

**ANALISIS SEVEN CONTRACTS INNOVATION MANAGEMENT MEASUREMENT  
FRAMEWORK PADA LAYANAN E-SCHOOL BUS CARD DI KOTA SURABAYA**

**Alfidioni Aprilia Ayanti**

S1 Ilmu Administrasi Negara, Jurusan Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Sosial dan Hukum,  
Universitas Negeri Surabaya  
[alfidioniaryanti@mhs.unesa.ac.id](mailto:alfidioniaryanti@mhs.unesa.ac.id)

**Eva Hany Fanida**

S1 Ilmu Administrasi Negara, Jurusan Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Sosial dan Hukum  
Universitas Negeri Surabaya  
[evafanida@unesa.ac.id](mailto:evafanida@unesa.ac.id)

**Abstrak**

Dinas Perhubungan Kota Surabaya telah menciptakan sebuah inovasi layanan *e-School Bus Card* yang bertujuan untuk mengatasi kurang efektifnya absensi secara manual yang terjadi pada bus sekolah Kota Surabaya dan mempermudah absensi untuk siswa siswi yang menggunakan bus sekolah Kota Surabaya. Adanya layanan *e-School Bus Card* siswa siswi yang menggunakan bus sekolah Kota Surabaya tidak perlu antri untuk mengisi absensi, waktu yang dibutuhkan sangat singkat karena petugas bus sekolah Kota Surabaya cukup melakukan *tapping* (menempelkan kartu dengan alat yang telah disediakan oleh Dinas Perhubungan Kota Surabaya). Sehingga tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dan mendeskripsikan inovasi layanan *e-School Bus Card* di Dinas Perhubungan Kota Surabaya. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif deskriptif. Fokus penelitian ini ialah teori perkembangan inovasi dengan menganalisis inovasi menggunakan teori *Seven Contracts from the IMMF* yang terdiri dari *Inputs, Knowledge Management, Innovation Strategy, Organization and Culture, Portofolio Management, Project Management, Commercialization* (Murrase et al, 2018). Teknik pengumpulan data dilakukan dengan cara observasi, dokumentasi dan wawancara. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan peneliti menunjukkan bahwa, terdapat beberapa alasan atau pertimbangan dalam mengambil keputusan inovasi layanan *e-School Bus Card* di Dinas Perhubungan Kota Surabaya. Kebutuhan dalam memenuhi inovasi layanan *e-Bus School Card* juga sederhana dan memaksimalkan layanan yang sudah ada. Inovasi layanan tersebut sudah baik dilakukan dalam mengatasi masalah sebelumnya namun perlu ditingkatkan lagi untuk memaksimalkan inovasi layanan tersebut.

**Kata Kunci:** Analisis, Layanan, e-gov, *e-School Bus Card*

**Abstract**

The Surabaya City Transportation Service has created an innovative *e-School Bus Card* service that aims to overcome the ineffectiveness of manual attendance that occurs on Surabaya City school buses and facilitate attendance for students who use the Surabaya City school bus. The existence of the *e-School Bus Card* service, students who use the Surabaya City school bus do not need to queue to fill in attendance, the time required is very short because the Surabaya City school bus officer simply does the *tapping* (pasting the card with the tools provided by the Surabaya City Transportation Service). So the purpose of this research is to find out and describe the innovation of *e-School Bus Card* services at the Surabaya City Transportation Service. This study uses descriptive qualitative research methods. The focus of this research is the theory of innovation development by analyzing innovation using the theory of *Seven Contracts from the IMMF* which consists of *Inputs, Knowledge Management, Innovation Strategy, Organization and Culture, Portofolio Management, Project Management, Commercialization* (Murrase et al, 2018). Data collection techniques done by means of observation, documentation and interviews. Based on the results of research conducted by researchers, it shows that, there are several reasons or considerations in making decisions for *e-School Bus Card* service innovations at the Surabaya City Transportation Service. The need to meet the innovation of the *e-Bus School Card* service is also simple and maximizes existing services. In addition, the Surabaya City Transportation Service also collaborates with several parties to attract students to use the Surabaya City school bus as a means of transportation for school activities and make it easier for students to get an *e-School Bus Card*. The service

innovation has been well done in overcoming the previous problems but needs to be improved again to maximize the service innovation.

**Keywords:** Analysis, Service, e-gov, e-School Bus Card

## PENDAHULUAN

Negara-negara Asia berkembang pesat secara ekonomi, yang menyebabkan peningkatan substansial jangka panjang. Peningkatan kualitas hidup di perkotaan diparalelkan dengan peningkatan jumlah kendaraan bermotor (Brohi et al, 2021). Perkembangan ekonomi yang pesat, hiper-motorisasi dan perluasan wilayah perkotaan telah berkontribusi pada berbagai masalah terkait lalu lintas, termasuk kemacetan lalu lintas, penurunan tingkat transit, korban jiwa dan cedera lalu lintas, serta pencemaran lingkungan yang serius. Untuk secara efektif mengurangi efek merugikan tersebut, sistem transportasi umum yang efisien, andal, dan harga terjangkau sangat dibutuhkan (Li Jing et al, 2018).

Pelayanan publik menjadi tolak ukur keberhasilan pelaksanaan tugas dan penganalisis kinerja pemerintah melalui birokrasi (Maryam, 2016). Daryanto dan Setyobudi (dalam Niswah & Fanida, 2015) mengungkapkan bahwa Perkembangan globalisasi mengenai teknologi informasi membawa seluruh instansi, lembaga, badan, dinas serta kantor pemerintahan menuju perubahan-perubahan terhadap sikap mengenai cara memberikan pelayanan publik yang efektif dan efisien. Pelayanan publik tidak terlepas dari masalah kepentingan umum, sedangkan untuk mengatasi dan menyelesaikan permasalahan tersebut perlu diterapkannya pelayanan yang prima atau *excellent service* sehingga dapat memberikan pelayanan yang terbaik untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Irfan Islamy (dalam Niswah & Fanida, 2015) mengungkapkan bahwa beberapa prinsip pokok dalam pemberian pelayanan kepada masyarakat meliputi :

- a. Prinsip aksesibilitas setiap jenis pelayanan harus dapat dijangkau oleh setiap pengguna layanan.
- b. Prinsip kontinuitas setiap jenis pelayanan harus terus-menerus tersedia bagi masyarakat dengan kepastian dan kejelasan ketentuan yang berlaku bagi proses pelayanan tersebut.
- c. Prinsip teknikalitas setiap jenis pelayanan, proses pelayanannya harus ditangani oleh tenaga yang benar-benar memahami secara teknis pelayanan tersebut berdasarkan kejelasan, ketepatan dan kemantapan sistem, serta prosedur dan instrumen pelayanan.
- d. Prinsip profitabilitas proses pelayanan pada akhirnya harus dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien serta memberikan

keuntungan ekonomis dan sosial, baik bagi pemerintah maupun masyarakat secara luas.

- e. Prinsip akuntabilitas proses, produk, dan mutu pelayanan yang telah diberikan harus dapat dipertanggung jawabkan kepada masyarakat

Salah satu pelayanan publik yang harus diperhatikan adalah pada sektor pelayanan di bidang pendidikan dan transportasi. Saat ini pemerintah daerah di Indonesia berupaya untuk membuat terobosan layanan masyarakat di bidang pendidikan diantaranya kebijakan menggratiskan biaya sekolah untuk pelajarnya, pemberian bantuan operasional sekolah (BOS) untuk semua siswa baik yang mampu atau pun yang tidak mampu. Hal yang tak kalah pentingnya untuk diperbaiki dalam layanan pendidikan adalah transportasi khusus pelajar. Pemerintah pusat maupun pemerintah daerah berusaha memberikan fasilitas pelayanan publik yang memadai untuk transportasi pelajar yang aman serta nyaman untuk beraktivitas kesekolah dengan tujuan mengurangi tingkat kemacetan, tingkat kecelakaan dan tingkat kejahatan yang terjadi pada siswa siswi. Oleh karena itu fokus yang harus dilakukan dengan memikirkan keamanan serta kenyamanan psikologis siswa-siswi (Burdick-Will, 2019). Diantara pemerintah daerah yang berupaya memperbaiki pelayanan publik khususnya dalam bidang pendidikan adalah Surabaya.

Tingkat kemacetan dan kepadatan memengaruhi persepsi waktu dalam kendaraan. Kota Surabaya mempunyai 1.456 sekolah yang terdiri dari 287 Sekolah Dasar Negeri, 523 Sekolah Dasar Swasta, 67 Sekolah Menengah Pertama Negeri, 311 Sekolah Menengah Pertama Swasta, 23 Sekolah Menengah Atas Negeri, 139 Sekolah Menengah Atas Swasta, 11 Sekolah Menengah Kejuruan Negeri dan 95 Sekolah Menengah Kejuruan Swasta. (Sumber: [www.datakemedikbud.com](http://www.datakemedikbud.com)).

Keramaian di beberapa titik di Kota Surabaya seperti Simpang Perak Barat – Simpang Perak Timur, Simpang Tembaan Bubutan, Jalan Sidorame/Kedung Cowek, Simpang Blauran Praban, Jalan Basuki Rahmat, Simpang Dr. Soetomo – Darmo, Simpang Kebun Binatang, Jalan Bundaran Waru, Jalan Ahmad Yani, Jalan Wonokromo, Simpang Urip Sumoharjo – Basuki Rahmat, Jalan Dupak/Demak, dan Jalan Tandes sampai Banjar Sugihan. (Sumber: <https://surabaya.tribunnews.com>)

Pemerintah Kota Surabaya berupaya mengurangi kemacetan dan kecelakaan tingkat pelajar di Kota Surabaya dengan memberikan fasilitas layanan transportasi khusus pelajar di Kota Surabaya. Kebijakan ini telah dimulai sejak bulan Juli tahun 2003. Akan tetapi implementasi bus sekolah ini hanya berjalan 6 bulan, karena adanya penolakan dari sopir angkutan umum.



**Gambar. 1** Gambar Bus Sekolah Kota Surabaya

Sumber: [www.radarsurabaya.com](http://www.radarsurabaya.com) diakses 28 April 2021

Setelah bus sekolah berhenti cukup lama, dan adanya diskusi antara pihak angkutan umum, Dinas Perhubungan Kota Surabaya dan kepolisian. Pada Juli 2007 keluar pedoman landasan hukum Peraturan Direktur Jendral Perhubungan Darat Nomor: SK.967/AJ.202/DRJD/2007 tentang Pedoman Teknis Penyelenggaraan Angkutan Sekolah. Sehingga pada tahun 2010 bus sekolah Kota Surabaya kembali beroperasi.

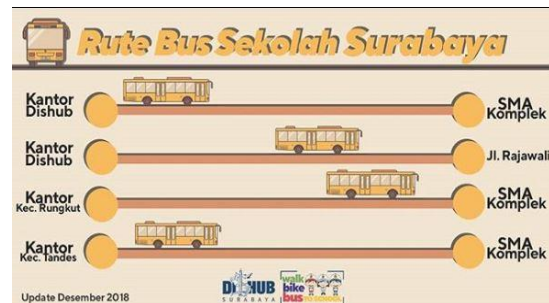
Adanya bus sekolah Kota Surabaya khususnya pelajar yang kurang mampu di Surabaya dapat menghemat biaya pengeluaran untuk transportasi kesekolah. Layanan bus sekolah Kota Surabaya tidak memungut biaya atau gratis, serta dapat menciptakan rasa nyaman dan aman bagi siswa yang hendak beraktivitas kesekolah. Seperti yang disampaikan oleh siswi pengguna bus sekolah Kota Surabaya sebagai berikut: “Dengan adanya bus sekolah dapat menghemat pengeluaran, karena bus sekolah kota Surabaya gratis tidak dipungut biaya. Selain itu bisa memberikan kenyamanan dan keamanan untuk ke sekolah” (Sumber: Wawancara dengan Rizka salah satu siswa di Kota Surabaya yang menggunakan transportasi bus sekolah Kota Surabaya, 08 Desember 2019)

Saat ini bus sekolah Kota Surabaya dibuat nyaman mungkin mulai bus ber-AC, adanya *wifi* dalam setiap bus dan adanya absensi setiap siswa. Siswa yang menggunakan alat transportasi bus sekolah Kota Surabaya wajib mengisi absensi dengan menuliskan nama, nama sekolah dan alamat siswa. Hal tersebut dirasa tidak efektif karena membutuhkan waktu yang lama, ditambah lagi absensi manual

menggunakan kertas yang bisa keselip atau hilang. Seperti yang disampaikan oleh, Rizka Mutiara sebagai berikut:

“Kekurangan dari bus ini adalah absensi manual yang tidak efektif karena membutuhkan waktu yang lama, terkadang bolpoin yang tidak bisa digunakan membuat semakin lama ditambah lagi terkadang ada yang jarak antara rumah dan sekolahnya dekat jadi terkadang tidak mengisi absensi”.

(Sumber: Wawancara dengan pengguna bus sekolah kota Surabaya, Rizka Mutiara, 08 Desember 2019)



**Gambar Rute Bus Sekolah Kota Surabaya**

Sumber: [www.dishub.surabaya.go.id](http://www.dishub.surabaya.go.id)

Namun kekurangan yang ada seharusnya didaur ulang dengan menggunakan inovasi seperti penerapan beberapa teknologi baru (Sanchez, 2008). Menurut (Krina, 2003) menyebutkan ada beberapa alat ukur transparansi diantaranya publikasi kebijakan publik melalui sarana komunikasi, informasi yang disajikan dan penanganan keluhan. Maka dari itu perlunya pemerintah meningkatkan sistem online untuk meningkatkan pelayanan publik (e-gov). E-gov adalah hal yang berkaitan dengan seluruh rentang peran dan aktivitas pemerintah, yang dibentuk dan memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi (TIK), e-gov menyatukan dua elemen yang belum menyatu secara alami di masa lalu. Salah satunya adalah lingkungan, di dalam pemerintahan dan masyarakat pada umumnya, yang diciptakan oleh penggunaan teknologi elektronik seperti komputasi, e-mail, *world wide web*, nirkabel dan TIK lainnya, dikombinasikan dengan model manajemen seperti *client/citizen centricity* dan konvergensi satu jendela (Brown, 2005). Menurut Greenberg dan Baron dalam (Riyadi, 2019) bahwa inovasi merupakan hasil nyata keberhasilan dari sebuah pemikiran atau gagasan berdasarkan kreativitas sekelompok orang pada suatu organisasi. Menurut Roco et al (2011) bahwa menggunakan teknologi baru dengan model *nano technology* dapat berdampak baik bagi pertumbuhan pemerintah di berbagai bidang. Manfaat tersebut akan terasa kurang lebih penggunaan 10 tahun kedepan.

Maka penggunaan e-gov dalam pelayanan publik memiliki beberapa manfaat, seperti meningkatkan kualitas pelayanan pemerintah kepada para *stakeholder*, meningkatkan transparansi dan sebagainya. Hal ini tertuang dalam Instruksi Presiden Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2001 tentang Pengembangan dan Pendayagunaan Telematika di Indonesia. Menurut Budi (2006:67) tentang keamanan teknologi jaringan komputer sangat dibutuhkan oleh organisasi dalam membangun sistem informasi secara terintegrasi karena setiap jaringan komputer memberikan perlindungan terhadap data. Bambang Irawan (dalam Riskika dan Meirinawati, 2020) menjelaskan perkembangan pengelolaan pemerintahan juga mengikuti perkembangan zaman, salah satunya melalui inovasi e-gov.

E-gov adalah penggunaan teknologi informasi dan komunikasi terbaru oleh pemerintah untuk memberikan pelayanan intensif kepada masyarakat, pelaku bisnis dan lingkungan pemerintah dengan menggunakan aplikasi berbasis web melalui perubahan pada proses internal dan eksternal dalam rangka mengurangi korupsi, meningkatkan transparansi, kemudahan uang semakin bertambah, peningkatan pendapatan, dan mengurangi ongkos dalam penyelenggaraan.

Dengan adanya layanan *e-School Bus Card* sangat membantu absensi pada bus sekolah Kota Surabaya, tidak membutuhkan waktu yang lama, petugas hanya melakukan *tapping* pada kartu dengan alat yang sudah disediakan. Data dari *tapping* tersebut terhubung ke Dinas Perhubungan Kota Surabaya guna untuk memantau minat dan antusias siswa yang menggunakan bus sekolah Kota Surabaya sehingga dapat digunakan untuk penambahan armada bus sekolah Kota Surabaya.



**Gambar 3. Gambar Tapping e-School Bus Card**  
Sumber: modatransportasi.com diakses 28 April 2021

Adanya layanan *e-School Bus Card* Dinas Perhubungan Kota Surabaya di bantu oleh Dinas Pendidikan Kota Surabaya melalui sekolah-sekolah yang ada di Surabaya, untuk memberikan sosialisasi kepada siswa siswi yang ada di Surabaya. Cara membuat *e-School Bus Card* siswa hanya mengisi form yang telah disediakan oleh Dinas Perhubungan

Kota Surabaya di petugas bus sekolah dan bisa juga pada sekolah masing-masing. Hingga Desember 2019 siswa siswi yang mempunyai *e-School Bus Card* berjumlah 683 siswa. Namun ada beberapa kendala yang terjadi seperti beberapa mesin *tapping* yang error ketika digunakan, dan kartu *e-School Bus Card* yang jadinya masih lama. Seperti yang dikatakan Sub Koordinator Operasional Bus Sekolah di Dinas Perhubungan Kota Surabaya, sebagai berikut:

“Untuk pengenalan inovasi ini awalnya kami dibantu dengan Dinas Pendidikan Kota Surabaya melalui sekolah-sekolah di kota Surabaya untuk memberikan sosialisasi. Untuk pembuatan bisa langsung ke kondektur bus atau melalui sekolah masing-masing. Sampai saat ini jumlah siswa-siswi di Surabaya yang mempunyai *e-School Bus Card* sebanyak 683 siswa” (Sumber: Wawancara dengan bu Leli selaku Sub Koordinator Operasional Bus Sekolah,, 07 Desember 2019)

Sebuah inovasi dengan system *online* tentunya dapat meningkatkan kualitas layanan pemerintah serta meningkatkan pelayanan masyarakat dalam menggunakan pelayanan. pentingnya relasi dialogis antara pemerintah dengan masyarakat dalam upaya membangun inovasi sistem layanan yang lebih partisipatif. Ide baru ini menitik beratkan pada akuntabilitas, transparansi serta partisipasi dari masyarakat sebagai ruh dari sistem pelayanan publik. Sehingga, inovasi pelayanan publik dihasilkan dengan cara menyerap aspirasi dari bawah (*bottom-up innovation*) (Hadi et al, 2020).

Melihat dari uraian tersebut dan sebagai layanan yang masih baru peneliti tertarik untuk meneliti lebih jauh bagaimana pelaksanaan “Analisis *Seven Contracts Innvoation Management Measurement Framework* Pada Layanan *e-School Bus Card* di Kota Surabaya”

## METODE

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Penelitian deskriptif dapat diartikan sebagai penelitian yang menghasilkan data deskriptif mengenai kata-kata lisan maupun tertulis dan mengamati tingkah laku dari orang-orang yang ingin diteliti. Menurut Sugiyono (2008:11) mengatakan bahwa penelitian deskriptif menggambarkan suatu gejala sosial yang muncul pada masyarakat.

Pengumpulan data peneliti menggunakan teknik dokumentasi, wawancara, observasi sebagai cara untuk mendapatkan informasi. Observasi berguna untuk mengetahui data pemilik *e-School Bus Card* di Kota Surabaya. kegiatan wawancara berguna untuk mendapatkan data mengenai inovasi layanan *e-School*

*Bus Card* di Kota Surabaya. sedangkan dokumentasi digunakan untuk memperoleh data kegiatan yang dilaksanakan dan ditemukan oleh peneliti.

Penelitian ini telah menentukan fokus penelitian. Hal ini dilakukan agar penelitian tetap bisa dilakukan sesuai dengan pembahasan dan tidak melebar dan menyimpang dari tujuan dilakukan penelitian (Febriani, 2018). Fokus penelitian ini adalah teori *Seven Contructs from the IMMF* (Murrase et al, 2018) yang terdiri dari

1. *Inputs* yang meliputi sumber daya yang diperlukan dalam menunjang kegiatan inovasi layanan. Di dalam indikator ini terdapat 3 subkontruksi diantaranya:
  - a. *People* merupakan sumber daya manusia yang disediakan dalam pelaksanaan layanan
  - b. *Physical and financial resources* merupakan sumber daya keuangan yang dimiliki untuk pelaksanaan layanan
  - c. *Tools* merupakan peralatan yang diperlukan untuk menunjang pelaksanaan layanan
2. *knowledge Management* berkaitan dengan pengelolaan sumber daya manusia (SDM) dan teknologi informasi (IT). Di dalam indikator ini terdapat 3 subkontruksi diantaranya:
  - a. *Idea generation* merupakan berkaitan dengan asal pemunculan gagasan atau ide inovasi layanan tersebut
  - b. *Knowledge repository* merupakan sekumpulan layanan untuk sebuah sistem yang digunakan dalam menunjang kinerja sebuah aplikasi
  - c. *Information flow* merupakan arus informasi yang mengalir dari tingkatan ke tingkatan dalam layanan inovasi
3. *Innovation Strategy* yaitu meliputi strategi yang digunakan dalam organisasi seperti visi, misi, prosedur dan lain-lain. Di dalam indikator ini terdapat 2 subkontruksi diantaranya:
  - a. *Strategic orientation* merupakan dasar pemahaman strategi yang diyakini oleh para perumus strategi
  - b. *Strategic leadership* merupakan bentuk strategi atau kemampuan dari pemimpin organisasi dalam berpikir untuk layanan inovasi
4. *Organization and Culture*, dalam hal ini terkait dengan kebiasaan yang berkembang dalam organisasi serta struktur organisasi. Di dalam indikator ini terdapat 2 subkontruksi diantaranya:
  - a. *Culture* merupakan kebiasaan atau karakteristik yang dipercayai atau menjadi pedoman organisasi dan membuat organisasi tersebut berbeda dengan yang organisasi yang lain
  - b. *Structure* merupakan susunan hubungan atar tiap bagian yang ada pada suatu organisasi

5. *Portofolio Management* ialah suatu proses pemilihan inovasi dari beberapa pertimbangan yang ada. Di dalam indikator ini terdapat 2 subkontruksi diantaranya:
  - a. *Risk/ return balance* merupakan aspek yang perlu dipertimbangkan dalam pengambilan keputusan
  - b. *Optimization tool use* merupakan bentuk mengoptimalkan sesuatu perlengkapan atau alat yang sudah ada untuk inovasi layanan
6. *Project Management* ialah berkaitan dengan proses pengelolaan layanan. Di dalam indikator ini terdapat 4 subkontruksi diantaranya:
  - a. *Project efficiency* merupakan kegiatan yang telah ditetapkan bertujuan untuk mencapai efisiensi
  - b. *Tools* merupakan perlengkapan atau peralatan yang diperlukan dalam inovasi layanan
  - c. *Communications* merupakan proses komunikasi yang dilakukan dalam inovasi layanan
  - d. *Collaborations* merupakan bentuk kerjasama atau interaksi beberapa elemen dalam layanan inovasi
7. *Commercialization* ialah tentang bagaimana proses pengenalan layanan ke pengguna layanan. Di dalam indikator ini terdapat 3 subkontruksi diantaranya:
  - a. *Market research* merupakan segala penemuan yang relevan dengan situasi pelayanan publik yang dihadapi oleh organisasi
  - b. *Market testing* merupakan kegiatan pengujian inovasi layanan kepada publik atau pengguna
  - c. *Marketing and sales* merupakan proses menarik perhatian atau menyakinkan pengguna inovasi program agar tertarik mengikuti kegiatan seleksi

Subjek dalam penelitian ini merupakan orang-orang yang telah menjalankan dan mengetahui inovasi layanan *e-School Bus Card*, sehingga diharapkan dapat memberikan wawasan atau informasi yang dibutuhkan oleh peneliti. Adapun yang dijadikan subjek penelitian adalah bu Leli selaku Sub Koordinator Operasional Bus Sekolah, Bapak Sugeng Selaku Koordinator Operasional, Bapak Ibnu Selaku Koordinator Pemeliharaan dan Perawatan dan Rizka Mutiara siswa yang menggunakan alat transportasi bus sekolah Kota Surabaya.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Inovasi layanan *e-School Bus Card* ialah layanan yang mengubah absensi manual menjadi absensi *online* guna untuk mempermudah Dinas Perhubungan Kota Surabaya untuk mengetahui berapa banyak siswa siswi yang menggunakan bus sekolah Kota Surabaya



sebagai alat transportasi untuk beraktivitas ke sekolah. Layanan *e-School Bus Card* juga mempermudah siswa siswi dalam melakukan absensi, layanan ini dimulai sejak Desember 2018. Inovasi layanan *e-School Bus Card* ini berbentuk *online* dengan cara *tapping* yang dilakukan oleh petugas bus sekolah Kota Surabaya dengan menggunakan alat yang telah disediakan oleh Dinas Perhubungan Kota Surabaya.

Berdasarkan hasil penelitian yang telah diperoleh peneliti menggunakan teori *Seven Contructs from the IMMF* (Murrase et al, 2018) sebagai berikut :

### 1. *Inputs*

Pengertian *inputs* yang dimaksud dalam inovasi ialah berkaitan dengan *People* (manusia), *Physical and Financial Resources* (keuangan), dan *Tools* (sarana dan prasarana). Pentingnya input karena mampu mendukung keberhasilan program serta menciptakan kegiatan yang baik dan nyaman bagi pengguna maupun pelaksana. Menurut Ndraha (1998) pelayanan (proses) meliputi input, proses, output dan outcome sedangkan layanan (*output*) hanya mencakup *output* dan *outcome* saja. Dengan demikian proses pelaksanaan inovasi dapat berjalan lancar. Pada inovasi layanan *e-School Bus Card* yang dilaksanakan oleh Dinas Perhubungan Kota Surabaya juga memerlukan beberapa sumber daya untuk menunjang keberhasilan layanan.

Inovasi layanan yang masih baru dilaksanakan dan hanya ada di Dinas Perhubungan Kota Surabaya ini tentunya memerlukan beberapa input dalam layanan inovasi tersebut. Input yang pertama perlu diperhatikan yaitu *people* (sumber daya manusia) dalam inovasi layanan. Menurut Meirinawati & Prabawati (2017) menjelaskan sumber data manusia merupakan unsur penting yang merupakan asset dan unsur penting yang berfungsi sebagai modal non material yang dapat diwujudkan menjadi potensi nyata secara fisik dan non fisik dalam mewujudkan eksistensi organisasi. Maka dari itu di Dinas Perhubungan menyediakan sumber daya manusia untuk layanan tersebut berasal dari Dinas Perhubungan Kota Surabaya dibantu dengan Dinas Pendidikan Kota Surabaya melalui sekolah-sekolah yang ada di Kota Surabaya khususnya Sekolah Menengah Pertama (SMP), Sekolah Menengah Atas (SMA) dan Sekolah Menengah Kejuruan (SMK). Hal tersebut telah dijelaskan oleh bu Leli selaku Sub Koordinator Operasional Bus Sekolah, berikut hasil wawancara:

“Untuk memaksimalkan input. Pertama yang harus diperhatikan adalah siapa yang berkecimpung dalam layanan tersebut. Yang pertama adalah Dinas Perhubungan Kota

Surabaya dibantu oleh Dinas pendidikan Kota Surabaya melalui sekolah-sekolah yang ada di Surabaya terutama SMP, SMA dan SMK yang dimana siswa-siswi remaja dan belum mempunyai Surat Izin Mengemudi (SIM).” (Sumber: Wawancara dengan bu Leli selaku Sub Koordinator Operasional Bus Sekolah, 07 Desember 2019)

Bu Leli juga menjelaskan bahwa:

“Sumber daya manusia yang menangani layanan bus sekolah Kota Surabaya berjumlah 13 orang inti yang terdiri dari 11 sopir dan kernet, 1 bagian admin dan 1 bagian koordinasi. Untuk bagian keuangan dan lain sebagainya, tetap mengikuti pada struktur organisasi yang ada pada Dinas Perhubungan Kota Surabaya bagian transportasi. Untuk pendidikan kebanyakan sesuai kualifikasi yaitu sarjana, namun ada beberapa sopir dan kernet yang SMA sesuai *jobdesk* masing-masing, karena mereka juga mempunyai tanggung jawab yang besar dengan profesinya juga. Umur juga tetap ada kualifikasinya di usia produktif.” (Sumber: Wawancara dengan bu Leli selaku Sub Koordinator Operasional Bus Sekolah, 17 September 2021)

Dilihat dari pendapat diatas input sumber daya manusia yang diperlukan dalam layanan inovasi *e-School Bus Card* telah dipersiapkan dengan baik mulai dari pendidikan hingga usia produktif yang sesuai dengan tugas dan tanggung masing-masing yang sudah ditentukan oleh Dinas Perhubungan Kota Surabaya agar inovasi layanan *e-School Bus card* bisa berjalan dengan baik. Selain input sumber daya manusia juga diperlukan input *physical and financial resources* (sumber daya keuangan/ biaya) dan *tools* (sarana prasarana).

Menurut Halim (2004) Anggaran pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) adalah suatu anggaran daerah yang memiliki unsurunsur sebagai berikut : rencana kegiatan suatu daerah, beserta uraiannya secara rinci, adanya sumber penerimaan yang merupakan target minimal untuk menutupi biaya-biaya sehubungan dengan aktivitas-aktivitas tersebut, dan adanya biaya-biaya yang merupakan batas maksimal pengeluaran-pengeluaran yang akan dilaksanakan, jenis kegiatan

dan proyek yang dituangkan dalam bentuk angka, periode anggaran yaitu biasanya 1 (satu) tahun. Biaya di dalam layanan *e-School Bus Card* di Dinas Perhubungan Kota Surabaya menggunakan anggaran tahunan dari APBD (Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah). Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (2001) menjelaskan sarana adalah segala sesuatu yang dipakai sebagai alat dalam mencapai maksud dan tujuan. Sedangkan prasarana menurut Soepartono (2000) menyatakan bahwa prasarana berarti segala sesuatu yang merupakan penunjang terselenggaranya suatu proses (usaha atau pembangunan). Sarana yang diperlukan dalam keberhasilan inovasi layanan terdiri dari fasilitas yang ada di Dinas Perhubungan Kota Surabaya diantaranya adalah Wifi yang berjumlah 10 dimana hal tersebut berfungsi sebagai *tapping* sehingga bisa terhubung dan dapat dipantau langsung oleh komputer admin, lalu yang kedua adalah *e-School Bus Card* dimana sampai saat ini sudah tercetak sebanyak 683 kartu, lalu ada alat *tapping* yang berfungsi sebagai media ditempelkannya kartu *e-School Bus Card*.

Dari pengadaan beberapa fasilitas mulai dari adanya wifi yang koneksinya berjalan dengan baik disetiap bus, jumlah *e-School Bus Card* yang tercetak 784 kartu dan alat *tapping* yang disediakan dengan adanya cadangan apabila mesin *error* dirasa sudah efektif untuk menunjang keberhasilan dari inovasi layanan *e-School Bus Card*.

Keterangan Sub Koordinator Operasional Bus Sekolah Kota Surabaya, menyampaikan bahwa biaya yang digunakan ialah dari APBD dengan menggunakan prinsip efisien Penggunaan anggaran yang efisien dalam inovasi pelayanan publik memang harus dilakukan karena tujuan adanya inovasi juga untuk mengurangi pengeluaran anggaran belanja daerah. Selain itu, untuk menghemat anggaran pembelian kertas dan bolpoin untuk absensi manual yang sangat kurang efektif. Hal ini seperti yang dikatakan oleh Rizka Mutiara siswa yang menggunakan bus sekolah kota Surabaya sebagai berikut:

“Untuk *e-School Bus Card* ini saya rasa harganya tidak mahal dan dapat menghemat pengeluaran untuk pembelian kertas dan bolpoin jika masih menggunakan absensi manual yang sangat lama dan kurang efektif.”  
(Sumber: Wawancara dengan siswa pengguna

bus sekolah Kota Surabaya, Rizka Mutiara, 08 Desember 2019)

Berdasarkan uraian di atas terkait dengan input dalam layanan *e-School Bus Card* yang memerlukan beberapa sumber daya manusia, biaya dan sarana/prasarana. Input sumber daya manusia telah diberikan sosialisasi mengenai inovasi layanan *e-School Bus Card*. Sedangkan, input keuangan berasal dari APBD dan fasilitas yang disediakan cukup sederhana untuk mendukung keberhasilan layanan. Inovasi layanan *e-School Bus Card* juga menggunakan sumber daya manusia yang berpotensi yang tidak mahal bertujuan untuk meminimalisir biaya dari anggaran daerah yang digunakan oleh Dinas Perhubungan Kota Surabaya.

## 2. Knowledge Management

Indikator selanjutnya untuk menganalisis inovasi layanan *e-School Bus card* ialah *knowledge management* atau pengetahuan manajemen. Pengetahuan manajemen juga menciptakan dan berbagi pengetahuan untuk mengoptimalkan pencapaian misi dan tujuan organisasi.

Dinas Perhubungan Kota Surabaya yang memiliki inovasi layanan *e-School Bus card* juga memerlukan pengetahuan manajemen untuk menunjang keberhasilan layanan tersebut. *Idea generation* atau pemunculan gagasan inovasi layanan *e-School Bus Card* muncul dari adanya beberapa keluhan dari siswa-siswi yang menggunakan alat transportasi bus sekolah kota Surabaya yaitu terkait keluhan absensi manual yang tidak efektif karena memakan waktu yang lama.

Selanjutnya dilanjutkan dengan adanya *briefing* Dinas Perhubungan Kota Surabaya khususnya bagian angkutan umum untuk meningkatkan kualitas pelayanan. Menurut De Long dan Seemann (dalam Nawawi, 2012) menyatakan bahwa pengembangan alat, proses, system, struktur dan kultur yang secara implisit meningkatkan kreasi, penyebaran dan pemanfaatan pengetahuan yang penting bagi pengambilan keputusan. Melihat perkembangan teknologi berbasis e-gov Dinas Perhubungan Kota Surabaya bekerja sama dengan vendor swasta untuk dibuatkan aplikasi pada bulan April 2018 mengeluarkan inovasi layanan absensi berbasis *online* yaitu *e-School Bus Card*.

Subkontruksi selanjutnya yaitu *knowledge reposirory* atau pengetahuan repositori yang dimaksud ialah sekumpulan layanan untuk mendukung kinerja dari sebuah layanan. Layanan *e-School Bus Card* ialah

sebuah absensi berbasis *online* yang disediakan oleh Dinas Perhubungan Kota Surabaya. Dalam pembuatannya Dinas Perhubungan Kota Surabaya bekerjasama dengan Dinas Komunikasi, Informasi dan Statistik Kota Surabaya. Menurut Dougherty dan Pfaltzgraff (1997) isu utama dari teori kerjasama adalah didasarkan pada pemenuhan kepentingan pribadi, dimana hasil yang menguntungkan kedua belah pihak dapat diperoleh dengan bekerja sama dari pada dengan usaha sendiri atau dengan persaingan.

Proses *information flow* atau arus informasi dilakukan dengan perencanaan kemudian dikonsultasikan. Arus informasi disampaikan dari tingkatan ke tingkatan. Komunikasi organisasi merupakan arus informasi, pertukaran informasi dan pemindahan arti di dalam organisasi. Berdasarkan persepsi katz dan kahn (1978) menyatakan bahwa komunikasi organisasi merupakan arus informasi, pertukaran informasi dan pemindahan arti di dalam organisasi. Sehingga diperlukannya arus informasi di dalam Dinas Perhubungan Kota Surabaya untuk melancarkan setiap kegiatan yang ada di Dinas Perhubungan salah satunya layanan *e-School Bus Card*. Ibu Leli selaku Sub Koordinator Operasional Bus Sekolah sebagai menyampaikan bahwa cara penyampaian ide atau inovasi baru harus direncanakan terlebih dahulu kemudian dikonsultasikan kepada pihak terkait hingga Kepala Dinas sehingga memperoleh persetujuan kemudian tahap *launching*. Selain itu arus informasi juga dilakukan dengan memberikan layanan pelatihan dan sosialisasi kepada anggota bus sekolah kota Surabaya untuk dapat menjalankan inovasi layanan *e-School Bus Card*. Dimana sudah dilakukan pembekalan terkait penggunaan aplikasi dan alat tappingnya kepada anggota bus sekolah Kota Surabaya.

Sebelum *e-School Bus Card* dijalankan, Pihak Dinas Perhubungan Kota Surabaya memberikan sosialisasi, workshop dan training kepada pegawai (sopir, kernet dan admin) dengan cara pertama melakukan *workshop* tentang cara menggunakan aplikasi dan alat untuk layanan inovasi *e-School Bus Card*. Hal ini dilakukan untuk menambah pengetahuan pegawai terkait inovasi layanan *e-School Bus Card*.

Berdasarkan informasi di atas dapat diketahui juga bahwa dalam pengetahuan manajemen dengan cara melakukan *workshop* pegawai dan melakukan *training* uji coba dapat meningkatkan kelancaran keberhasilan sebuah inovasi layanan dan mencapai tujuan instansi.

Karena dengan setiap anggota organisasi dan pihak terkait yang mengetahui dan memahami layanan yang mereka miliki, keberhasilan dan tujuan layanan dapat dicapai. Pengetahuan repositori juga diperlukan yang berkaitan dengan bekerjasama melalui pihak terkait diluar organisasi juga dapat menguntungkan dan memudahkan organisasi dalam membuat sebuah inovasi.

### 3. *Innovation Strategy*

Indikator ketiga untuk menganalisis sebuah inovasi ialah *innovation strategy* atau strategi inovasi. Di dalam organisasi pemerintah maupun swasta diperlukan strategi untuk meningkatkan pelayanan maupun program bisnis. Dengan dimilikinya strategi inovasi di Dinas Perhubungan Kota Surabaya dapat mendorong pihak tersebut untuk meningkatkan layanan dengan inovasi-inovasi baru.

*Innovation strategy* memiliki 2 subkontruksi yaitu *strategyc orientation* (orientasi strategis) dan *strategyc leadership* (kepemimpinan strategis). Orientasi strategi ialah terkait sifat dari penyusunan strategi yang diyakini oleh para perumus strategi. Menurut Marrus (2002) mendefinisikan strategi sebagai suatu proses penentuan rencana para pemimpin puncak yang berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi, disertai penyusunan suatu cara atau upaya bagaimana agar tujuan tersebut dapat dicapai. Sebelum terciptanya layanan *e-School Bus card*, pihak terkait merencanakan dan mengkonsultasikan kepada pimpinan sehingga layanan ini tentunya sudah sesuai dengan visi dan misi Dinas Perhubungan Kota Surabaya. Layanan *e-School Bus Card* di Dinas Perhubungan Kota Surabaya memiliki indikator seperti berapa jumlah siswa-siswi yang ada di Surabaya dan berapa yang sudah mendaftar atau punya kartu *e-School Bus Card*, kemudahan dan pengetahuan pegawai dalam menjalankan sistem aplikasi untuk *e-School Bus Card*, dan tidak adanya gangguan dalam aplikasi layanan *e-School Bus Card* yang bertujuan untuk menganalisis tingkat kualitas layanan tersebut. Selain itu, Dinas Perhubungan juga membuat peraturan mengenai syarat kewajiban untuk mendapatkan *e-School Bus Card*.

*Strategyc leadership* merupakan kemampuan seseorang dalam mengatur organisasi untuk mampu menciptakan masa depan yang layak bagi organisasi dengan mensinkronisasikan setiap anggota organisasi. Kusnadi (2005) mengemukakan bahwa kepemimpinan tidak saja



berarti pemimpin dan mempengaruhi orang-orang tetapi juga pemimpin terhadap perubahan dan sumber aspirasi serta motivasi bawahan. Kepemimpinan di Dinas Perhubungan memiliki aturan yaitu dimana setiap kegiatan dimintai laporan pertanggung jawaban dan sebelum kegiatan juga memerlukan persetujuan kepala dinas. Layanan *e-School Bus card* mendapat dukungan dari kepala dinas, karena kegiatan tersebut sudah sesuai dengan visi dan misi Dinas Perhubungan Kota Surabaya.

Dari Sub Koordinator Operasional Bus Sekolah di atas menunjukkan bahwa strategi kepemimpinan yang diterapkan ialah memberikan kepercayaan kepada anggota organisasi dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik. Selain itu strategi orientasi dalam inovasi layanan *e-School Bus Card* ialah sesuai dengan visi dan misi Dinas Perhubungan Kota Surabaya. Layanan inovasi tersebut juga tetap mendapatkan pengawasan kepala Dinas Perhubungan Kota Surabaya secara langsung maupun tidak langsung.

#### **4. Organization and Culture**

Di dalam setiap organisasi selalu terdapat struktur organisasi dan memiliki budaya organisasi. Dalam konstruksi ini terdapat 2 subkonstruksi yaitu *culture* (Budaya) dan *structure* (Struktur). Budaya organisasi merupakan suatu sistem nilai yang dipercayai dan dianut oleh suatu organisasi. Sedangkan struktur organisasi diperlukan untuk mencapai tujuan yang diharapkan dan diinginkan.

Menurut Hasibuan (2010) struktur organisasi adalah suatu gambar yang menggambarkan tipe organisasi, pendepartemen organisasi kedudukan, dan jenis wewenang pejabat, bidang dan hubungan pekerjaan, garis perintah dan tanggung jawab, rentang kendali dan sistem pimpinan organisasi. Di Dinas Perhubungan Kota Surabaya memiliki struktur organisasi dan juga memiliki budaya organisasi. Struktur organisasi di Dinas Perhubungan Kota Surabaya disusun berdasarkan Peraturan Walikota Surabaya No. 60 Tahun 2016 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Uraian Tugas Dan Fungsi Serta

Tata Kerja Dinas Perhubungan Kota Surabaya. Struktur organisasi dalam inovasi layanan *e-School Bus card* yang dibentuk di Dinas Perhubungan Kota Surabaya yakni tersusun sesuai dengan tingkatan eselon atau seperti struktur organisasi Dinas Perhubungan Kota Surabaya. Struktur organisasi yang menangani inovasi layanan *e-School Bus Card* sendiri masuk dalam bagian transportasi dalam Dinas

Perhubungan Kota Surabaya. Jadi seperti yang sudah di jelaskan tadi transportasi bus sekolah struktur intinya ada 14 orang yang terdiri dari 11 sopir dan kernet, 1 bagian koordinator dan 1 admin. Beda dengan masalah mekanisme seperti keuangan dan IT itu semua jadi satu dengan sub bagian transportasi langsung karena mempunyai tugas yang sama.

Dari informasi di atas dapat diketahui bahwa struktur organisasi dalam inovasi layanan *e-School Bus card* masuk dalam struktur bagian transportasi yang ada di Dinas Perhubungan Kota Surabaya namun untuk beberapa bagian seperti bagian pada keuangan dan IT tetap masuk pada bagian transportasi. Hal tersebut dirasa efektif karena mempunyai tugas dan fungsi yang sama. Davis dalam Moehariono (2012) mengartikan budaya organisasi sebagai pola keyakinan dan nilai-nilai (*values*) organisasi yang dipahami, dijiwai, dan dipraktikkan oleh organisasi sehingga pola tersebut memberikan arti tersendiri dan menjadi dasar aturan berperilaku dalam organisasi. Dinas Perhubungan Kota Surabaya memiliki budaya organisasi yang sudah melekat di dalam organisasi. Budaya organisasi yang dimiliki ialah lebih mengutamakan efektivitas daripada efisiensi. Budaya organisasi tersebut juga diterapkan dalam setiap pelayanan publik yang dimiliki oleh Dinas Perhubungan Kota Surabaya termasuk inovasi layanan *e-School Bus card*.

Struktur organisasi yang dibentuk sudah sesuai dengan peraturan daerah yang ada. Sedangkan dalam koordinasi layanan *e-School Bus Card* juga dibentuk sesuai struktur organisasi Dinas Perhubungan Kota Surabaya. Layanan inovasi *e-School Bus card* di Dinas Perhubungan Kota Surabaya memiliki sumber daya manusia yang ada di Dinas Perhubungan Kota Surabaya.

Struktur organisasi di Dinas Perhubungan Kota Surabaya yang dibentuk sudah sesuai dengan peraturan daerah dan budaya organisasi yang dimiliki juga sudah cukup baik. Budaya organisasi yang normatif dimana norma dan prosedur organisasi sudah ditentukan sebelumnya dan aturan dan peraturan ditetapkan sesuai dengan pedoman yang ada. Karyawan berperilaku dengan cara yang ideal dan secara ketat mematuhi kebijakan organisasi..

#### **5. Portofolio Management**

Indikator yang kelima dalam menganalisis sebuah inovasi ialah *portofolio management* atau manajemen portofolio. Dalam konstruksi manajemen portofolio memiliki dua subkonstruksi yaitu *risk/return balance*

dan *optimization tools use*. *Risk/Return balance* dalam sebuah inovasi merupakan alasan pengambilan keputusan sebuah inovasi dari beberapa pertimbangan sebelumnya. Proses pembuatan keputusan dari organisasi dengan melakukan evaluasi atas produk-produk yang dimiliki. Sedangkan *optimization tools use* merupakan optimasi suatu proses untuk mencapai hasil yang ideal atau nilai efektif yang dapat dicapai. Dalam hal ini berkaitan dengan mengoptimalkan sesuatu yang sudah ada atau membuat sesuatu secara optimal.

Proses *risk/return balance* dalam inovasi layanan *e-School Bus Card* di Dinas Perhubungan Kota Surabaya disebabkan oleh beberapa pertimbangan atau evaluasi dari layanan sebelumnya. Pihak terkait layanan inovasi tersebut sebelumnya telah melakukan konsultasi dengan pihak terkait layanan absensi berbasis *online*. Alasan perlunya inovasi tersebut ialah dapat menyelesaikan masalah yang terjadi sebelumnya. Hal tersebut telah disampaikan oleh Sub Koordinator Operasional Bus Sekolah Dinas Perhubungan Kota Surabaya dimana proses awal yang mendasari munculnya inovasi layanan *e-School Bus Card* dikarenakan adanya berbagai keluhan terkait absensi secara manual yang kurang efektif dan melihat perkembangan teknologi terkait e-gov. Akhirnya hal ini membutuhkan absensi berbasis *online* dan muncul layanan inovasi *e-School Bus card*.

Layanan *e-School Bus card* dilakukan bertujuan untuk mengatasi berbagai macam masalah yang terjadi sebelumnya dalam absensi siswa-siswi pada bus sekolah Kota Surabaya. Tujuan pengambilan keputusan menurut Hasan (2004) ialah bersifat tunggal (hanya satu masalah dan tidak berkaitan dengan masalah lain) dan tujuan bersifat ganda (masalah saling berkaitan, dapat bersifat kontradiktif ataupun tidak kontradiktif). Selain itu inovasi layanan *e-School bus card* dipilih lebih efektif karena melihat perkembangan teknologi berbasis e-gov.

*Optimization tools use* dalam Inovasi layanan *e-School Bus card* dilakukan dengan penggunaan fasilitas yang sudah ada di Dinas Perhubungan Kota Surabaya. Sarana yang digunakan oleh Dinas Perhubungan Kota Surabaya adalah menyiapkan Wifi dalam bus, pembuatan kartu *e-School Bus card*, form pendaftaran dan alat *tapping*. Selain itu untuk aplikasi *e-School Bus card* yang digunakan untuk memantau antusias siswa-siswi pengguna bus sekolah Kota Surabaya yang sudah disiapkan oleh Dinas

Komunikasi Informasi dan Statistik Kota Surabaya cukup dilakukan dengan Handphone Dinas Perhubungan Kota Surabaya yang dibawa petugas dan komputer pada Dinas Perhubungan Kota Surabaya.



**Gambar 4. Gambar Aplikasi e-School Bus Card**  
Sumber: bussekolahsurabaya.net (2021)

Dari wawancara di atas dapat diketahui bahwa

Manajemen portofolio dalam layanan *e-School Bus Card* ialah didukungnya dengan beberapa pertimbangan dan penggunaan kebutuhan dalam inovasi program yang sederhana namun efisien dan optimal.

## 6. Project Management

*Management project* atau manajemen proyek ialah bersangkutan dengan proses yang mengubah input menjadi inovasi yang efektif dan efisien. Dalam konstruksi ini memiliki empat subkonstruksi diantaranya *Project Efficiency, Tools, Communication* dan *Collaborations*. Manajemen proyek merupakan suatu metode pengelolaan yang telah dikembangkan secara ilmiah dan intensif. Menurut Iman Soeharto (dalam Haming et al., 2011) menyatakan manajemen proyek sebagai kegiatan merencanakan, mengorganisasikan, memimpin, dan mengendalikan sumber daya perusahaan untuk mencapai sasaran jangka pendek yang telah ditentukan dengan mempergunakan pendekatan system dan hierarki, baik vertical maupun horizontal. Proses tersebut diperlukan untuk memperoleh sebuah inovasi yang baik agar tercapainya tujuan dari inovasi tersebut.

*Project Efficiency* atau proyek efisien merupakan suatu proses dalam suatu inovasi yang bersifat efisien. Dalam inovasi layanan *e-School Bus Card* memiliki perencanaan layanan sebelum dilakukannya layanan *e-School Bus Card* yang bertujuan untuk menghasilkan efisiensi layanan. Perencanaan (*Planning*) dalam inovasi tersebut ialah membuat laporan keuangan yaitu DPA (Dokumen Pelaksanaan Anggaran) dan RKA (Rencana Kerja Anggaran) terkait Inovasi layanan *e-School Bus Card* di Dinas Perhubungan Kota Surabaya.

Subkonstruksi selanjutnya ialah *Tools* atau alat dalam manajemen proyek merupakan sesuatu yang digunakan untuk mempermudah perencanaan kegiatan dalam melaksanakan inovasi layanan. Alat manajemen proyek biasanya digunakan untuk penjadwalan, mengatur dan mengkoordinasi bagian-bagian pekerjaan, pembagian tugas dan lain-lain.

Dalam inovasi layanan Dinas Perhubungan Kota Surabaya menggunakan alat manajemen proyek guna mempermudah dalam membuat inovasi layanan. Alat manajemen proyek dalam inovasi *e-School Bus Card* adalah membuat perencanaan dan membentuk organisasi pelaksanaa program tersebut dalam bentuk buku panduan kegiatan.

Subkontruksi yang ketiga yaitu *communications* atau komunikasi manajemen proyek atau manajemen komunikasi proyek. Manajemen komunikasi proyek diperlukan untuk mensosialisasi kebijakan pengembangan proyek, hasil kerja proyek, koordinasi dan komunikasi dengan seluruh pihak yang terkait dalam proyek atau inovasi layanan. Hal tersebut terjadi pada tahap *actuating* inovasi layanan *e-School Bus Card*, namun komunikasi tetap berjalan pada setiap tahap inovasi tersebut. Tahap ini merupakan tahap yang akan membutuhkan banyak koordinasi dan komunikasi sehingga inovasi program dapat tercapai sesuai dengan rencana inovasi layanan.

Subkontruksi yang terakhir ialah *collaborations* atau kolaborasi proyek manajemen. Inovasi layanan *e-School Bus Card* mempunyai kolaborasi atau kerjasama, interaksi dan kompromi dengan dengan beberapa elemen atau pihak yang terkait dengan layanan. Menurut Earl P. Strong (dalam Hasibuan, 2009) mengatakan bahwa pengendalian adalah proses pengaturan berbagai factor dalam suatu perusahaan, agar pelaksanaan sesuai dengan ketetapan-ketetapan dan rencana. Pihak-pihak yang terlibat baik secara langsung maupun tidak langsung yang menerima akibat dan manfaat. Pihak yang terkait dengan layanan inovasi ialah Kepala Dinas Perhubungan Kota Surabaya, anggota lain yang bersangkutan dan siswa-siswi yang menggunakan bus sekolah Kota Surabaya. Kolaborasi ini ditunjukkan dengan keikutsertaan Kepala Dinas Perhubungan Kota Surabaya dalam hal pengawasan (*controlling*) inovasi layanan *e-School Bus card*.

Keikutsertaan peserta yang terlibat dalam subkontruksi kolaborasi atau kerjasama dengan pihak Dinas Perhubungan Kota Surabaya sudah mengikuti

panduan atau intruksi dari Dinas Perhubungan Kota Surabaya. Sehingga dalam manajemen proyek semua pihak yang terlibat berperan penting untuk keberhasilan inovasi layanan *e-School Bus Card*. Komunikasi dan kolaborasi serta penggunaan alat proyek manajemen dapat menghasilkan efisiensi dalam inovasi layanan *e-School Bus Card* di Dinas Perhubungan Kota Surabaya.

## **7. Commercialization**

Indikator terakhir dalam menganalisis suatu inovasi ialah *commercialization* atau komersialisasi. Komersialisasi berkaitan dengan pengenalan inovasi produk baru ke pasar menggunakan signifikan kemampuan pemasaran. Menurut Rogers (1983) menyatakan bahwa komersialisasi merupakan aspek pemasaran atau penyebarluasan produk inovasi. Akan tetapi, dalam organisasi atau intitusi pemerintahan tidak dikenal istilah komersialisasi. Komersialisasi pada dasarnya ialah proses akhir dari suatu pengembangan produk. Dalam *commercialization* memiliki tiga subkontruksi diantaranya *market research*, *market testing* dan *marketing and sales*.

*Market research* dapat memberikan informasi penting untuk menganalisis kebutuhan pasar sehingga dapat mengetahui harapan-harapan konsumen terhadap produk yang akan diproduksi. *Market testing* bertujuan untuk mengetahui seberapa besar tingkat penerimaan konsumen terhadap produk yang telah ada. Sedangkan *marketing and sales* merupakan proses penjualan dengan menggunakan ide kreatif dan teknik marketing praktis.

*Market research* inovasi layanan *e-School Bus card* di Dinas Perhubungan Kota Surabaya dilakukan dengan merumuskan masalah masalah dan menentukan desain riset. Sebelum dibuatnya inovasi layanan *e-School Bus Card* ini dilihat kekurangan absensi sebelumnya atau masalah sebelumnya. Setelah itu, menentukan desain masalah tersebut kemudian munculah ide inovasi tersebut.

*Market testing* dalam inovasi layanan *e-School Bus Card* yaitu mengambil sampel ini dengan uji petik untuk mencoba kualitas inovasi layanan tersebut. Selanjutnya Dinas Perhubungan Kota Suarabaya dapat menyimpulkan atau menganalisa bagaimana kualitas inovasi tersebut. Selain itu juga dilakukan sedikit wawancara untuk mengetahui kualitas inovasi layanan *e-School Bus Card*.

*Marketing and sales* inovasi layanan dilakukan dengan sosialisasi dan pemberian hadiah kepada siswa-siswi. Sosialisasi dilakukan pada hari pelaksanaan sebelum inovasi layanan *e-School Bus*

*card* dijalankan. Sosialisasi *e-School Bus Card* diadakan oleh pihak Dinas Perhubungan Kota Surabaya sejak bulan Juli 2018 dengan bekerja sama dengan Dinas Pendidikan Kota Surabaya melalui sekolah-sekolah yang ada di Surabaya khususnya SMP, SMA dan SMK yang diikuti oleh siswa-siswi, beberapa guru, kepala sekolah dan kami dari tim angkutan umum Dinas Perhubungan kota Surabaya. Sosialisasi ini bertujuan menjelaskan kelebihan inovasi dan bagaimana cara menggunakan *e-School Bus Card*. Tidak lupa Dinas Perhubungan Kota Surabaya memberikan hadiah berupa buku tulis, pensil dan kotak pensil pada saat sosialisasi dan kepada sepuluh siswa-siswi pertama yang membuat kartu *e-School Bus card* serta menggunakan bus sekolah kota Surabaya dalam satu minggu berturut-turut untuk beraktivitas ke sekolah.

Menurut Hamalik (2009) mengatakan bahwa reward (hadiah) memiliki tujuan untuk membangkitkan atau mengemban minat, reward ini hanya berupa alat untuk membangkitkan minat saja bukanlah sebagai tujuan. Hadiah yang diberikan kepada siswa-siswi berupa beberapa peralatan sekolah buku tulis, pensil dan kotak pensil. Hal tersebut tentunya untuk meningkatkan antusias siswa-siswi dalam mengikuti inovasi layanan *e-School Bus Card* dan mencapai tujuan organisasi.

## PENUTUP

### Simpulan

Berdasarkan uraian dari hasil penelitian dan analisis terkait dengan inovasi layanan *e-School Bus Card* di Dinas Perhubungan Kota Surabaya yang sudah dijelaskan oleh peneliti sebelumnya, peneliti dapat menarik kesimpulan bahwa inovasi layanan *e-School Bus Card* tersebut baik digunakan untuk meningkatkan pelayanan dalam absensi *online* yang digunakan dalam bus sekolah Kota Surabaya. Hal tersebut dapat dianalisis dengan menggunakan teori inovasi *Seven Contracts from the IMMF* antara lain:

*Input* yang dibutuhkan dalam layanan *e-School Bus Card* ialah sederhana yang terdapat di Dinas Perhubungan Kota Surabaya. Ide munculnya inovasi layanan *e-School Bus Card* di Dinas Perhubungan Kota Surabaya berawal dari masukan siswa siswi dilanjutkan *breafing* dan melihat teknologi berbasis *e-gov* munculah ide inovasi layanan *e-School Bus Card* di Dinas Perhubungan Kota Surabaya. Strategi inovasi yang digunakan dalam layanan inovasi *e-School Bus Card* sesuai dengan visi dan misi Dinas Perhubungan Kota Surabaya. Struktur organisasi yang dibentuk

untuk inovasi layanan *e-School Bus Card* terbentuk sesuai dengan urutan struktur organisasi yang dimiliki oleh Dinas Perhubungan Kota Surabaya yaitu sesuai eselon. Selain itu budaya yang dimiliki oleh Dinas Perhubungan Kota Surabaya sudah baik karena mengutamakan efektivitas daripada efisiensi. Proses munculnya inovasi layanan *e-School Bus Card* di Dinas Perhubungan Kota Surabaya berawal dari permasalahan dalam absensi secara manual sebelumnya. Masalah tersebut ialah transparansi, akuntabel, efektif dan efisien. Selain masalah itu juga didukung oleh peraturan pelayanan publik dan landasan sosiologi tentang IT. Proyek manajemen yang dilakukan dalam inovasi layanan *e-School Bus Card* di Dinas Perhubungan Kota Surabaya memiliki empat subkontruksi yang terlihat dalam prinsip *planning, organizing, actuating* dan *controlling*. Pengenalan layanan *e-School Bus Card* di Dinas Perhubungan Kota Surabaya dengan cara melakukan sosialisasi, uji *e-School Bus Card* dengan menggunakan alat *tapping* yang disediakan oleh Dinas Perhubungan Kota Surabaya dan memberikan hadiah pada siswa siswi setelah dirasa baik kemudian *launching e-School Bus Card*.

## SARAN

Berdasarkan hasil penelitian peneliti ingin menambahkan saran. Saran tersebut antara lain:

1. Inovasi layanan *e-School Bus Card* di Dinas Perhubungan Kota Surabaya sudah bagus dalam memperbaiki masalah absensi yang terjadi di bus sekolah Kota Surabaya. Namun disarankan untuk memperbaiki sarana prasarana yang digunakan seperti alat *tapping* yang sering error dan *wifi* dalam bus sekolah yang sering tidak terhubung pada layanan internet.
2. Inovasi layanan *e-School Bus Card* di Dinas perhubungan Kota Surabaya memang sudah banyak peminatnya namun terbentur beberapa kendala yaitu dalam pembuatan kartu *e-School Bus Card* yang sangat lama jadinya, disarankan untuk menyiapkan bahan untuk pembuatan *e-School Bus Card* secara matang.

## Ucapan Terimakasih

Penulisan mengucapkan terimakasih kepada pihak-pihak yang berkontribusi dalam penulisan jurnal ini diantaranya :

1. Seluruh Dosen S1 Administrasi Negara FISH Unesa
2. Tjitjik Rahaju, S.Sos., M.Si. selaku dosen pembimbing akademik dan Ketua Prodi S1

Adiminsitrasi Negara Universitas Negeri Surabaya yang selalu memberikan dukungan moral kepada peneliti.

3. Eva Hany Fanida, S.AP., M.AP selaku dosen pembimbing.
4. Dra. Meirinawati, M.AP. dan Deby Febriyan Eprilianto, S.Sos., M.PA. selaku dosen penguji.
5. Kedua orang tua yang selalu memberikan semangat dan motivasi kepada peneliti
6. Renata Yanzra Akbar yang telah memberikan dukungan moral kepada peneliti
7. Dinas Perhubungan Kota Surabaya khususnya dibidang angkutan umum dan siswa siswi di Kota Surabaya yang membantu peneliti dalam memberikan data.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Brohi, Shaharyar et al. 2021. *Using the Theory of Planned Behavior to Identify the Behavioral Intention to use Public Transportation Service: The Case Study of Karachi Circular Railway*. International Journal on Emerging Technologies, 12(1), p. 317-322
- Brown, David. 2005. *International Review of Administrative Sciences*. SAGE Publications (London, Thousand Oaks, CA and New Delhi). Vol 71(2):241–254
- Burdick-Will, Julia, Mark L. Stein, and Jeffrey Grigg. 2019. “*Denger on the Way to School:Exposure to Vio Lent Crime, Public Transportation, and Absenteeis*”, Socio Logical Science 6: 118-142
- Carlos Mitsuru Murasse, Jamerson Viegas Queroz, Cristian Luis da Silva dan Faimara do Rocio Strauhs, 2018. *Innovation Opportunities from E-Government Readines Benchmark*
- Dougherty, james E. & Robert L. Pfaltzgraff. 1997. *Contending Theoris*. New York: Happer and Row Publisher
- Eprilianto, Sari, dan Saputra. 2019. *Mewujudkan integrasi data melalui implementasi inovasi pelayanan kesehatan berbasis teknologi digital*. Journal of Public Sector Innovations, Vol. 4, No. 1, (30– 37)
- Halim, Abdul. 2004. *Akuntansi Keuangan Daerah*. Jakarta: Salemba Empat
- Haming, M. 2011. *Manajemen Produksi Operasi Manufacture dan Jasa*. Jakarta: Bumi Aksara
- Hasan, M. Iqbal. 2004. *Pokok-Pokok Materi Pengambilan Keputusan*. Bogor: Ghalia Indonesia
- Hasibuan, Malayu S.P. 2009. *Manajemen: Dasar, Pengertian, dan Masalah Edisi Revisi*. Jakarta: Bumi Aksara
- Hasibuan, Malayu S.P. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Revisi*. Jakarta: Bumi Aksara
- Instruksi Presiden Republik Indonesia No. 6 Tahun 2001 Tentang Pengembangan dan Pendayagunaan Telematika di Indonesia
- Katz, D., & Kahn, R. L. 1978. *The Social Psychology of Organizations*. New York: Wiley
- Krina L.P.L. 2003. *Indikator dan Alat Ukur Prinsip Akuntabilitas, Transparansi dan Partisipasi*. Jakarta: Badan Perencanaan Pembangunan Nasional
- Li, Jing et al. 2018. *Methodology For Extracting Potential Customized Bus Routes Based on Bus Smart Card Data*. Journal School of Traffic Transportation. China: Beijing Jiaotong University
- Maryam, Neneng Siti. 2016. *Mewujudkan Good Governance Melalui Pelayanan Publik*. Jurnal Ilmu Politik dan Komunikasi, Vol VI, No. 1. Bandung: Politeknik Kridatama
- Meirinawati, dan Prabawati, 2017. *Manajemen Keselamatan dan Kesehatan Kerja Dalam Mewujudkan Zemo Accident*. Surabaya: Universitas Negeri Surabaya
- Menno, Yap, Oded Cats & Bart van Arem. 2020. *Crowding Valuation in Urban Tram and Bus Transportation Based on Smart Card Data*, Transportmetrica A: Transport Science, 16:1, p. 23-42
- Moehersiono. 2012. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada
- Nawawi, Hadari. 2012. *Metode Penelitian Bidang Sosial*. Yogyakarta: Majelis Pengembangan Kader dan Sumber Daya Insani.
- Ndraha, taliziduhu. 1998. *Pengantar Teori Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta
- Niswah, dan Fanida. 2015. *Quick wins: mekanisme layanan administrasi perkantoran*. Seminar nasional PAP “pengembangan ilmu dan profesi administrasi perkantoran: peluang dan tantangan”, hal. 155-168

- Peraturan Walikota Surabaya No. 60 Tahun 2016  
tentang Kedudukan, Susunan Organisasi,  
Uraian Tugas dan Fungsi serta Tata Kerja  
Dinas Perhubungan Kota Surabaya
- Sanchez, Thomas W. 2008. *Poverty, policy, and  
Public Transportation*. Transportation  
Research Part A 42, p. 833–841
- Soepartono. 2000. *Sarana dan Prasarana Olahraga*.  
Jakarta: Depdiknas
- Sugiyono. 2008. *Metode Penelitian Kuantitatif,  
Kualitatif, R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Syafriyani, dan Zaituna. 2018. Penerapan E-  
Government Dalam Pelayanan Adminitrasi  
Kepegawaian : Studi di BPKSDM Kabupaten  
Sumenep. Journal of Public Sector  
Innovation.
- Riskika, Analdo Y.D, dan Meirinawati. 2020. *Strategi  
Meningkatkan Kualitas Pelayanan Publik  
Melalui Layanan SIMPATIK di Kabupaten  
Kediri:Study Kasus Izin Mendirikan  
Bangunan*. Suarabaya: Universitas Negeri  
Surabaya
- Roco, Mihail C, Barbara Harthorn, David Guston dan  
Philip Shapira, 2011. *Innovative and  
Responsibble Governance of Societal  
Development*.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2009. *Manajemen: Dasar,  
Pengertian, dan Masalah Edisi Revisi*.  
Jakarta: Bumi Aksara
- Wardani, dan Rahayu. 2021. Inovasi Pelayanan  
Perizinan Bangunan Gedung 3.0 di  
Pemerintah Provinsi DKI Jakarta. Journal of  
Public Sector Innovation.  
[https://cloud.jpnn.com/photo/arsip/watermark/2018/b  
us-sekolah-di-surabaya-foto surabaya](https://cloud.jpnn.com/photo/arsip/watermark/2018/bus-sekolah-di-surabaya-foto-surabaya),  
diakses 28 April 2021  
[www.dishub.surabaya.go.id](http://www.dishub.surabaya.go.id), diakses 28 April 2021  
[https://modatransportasi.com/highlight-news/inilah-  
rute-bus-sekolah-di-surabaya/](https://modatransportasi.com/highlight-news/inilah-rute-bus-sekolah-di-surabaya/), diakses 28  
April 2021  
<http://bussekolahsurabaya.net/> diakses 28 April 2021  
[https://surabaya.tribunnews.com/2011/08/27/ini-dia-  
12-titik-kemacetan-di-surabaya](https://surabaya.tribunnews.com/2011/08/27/ini-dia-12-titik-kemacetan-di-surabaya), diakses 23  
September 2021  
[https://referensi.data.kemdikbud.go.id/index11.php?  
kode=056000&level=2](https://referensi.data.kemdikbud.go.id/index11.php?kode=056000&level=2), diakses 23  
September 2021



