

MANAJEMEN STRATEGIK LAYANAN BUS SEKOLAH GRATIS

STUDI KASUS PADA DINAS PERHUBUNGAN KOTA SURABAYA

Ahmad Rizal Baihaqi¹, Nuphanudin²

¹ Universitas Negeri Surabaya; ahmad.22036@mhs.unesa.ac.id

² Universitas Negeri Surabaya; nuphanudinnuphanudin@unesa.ac.id

INFO ARTIKEL

Kata kunci:

Manajemen Strategik;
Bus Sekolah;
Layanan Khusus

Riwayat artikel:

Diterima 2026-06-25
Direvisi 2026-06-28
Diterima 2026-06-30

ABSTRAK

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh pentingnya pengelolaan layanan transportasi sekolah yang efektif untuk mendukung akses pendidikan yang aman dan merata bagi seluruh peserta didik. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis manajemen strategik layanan bus sekolah gratis di Kota Surabaya yang meliputi tahap analisis lingkungan, formulasi strategi, dan implementasi strategi. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Pendekatan studi kasus dipilih dalam penelitian karena bersifat unik, dengan studi kasus peneliti dapat mengkaji secara lebih detail layanan bus sekolah gratis di kota surabaya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen strategi layanan bus sekolah gratis di Kota Surabaya merupakan upaya pemerintah dalam menyediakan layanan transportasi sekolah yang mendukung keselamatan dan kenyamanan peserta didik. Hasil analisis lingkungan internal dan eksternal program ini didukung penuh oleh APBD Pemerintah Kota Surabaya serta didukung dengan teknologi, dan SOP yang profesional akan tetapi masih terdapat keterbatasan Armada sehingga jangkauan rute belum maksimal. Pada tahap formulasi strategi layanan ini dirancang agar berbeda dengan transportasi umum lain karena transportasi ini dirancang khusus untuk pelajar bersifat khusus dan berorientasi pada keselamatan dan dukungan efisiensi anggaran melalui kerja sama dengan beberapa stakeholder sementara itu implementasi berjalan melalui pembagian struktur kerja budaya organisasi yang disiplin serta kontrol melalui sop monitoring dan evaluasi berkala.

Penulis yang sesuai:

Ahmad Rizal Baihaqi

Universitas Negeri Surabaya; ahmad.22036@mhs.unesa.ac.id

1. PERKENALAN

Pendidikan memainkan peran krusial dalam meningkatkan taraf hidup seseorang, baik dari segi ekonomi, sosial, maupun kualitas hidup secara keseluruhan. Pendidikan memiliki dampak yang signifikan terhadap kesejahteraan masyarakat, karena melalui pendidikan, individu dapat memperoleh pengetahuan serta keterampilan yang diperlukan untuk beradaptasi dan bersaing dalam dunia kerja (Rosdiana, 2023). Pendidikan formal, khususnya, memberikan bekal berupa kompetensi dasar yang dapat membantu seseorang menjadi individu yang lebih produktif, mandiri, dan mampu berkontribusi bagi lingkungan sekitarnya. Dengan meningkatnya kompetensi dan keterampilan seseorang, peluang untuk mendapatkan pekerjaan yang layak serta kesejahteraan yang lebih baik juga semakin besar. Oleh karena itu, investasi dalam bidang pendidikan menjadi faktor penting dalam upaya meningkatkan kualitas hidup masyarakat secara keseluruhan.

Pendidikan dasar dapat ditempuh melalui Pendidikan formal di sekolah. Sesuai dengan Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 telah mewajibkan seseorang untuk menempuh pendidikan selama 12 tahun. Terdapat banyak upaya yang dilakukan pemerintah dalam memperbaiki Pendidikan yang ada contohnya dengan adanya program wajib belajar 12 tahun. Hal ini bertujuan agar sekurang-kurangnya generasi bangsa Indonesia telah menempuh pendidikan hingga tingkat menengah ke atas (Margiyanti & Maulia, 2023).

Untuk memastikan peserta didik dapat menempuh pendidikan dengan nyaman dan tanpa hambatan, tersedia berbagai layanan khusus yang dirancang untuk mendukung aktivitas mereka (Lathifah et al., 2024). Salah satu layanan yang berperan penting dalam mempermudah mobilitas peserta didik adalah transportasi yaitu berupa bus sekolah. Dengan adanya layanan ini, perjalanan menuju sekolah menjadi lebih mudah, aman, dan nyaman, sehingga peserta didik dapat lebih fokus pada kegiatan belajar tanpa perlu khawatir tentang transportasi. Dengan adanya layanan bus sekolah sangat membantu peserta didik dengan mengefisienkan waktu peserta didik sehingga sampai sekolah dengan tepat waktu, selain itu dapat mengurangi kekhawatiran orang tua terhadap keamanan anak-anaknya (Yusuf, 2024).

Dalam mewujudkan kenyamanan peserta didik dengan moda transportasi bus sekolah salah satu contoh upaya khususnya di kota Surabaya pemerintah kota telah menyediakan layanan bus sekolah gratis untuk peserta didik di seluruh kota Surabaya. Pemerintah Kota Surabaya, melalui Dinas Perhubungan, telah mengoperasikan layanan bus sekolah gratis bagi peserta didik mulai dari SD hingga SMA setiap hari pada pukul 05.30 WIB berangkat dan 14.30 WIB pulang. Hal ini sebagai upaya spesifik pemerintah kota dalam meningkatkan kenyamanan peserta didik serta mengatasi berbagai kendala transportasi dan sekaligus mereduksi kemacetan di wilayah kota (Maghfiroh, 2020).

Layanan transportasi berupa bus sekolah gratis merupakan salah satu upaya pemerintah dalam berkontribusi dalam Sustainable Development Goals (SDGs). Kurangnya moda transportasi dapat mempengaruhi rendahnya partisipasi peserta didik terutama pada kalangan menengah kebawah. Oleh karena itu bus sekolah dapat membantu mewujudkan hak atas Pendidikan (Unicef, 2023). Hal ini berkontribusi dalam SDGs 4 terkait Quality Education dimana layanan bus sekolah gratis dirasa dapat mempermudah akses kehadiran siswa ke sekolah sehingga dapat mendukung pemerataan fasilitas pembelajaran untuk seluruh peserta didik.

Minimnya layanan transportasi sekolah membuat banyak peserta didik harus mencari cara lain agar bisa sampai ke sekolah dengan tepat waktu. Salah satu solusi yang sering digunakan adalah transportasi umum. Namun, tidak semua peserta didik merasa nyaman atau aman dengan pilihan ini. Beberapa alasan yang sering muncul antara lain keterbatasan jadwal transportasi umum yang tidak selalu sesuai dengan jam sekolah, kondisi kendaraan yang sering penuh sesak, serta faktor keselamatan di perjalanan. Akibatnya, banyak pelajar yang enggan menggunakan transportasi umum dan terpaksa mencari alternatif lain yang mungkin kurang efisien atau bahkan berisiko. Hal ini diperkuat dengan

penelitian yang dilakukan oleh (Yumita et al., 2020) dimana terdapat beberapa faktor yang menyebabkan peserta didik enggan untuk menggunakan transportasi umum karena dikenakan tarif dan rute yang banyak memutar sehingga jarak tempuh menuju sekolah semakin lama. Situasi ini menunjukkan bahwa layanan transportasi sekolah yang memadai sangat dibutuhkan untuk memastikan peserta didik dapat berangkat dan pulang sekolah dengan lebih mudah, aman, dan nyaman.

Selain itu adanya layanan transportasi berupa bus sekolah dikatakan sangat penting dan sebuah hal yang memiliki urgensi cukup tinggi untuk dijalankan. Hal ini mengacu pada banyaknya permasalahan yang muncul dari beberapa pelajar yang nekat untuk mengendarai kendaraan bermotor. Dikutip dari radarsurabaya.id angka kecelakaan lalu lintas yang melibatkan pelajar dikatakan cukup tinggi berdasarkan data yang diakses per tanggal 22 Agustus 2023 dikatakan sebanyak 42.080 orang terlibat kecelakaan lalulintas dan diantaranya terdapat 6.004 pengemudi dibawah umur 17 tahun (Wijayanto, 2025). Hal ini memperkuat bahwa dengan adanya layanan transportasi bus sekolah sangat penting guna meminimalisir terjadinya kecelakaan lalu lintas yang dialami oleh pelajar.

Berdasarkan beberapa permasalahan di atas, penelitian ini bertujuan untuk meneliti bagaimana langkah strategis yang diambil pemerintah kota Surabaya dalam menghadapi permasalahan tersebut. (Maghfiroh, 2020) telah melakukan penelitian dengan mengkaji manajemen layanan transportasi bus sekolah di kota Surabaya. Penelitian ini berangkat dari fenomena kemacetan yang kerap terjadi di Kota Surabaya. Tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk menggambarkan dan menganalisis sejauh mana layanan transportasi bus sekolah mampu memenuhi kebutuhan peserta didik. Selain itu, penelitian ini juga menyoroti aspek keselamatan serta efisiensi yang diperoleh peserta didik melalui layanan tersebut. Fokus utama penelitian ini adalah menilai upaya yang dilakukan oleh Dinas Perhubungan Kota Surabaya dalam menyediakan transportasi bus sekolah yang aman, nyaman, dan efektif bagi para pelajar yang bergantung pada fasilitas tersebut.

Penelitian yang dilakukan oleh (Farida & Maulana, 2023) menunjukkan adanya keterkaitan yang relevan dengan penelitian ini, di mana dalam penelitiannya dijelaskan bahwa upaya penerapan program transportasi oleh pemerintah Kabupaten Jember dalam memenuhi kebutuhan akses pendidikan melalui penyediaan layanan bus sekolah memberikan dampak yang sangat positif terhadap masyarakat, khususnya para pelajar. Program tersebut dinilai mampu mengurangi beban ekonomi orang tua, meningkatkan ketepatan waktu kehadiran siswa di sekolah, serta menciptakan rasa aman dalam perjalanan. Temuan ini sejalan dengan kondisi yang diamati dalam penelitian ini, di mana penyediaan layanan bus sekolah oleh pemerintah daerah menjadi salah satu bentuk intervensi strategis dalam mendukung kelancaran proses pendidikan, serta memperkuat aksesibilitas dan partisipasi siswa dalam kegiatan belajar di sekolah.

Penelitian yang dilakukan oleh (Zulkarnain et al., 2022) berfokus pada evaluasi terhadap kinerja operasional serta kualitas pelayanan bus sekolah di dua trayek berbeda di Kabupaten Tulungagung. Dalam kajiannya, Zulkarnain menggunakan pendekatan analisis faktor muat untuk menilai tingkat keterisian armada bus, metode Importance Performance Analysis (IPA) guna mengidentifikasi kesenjangan antara harapan pengguna dan kinerja aktual layanan, serta analisis SWOT untuk menggambarkan kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dihadapi dalam penyelenggaraan layanan transportasi sekolah. Hasil penelitian tersebut memberikan gambaran yang komprehensif mengenai efektivitas dan efisiensi layanan bus sekolah dari sisi operasional dan kepuasan pengguna. Temuan ini relevan dengan penelitian yang sedang dilakukan, karena memberikan dasar pertimbangan dalam mengevaluasi kualitas layanan transportasi sekolah, serta dapat dijadikan rujukan dalam merumuskan strategi pengelolaan layanan yang lebih optimal sesuai dengan kebutuhan peserta didik dan dinamika wilayah masing-masing.

Penelitian yang dilakukan oleh (Maghfiroh, 2020) memiliki keterkaitan erat dengan kajian ini, karena keduanya sama-sama membahas tentang manajemen layanan khusus transportasi bus sekolah

di Kota Surabaya. Namun, terdapat perbedaan dalam fokus penelitian yang menjadi pembeda antara keduanya. Jika penelitian sebelumnya lebih menyoroti aspek manajemen layanan, maka penelitian ini berupaya memperbarui serta memperdalam kajian dengan menitikberatkan pada strategi yang diterapkan oleh pemerintah Kota Surabaya dalam mengelola dan mengembangkan layanan transportasi bus sekolah. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya menjadi kelanjutan dari studi terdahulu, tetapi juga menghadirkan perspektif baru mengenai upaya pemerintah dalam meningkatkan efektivitas serta kualitas layanan transportasi bagi peserta didik.

Hasil wawancara dengan penanggung jawab bus sekolah menyatakan bahwa layanan bus sekolah dirancang Pemerintah Kota Surabaya melalui Dinas Perhubungan guna mengurangi kemacetan kota Surabaya dengan mempermudah orang tua dalam proses antar-jemput cukup mengantarkan anak ke halte terdekat. Dengan demikian, penggunaan kendaraan bermotor siswa di bawah umur dapat ditekan, yang juga berarti penghematan biaya transportasi bagi mereka. Keberadaan halte strategis dan rute yang terencana menjadi kondisi pendukung agar fenomena kemudahan akses ini berhasil. Akhirnya, konsekuensinya adalah berkurangnya volume kendaraan pribadi di jalanan, menurunkan polusi lalu lintas, dan mengoptimalkan efisiensi anggaran rumah tangga siswa.

Sementara itu hasil pengamatan atau observasi lapangan menunjukkan layanan bus sekolah terjadwal secara sistematis. Ketika pagi, pukul 05.30 WIB, dan sore, pukul 15.30 WIB. Hal ini menciptakan rutinitas harian berupa antrean siswa di titik titik pemberhentian sebuah indikator antusiasme tinggi dari siswa dan dukungan orang tua. Jadwal yang konsisten bukan hanya mengurangi kemacetan, tetapi juga menjamin rasa aman siswa selama perjalanan. Dengan pola operasional pulang pergi yang terencana, moda transportasi ini mengambil posisi strategis dalam mendukung kelancaran kegiatan belajar sehari-hari, sekaligus memperlihatkan efektivitasnya sebagai solusi transportasi terpadu bagi komunitas sekolah.

Data lain menunjukkan bahwa dokumen kebijakan berupa Peraturan Direktur Jenderal Perhubungan Darat nomor: SK.967/AJ.202/DRJD/2007 Tentang Pedoman Teknis Penyelenggaraan Angkutan Sekolah tertera dengan jelas bahwa angkutan sekolah merupakan layanan transportasi yang diselenggarakan secara khusus untuk mengangkut peserta didik dari tempat tinggal ke sekolah dan sebaliknya, dengan mengutamakan aspek keselamatan, keamanan, kenyamanan, serta keterjangkauan. Pedoman ini juga mengatur standar teknis kendaraan, prosedur operasional, tanggung jawab penyelenggara, hingga ketentuan pemenuhan kebutuhan siswa secara merata di wilayah layanan.

Berdasarkan kajian literatur, dapat disimpulkan bahwa meskipun berbagai aspek layanan bus sekolah gratis telah banyak dikaji, masih terdapat celah yang belum banyak disentuh, khususnya terkait strategi pengelolaan yang digunakan dalam operasional layanan program tersebut. Penelitian ini hadir sebagai bentuk pembaharuan sekaligus kontribusi baru dalam kajian serupa, dengan menempatkan fokus utama pada manajemen strategik yang dijalankan oleh Dinas Perhubungan Kota Surabaya. Pendekatan ini tidak semata-mata bertujuan untuk memahami kebijakan teknis di balik penentuan rute, melainkan juga untuk menggali nilai-nilai strategis dan pertimbangan sosial yang melatarbelakanginya. Dengan memahami proses manajerial ini secara lebih mendalam, diharapkan hasil penelitian dapat memberikan gambaran yang lebih utuh mengenai bagaimana kebijakan publik dirancang untuk memenuhi kebutuhan mobilitas peserta didik secara adil, merata, dan berkelanjutan.

Mencermati perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya yang berbeda dalam aspek pembahasan dimana penelitian sebelumnya lebih menekankan pada manajemen layanan sedangkan pada penelitian ini akan lebih membahas mengenai manajemen strategik dalam pengoperasian bus sekolah gratis serta membahas mengenai latar belakang dari pemilihan keempat rute bus sekolah gratis maka dari itu penelitian ini penting untuk dilakukan. Hal ini ditujukan untuk menjawab pertanyaan sebelumnya mengenai apa hal yang melatarbelakangi dipilihnya keempat rute tersebut dan bagaimana langkah strategik yang diambil oleh Dinas Perhubungan Kota Surabaya dengan demikian hasil

penelitian ini dapat berkontribusi penting terhadap kajian strategik, terutama dalam konteks Pendidikan.

2. METODE

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan studi kasus untuk memperoleh pemahaman yang mendalam dan komprehensif mengenai fenomena yang diteliti. Pendekatan kualitatif dipilih karena memungkinkan peneliti mengeksplorasi makna, pengalaman, serta kondisi sosial yang melatarbelakangi suatu fenomena berdasarkan perspektif para pelaku yang terlibat secara langsung (Ulfatin & Triwiyantono, 2021). Sementara itu, pendekatan studi kasus digunakan untuk mengkaji secara mendalam kasus yang bersifat spesifik dan unik sehingga dapat memberikan gambaran yang utuh mengenai keterkaitan berbagai unsur dalam fenomena yang diteliti. Penelitian dilaksanakan di Dinas Perhubungan Kota Surabaya sebagai instansi yang bertanggung jawab terhadap pengelolaan layanan bus sekolah, dengan pertimbangan ketersediaan akses terhadap data, dokumen, dan informan yang relevan. Pengumpulan data dilakukan pada periode Mei 2025 hingga Januari 2026, yang bertepatan dengan operasional normal layanan bus sekolah sehingga memungkinkan peneliti mengamati secara langsung implementasi strategi peningkatan kualitas layanan secara optimal.

3. TEMUAN DAN DISKUSI

3.1 Analisis eksternal dan internal dilakukan oleh Dinas Perhubungan Kota Surabaya dalam menyediakan layanan bus sekolah gratis

Hasil penelitian menunjukkan layanan bus sekolah tercipta sebagai bentuk kepedulian pemerintah dalam menunjang transportasi pelajar. Layanan bus sekolah tidak muncul begitu saja, layanan ini muncul dari analisis yang cukup matang terhadap kebutuhan transportasi masyarakat khususnya di kota surabaya. Berdasarkan indikator valuable, layanan ini memiliki nilai strategis yang tinggi karena memberikan manfaat bagi berbagai pihak. Bagi peserta didik, layanan ini membantu memastikan akses transportasi yang lebih aman dan nyaman menuju sekolah. Bagi orang tua, keberadaan bus sekolah dapat mengurangi beban biaya transportasi sekaligus memberikan rasa tenang terhadap keselamatan anak. Di sisi lain, pemerintah juga memperoleh manfaat berupa berkurangnya potensi kemacetan dan angka pelanggaran lalu lintas yang melibatkan pelajar. Nilai tambah tersebut semakin diperkuat oleh dukungan sumber daya internal seperti ketersediaan armada, pengemudi yang berpengalaman, dukungan anggaran dari pemerintah kota, serta sistem operasional yang telah disusun secara terstruktur.

Layanan bus sekolah Surabaya memiliki karakteristik yang tidak banyak dimiliki daerah lain, terutama karena layanan ini diberikan secara gratis kepada peserta didik. Keunikan lainnya terlihat pada mekanisme pendaftaran pengguna melalui kartu khusus serta penentuan rute yang didasarkan pada hasil survei kebutuhan pelajar. Pendekatan ini menunjukkan bahwa pelayanan tidak hanya berfokus pada penyediaan transportasi, tetapi juga pada upaya memastikan bahwa layanan yang diberikan benar-benar sesuai dengan kebutuhan pengguna. Sementara itu, layanan ini tidak mudah ditiru oleh daerah lain karena keberhasilannya dipengaruhi oleh kombinasi berbagai faktor yang saling berkaitan, seperti komitmen pemerintah daerah, dukungan pendanaan yang berkelanjutan, pengalaman sumber daya manusia, serta pemahaman terhadap kondisi sosial masyarakat setempat. Faktor-faktor tersebut terbentuk melalui proses yang panjang sehingga sulit direplikasi secara instan oleh organisasi lain.

Dinas Perhubungan Kota Surabaya telah menunjukkan kemampuan dalam mengelola sumber daya yang dimiliki agar manfaat layanan dapat dirasakan secara optimal. Hal ini tercermin dari adanya

pengaturan operasional yang jelas, pembagian tugas yang terstruktur, mekanisme pendaftaran pengguna, hingga evaluasi rute berdasarkan kebutuhan peserta didik. Kemampuan organisasi dalam mengintegrasikan berbagai sumber daya tersebut menunjukkan bahwa layanan bus sekolah tidak hanya memiliki nilai dan keunikan, tetapi juga didukung oleh sistem pengelolaan yang mampu mempertahankan keberlangsungan program.

Hal ini selaras dengan penelitian (Rafsanjani et al., 2023), yang menyatakan bahwa layanan khusus membantu memenuhi kebutuhan peserta didik di luar kegiatan pembelajaran. Layanan ini membuat proses pendidikan lebih terorganisir, efektif, dan sesuai dengan semua kebutuhan peserta didik. Dalam situasi ini, transportasi pelajar dianggap lebih dari sekedar sarana pendukung, tetapi juga bagian dari sistem pendidikan dan bertanggung jawab untuk menjaga keamanan, kenyamanan, dan ketertiban peserta didik saat mereka berangkat dan pulang dari sekolah. Oleh karena itu, transportasi sekolah memiliki nilai strategis karena membantu peserta didik belajar dengan lebih baik.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa penyelenggaraan layanan bus sekolah di Kota Surabaya dipengaruhi oleh berbagai faktor eksternal yang saling berkaitan. Dari aspek politik, program ini memperoleh dukungan yang kuat dari Pemerintah Kota Surabaya melalui komitmen dalam menyediakan layanan transportasi yang aman dan terjangkau bagi pelajar. Dukungan tersebut diwujudkan melalui penyediaan anggaran, perhatian terhadap keberlanjutan program, serta upaya evaluasi dan pengembangan layanan secara berkala. Pada aspek ekonomi, layanan bus sekolah gratis memberikan manfaat nyata bagi masyarakat karena mampu mengurangi beban pengeluaran keluarga untuk kebutuhan transportasi harian peserta didik. Namun demikian, keberlangsungan program juga dipengaruhi oleh kemampuan pemerintah daerah dalam menjaga stabilitas pendanaan agar operasional dan pengembangan layanan dapat terus berjalan dengan baik.

Dari aspek sosial, layanan bus sekolah mendapatkan respons positif dari masyarakat karena mampu meningkatkan rasa aman peserta didik selama perjalanan menuju sekolah sekaligus memberikan ketenangan bagi orang tua. Program ini juga turut mendorong kesadaran akan pentingnya keselamatan berlalu lintas dengan mengurangi penggunaan kendaraan pribadi oleh pelajar yang belum cukup umur. Sementara itu, pada aspek teknologi, pemanfaatan kartu Near Field Communication (NFC), aplikasi khusus bagi pengemudi, serta sistem pelacakan berbasis Global Positioning System (GPS) menunjukkan adanya upaya modernisasi dalam pengelolaan layanan agar lebih efektif, terintegrasi, dan mudah dipantau. Penerapan teknologi tersebut menjadi faktor pendukung dalam meningkatkan kualitas pelayanan serta efisiensi operasional bus sekolah.

Adapun dari aspek ekologi, layanan bus sekolah berpotensi memberikan dampak positif terhadap lingkungan dengan mengurangi penggunaan kendaraan pribadi oleh pelajar, sehingga dapat membantu menekan tingkat kemacetan dan emisi kendaraan bermotor di wilayah perkotaan. Pada aspek legal, penyelenggaraan layanan telah didukung oleh pedoman teknis angkutan sekolah serta regulasi internal yang menjadi dasar pelaksanaan operasional, standar pelayanan, dan aspek keselamatan. Keberadaan landasan hukum tersebut memberikan kepastian dalam pelaksanaan program sekaligus memperkuat legitimasi layanan bus sekolah sebagai salah satu inovasi pelayanan publik di bidang transportasi dan pendidikan. Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor politik, ekonomi, sosial, teknologi, ekologi, dan legal menjadi lingkungan eksternal yang memberikan peluang sekaligus pertimbangan penting dalam mendukung keberlanjutan layanan bus sekolah di Kota Surabaya.

Hal tersebut diperkuat dengan temuan penelitian yang dilakukan oleh (Prihatno et al., 2023), yang menegaskan dengan adanya layanan transportasi pelajar yang berkualitas dapat menjadikan solusi nyata untuk mengurangi kebiasaan pelajar dalam penggunaan kendaraan pribadi. Dalam penelitian

tersebut dijelaskan bahwa angkutan sekolah tidak hanya berfungsi sebagai sarana perpindahan dari rumah ke sekolah, tetapi juga memiliki peran penting dalam menciptakan sistem mobilitas pelajar yang lebih tertib, aman, dan efisien. Ketersediaan transportasi sekolah yang layak dinilai mampu mendukung ketepatan waktu kedatangan peserta didik, meminimalkan risiko kecelakaan di perjalanan, serta membantu mewujudkan perjalanan yang lebih hemat dan terorganisasi. Oleh karena itu, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa analisis faktor eksternal dan internal yang telah dilakukan oleh Dinas Perhubungan Surabaya sejalan dengan kondisi serta kebutuhan mobilitas pelajar pada masa sekarang, yang menuntut adanya layanan transportasi yang tidak hanya praktis, tetapi juga menjamin keamanan dan kenyamanan dalam aktivitas sehari-hari.

3.2 Formulasi strategi Dinas Perhubungan Kota Surabaya dalam menyediakan layanan bus sekolah gratis

Pada tahap berikutnya dari manajemen strategik yaitu tahap formulasi, hasil penelitian menunjukkan bahwa Dinas Perhubungan Kota Surabaya telah merancang arah pengembangan layanan secara relatif terstruktur dan mudah dikenali. Hal ini tampak, dari perspektif strategi diferensiasi, layanan bus sekolah memiliki karakteristik yang membedakannya dari moda transportasi lain, yaitu disediakan secara gratis, memiliki jadwal operasional yang relatif konsisten, dilengkapi dengan titik kumpul yang jelas, serta menerapkan sistem pendataan penumpang menggunakan kartu. Selain itu, armada bus sekolah juga tidak hanya dimanfaatkan sebagai sarana transportasi, tetapi berpotensi digunakan untuk kegiatan edukatif yang mendukung proses pembelajaran peserta didik. Keunikan tersebut menunjukkan adanya upaya untuk menciptakan nilai lebih melalui penyediaan layanan yang aman, nyaman, dan sesuai dengan kebutuhan pelajar di Kota Surabaya. Hasil penelitian menunjukkan adanya upaya pengelolaan sumber daya secara efisien untuk menjaga keberlanjutan layanan. Efisiensi tersebut dilakukan melalui pemeriksaan kendaraan secara berkala guna mencegah kerusakan yang lebih besar, pelaksanaan perawatan ringan oleh pengemudi sebagai bentuk pemeliharaan rutin, serta penyusunan anggaran tahunan yang disesuaikan dengan kebutuhan operasional di lapangan. Pendekatan ini mencerminkan bahwa meskipun layanan diberikan tanpa biaya kepada pengguna, pengelola tetap berupaya mengendalikan pengeluaran secara rasional agar kualitas pelayanan dapat dipertahankan tanpa menimbulkan pemborosan anggaran. Sementara itu, dari sudut pandang strategi blue ocean, Dinas Perhubungan Kota Surabaya berupaya menghadirkan inovasi layanan yang tidak hanya berfokus pada fungsi transportasi, tetapi juga menciptakan nilai baru yang sulit ditemukan pada alternatif transportasi lainnya. Layanan bus sekolah dirancang untuk memberikan pengalaman penggunaan yang lebih aman, nyaman, terorganisir, dan mudah diakses oleh peserta didik. Dengan menghadirkan layanan publik yang mengombinasikan aspek keselamatan, kemudahan akses, pemanfaatan teknologi, serta orientasi pada kebutuhan masyarakat, pemerintah tidak sekadar menyediakan fasilitas transportasi, tetapi juga membangun identitas layanan yang unik dan bernilai. Selain berlandaskan business strategy, hasil penelitian juga menunjukkan adanya penerapan corporate strategy dalam pengelolaan layanan bus sekolah gratis di Surabaya. Strategi ini tercermin pada upaya Dinas Perhubungan Kota Surabaya dalam mengarahkan pengembangan program secara lebih luas melalui integrasi proses layanan, perluasan cakupan program, dan pembangunan aliansi kerja sama dengan berbagai pihak. Dari sisi integrasi, Dishub telah menghubungkan sejumlah unsur penting, seperti pemantauan armada berbasis GPS, penggunaan aplikasi oleh pengemudi, sistem pelaporan penumpang, serta pengendalian operasional yang terpusat, meskipun belum seluruhnya terkelola dalam satu sistem yang sepenuhnya terpadu. Sementara itu, pada aspek pengembangan program, terlihat adanya orientasi jangka menengah dan panjang melalui rencana penambahan armada serta pembukaan rute baru guna menjangkau wilayah yang belum terlayani secara optimal. Di samping itu, corporate strategy juga tampak dari kemitraan strategis yang

dibangun dengan berbagai lembaga, seperti Mitsubishi untuk perawatan armada, SPBU untuk mendukung kebutuhan bahan bakar, dan Dinas Pendidikan untuk menyelaraskan kebutuhan layanan dengan kalender sekolah. Dengan demikian, pengelolaan bus sekolah gratis di Surabaya tidak hanya berfokus pada operasional harian, tetapi juga menunjukkan arah pengembangan kelembagaan yang lebih terintegrasi, ekspansif, dan kolaboratif. Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan (Rohman & Wiwoho, 2023), yang menegaskan bahwa pengelolaan program bus sekolah di Surabaya tidak dapat dipahami hanya dari aspek operasional semata, melainkan harus dilihat sebagai bagian dari desain kelembagaan yang mencakup pembagian peran, pengaturan kewenangan, serta aturan main di antara para aktor yang terlibat. Dalam kajiannya, Rohman menunjukkan bahwa keberhasilan program bus sekolah bukan semata-mata ditentukan oleh ketersediaan armada atau sarana fisik, tetapi juga sangat dipengaruhi oleh kemampuan organisasi dalam membangun hubungan kerja yang jelas, menyusun koordinasi yang efektif, dan mengelola tata layanan secara adaptif sesuai kebutuhan di lapangan. Temuan tersebut memperkuat hasil penelitian ini, bahwa formulasi strategi layanan bus sekolah di Surabaya pada dasarnya disusun dalam kerangka kelembagaan yang terarah, sehingga strategi yang dibangun tidak hanya berorientasi pada penyediaan layanan, tetapi juga pada penguatan sistem pengelolaan yang mendukung keberlangsungan program secara lebih terstruktur dan responsif.

3.3 Implementasi strategi Dinas Perhubungan Kota Surabaya dalam menyediakan layanan bus sekolah gratis

Pada tahap terakhir yakni implementasi strategi terdapat tiga faktor yang saling berkaitan yaitu struktur, budaya, dan kontrol. Dari sisi struktur implementasi strategi layanan bus sekolah gratis di Kota Surabaya tampak pada pembagian tugas yang relatif jelas antara koordinator operasional, staf administrasi, dan pengemudi, sehingga masing-masing unsur memiliki peran yang terdefinisi dalam mendukung kelancaran pelayanan. Koordinator operasional berperan lebih besar dalam menangani kegiatan lapangan, seperti pengecekan armada, pengaturan operasional, serta koordinasi ketika muncul kendala, sementara staf administrasi berfokus pada pekerjaan administratif, seperti merekap jumlah penumpang, menyusun surat perintah jalan, dan mengelola kartu bus sekolah. Selain itu, pelaksanaan layanan juga ditopang oleh perangkat formal berupa SK, SOP, tata tertib, serta jalur koordinasi yang tersusun secara berjenjang dari pimpinan hingga pelaksana teknis. Kondisi ini menunjukkan bahwa layanan bus sekolah di Surabaya dibangun di atas struktur kerja yang mendukung kejelasan peran sekaligus mempermudah proses pengawasan. Dalam praktiknya, pengambilan keputusan juga berlangsung secara bertingkat, di mana keputusan operasional harian dapat diambil secara cepat pada level teknis, sedangkan keputusan yang lebih strategis, seperti penambahan armada dan penggunaan anggaran, tetap memerlukan persetujuan pimpinan. Pola tersebut memperlihatkan bahwa struktur implementasi yang diterapkan bersifat fungsional, yakni cukup fleksibel untuk merespons kebutuhan di lapangan, namun tetap berjalan dalam batas tanggung jawab dan kendali organisasi. Temuan ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Shelina et al., 2023), yang menjelaskan bahwa implementasi strategi tidak cukup hanya dirumuskan pada tataran perencanaan, tetapi harus diwujudkan melalui pengorganisasian sumber daya yang tepat, pembagian tugas yang jelas, pelaksanaan fungsi yang berjalan sesuai peran masing-masing, serta keterhubungan yang kuat antara rencana dan praktik operasional. Dalam artikel tersebut ditegaskan bahwa sebuah strategi baru dapat dikatakan efektif apabila telah diterjemahkan ke dalam struktur kerja yang nyata dan dapat dijalankan secara konsisten di lapangan. Hal ini memperkuat hasil penelitian ini, bahwa keberhasilan implementasi layanan bus sekolah gratis di Kota Surabaya sangat ditentukan oleh adanya struktur kerja yang mendukung, pembagian peran yang tegas, dan keterpaduan antara arah kebijakan dengan pelaksanaan teknis sehari-hari. Selain aspek struktur, implementasi strategi dalam penelitian

ini juga diperkuat oleh unsur culture atau budaya kerja yang berkembang dalam pengelolaan layanan bus sekolah. Berdasarkan data wawancara, nilai-nilai yang paling menonjol meliputi keselamatan, kedisiplinan, pelayanan, kerja sama, dan musyawarah, yang tidak hanya berhenti sebagai prinsip formal, tetapi juga diwujudkan dalam kebiasaan kerja sehari-hari seperti rapat berkala, briefing pengemudi, penegasan aturan keselamatan, serta komunikasi yang terus dijaga antara petugas dan peserta didik. Dari sudut pandang pengguna, peserta didik juga merasakan adanya sikap pengemudi yang ramah, kedisiplinan jadwal yang relatif terjaga, dan suasana perjalanan yang aman, sehingga menunjukkan bahwa budaya kerja telah menjadi bagian penting dalam pelaksanaan strategi layanan. Pada aspek norma, penelitian ini juga memperlihatkan adanya aturan perilaku yang jelas, baik bagi pengemudi maupun peserta didik. Pengemudi diwajibkan menaati SOP, hadir tepat waktu, mengenakan seragam, tidak merokok, tidak menggunakan narkoba, serta tidak mengemudikan kendaraan secara ugal-ugalan, sedangkan peserta didik diharapkan menjaga ketertiban, sopan santun, dan tidak mengganggu selama perjalanan. Norma-norma tersebut tidak hanya bersifat tertulis, tetapi juga ditegakkan melalui mekanisme teguran hingga surat peringatan apabila terjadi pelanggaran. Sementara itu, pada aspek artefak, budaya organisasi tercermin melalui penggunaan seragam resmi, pelaksanaan briefing rutin, keberadaan grup koordinasi, dan kebiasaan pelaporan lapangan yang terus dijalankan. Meskipun tampak sederhana, unsur-unsur tersebut justru memperkuat identitas profesional layanan, membangun kesiapan kerja, serta menjaga konsistensi perilaku pelayanan di lapangan. Temuan ini diperkuat oleh penelitian (Hariani, 2022), yang menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas pelayanan. Hasil tersebut menandakan bahwa keberhasilan pelayanan tidak hanya ditentukan oleh sistem, prosedur, atau sarana yang tersedia, tetapi juga sangat dipengaruhi oleh nilai-nilai kerja yang hidup dan dijalankan secara konsisten dalam organisasi. Budaya kerja yang kuat dapat mendorong terciptanya pelayanan yang lebih adaptif, responsif, dan inovatif terhadap kebutuhan masyarakat. Dalam konteks penelitian ini, temuan tersebut relevan karena budaya keselamatan, kedisiplinan, dan koordinasi yang berkembang di Dinas Perhubungan Kota Surabaya tampak menjadi salah satu faktor utama yang memperkuat implementasi layanan bus sekolah, sehingga pelayanan tidak hanya berjalan sesuai aturan, tetapi juga mampu membangun rasa aman, tertib, dan nyaman bagi para pengguna. Aspek berikutnya adalah control, yaitu bagaimana layanan bus sekolah gratis dikendalikan agar tetap berjalan sesuai standar, sasaran, dan tujuan yang telah ditetapkan. Dari sisi input, khususnya anggaran (budget), penelitian menunjukkan bahwa perencanaan biaya dilakukan setiap akhir tahun sebagai dasar pendanaan operasional pada tahun berikutnya, dengan pemerintah kota memegang peran penting dalam menentukan sekaligus menjaga keberlanjutan alokasi anggaran tersebut. Penggunaan anggaran pun dikendalikan secara cermat, misalnya dengan membatasi peminjaman armada pada saat ketersediaan dana bahan bakar mulai menipis, sehingga kontrol keuangan menjadi unsur penting dalam menjaga kesinambungan layanan. Dari sisi input berupa SOP, mekanisme pengendalian dilakukan melalui berbagai instrumen, seperti SOP pengemudi, checklist mingguan, grup komunikasi, aplikasi operasional, GPS, serta laporan harian dan bulanan yang memungkinkan kepala bidang dan staf memantau kondisi kendaraan, posisi armada, serta jumlah penumpang secara berkala. Hal ini menunjukkan bahwa implementasi strategi tidak dijalankan secara longgar, melainkan diawasi terus-menerus agar potensi kendala atau penyimpangan dapat segera direspons. Selanjutnya, pada sisi output, unsur kontrol juga terlihat dalam pemberian otonomi terbatas kepada pelaksana lapangan untuk mengambil keputusan teknis tertentu, seperti tetap memberangkatkan bus meskipun jumlah penumpang sedikit atau segera berkoordinasi ketika terjadi kendala armada, sementara keputusan yang bersifat lebih besar tetap berada di bawah kendali pimpinan. Pada aspek keahlian, kontrol

tercermin melalui penetapan syarat kompetensi bagi pengemudi, yaitu harus berpengalaman, memiliki SIM B1 umum, serta mengikuti pembekalan dan pemantauan secara rutin. Adapun pada aspek tujuan, evaluasi dilakukan melalui laporan jumlah penumpang, audit tahunan, serta penilaian atas manfaat layanan bagi masyarakat, seperti meningkatnya keselamatan peserta didik, kenyamanan perjalanan, dan berkurangnya beban orang tua. Dengan demikian, aspek control dalam layanan bus sekolah Surabaya menunjukkan bahwa strategi implementasi tidak hanya bergantung pada pelaksanaan teknis di lapangan, tetapi juga pada sistem pengawasan yang terencana, berlapis, dan berorientasi pada keberlanjutan mutu layanan. Penguatan terhadap aspek kontrol dalam penelitian ini sejalan dengan temuan pada penelitian (Lubis, 2023), yang menegaskan bahwa sistem pengendalian internal memiliki peran penting dalam mencegah terjadinya penyimpangan sekaligus menjaga kualitas pelayanan publik agar tetap sesuai standar. Hal serupa juga ditunjukkan dalam artikel “Pengaruh Maturitas Sistem Pengendalian Intern Pemerintah terhadap Kinerja Instansi Pemerintah”, yang menjelaskan bahwa semakin matang sistem pengawasan internal yang dimiliki suatu instansi, semakin besar pula peluang meningkatnya kinerja organisasi tersebut. Kedua kajian ini relevan dengan hasil penelitian mengenai layanan bus sekolah di Surabaya, karena pelaksanaannya juga ditopang oleh mekanisme kontrol yang memadukan pengawasan rutin, penerapan SOP, sistem pelaporan, serta evaluasi hasil secara berkala, sehingga layanan tidak hanya berjalan secara administratif, tetapi juga menjaga kualitas dan akuntabilitasnya.

4. KESIMPULAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen strategik layanan bus sekolah gratis di Kota Surabaya telah dilaksanakan melalui tahapan analisis lingkungan, formulasi strategi, dan implementasi strategi yang saling terintegrasi. Analisis lingkungan mengidentifikasi berbagai kekuatan internal, seperti dukungan anggaran, sistem pengelolaan, dan teknologi pengawasan, serta peluang eksternal berupa kebutuhan masyarakat dan dukungan kebijakan pemerintah, meskipun masih terdapat kendala berupa keterbatasan armada dan cakupan rute. Formulasi strategi diwujudkan melalui penyediaan layanan transportasi gratis yang aman, nyaman, dan khusus bagi pelajar, didukung oleh pengelolaan sumber daya yang efisien serta kemitraan dengan berbagai pihak. Sementara itu, implementasi strategi dilakukan melalui penguatan struktur organisasi, budaya pelayanan, dan sistem pengendalian berbasis SOP, monitoring, serta evaluasi berkala. Secara keseluruhan, layanan bus sekolah gratis telah berjalan cukup efektif dalam mendukung mobilitas dan keselamatan pelajar, namun masih memerlukan pengembangan armada, perluasan rute, dan penguatan sistem evaluasi untuk meningkatkan kualitas dan keberlanjutan layanan.

REFERENSI

- Farida, N., & Maulana, A. (2023). Strategi Program Bus Sekolah Gratis Bagi Resiko Pelajar Dalam Berlalu Lintas di Kabupaten Jember (Studi di Dinas Perhubungan Kabupaten Jember). *Pubmedia Social Sciences and Humanities*, 1(4), 1–12. <https://doi.org/10.47134/pssh.v1i4.133>
- Lathifah, L., Azma, A., & Idhan, M. (2024). Layanan khusus peserta didik sebagai penguat manajemen pendidikan. *Prosiding Kajian Islam Dan Integrasi Ilmu Di Era Society 5.0 (KIIIES 5.0) Pascasarjana Universitas Islam Negeri Datokarama Palu 2024*, 0(3), 5–24. <https://jurnal.uindatokarama.ac.id/index.php/kiiies50/issue/archive>
- Maghfiroh, N. P. (2020). Manajemen Layanan Transportasi Bus Sekolah di Kota Surabaya. *Jurnal Dinamika Manajemen Pendidikan*, 5(1), 36. <https://doi.org/10.26740/jdmp.v5n1.p36-45>
- Margiyanti, I., & Maulia, S. T. (2023). Kebijakan Pendidikan Implementasi Program Wajib Belajar 12 Tahun. *Jurnal Pendidikan Dan Sastra Inggris*, 3(1), 199–208. <https://doi.org/10.55606/jupensi.v3i1.1509>

- Rosdiana, L. A. (2023). Pentingnya Pendidikan Bagi Masyarakat Indonesia. *Https://Www.Goodnewsfromindonesia.Id/2023/06/23/Pentingnya-Pendidikan-Bagi-Masyarakat-Indonesia*, 253–261.
- Ulfatin, N., & Triwiyantono, T. (2021). *Metode Penelitian Kualitatif untuk keguruan dan pendidikan* (W. Rachmayanti (ed.)). Erlangga.
- Unicef. (2023). *Transport to school for children affected by poverty*. Unicef.Org. [https://www.unicef.org/montenegro/en/stories/transport-school-children-affected-poverty#:~:text=PODGORICA%2C 15 SEPTEMBER 2023 –,access their right to education](https://www.unicef.org/montenegro/en/stories/transport-school-children-affected-poverty#:~:text=PODGORICA%2C%2015%20SEPTEMBER%202023%2C%20access%20their%20right%20to%20education)
- Wijayanto, J. (2025). *Pelajar Menempati Posisi Tertinggi Sebagai Korban Kecelakaan di Jalan, Ini Angkanya*. Radarsurabaya.Id. <https://radarsurabaya.jawapos.com/surabaya/774079239/pelajar-menempati-posisi-tertinggi-sebagai-korban-kecelakaan-di-jalan-ini-angkanya>
- Yumita, F. R., Irawan, M. Z., & Malkhamah, S. (2020). Faktor Keengganan Pelajar Menggunakan Angkutan Umum Dalam Perjalanan Ke Sekolah. *Jurnal Aplikasi Teknik Sipil*, 18(2), 239–248.
- Yusuf, M. (2024). *Layana Antar Jemput Siswa: Inovasi dan Dampaknya Pada Proses Pembelajaran Di Lembaga Pendidikan Islam*. 1–10.
- Zulkarnain, M. I., Hariyani, S., & Setyono, D. A. (2022). Strategi Pengembangan Pelayanan Bus Sekolah Kabupaten Tulungagung Sekolah Trayek Tulungagung-Ngunut dan Tulungagung Bandung. *Planing Urban Region*, 11(1), 29–40.