

PROSES INOVASI PELAYANAN BUS RAPID TRANSIT (BRT) TRANS SEMARANG (STUDI KASUS *E-TICKETING*)

Yogi Budipratama, Thalita Rifda Khaerani

Departemen Administrasi Publik, FISIP, Universitas Diponegoro, Semarang

E-mail: yogibpratama@gmail.com

Abstract

Innovation is one of the important aspects in improving the quality of public services. As innovations were issued by the government bureau, government expected people would appease with the public services. In order to improve services quality in transportation sectors, the local government of Semarang launched e-ticketing feature in Bus Rapid Transit (BRT) Trans Semarang. Aim of this study are to find out the service innovation process in BRT Trans Semarang, discover supporting and opposing factors in service innovation implementation of BRT Trans Semarang. Materials and data were collected through depth interview with informants and observed. Theory of this study are based on Mulgan's innovation process theory, which are generating possibilities, incubating and prototyping, replicating and scaling up, analyzing and learning. Supporting and opposing theory of service innovation in public sectors by Albury and Clark. Results of this study showed service innovation processes (generating possibilities, incubating and prototyping, replicating and scaling up, dan analyzing and learning) have been in progress by General Service Departement of BRT Trans Semarang. Supporting factors in e-ticketing service innovation are political push, pressure for economy and improved efficiency, and pressure for improved service quality. In the other hand, there are opposing factors in service innovation of e-ticketing included over-reliance on high performers, availability of technology, cultural or organizational constraints, no rewards or incentives, short-term planning and budget, and culture of risk aversion. Suggestion from the author are included necessity in recruitment of IT expert staffs and reduce operator workload, adjunct technology supporting the implementation of service innovation and e-ticketing machines, establishment of a special team that handles the implementation of the innovation, granting staff an award, cooperation with external parties in funding e-ticketing machines, and disciplining staffs who are still difficult in learning and using the features of e-ticketing machines.

Keywords: Public Service, Transportation, Innovation, Technology

Pendahuluan

Pelayanan adalah suatu bentuk kegiatan pelayanan yang dilaksanakan oleh instansi pemerintah baik di pusat, di daerah, BUMN, dan BUMD dalam bentuk barang maupun jasa dalam rangka pemenuhan kebutuhan masyarakat sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku (KEPMENPAN No. 81 tahun 1993). Terselenggaranya pelayanan publik yang baik merupakan keberhasilan reformasi birokrasi di Indonesia, karena ketika pelayanan yang diberikan didalam suatu negara sudah baik maka peranan birokrat dalam melaksanakan tugasnya dapat dikatakan baik.

Terdapat beberapa jenis pelayanan: *pertama*, pelayanan administratif, yaitu pelayanan yang menghasilkan dokumen-dokumen seperti akte kelahiran, akte kematian, dan KTP. *Kedua*, pelayanan barang yaitu pelayanan yang menghasilkan barang, seperti penyedia air bersih. *Ketiga*, pelayanan jasa, yaitu adalah pelayanan yang bukan berupa barang namun pelayanan yang menghasilkan berbagai bentuk jasa bagi kebutuhan publik, seperti jasa pendidikan, jasa kesehatan, jasa transportasi, serta pelayanan jasa lainnya.

Transportasi merupakan suatu alat dimana dapat memindahkan barang atau manusia dari tempat asal ke tempat tujuan. Pelayanan transportasi darat pada saat ini mengalami perkembangan seiring dengan berkembangnya teknologi-teknologi dan pengaruh globalisasi di dunia ini. Data Badan Pusat Statistik Indonesia, pada tahun 2011-2013 jumlah transportasi darat mengalami jumlah peningkatan kendaraan sebagaimana ditunjukkan melalui tabel berikut.

Tabel 1

Jumlah Transportasi Darat di Indonesia Tahun 2011-2013

No	Tahun	Jumlah
1	2011	85.601.351
2	2012	94.373.324
3	2013	104.118.969

(Sumber:<http://www.bps.go.id/linkTabelStatis/view/id/1413>/diakses pada tanggal 23 November 2015 pukul 23.30 WIB)

Pada tahun 2011 tercatat 85.601.351 unit, pada tahun 2012 tercatat 94.373.324 unit, sementara itu di tahun 2013 mengalami peningkatan 10,33% dengan jumlah 104.118.969 unit kendaraan darat sebagai rincianya yaitu, mobil penumpang 11.484.514 unit, bus 2.286.309 unit, truk 5.615.494 unit, dan sepeda motor 84.732.652 unit. Jumlah unit di atas bukan tidak mungkin mengalami peningkatan setiap tahunnya, hal ini akan menimbulkan beberapa problematika jika tidak diantisipasi salah satunya menumpuknya volume kendaraan di jalan raya dan akan menimbulkan kemacetan hal ini akan berdampak pada terganggunya aktivitas masyarakat.

Kota Semarang adalah salah satu wilayah yang letaknya strategis, dan menjadi Ibu Kota dari provinsi Jawa Tengah. Kota ini sangat berpotensi menjadi kota yang akan banyak dikunjungi oleh para pekerja, pelajar, dan wisatawan. Kota Semarang juga adalah salah satu kota yang tingkat aktivitas masyarakatnya sangat padat sama seperti kota-kota besar lainnya seperti Jakarta, Bandung, dan Surabaya. Data mengenai pergerakan orang dengan menggunakan angkutan umum di Kota Semarang dapat digambarkan pada tabel 2 berikut.

Tabel 2
Jumlah Penumpang Angkutan
Umum di Kota Semarang Tahun
2014-2015

No	Jenis Penumpang	Tahun 2014	Tahun 2015
1	Jumlah penumpang angkutan umum Non BRT (Bus Rapid Transit)	4.085.195	5.208.385
2	Jumlah penumpang angkutan umum BRT (Bus Rapid Transit)	5.832.450	8.023.869

Sumber: Rencana Strategis Dinas Perhubungan Kota Semarang 2016-2020

Jumlah penumpang moda transportasi umum non BRT mengalami peningkatan sebesar 27%, dari 4.085.195 orang di tahun 2014 menjadi 5.208.385 orang di tahun 2015. Selain itu jumlah penumpang pada BRT juga mengalami peningkatan sebesar 38%, dari 5.832.450 orang di tahun 2014 menjadi 8.023.869 orang di tahun 2015. Oleh karena itu, pelayanan transportasi sangatlah dibutuhkan perannya dalam rangka menunjang aktivitas sehari-hari bagi masyarakat yang sedang tinggal di Kota Semarang tersebut.

BRT adalah salah satu transportasi publik di darat yang disediakan oleh pemerintah Kota Semarang untuk menunjang aktivitas sehari-hari masyarakat untuk berpindah dari tempat satu ke tempat lainnya. BRT juga ditujukan agar masyarakat di Kota Semarang dapat berpindah dimana sebelumnya menggunakan kendaraan pribadi menjadi

menggunakan transportasi publik untuk melaksanakan aktivitas sehari-hari.

Di dalam pengelolaan BRT masih banyak ditemukan berbagai permasalahan salah satunya kurang baiknya pengelolaan sarana prasarana di shalter maupun bus misalnya, tidak tersedianya tempat khusus bagi yang terkendala fisik pada saat naik dan turun bus dan masih belum tersedia kamera pengaman di beberapa shelter, hal ini mengakibatkan timbulnya sejumlah persoalan baru seperti, kenyamanan pengguna BRT yang terganggu serta meningkatnya jumlah kriminalitas. Padahal saat ini masyarakat Kota Semarang membutuhkan jasa transportasi publik yang aman, nyaman, dan murah dalam rangka menunjang aktivitas masyarakat tersebut.

Inovasi pelayanan sangat dibutuhkan di berbagai aspek pelayanan disini penulis akan berfokus terhadap inovasi pelayanan yang di berikan oleh Bus Rapid Trans Semarang (BRT). Di dalam PERMENPAN-RB No 31 Tahun 2014 tentang pedoman inovasi pelayanan dijelaskan bahwa inovasi pelayanan ditujukan agar mendorong pembangunan inovasi pelayanan publik, mempercepat peningkatan kualitas pelayanan publik, dan meningkatkan kepuasan masyarakat terhadap pelayanan publik. Selain itu, dalam Undang-undang Nomor 23 Tahun 2014 Tentang Pemerintah Daerah menjelaskan bahwa Dalam rangka peningkatan kinerja penyelenggaraan Pemerintahan Daerah, Pemerintah Daerah dapat melakukan inovasi. Inovasi sebagaimana dimaksud pada Undang-undang 23 tahun 2014 tentang pemerintah daerah adalah semua bentuk pembaharuan

dalam penyelenggaraan Pemerintahan Daerah.

BLU BRT Trans Semarang selaku pengelola BRT di Semarang sudah melakukan inovasi dalam rangka meningkatkan layanan bagi masyarakat. Salah satu inovasi pelayanan yang sudah di terapkan yaitu *Electronic Ticketing (E-Ticketing)*. *E-Ticketing* menurut Iwuagwu (2009: 12) yaitu seperti dokumen digital yang digunakan dalam proses transaksi tiket transportasi massal, seperti *bus rapid transit*, kereta, *ferries*, *tramways*, dan lainnya. Program *e-ticketing* yang dilakukan oleh Badan Layanan Umum BRT Trans Semarang bertujuan untuk mendukung peningkatan layanan transportasi. Sehingga diharapkan dengan adanya program *e-ticketing* ini dapat memudahkan masyarakat untuk melakukan transaksi pembelian tiket secara efisien, tanpa harus mengeluarkan uang di atas bus dan menunggu uang kembalian.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui proses inovasi pelayanan *e-ticketing* yang telah dilakukan oleh BLU BRT Trans Semarang, beserta faktor pendorong dan penghambat proses inovasi pelayanan *e-ticketing*.

Tinjauan Pustaka

1. Administrasi Publik

Jhon M. Pfiffner dan Robert V. Presthus, dalam Pasolong (2013: 7) mendefinisikan administrasi publik adalah (1) meliputi implementasi kebijakan pemerintah yang telah ditetapkan oleh badan-badan perwakilan politik, (2) koordinasi usaha-usaha perseorangan dan kelompok untuk melaksanakan kebijakan

pemerintah. Hal ini meliputi pekerjaan sehari-hari pemerintah. (3) suatu proses yang bersangkutan dengan pelaksanaan kebijakan-kebijakan pemerintah, pengarahan, kecakapan, dan teknik- teknik yang tidak terhingga jumlahnya, memberikan arah dan maksud terhadap usaha sejumlah orang.

Cheema, dalam Keban (2008: 37) mengungkapkan empat fase administrasi publik yang juga menggambarkan perkembangan paradigma administrasi publik. Empat paradigma tersebut adalah:

1. *Traditional Public Administration*, yang berorientasi pada hirarki kontinuitas, ketidakberpihakan, standarisasi, legal-rational, otoritas, dan profesionalitas.
2. *Public Management*, yang memusatkan perhatian pada penerapan prinsip-prinsip manajemen termasuk efisiensi dalam pemakaian sumberdaya, efektivitas, orientasi pada pelanggan, orientasi pada kekuatan pasar, dan lebih sensitif terhadap kepentingan publik, paradigma ini menyarankan juga peran sektor swasta yang lebih besar, memperkecil ukuran sektor publik, dan memperkecil domain dari *traditional public administration*.
3. *New Public Management*, yang diarahkan pada prinsip fleksibilitas, pemberdayaan, inovasi, dan orientasi pada hasil, out-sourcing, dan contracting out, serta promosi etika profesi dan manajemen dan anggaran berbasis kinerja.
4. *Governance*, yaitu suatu sistem nilai, kebijakan, dan kelembagaan dimana urusan-urusan ekonomi, sosial, dan politik dikelola melalui interaksi

antara masyarakat, pemerintah dan sektor swasta. Paradigma ini mengutamakan mekanisme dan proses dimana para warga masyarakat dan kelompok dapat mengartikulasikan kepentingannya, memediasi berbagai perbedaan-perbedaannya, dan menjalankan hak dan kewajibannya. Pemerintah diharapkan dapat memainkan perannya dalam menciptakan lingkungan politik dan hukum yang kondusif, sementara sektor swasta memainkan perannya dalam menciptakan lapangan pekerjaan, dan pendapatan, sedangkan masyarakat madani (*civil society*) menyelenggarakan interaksi sosial dan politik secara sehat. Pendek kata, esensi dari paradigma terakhir ini adalah memperkuat interaksi antara ketiga aktor tersebut dalam mempromosikan *people-centered development*.

2. Pelayanan Publik

Sinambela (2006: 5) mendefinisikan pelayanan publik adalah sebagai setiap kegiatan yang dilakukan oleh pemerintah terhadap sejumlah manusia yang memiliki setiap kegiatan yang menguntungkan dalam suatu kumpulan atau kesatuan dan menawarkan kepuasan meskipun hasilnya tidak terikat pada suatu produk secara fisik. Sampara (2000: 6) mendefinisikan pelayanan adalah suatu kegiatan atau urutan kegiatan yang terjadi dalam interaksi langsung antar seseorang dengan orang lain atau mesin secara fisik, dan menyediakan kepuasan pelanggan.

Kurniawan dalam Sinambela (2006: 5) mengartikan pelayanan publik yaitu pemberi layanan (melayani) keperluan orang atau masyarakat yang mempunyai

kepentingan pada organisasi itu sesuai dengan aturan pokok dan tata cara yang telah ditetapkan.

3. Reformasi Pelayanan Publik

Sinambela, (2006: 25) mendefinisikan secara teoritis reformasi adalah perubahan dimana kedalamannya terbatas sedangkan keluasan perubahannya melibatkan seluruh masyarakat. Pengertian ini akan lebih jelas jika dibedakan dengan revolusi. Konsep terakhir menunjukkan kedalaman perubahannya radikal sedangkan keluasan perubahannya melibatkan pula seluruh masyarakat. sebagai perubahan yang terbatas tetapi seluruh masyarakat terlibat, reformasi juga mengandung cita-cita lembaga dan saluran yang ditempuh dalam mencapai cita-cita.

4. Inovasi

a. Definisi Inovasi

Setijanigrum, dalam (Jurnal Kebijakan dan Manajemen Publik, 2014: Vol. 1, No. 1) mendefinisikan “inovasi dalam pelayanan publik dapat diartikan sebagaipembaharuan/ciptaan/kreativitas/ciptaan baru dalam pelayanan publik”. KEPMENPAN-RB No. 31 Tahun 2014 mendefinisikan inovasi pelayanan publik adalah terobosan jenis pelayanan baik yang merupakan gagasan/ide kreatif orisinal dan/atau adaptasi/modifikasi yang memberikan manfaat bagi masyarakat, baik secara langsung maupun tidak langsung.

b. Level Inovasi

Mulgan & Albury, dalam Dhewanto (2014: 116) menjelaskan level inovasi sebagai berikut:

1. Inovasi inkremental yaitu inovasi dalam level ini hanya berupa perbaikan pada sistem yang ada.
2. Inovasi radikal yaitu inovasi dalam level ini berupa layanan baru, produk dan cara pengiriman produk baru.
3. Inovasi sistematis yaitu inovasi dalam level ini dengan skala besar dan perubahan kelembagaan mendasar.

c. Proses Inovasi

Mulgan, menerangkan proses inovasi terdiri dari berbagai elemen yaitu sebagai berikut:

1. *Generating possibilities-how can we stimulate and support ideas for innovation?*
2. *Incubating and prototyping-what mechanisms are there for developing promising ideas and managing attendant risks?*
3. *Replicating and scaling up-how can we promote the rapid and effective diffusion of successful innovation?*
4. *Analyzing and learning-how should we evaluate what works and what doesn't to promote continuous learning and improvement* (Jurnal Administrasi Publik, 2014: Vol. 2, No. 4, Hal. 715-721).

d. Faktor Pendorong Inovasi

Clark, dkk menyebutkan faktor pendorong inovasi antara lain sebagai berikut:

1. *Political Push.*
2. *Pressure for economy and improved efficiency- 'bang for the buck'.*

3. *Pressure for improved service quality* (Jurnal Administrasi Publik, 2014: Vol. 2, No. 4, Hal. 715-721).

e. Faktor Penghambat Inovasi

Albury, menjelaskan faktor penghambat inovasi di sektor publik antara lain:

1. Keengganan menutup program yang gagal;
2. Ketergantungan berlebihan terhadap *high performer*;
3. Teknologi ada, terhambat budaya dan penataan organisasi;
4. Tidak ada penghargaan atau insentif;
5. Ketidakmampuan menghadapi resiko dan perubahan;
6. Anggaran jangka pendek dan perencanaan;
7. Tekanan dan hambatan administratif;
8. Budaya *risk aversion*. (Jurnal Administrasi Publik, 2014: Vol. 2, No. 4, Hal. 715-721).

Pembahasan

1. Proses Inovasi

BLU BRT Trans Semarang telah melakukan inovasi pada layanan BRT salah satunya yaitu layanan transaksi tiket menggunakan *e-ticketing*. Layanan *e-ticketing* berada pada level inovasi inkremental, karena dalam pelaksanaannya hanya melakukan perbaikan pada sistem yang sudah ada.

a. *Generating possibilities*

BLU BRT Trans Semarang telah melakukan penciptaan ide-ide inovasi

dengan cara yaitu: melakukan studi banding terhadap kota-kota lain yang sudah maju dan berhasil melakukan inovasi pada *E-ticketing* seperti Jakarta, selain melakukan studi banding terhadap instansi lain terciptanya ide inovasi tersebut dari hasil rapat evaluasi internal pegawai BLU BRT Trans Semarang, memanfaatkan teknologi yang ada seperti internet dan televisi, dan yang terakhir melalui kritik dan saran yang diberikan langsung oleh masyarakat melalui media sosial milik BLU BRT Trans Semarang.

b. *Incubating and prototyping*

BLU BRT Trans Semarang telah bekerjasama dengan pihak ke tiga (NGI) dan melakukan rapat program rencana pengembangan pada *e-ticketing*. dalam menghadap resiko dilapangan BLU memberikan briefing kepada pegawai tentang SOP yang harus dilakukan ketika terjadi permasalahan dilapangan dan menyediakan tiket manual untuk digunakan ketika terjadi kerusakan pada mesin *e-ticketing*.

c. *Replicating and scaling Up*

BLU BRT Trans Semarang meniru beberapa kota-kota lain yang telah menggunakan *E-ticketing* seperti Solo, Jakarta, dan Bandung. Kiblat utama BLU BRT Trans Semarang yaitu pelayanan *e-ticketing* pada Trans Jakarta. Usaha yang dilakukan BLU BRT Trans Semarang untuk meningkatkan pemerataan terhadap inovasi *e-ticketing* dengan cara mengajukan penambahan mesin *e-ticketing* ke dalam APBD BLU BRT Trans Semarang.

d. *Analyzing and learning*

BLU BRT Trans Semarang selalu melakukan evaluasi setiap satu bulan

sekali dan BLU juga menerjunkan tim khusus ke lapangan untuk memantau dan mengevaluasi para petugas tiket di lapangan. BLU BRT Trans Semarang juga telah melakukan perbaikan dan pembelajaran terhadap pelaksanaan *e-ticketing* dengan cara mengganti mesin *e-ticketing* dan tidak meletakkan/menempelkan di dalam armada BRT, dan melakukan pembelajaran kepada pegawai terkait penggunaan fitur yang ada di mesin *e-ticketing* dan mengganti kertas pada mesin tersebut.

2. Faktor Pendorong Inovasi

a. *Political push*

Adanya kesamaan visi dan misi antara Pemerintah Kota Semarang dengan BLU BRT Trans Semarang untuk meningkatkan kualitas pelayanan transportasi umum di Kota Semarang dan melaksanakan Undang-undang 22 Tahun 2009 tentang LLAJ dalam pasal 158 pemerintah berkewajiban untuk menyediakan angkutan umum di wilayah perkotaan.

b. *Pressure for economy and improved efficiency*

Penggunaan mesin *e-ticketing* dapat mempermudah dan mempercepat proses rekapitulasi hasil penjualan tiket yang dilakukan oleh petugas di lapangan dan dengan diterapkannya mesin *e-ticketing* dapat mengurangi biaya anggaran untuk menggaji petugas tiket dilapangan.

c. *Pressure for improved service quality*

Dengan banyaknya tekanan berupa kritik dan saran yang diberikan langsung oleh masyarakat terhadap BLU BRT Trans Semarang melalui media sosial. Menjadikan BLU BRT Trans Semarang termotivasi untuk selalu melakukan

perbaikan terhadap inovasi-inovasi pada pelayanan BRT.

3. Faktor Penghambat Inovasi

a. Ketergantungan berlebih terhadap *high performer*

BLU BRT Trans Semarang masih memiliki ketergantungan kepada pihak ketiga yaitu Nusantara Global Inovasi (NGI) untuk selalu melakukan perbaikan dan pengembangan-pengembangan pada fitur *e-ticketing* dan banyaknya beban pekerjaan yang harus ditanggung oleh operator.

b. Teknologi ada, namun terhambat budaya dan penataan organisasi

Jumlah teknologi yang tersedia di BLU sendiri masih terbilang minim untuk menunjang pelaksanaan *e-ticketing*, selain itu masih ada petugas tiket lapangan yang masih malas untuk mempelajari fitur-fitur yang ada pada mesin *e-ticketing*, dan ditambah belum adanya tim khusus yang menangani langsung pelaksanaan inovasi pelayanan pada BRT Trans Semarang.

c. Tidak ada penghargaan atau insentif

Tidak adanya pemberian insentif atau penghargaan bagi petugas tiket dilapangan.. Namun, BLU BRT Trans Semarang telah memberikan penghargaan kepada masyarakat dengan memberikan *dorprise* bagi pengguna kartu *e-ticketing* dengan *topup* terbanyak dan tarif promo pada saat HUT RI.

d. Anggaran jangka pendek dan perencanaan

Terbatasnya jumlah anggaran yang tersedia di BLU BRT Trans Semarang dalam membiayai pelaksanaan inovasi *e-ticketing* membuat pelaksanaan program

inovasi tersebut belum mencapai hasil yang diharapkan, selain itu keterbatasan anggaran juga memaksa BLU untuk membuat perencanaan yang mengalokasikan anggaran tersebut kepada program yang diprioritaskan.

e. Budaya *risk aversion*

Masih adanya pegawai dan petugas tiket dilapangan yang masih belum bisa meninggalkan budaya menghindari resiko dari perubahan atau inovasi. Seperti malas untuk mempelajari fitur-fitur yang terdapat pada mesin *e-ticketing* dan dalam melaksanakan target pelayanan yang telah di targetkan oleh BLU BRT Trans Semarang.

Kesimpulan

Dari hasil pembahasan diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa inovasi pelayanan *e-ticketing* yang dilakukan oleh BLU BRT Trans Semarang berada di level inovasi inkremental, karena hanya melakukan perbaikan-perbaikan pada sistem yang sudah ada. Pada proses inovasi BLU BRT menciptakan ide inovasi dengan cara studi banding dengan kota lain seperti Jakarta, Bandung, dan Solo, dalam mengembangkan pelaksanaan *e-ticketing* BLU telah bekerjasama dengan pihak ketiga yaitu NGI sebagai penyedia dan melakukan perawatan pada mesin *e-ticketing* selain itu BLU mengadakan rapat program rencana pengembangan, dalam mengantisipasi resiko yang menyertai BLU memberikan briefing kepada pegawai tentang SOP yang harus dilakukan ketika terjadi permasalahan dilapangan, usaha yang dilakukan oleh BLU untuk pemerataan pelaksanaan *e-ticketing* yaitu dengan mengajukan penambahan mesin *e-ticketing* ke dalam APBD BLU BRT

Trans Semarang, perbaikan yang dilakukan yaitu tidak meletakkan mesin *e-ticketing* didalam bus, selain itu BLU selalu melakukan pembelajaran berkelanjutan kepada petugas tiket terkait penggunaan fitur yang ada di mesin *e-ticketing* dan mengganti kertas pada mesin tersebut.

Yang menjadi faktor pendorong pelaksanaan inovasi *e-ticketing* tersebut yaitu adanya kesamaan visi misi antara Pemerintah Kota Semarang dengan BLU BRT Trans Semarang, penggunaan mesin *e-ticketing* dapat mempercepat proses rekapitulasi hasil penjualan tiket dan dapat mengurangi anggaran untuk menggaji pegawai, banyak nya kritik dan saran yang diberikan langsung oleh masyarakat dapat memotivasi BLU BRT Trans Semarang untuk selalu melakukan perbaikan pada layanannya. Kurangnya teknologi penunjang, belum tersedianya tenaga ahli, terbatasnya anggaran BLU BRT Trans Semarang, belum adanya pemberian insentif kepada pegawai, serta masih adanya pegawai yang masih malas untuk belajar menggunakan fitur yang ada pada mesin *e-ticketing* menjadi faktor penghambat pelaksanaan inovasi *e-ticketing*.

Saran

Perlunya perekrutan tenaga ahli untuk membantu mengevaluasi pelaksanaan dan melakukan pengembangan pada fitur *e-ticketing*, penambahan teknologi penunjang dan jumlah mesin *e-ticketing* melalui kerjasama dengan pihak ketiga seperti perusahaan telekomunikasi dan perbankan untuk dapat membantu membiayai penyediaan mesin *e-ticketing* atau teknologi penunjang, perlunya pemberian penghargaan atau insentif

kepada pegawai yang dinilai kompeten dalam pelaksanaan inovasi *e-ticketing* dengan menambahkan/memperpanjang kontrak kerja mereka, perlunya pemberian pembelajaran secara khusus kepada pegawai yang dinilai masih sulit untuk mempelajari fitur *e-ticketing*, serta memberikan hukuman kepada pegawai yang dinilai malas dan tidak mendukung keberhasilan pelaksanaan inovasi *e-ticketing* melalui surat peringatan dan sanksi pemberhentian kerja agar memberikan efek jera kepada pegawai lainnya.

Daftar Pustaka

- Dhewanto, Wawan. (2014). *Manajemen Inovasi: Peluang Sukses Menghadapi Perubahan*. Yogyakarta: CV Andi Offset.
- Keban, Yeremias T. (2008). *Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik: Konsep, Teori, dan Isu*. Yogyakarta: Gava Media
- Lukman, Sampara. (2000). *Manajemen Kualitas Pelayanan*. Jakarta: STIA-LAN Press.
- Pasolong, Herbani. (2011). *Teori Administrasi Publik*. Bandung: Alfabeta.
- Pasolong, Harbani. (2013). *Teori Administrasi Publik*. Bandung: Alfabeta.
- Sinambela, Lijan Poltak. (2006). *Reformasi Pelayanan Publik: Teori, Kebijakan, dan Implementasi*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Iwuagwu, O.F. 2009. *Electronic Ticketing in Public Transportation Systems: the need for Standardization*. Thesis. Faculty of Industrial Engineering & Innovation Sciences of Eindhoven University of Technology

Anggraeny, Cindy. (2013). *Inovasi Pelayanan Kesehatan dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan di Puskesmas Jagir Kota Surabaya*. Universitas Airlangga, Surabaya: Jurnal Kebijakan dan Manajemen Publik. Vol. 1. No. 1. (Januari)

Hilda, Nurul. (2014). *Strategi Inovasi Layanan dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan di Kantor Pertanahan Kota Surabaya II*. Universitas Airlangga, Surabaya: Jurnal Kebijakan dan Manajemen Publik. Vol. 1. No. 1. (Januari)

Prawira, Maulana Arief, dkk. (2014). *Inovasi Layanan (Studi Kasus Call Center SPGDT 119 sebagai Layanan Gawat Darurat pada Dinas Kesehatan Provinsi DKI Jakarta*. Universitas Brawijaya, Malang: Jurnal Administrasi Publik (JAP). Vol. 2. No. 4 Hal. 715-721.

Undang-undang Nomor 23 Tahun 2014
Tentang Pemerintah Daerah.

Peraturan Menteri Pendayagunaan
Aparatur Negara dan Reformasi
Birokrasi Republik Indonesia Nomor
31 Tahun 2014 tentang Pedoman
Inovasi Pelayanan Publik.

Rencana Strategis Dinas Perhubungan
Kota Semarang Tahun 2016-2020

<http://www.bps.go.id/linkTabelStatis/view/id/1413>/diakses pada tanggal 23
November 2015 pukul 23.30 WIB)