dalam implementasi kebijakan telah mendukung efisiensi dan efektivitas kerja, karena setiap aktor memiliki tugas dan tanggung jawab yang jelas. Hal ini sejalan dengan pandangan Edwards III bahwa pembagian tugas yang tepat dapat memperlancar pelaksanaan kebijakan. Selain itu, fragmentasi yang terkelola dengan baik juga mampu meningkatkan koordinasi serta mengurangi potensi tumpang tindih kewenangan.

Meskipun demikian, fragmentasi juga berpotensi menimbulkan hambatan apabila koordinasi antarunit tidak berjalan optimal. Dalam konteks Suroboyo Bus, potensi tersebut relatif kecil karena adanya sistem pengawasan berbasis teknologi dan pembagian tugas yang tegas. Namun, ketergantungan pada banyak aktor tetap memerlukan koordinasi yang konsisten agar tidak menimbulkan kesenjangan implementasi di lapangan.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa struktur birokrasi dalam implementasi Program Suroboyo Bus telah memenuhi indikator utama dalam teori Edwards III, terutama dari segi kejelasan SOP dan pembagian tugas (fragmentasi). Akan tetapi, efektivitas implementasi masih perlu ditingkatkan melalui penyesuaian SOP yang lebih fleksibel terhadap kondisi lapangan serta penguatan koordinasi antarunit pelaksana.

## **SIMPULAN**

Implementasi Program Suroboyo Bus di Dinas Perhubungan Kota Surabaya dengan menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif serta kerangka analisis model implementasi kebijakan George C. Edwards III. Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa implementasi Program Suroboyo Bus telah berjalan dan memberikan kontribusi nyata dalam penyediaan layanan transportasi publik perkotaan. Namun demikian, efektivitas implementasi program tersebut masih menghadapi sejumlah keterbatasan pada beberapa indikator implementasi kebijakan.

Ditinjau dari indikator komunikasi, implementasi Program Suroboyo Bus menunjukkan bahwa proses penyampaian kebijakan telah dilakukan secara berlapis dan sistematis. Transmisi informasi kebijakan kepada pelaksana internal dilaksanakan melalui rapat koordinasi, pengarahan oleh pengawas, serta pemanfaatan media komunikasi digital seperti grup WhatsApp, sehingga informasi teknis operasional dapat diterima dengan cepat dan relatif seragam oleh pengemudi dan helper. Dari sisi kejelasan, instruksi yang diberikan oleh Dinas Perhubungan dan pengawas lapangan dinilai cukup jelas dan mudah dipahami oleh pelaksana, sehingga tidak menimbulkan kebingungan dalam pelaksanaan tugas sehari-hari. Konsistensi komunikasi juga terlihat dari stabilitas aturan operasional, rute, dan jam layanan yang relatif tidak sering berubah, sehingga memudahkan pelaksana dalam menjalankan tugas secara berkelanjutan.

Namun, dari sisi komunikasi kepada masyarakat sebagai sasaran kebijakan, hasil penelitian menunjukkan bahwa transmisi informasi belum sepenuhnya menjangkau seluruh lapisan masyarakat. Pemanfaatan media sosial dan aplikasi layanan seperti GoBis memang membantu sebagian pengguna dalam memperoleh informasi yang jelas mengenai rute dan halte, tetapi masih terdapat masyarakat non pengguna yang tidak terjangkau oleh media tersebut. Kondisi ini menunjukkan bahwa meskipun komunikasi kebijakan telah berjalan, efektivitasnya masih bersifat terbatas dan belum sepenuhnya inklusif.



Berdasarkan indikator sumber daya, implementasi Program Suroboyo Bus didukung oleh ketersediaan sumber daya manusia yang relatif memadai. Pembagian peran antara aparat sipil negara, pegawai non-ASN, pengemudi, helper, dan pengawas telah disesuaikan dengan kebutuhan operasional dan dijalankan sesuai dengan struktur organisasi yang berlaku. Sistem rekrutmen pengemudi dan helper yang memprioritaskan pengemudi angkutan kota berdampak mencerminkan adanya orientasi sosial dalam kebijakan, sekaligus menjaga keberlanjutan mata pencaharian masyarakat. Pengaturan kerja berbasis sistem shift serta pengawasan melalui pengawas lapangan dan teknologi GPS turut mendukung kelancaran operasional dan keselamatan layanan.

Meskipun demikian, keterbatasan sumber daya fasilitas menjadi kendala utama dalam implementasi program. Kondisi armada yang sebagian telah berusia tua serta keterbatasan anggaran pemeliharaan berdampak pada meningkatnya gangguan teknis dan menurunnya kenyamanan penumpang, terutama terkait fasilitas pendingin udara. Selain itu, keterbatasan fasilitas halte yang masih didominasi oleh bus stop tanpa peneduh menyebabkan ketidaknyamanan bagi penumpang saat menunggu bus, khususnya pada kondisi cuaca panas dan hujan. Temuan ini menunjukkan bahwa sumber daya fisik belum sepenuhnya mampu mendukung kualitas pelayanan yang optimal.

Dari indikator disposisi atau sikap pelaksana, penelitian menunjukkan bahwa pelaksana Program Suroboyo Bus pada umumnya memiliki sikap yang mendukung pelaksanaan kebijakan. Pengemudi, helper, dan pengawas memahami tugas serta tanggung jawab masing-masing dan menunjukkan komitmen dalam memberikan pelayanan kepada penumpang. Sikap ramah, kepatuhan terhadap standar operasional prosedur, serta kesediaan membantu penumpang mencerminkan orientasi pelayanan publik yang cukup kuat. Pembentukan sikap pelaksana juga diperkuat melalui arahan langsung pimpinan daerah serta pembekalan mengenai integritas, keselamatan, dan pelayanan. Namun, ketiadaan insentif finansial dalam jangka panjang berpotensi memengaruhi motivasi pelaksana, meskipun dalam praktiknya pelaksana tetap menjalankan tugas dengan sungguh-sungguh.

Selanjutnya, ditinjau dari indikator struktur birokrasi, implementasi Program Suroboyo Bus telah didukung oleh pembagian wewenang dan tanggung jawab yang jelas dan terstruktur. Dinas Perhubungan Kota Surabaya berperan sebagai penanggung jawab kebijakan, Bidang Angkutan menjalankan fungsi perencanaan dan perizinan, sedangkan UPTD Pengelolaan Transportasi Umum bertanggung jawab atas pengelolaan operasional harian. Pada tingkat pelaksana lapangan, pembagian tugas antara pengemudi, helper, dan pengawas telah ditetapkan secara tegas, sehingga memudahkan koordinasi dan mencegah tumpang tindih kewenangan. Kejelasan struktur birokrasi ini berkontribusi pada tertibnya pelaksanaan layanan di lapangan.

Ditinjau dari indikator fragmentasi, hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi Program Suroboyo Bus melibatkan banyak unit organisasi dengan fungsi dan kewenangan yang berbeda. Pelaksanaan program tidak hanya berada di bawah satu unit kerja, melainkan tersebar antara Dinas Perhubungan Kota Surabaya sebagai penanggung jawab kebijakan, Bidang Angkutan yang menangani perencanaan dan pengaturan teknis, UPTD Pengelolaan Transportasi Umum sebagai pelaksana operasional harian, serta pihak-pihak lain seperti pengemudi, helper, dan pengawas lapangan. Kondisi ini menunjukkan adanya fragmentasi kewenangan dalam pelaksanaan kebijakan.

Secara keseluruhan, dapat disimpulkan bahwa implementasi Program Suroboyo Bus di Dinas Perhubungan Kota Surabaya telah berjalan cukup baik dan menunjukkan komitmen pemerintah daerah dalam menyediakan layanan transportasi publik. Namun, efektivitas implementasi kebijakan tersebut belum sepenuhnya optimal karena masih dihadapkan pada kendala

komunikasi kepada masyarakat, keterbatasan fasilitas, ketepatan waktu layanan, serta keterbatasan anggaran. Temuan ini menegaskan bahwa keberhasilan implementasi kebijakan transportasi publik tidak hanya bergantung pada kejelasan kebijakan dan struktur organisasi, tetapi juga pada kemampuan pemerintah daerah dalam mengelola sumber daya secara berkelanjutan dan menyesuaikan kebijakan dengan kebutuhan masyarakat perkotaan.

## SARAN

Berdasarkan hasil penelitian mengenai Implementasi Program Suroboyo Bus di Dinas Perhubungan Kota Surabaya, secara umum program ini telah berjalan dengan baik. Namun, agar pelayanan Suroboyo Bus dapat berjalan lebih optimal dan semakin dirasakan manfaatnya oleh Masyarakat.

- 1) Optimalisasi Anggaran dalam Mendukung Implementasi Program Suroboyo Bus. Dinas Perhubungan Kota Surabaya disarankan untuk melakukan perencanaan anggaran yang lebih terarah dan berbasis prioritas, terutama pada aspek yang langsung berdampak pada pelayanan seperti perawatan armada dan ketepatan waktu layanan. Selain itu, diperlukan upaya mencari alternatif sumber pendanaan, seperti kerja sama dengan pihak swasta atau pemanfaatan skema kemitraan, guna mendukung keberlanjutan operasional Suroboyo Bus. Efisiensi penggunaan anggaran juga perlu ditingkatkan melalui evaluasi rutin terhadap biaya operasional agar penggunaan dana lebih tepat sasaran dan berdampak langsung pada peningkatan kualitas layanan
- 2) Penambahan Armada untuk Ketepatan Waktu Layanan. Lamanya waktu tunggu (headway) terjadi karena jumlah armada yang masih terbatas, terutama pada jam sibuk dan saat ada bus yang rusak. Hal ini membuat jadwal (time table) sering tidak sesuai dengan waktu kedatangan bus di halte. Oleh karena itu, Dinas Perhubungan Kota Surabaya disarankan menambah armada secara bertahap, khususnya pada rute dengan penumpang terbanyak. Penambahan armada ini perlu disesuaikan dengan data jumlah penumpang dan tingkat kepadatan setiap rute. Dengan jumlah bus yang lebih banyak, waktu tunggu dapat dipersingkat, jadwal menjadi lebih tepat waktu, dan kenyamanan penumpang dapat meningkat.
- 3) Mengoptimalkan Informasi Layanan melalui Media Sosial. Penyampaian informasi melalui media sosial resmi Suroboyo Bus, khususnya Instagram, perlu lebih dioptimalkan. Informasi mengenai keterlambatan bus, perubahan rute sementara, atau gangguan layanan sebaiknya disampaikan secara cepat dan jelas agar penumpang tidak kebingungan dan dapat menyesuaikan rencana perjalanan.
- 4) Mengoptimalkan Penempatan Petugas Informasi di Halte. Dinas Perhubungan Kota Surabaya disarankan menempatkan petugas informasi di beberapa halte yang ramai penumpang. Petugas ini bertugas membantu penumpang dengan memberikan informasi tentang rute, jadwal kedatangan bus, dan sistem pembayaran, sehingga penumpang, terutama pengguna baru, dapat lebih mudah memahami layanan Suroboyo Bus.

## REFERENSI

- Abdussamad, Z. (2021). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Universitas Negeri Gorontalo Press.
- Agustina, S., Raudah, S., & Fahmi, Y. (2024). Implementasi Peraturan Bupati Balangan Nomor 91 Tahun 2021 tentang angkutan umum gratis (Studi Dinas Perhubungan Kabupaten Balangan). *SM TS*, 391–398.
- Agustino, L. (2012). *Dasar-dasar Kebijakan Publik*. Alfabeta.

- Andriansyah. (2015). *Manajemen Transportasi dalam Kajian dan Teori*. Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Prof. Dr. Moestopo (Beragama).
- Anggara, S. (2015). *Metode penelitian administrasi*. CV Pustaka Setia.
- Antara News. (2024, November 29). Dishub Surabaya evaluasi waktu tunggu “Suroboyo Bus.” [https://jatim.antaranews.com/berita/795936/dishub-surabaya-evaluasi-waktu-tunggu-suroboyo-bus?utm\\_source=chatgpt.com](https://jatim.antaranews.com/berita/795936/dishub-surabaya-evaluasi-waktu-tunggu-suroboyo-bus?utm_source=chatgpt.com)
- BPS. (2024). Jumlah Kendaraan Bermotor Menurut Kabupaten/Kota dan Jenis Kendaraan di Provinsi Jawa Timur (satuan). Badan Pusat Statistik Provinsi Jawa Timur. <https://share.google/ynSn7XhuB0mHaG25u>
- CNA. ID. (2025). Kendaraan bermotor Indonesia tembus 168 jutaan, paling banyak di mana? Channel News Asia Indonesia.
- Dewi, D. S. K. (2022). *Kebijakan publik: Proses, implementasi, dan evaluasi*. Samudra Biru.
- Dishub Surabaya. (2025). Informasi Layanan Angkutan Umum Kota Surabaya (Suroboyo Bus, Wira Wiri Suroboyo, Trans Semanggi R2). Dishub Surabaya.
- Dunn, W. N. (2018). *Public policy analysis: An integrated approach*. Routledge.
- Engkus, H. (2022). *Kebijakan publik: Konsep, formulasi, implementasi, dan evaluasi serta perubahan*. PT Kimshafi Alung Cipta.
- Haudi. (2021). *Kebijakan Publik*.
- Hawari, A. Y., Suwaryo, U., & Kartini, D. S. (2024). Agile governance pemerintah Kota Bogor dalam pembangunan transportasi publik Biskita untuk mengatasi kemacetan. *Jurnal Ilmiah Administrasi Publik (JIAP)*, 10(1), 18–30.
- Jawa Pos. (2024, June 21). Dengarkan keluhan masyarakat, Pemkot Surabaya jamin waktu tunggu penumpang Suroboyo Bus dipangkas lebih cepat. <https://www.jawapos.com>
- Kadji, Y. (2015). *Formulasi dan Implementasi Kebijakan Publik: Kepemimpinan dan Perilaku Birokrasi dalam Fakta Realitas*. Universitas Negeri Gorontalo Press.
- Kartika, K., Taryono, O., Aritonang, D. M., & Artisa, R. A. (2024). Implementasi kebijakan Trans Metro Bandung (TMB) dalam upaya meningkatkan pelayanan transportasi publik di Kota Bandung. *Jurnal Administrasi Publik Dan Pemerintahan STISIP Imam Bonjol (SIMBOL)*, 3(2), 129–139. <https://doi.org/10.55850/simbol.v2i1>
- Kompas. (2024). Muda, Marah, dan Cerewet demi Transportasi Umum Surabaya. Kompas.Id.
- Kumalasari, F. M., & Prabawati, I. (2022). Implementasi Kebijakan Penanggulangan Tuberkulosis dengan Strategi Directly Observed Treatment Short-Course (DOTS) di Puskesmas Kecamatan Bangsal Kabupaten Mojokerto. *Jurnal Publika*.
- Maharani, D., & Meirinawati, M. (2024). Strategi peningkatan pelayanan publik Dinas Perhubungan Kota Surabaya pada program Suroboyo Bus.
- Nalle, V. I. W., Syaputri, M. D., Krisnanto, W., & Tjandra, O. C. P. (2023). Public participation in bus transit policymaking: The case of Semarang, Indonesia. *International Journal of Transport Development and Integration*, 7(3), 235–245.
- Novita, D. (2022). Analisis Permasalahan Transportasi Berkelanjutan di Kota Metropolitan Surabaya: Studi Kasus Perkotaan Padat Penduduk. *Jurnal Manajemen Bisnis Transportasi Dan Logistik*, 8(1).
- Peraturan Menteri Perhubungan Nomor 15 Tahun 2019 Tentang Penyelenggaraan Angkutan Orang Dengan Kendaraan Bermotor Umum Dalam Trayek (2019). <https://peraturan.bpk.go.id/Details/129467/permenhub-no-15-tahun-2019>
- Peraturan Walikota Nomor 22 Tahun 2023 Tentang Tarif Dan Kontribusi Sampah Dalam Penggunaan Layanan Badan Layanan Umum Daerah Unit Pelaksana Teknis Dinas

- Pengelolaan Transportasi Umum Pada Dinas Perhubungan Kota Surabaya (2023). <https://jdih.surabaya.go.id/peraturan/4292>
- Peraturan Walikota Surabaya Nomor 130 Tahun 2021 tentang Pembentukan dan Susunan Organisasi Unit Pelaksana Teknis Dinas Pengelolaan Transportasi Umum pada Dinas Perhubungan Kota Surabaya. (2021). <https://jdih.surabaya.go.id>
- Perintah, S. S. (2023). Implementasi Kebijakan Suroboyo Bus sebagai Transportasi Publik. *Publika Praja: Jurnal Ilmu Administrasi Negara*, 6(2), 70–82.
- Potter, D. (2010). The policy cycle: An overview. Unpublished manuscript. file:///Potter.pdf
- Prabawati, I., Rahaju, T., & Kurniawan, B. (2020). Analisis kebijakan publik. Unesa University Press.
- Prasetyo, I., Muchsin, S., & Putra, L. R. (2025). Implementasi kebijakan program angkutan pelajar gratis (APEL Gratis) di Kota Batu (Studi pada Dinas Perhubungan Kota Batu). *Jurnal Respon Publik*, 19(7), 31–40.
- Pratama, D. A., Indartuti, S., & Rahmadanik, D. (2024). Evaluasi dampak kebijakan Suroboyo Bus dalam menanggulangi kemacetan di Surabaya.
- Putri, F. A., & Prabawati, I. (2020). Evaluasi pelaksanaan Suroboyo Bus di Dinas Perhubungan Kota Surabaya. *Jurnal Kultura*, 291–305.
- Rohmah, W., Ramadhani, M., & Pratio, G. A. (2024). Implementasi kebijakan pemerintah dalam pengelolaan transportasi publik di Kota Surakarta: Tinjauan hukum dan pemerintahan. *Jurnal Bengawan Solo: Pusat Kajian Penelitian Dan Pengembangan Daerah Kota Surakarta*, 3(1), 55–66.
- Romadhona, A. P., Setyani, A. D., & Febriana, A. S. (2024). Melangkah menuju mobilitas berkelanjutan: Kebijakan penanggulangan kemacetan dalam transportasi menggunakan metode AHP dengan software Expert Choice. *Nova Idea*, 1(1), 9–18.
- Sa'diah, E. H., Aini, M., Mardiah, D., Hanifan, & Apriliani, A. (2024). Kualitas Pelayanan Transportasi Publik. *Karimah Tauhid*, 3(2), 2012–2021.
- Saat, S., & Mania, S. (2020). Pengantar metodologi penelitian.
- Sianturi, W. R., Samudra, A. A., & Robby, U. B. (2023). Implementasi kebijakan program Jak-Lingko Transjakarta dalam upaya perbaikan transportasi publik di Pinang Ranti Jakarta Timur. *Antasena: Jurnal Ilmu Administrasi Publik*.
- Sinaga, S. M., Hamdi, M., Wasistiono, S., & Lukman, S. (2020). Model of implementing bus rapid transit (BRT) mass public transport policy in DKI Jakarta Province, Indonesia. *International Journal of Science and Society*, 1(3), 176–188.
- Subarsono, A. G. (2005). Analisis Kebijakan Publik: Konsep, Teori dan Aplikasi. Pustaka Pelajar.
- Sugiyono. (2022). Metode Penelitian Kualitatif (Untuk penelitian yang bersifat eksploratif, enterpretif, interaktif, dan konstruktif). Alfabeta.
- Suprayitno, D., Selvia, F., Suparyati, A., Heryani, A., Titalessy, P. B., Wicaksono, F., Iskandar, A., Praja, S. J., Susanti, I., & Boari, Y. (2024). Buku Ajar Kebijakan Publik. PT Sonpedia Publishing Indonesia.
- Susiati, A., Cahyono, B., & Andi, R. (2024). Alternatif Transportasi Publik Berkelanjutan di Kota Surabaya. *Jurnal Ilmu Sosial Dan Kebijakan Publik*, 8(1), 23–37.
- Sutrisno, D., & Sulaiman, H. (2025). Analisis literatur terhadap implementasi IoT dalam manajemen transportasi publik. *LANCAH: Jurnal Inovasi Dan Tren*, 3(1), 117–123.
- Tachjan. (2006). Implementasi kebijakan publik. Asosiasi Ilmu Politik Indonesia.
- Ultavia, A., Jannati, P., Malahati, F., Qathrunnada, Q., & Shaleh, S. (2023). Kualitatif: Memahami karakteristik penelitian sebagai metodologi. *Jurnal Pendidikan Dasar*, 11(2), 341–348.
- Undang-Undang (UU) No. 22 Tahun 2009 Lalu Lintas Dan Angkutan Jalan (2009). <https://peraturan.bpk.go.id/Details/38654/uu-no-22-tahun-2009>

- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 2009 Tentang Pelayanan Publik (2009).
- Utami, D. A., dkk. (2023). Analisis Implementasi Kebijakan Badan Usaha Milik Desa (BUMDES) Kecamatan Widang Kabupaten Tuban. *JPSI (Journal of Public Sector Innovations)*, 7(2), 97-104.
- Widodo, A., Putranto, A. Y., Handajani, M., & Muldiyanto, A. (2023). Analisa dan evaluasi sistem transportasi publik Bus Rapid Transit (BRT) Trans Semarang Koridor IV Kota Semarang. *Jurnal Civil Engineering Study*, 3(1).
- Yamlean, Y. B., Unenor, J. S., Masreng, Y., & Rahanra, F. (2025). Kebijakan Pemerintah melalui Kartu Indonesia Pintar Kuliah bagi Mahasiswa kategori tidak mampu di Sekolah Tinggi Ilmu-Ilmu Sosial Tual. *Jurnal Ilmiah Multidisiplin*, 3(4), 123–129.