

**TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI**

Judul : Inovasi Pelayanan Publik BUMN (Studi Tentang Inovasi  
 Penjualan Tiket Kereta Api Komuter PT Kereta Api  
 Indonesia di Stasiun Gubeng Surabaya)

Disusun oleh : Alicya Cika Anarki

NIM : 155030100111085

Fakultas : Ilmu Administrasi

Program Studi : Ilmu Administrasi Publik

Konsentrasi/Minat :-



Malang, 13 September 2019

Komisi Pembimbing

Ketua

Anggota

**Dr. Siti Rochmah, M.Si**  
 NIP. 19570313 198601 2 001

**Alfi Haris Wanto, S.AP., M.AP., MMG.,D.Pol.Sc**  
 NIP. 19810601 200501 1 005

## RINGKASAN

Alicya Cika Anarki, 2019, **Inovasi Pelayanan Publik BUMN (Studi Tentang Inovasi Penjualan Tiket Kereta Api Komuter PT. Kereta Api Indonesia di Stasiun Gubeng Surabaya)**, Dr. Siti Rochmah, M.Si, Alfi Haris Wanto, S. AP., M.AP., MMG., D.Pol.Sc.

---

Aplikasi KAI Access merupakan sebuah inovasi baru dari pelayanan publik di bidang perkeretaapian. Sebagai sebuah inovasi pelayanan di sektor publik, layanan aplikasi KAI Access ini memberikan pelayanan penjualan tiket kereta api di seluruh Indonesia. Aplikasi KAI Access ini di-*upgrade* oleh pihak PT Kereta Api Indonesia dalam pengaksesan penjualan tiket kereta api jarak dekat dan penjualan tiket kereta api komuter tidak hanya penjualan tiket kereta api jarak jauh yang sudah diterapkan lebih dahulu. Tujuan penelitian ini mengetahui, mendeskripsikan, dan menganalisis inovasi pelayanan publik BUMN melalui penjualan tiket kereta api komuter yang diterapkan di salah satu stasiun kereta api Gubeng Kota Surabaya.

Penelitian ini adalah penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif yang dibatasi oleh dua fokus penelitian yaitu (1) inovasi pelayanan publik BUMN (Inovasi pelayanan dalam penjualan tiket kereta api komuter), (2) faktor pendukung dan penghambat dalam inovasi pelayanan publik BUMN melalui pelayanan penjualan tiket kereta api komuter. Analisis data yang digunakan adalah analisis data model interaktif Miles Huberman dan Saldana dengan tahapan pengumpulan data, kondensasi data, penyajian data, dan menarik kesimpulan atau verifikasi.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, inovasi pelayanan publik BUMN melalui Penjualan Tiket Kereta Api Komuter memenuhi aspek inovasi metode pelayanan. Hal ini dapat dilihat dari perubahan baru dalam hal berinteraksi dengan pengguna kereta api komuter atau cara baru dalam memberikan pelayanan yang telah oleh PT Kereta Api Indonesia dengan meng-*upgrade* pengaksesan aplikasi KAI Access. Adanya aplikasi KAI Access ini tidak lepas dari proses inovasi di dalamnya. Tahap awal dari sebuah inovasi diawali dengan sebuah kebutuhan dan adanya masalah dalam masyarakat yang menjadi latar belakang dari munculnya inovasi dan dikembangkan melalui riset dasar dan aplikasi serta dilanjutkan dengan pengembangan, komersialisasi, difusi dan adopsi, serta sampai pada tahap akhir yaitu konsekuensi. Faktor pendukung meliputi adanya karyawan yang terdidik, budaya organisasi dalam internal organisasi serta orientasi kerja yang terukur. Faktor penghambat meliputi adanya banyaknya organisasi lain yang menciptakan *chanel* sendiri yang membuat muncul persaingan aplikasi yang diciptakan oleh organisasi itu sendiri.

Saran yang dapat diberikan adalah aplikasi KAI Access memiliki keterbatasan pengaksesan pada beberapa wilayah atau kota untuk bisa menggunakan aplikasi ini dalam penjualan tiket kereta api jarak dekat dan kereta api komuter. Dengan begitu

inovasi aplikasi KAI Access ini dapat dikatakan belum maksimal. Serta pada pengguna kereta api masih ada pengecualian untuk tidak diperbolehkan menggunakan aplikasi KAI Access yaitu pada anggota TNI dan Lansia akan lebih baik penerapan aplikasi KAI Access dilakukan semaksimal mungkin dan menyeluruh.

Kata Kunci : Inovasi, Pelayanan Publik, Aplikasi KAI Access



## SUMMARY

Alicya Cika Anarki, 2019, **BUMN Public Service Innovation (Study on Sales of PT. Kereta Api Indonesia's Commuter Train Tickets at Gubeng Station Surabaya)**, Dr. Siti Rochmah, M.Si, Alfi Haris Wanto, S. AP., M.AP., MMG., D.Pol.Sc.

---

KAI Access application is a new innovation of public services in the field of railways. As a public service in the public sector, the KAI Access application service provides train ticket services throughout Indonesia. The KAI Access application was upgraded by PT Kereta Api Indonesia in accessing not only short-distance train ticket sales but also commuter train ticket sales for long-distance train ticket sales that have been used first. The purpose of this research is to understand, describe, and analyze the innovation BUMN public services through the sale of commuter train tickets that are implemented at Gubeng railway stations in Surabaya.

This research is a descriptive study with a qualitative approach which is limited by two research focuses, namely (1) public service innovation (service innovation in commuter train ticket sales), (2) supporting and inhibiting factors in BUMN public service innovation through train ticket sales services commuter train. The data analysis used is Miles Huberman and Saldana's interactive model data analysis with the stages of data collection, data condensation, data presentation, and drawing conclusions or verification.

Based on the results of research conducted, BUMN public service innovation through the sale of Commuter Train Tickets meets the aspects of service method innovation. This can be seen from the new changes in terms of interacting with commuter train users or new ways of providing services that have been provided by PT Kereta Api Indonesia by upgrading the access of KAI Access application. The existence of the KAI Access application is inseparable from the innovation process in it. The initial stage of an innovation begins with a need and a problem in society that is the background of the emergence of innovation and is developed through basic research and application and continues with the development, commercialization, diffusion and adoption, and until the final stage, namely the consequences. Supporting factors include the presence of educated employees, organizational culture within the organization and measured work orientation. The obstacle or inhibiting factor includes the number of other organizations that create their own channels which rise competition applications that are created by the organization itself.

The advice that can be given is the KAI Access application has limited access to some regions or cities to be able to use this application in the sale of short-distance train and commuter train tickets. So that, the KAI Access application innovation can be said to be not optimal. Moreover, in the case of train users there are still exceptions to not being allowed to use the KAI Access application, namely for members of the TNI and the Elderly it would be better to implement the KAI Access application as fully and as thoroughly as possible.

Keywords: Innovation, Public Service, KAI Access Application



## KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat dan hidayahnya, sehingga penulis dapat menyelesaikan proposal skripsi yang berjudul Inovasi Pelayanan Publik BUMN (Studi Tentang Inovasi Penjualan Tiket Kereta Api Komuter PT. Kereta Api Indonesia di Stasiun Gubeng Surabaya).

Proposal Skripsi ini merupakan tugas akhir yang diajukan untuk memenuhi syarat dalam memperoleh gelar sarjana Ilmu Administrasi Publik pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.

Penulis menyadari bahwa penyusunan proposal skripsi ini tidak akan terwujud tanpa adanya bantuan dan dorongan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terimakasih kepada yang terhormat :

1. Prof. Dr. Ir. Nuhfil Hanani AR., MS. Selaku Rektor Universitas Brawijaya.
2. Prof. Dr. Bambang Supriyono, MS selaku dekan Fakultas Ilmu Administrasi.
3. Drs. Andy Fefta Wijaya, MDA., Ph.D. Selaku Ketua Jurusan Ilmu Administrasi Publik Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.
4. Dr. Fadillah Amin, M.AP., Ph.D. Selaku Ketua Prodi Ilmu Administrasi Publik.
5. Ibu Dr. Siti Rochmah, M.Si selaku Ketua Komisi Pembimbing yang telah meluangkan waktu untuk membimbing, mengarahkan, memberi

semangat dan dorongan kepada penulis dalam penyusunan laporan skripsi hingga selesai.

6. Bapak Alfi Haris Wanto, S.AP., M.AP., MMG., D.Pol.Sc. selaku Anggota Komisi Pembimbing yang telah meluangkan waktu untuk membimbing, mengarahkan, memberi semangat dan dorongan kepada penulis dalam penyusunan laporan skripsi hingga selesai.

7. Seluruh staff PT Kereta Api Indonesia Daerah Operasional 8 Kota Surabaya dan Masyarakat pengguna Kereta Api Jarak dekat yang telah memberikan ijin penulis untuk melakukan kegiatan penelitian hingga memperoleh data.

8. Kedua orang tua saya, Bapak Jojok Subagyo dan Ibu Imawati serta adik-adik Alvaro Hegel Ivanka dan Alchanza Falisyah Sarindra yang telah memberikan dorongan dan doa kepada penulis.

9. Sahabat-sahabat terkasih Imelda Yuliana, Maulidya Amilatul Arifah, Susi Astarina, Galuh Nabila Zahari yang selalu memberikan semangat, hiburan dan canda-tawa, serta dukungan terhadap penulis.

10. Serta teman-teman dan pihak-pihak lain yang telah membantu penulis dalam bentuk ide dan tenaga untuk menyelesaikan pembuatan laporan skripsi ini.

Demi kesempurnaan proposal skripsi ini, saran dan kritik yang sifatnya membangun sangat penulis harapkan. Semoga karya proposal skripsi ini bermanfaat dan dapat memberikan sumbangan yang berarti bagi pihak yang membutuhkan.

Malang, 16 Juli 2019

Penulis



**DAFTAR ISI**

	<b>Hal.</b>
<b>MOTTO.....</b>	<b>ii</b>
<b>LEMBAR PERSETUJUAN SKRIPSI.....</b>	<b>iii</b>
<b>PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI.....</b>	<b>iv</b>
<b>RINGKASAN.....</b>	<b>v</b>
<b>SUMMARY.....</b>	<b>vi</b>
<b>LEMBAR PERSEMBAHAN.....</b>	<b>vii</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>viii</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>x</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>xiii</b>
<b>DAFTAR TABEL.....</b>	<b>xiv</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN.....</b>	<b>xv</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
A. Latar Belakang.....	1
B. Rumusan Masalah.....	10
C. Tujuan Penelitian.....	10
D. Manfaat Penelitian.....	11
E. Sistematika Pembahasan.....	12
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....</b>	<b>15</b>
A. Administrasi Publik.....	15
1. Pengertian Administrasi Publik.....	15

2. Peranan Administrasi Publik.....	17
3. Model Administrasi Publik.....	20
4. Paradigma Administrasi Publik.....	22
<b>B. Pelayanan Publik.....</b>	<b>27</b>
1. Pengertian Pelayanan Publik.....	27
2. Asas-Asas Pelayanan Publik.....	28
3. Standart Pelayanan Publik.....	30
4. Kualitas Pelayanan Publik.....	32
<b>C. Inovasi Sektor Publik.....</b>	<b>34</b>
1. Pengertian Inovasi Sektor Publik.....	34
2. Tipologi Inovasi Sektor Publik.....	36
3. Proses Inovasi.....	39
4. Faktor Pendukung Inovasi.....	43
5. Faktor Penghambat Inovasi.....	48
<b>D. Kereta Api Indonesia.....</b>	<b>49</b>
<b>BAB III METODE PENELITIAN.....</b>	<b>52</b>
A. Jenis Penelitian.....	52
B. Fokus Penelitian.....	53
C. Lokasi dan Situs Penelitian .....	56
D. Jenis dan Sumber Data.....	57
E. Teknik Pengumpulan Data.....	58
1. Observasi.....	59
2. Wawancara.....	59
3. Dokumentasi.....	60

F. Instrumen Penelitian.....	61
G. Analisis Data.....	62

**BAB IV PEMBAHASAN..... 65**

A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian.....	65
1. Gambaran Umum Kota Surabaya.....	65
2. Gambaran Umum PT Kereta Api Indonesia Surabaya.....	70
B. Penyajian Data Fokus Penelitian.....	76
1. Proses Inovasi Pelayanan Publik BUMN (Inovasi Penjualan Tiket KA Komuter).....	76
a) Kebutuhan.....	76
b) Riset Dasar dan Aplikatif.....	82
c) Pengembangan.....	83
d) Komersialisasi.....	87
e) Difusi dan Adopsi.....	89
f) Konsekuensi.....	93
2. Faktor Pendukung dan Penghambat dalam Inovasi Pelayanan Publik BUMN (Inovasi Penjualan Tiket KA Komuter).....	94
a. Faktor Pendukung.....	94
a) Faktor Internal.....	95
b) Faktor Eksternal.....	96
b. Faktor Penghambat.....	97
a) Faktor Internal.....	97
b) Faktor Eksternal.....	98
C. Analisis Data Penelitian.....	99



1. Proses Inovasi Pelayanan Publik BUMN (Inovasi Penjualan Tiket KA Komuter).....	99
a) Kebutuhan.....	99
b) Riset Dasar dan Aplikatif.....	103
c) Pengembangan .....	104
d) Komersialisasi.....	105
e) Difusi dan Adopsi.....	107
f) Konsekuensi.....	108
2. Faktor Pendukung dan Penghambat dalam Inovasi Pelayanan Publik BUMN (Inovasi Penjualan Tiket KA Komuter).....	110
a. Faktor Pendukung.....	110
a) Faktor Internal.....	110
b) Faktor Eksternal.....	112
b. Faktor Penghambat.....	113
a) Faktor Internal.....	113
b) Faktor Eksternal.....	114
<b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....</b>	<b>116</b>
A. Kesimpulan.....	116
B. Saran.....	118
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>121</b>
<b>LAMPIRAN.....</b>	<b>124</b>

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### A. Latar Belakang

Sektor publik adalah sektor yang relatif tidak leluasa dalam berhubungan dengan inovasi dibandingkan dengan sektor bisnis. Sektor publik memang kurang beragam dan cenderung kaku. Kita semua tahu bahwa organisasi sektor publik kurang tertantang karena berada dalam iklim nonkompetitif dan bahkan tidak merasa bermasalah dalam hal kelangsungan hidupnya. Dalam hal demikian maka wajar apabila konsep inovasi kurang berkembang di sektor publik (Muluk, 2008:12).

Kurang berkembangnya inovasi dalam sektor publik sebenarnya sangat disayangkan. Karakteristik dari sistem di sektor publik yang kaku dan cenderung status-quo harus mampu dicairkan. Keengganan di sektor publik dalam memanfaatkan hal tersebut erat kaitannya dengan sejarah dan karakteristiknya yang cenderung statis, formal, dan kaku. Hal tersebut bertujuan untuk mengatasi masalah yang ada di organisasi sektor publik. Pada umumnya individu yang terlibat di sektor publik hanya menjalankan tugas dan fungsinya secara datar-datar saja.

Inovasi di sektor publik memang begitu penting untuk segera dilaksanakan seiring dengan kebutuhan masyarakat akan pelayanan yang berkualitas. Salah satunya adalah pelayanan transportasi. Transportasi darat merupakan salah satu

bagian terpenting dan terbesar dalam dunia transportasi Indonesia. Transportasi umum di darat terdiri dari kereta, bis, angkot atau mikrolet, dari segi pelayanan mengalami kemajuan dari hari ke hari walaupun tidak signifikan. Ketika transportasi umum tidak dapat mengangkut sebagian masyarakat dan banyak kekurangan-kekurangan dalam melayani penumpang maka sebagian masyarakat beralih ke kendaraan pribadi yaitu motor dan mobil. Dengan banyaknya transportasi umum dan pribadi di jalan raya, menimbulkan masalah yaitu kemacetan. (Shanditya: 2012)

Kini peranan transportasi tidak hanya melayani aktivitas pergerakan manusia dan barang namun juga merangsang timbulnya beberapa aktivitas baru yang sebelumnya tidak ada. Pelayanan jasa transportasi berperan penting sebagai pendorong dan sekaligus penunjang dari aktivitas perekonomian ini, oleh karena itu transportasi dianggap sebagai urat nadi perekonomian nasional, apabila transportasi tersendak atau berhenti, maka dampaknya adalah terjadinya stagnasi aktivitas ekonomi masyarakat. Pentingnya peranan transportasi membuat persaingan usaha di bidang ini semakin ketat dan menantang.

Seiring perkembangan teknologi informasi dan juga pemanfaatannya yang terus meningkat dari waktu ke waktu, kecepatan, dan keakuratan informasi akan menjadi tuntutan dalam menjalankan roda perekonomian baik oleh pelaku bisnisnya sendiri maupun oleh masyarakat dan juga pemerintah. Penerapan teknologi informasi pada suatu perusahaan dipandang sebagai salah satu solusi yang nantinya akan dapat meningkatkan tingkat kompetensi sebuah perusahaan.

Penggunaan teknologi informasi pada suatu perusahaan tentu juga akan membawa keuntungan bagi perusahaan itu sendiri. Dengan demikian, masyarakat memiliki peluang lebih besar untuk memilih jasa transportasi yang sesuai dengan kebutuhannya. Kereta api adalah salah satu moda transportasi yang banyak menjadi pilihan masyarakat, khususnya para pengguna jasa transportasi yang membawa atau mengangkut barang dalam jumlah banyak ke antar daerah atau provinsi dan para pengguna jasa yang hanya ke antar daerah dikarenakan menghindari kemacetan lalu lintas. Keunggulan berbeda yang dimiliki moda transportasi kereta api menjadikan sebagai pilihan pengguna jasa transportasi khususnya di Pulau Jawa. (Rudy: 2005)

Keputusan masyarakat dalam menentukan dan memilih transportasi yang diinginkan didasarkan pada beberapa faktor, diantaranya faktor pelayanan dan kenyamanan, keandalan alat transportasi, keselamatan dalam perjalanan, biaya, jarak tempuh, fleksibilitas, kecepatan, tingkat polusi, dan sebagainya (*Annual Report PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Tahun 2016*). Berdasarkan faktor tersebut, terdapat kecenderungan konsumen akan memilih transportasi yang dapat memakan waktu lebih cepat dengan pengeluaran yang sekecil mungkin. Kereta api diyakini dapat menjadi salah satu transportasi yang dapat diandalkan sebagai tulang punggung angkutan penumpang dan barang serta menjadi salah satu penggerak utama perekonomian nasional. PT Kereta Api Indonesia (Persero) dalam pengoperasiannya, membagi menjadi 9 (sembilan) Daerah Operasi (DAOP) dan 3 (tiga) Divisi Regional di Indonesia yang meliputi:

**Tabel 1**  
**Daerah Operasi dan Divisi Regional PT. Kereta Api Indonesia**  
**(Persero)**

Daerah dan Divisi	Wilayah
Daerah Operasi	DAOP 1 (Jakarta) DAOP 2 (Bandung) DAOP 3 (Cirebon) DAOP 4 (Semarang) DAOP 5 (Purwokerto) DAOP 6 (Yogyakarta) DAOP 7 (Madiun) DAOP 8 (Surabaya) DAOP 9 (Jember)
Divisi Regional	Sumatera Utara dan Aceh Sumatera Barat Sumatera Selatan dan Lampung

Sumber : Annual Report Tahun 2016 PT. Kereta Api Indonesia (Persero)

PT Kereta Api Indonesia (Persero), selanjutnya disingkat PT. KAI yang turut berkecimpung dalam dunia transportasi juga tidak terlepas dari ketatnya persaingan bisnis jasa angkutan. Salah satu strategi yang dilakukan PT. KAI untuk tetap eksis dalam arena persaingan jasa angkutan ialah mengembangkan produk Kereta Api (KA) dengan berbagai segmen yang berbeda salah satunya adalah Kereta Api Komuter. Strategi tersebut dilakukan karena setiap perusahaan baik jasa dan dagang selalu berkeinginan untuk dapat melayani atau memberikan yang terbaik kepada konsumen atau pembeli. Selain itu, tentunya perusahaanpun mempunyai tujuan yang ingin dicapai. Perusahaan selalu memperhatikan perilaku konsumen yang selalu berubah-ubah dalam menetapkan keputusan untuk

membeli suatu produk. Konsumen selalu berkeinginan untuk membeli suatu produk yang baik mutu maupun kualitasnya, serta mencari harga yang terjangkau.

PT. Kereta Api Indonesia memberikan berbagai pelayanan terbaik kepada pengguna kereta api untuk itu PT. Kereta Api Indonesia melakukan perubahan sesuatu hal menjadi lebih baru (inovasi) (Noor, 2013:80). Inovasi pelayanan yang dilakukan PT. Kereta Api Indonesia ini adalah reaksi atas pergeseran paradigma pelayanan publik dari *Old Public Administration (OPA)* menjadi *New Public Service (NPS)*. Dwiyanto (2006:140), mengatakan bahwa pelayanan publik yang ideal menurut paradigma *New Public Service* yaitu pelayanan publik harus responsive terhadap berbagai kepentingan dan nilai-nilai publik. Pembaharuan pelayanan dilakukan menanggapi tuntutan masyarakat untuk mendapatkan pelayanan Kereta Api yang lebih baik seperti terjaminnyaketeraturan dan ketertiban, keamanan dan kenyamanan.

Dalam fenomena pengoperasian kereta api komuter Surabaya-Sidoarjo oleh BUMN kepada PT. Kereta Api (Persero) Daerah Operasi VIII Surabaya, terjadi banyak perubahan yang dilakukan untuk mengimbangi perkembangan zaman yang terus berubah dengan cara melakukan banyak reformasi dalam segala bidang yang dianggap belum mencapai tujuan yang sudah ditentukan. Reformasi mengandung arti perbaikan, perubahan, dan koreksi. Reformasi merupakan proses perubahan yang menyangkut berbagai fungsi masyarakat. (Djoko: 1998:6-7). Berbagai macam komponen kehidupan akan tersangkut di dalamnya, baik yang serupa kelembagaan pemerintah maupun swasta, perangkat keras maupun

perangkat lunak, dan manusia baik sebagai kelompok sosial maupun sebagai individu. Hubungan satu dan lainnya jelas akan sangat kompleks.

PT. Kereta Api Indonesia (Persero) sebagai satu-satunya penyedia jasa transportasi kereta api di Indonesia perlu memperhatikan kepuasan pelanggan. Untuk mencapai kepuasan pelanggan yang maksimum maka perusahaan harus memperhatikan produk dan jasa yang dihasilkan, dan menyadari pentingnya kualitas layanan pada konsumen meskipun hal ini tidak mudah diimplementasikan oleh perusahaan. Perusahaan lebih mudah memberikan kepuasan kepada konsumennya jika mampu memahami perilaku konsumen. Kereta Api Komuter merupakan Kereta Api yang sering digunakan di Kota Surabaya ini, munculnya Kereta Api komuter ini dikarenakan bertambahnya penduduk yang tinggal di luar kota Surabaya tetapi mempunyai kegiatan di kota Surabaya menyebabkan terjadinya pola pergerakan komuter dari para penduduk di sekitar kota Surabaya pada jam sibuk setiap hari. Pengoperasian Kereta Api (KA) Komuter Surabaya-Sidoarjo merupakan salah satu upaya untuk melayani kebutuhan transportasi bagi mereka yang pulang pergi setiap hari untuk bekerja. Kereta Api Komuter menjadi pilihan utama masyarakat untuk dijadikan suatu angkutan bagi mereka. Kereta Api Komuter ini menjadi suatu angkutan yang dapat memindahkan penumpang dalam jumlah banyak dan dalam waktu bersamaan atau yang sering disebut sebagai angkutan umum masal (*mass rapid transit*).

**Tabel 2**  
**Jumlah Pengguna Kereta Api Komuter 2019**

<b>Kereta Api Komuter Surabaya-Porong</b>	<b>Bulan</b>	<b>Jumlah Penumpang</b>
	Januari	24.148 orang
	Februari	27.471 orang
	Maret	30.745 orang
	April	31.212 orang
	Mei	23.169 orang

Sumber : Arsip PT Kereta Api Indonesia Daerah Operasional 8, 2019

Dari tabel diatas, dapat disimpulkan bahwa setiap bulannya kereta api komuter sering digunakan dan pasti banyak sekali peminatnya. Untuk itu penggunaan kereta api ini baik kereta api komuter atau kereta api lokal sangat lebih dari pencapaian target PT. Kereta Api Indonesia Daerah Operasional 8, Kota Surabaya.

Kereta Api merupakan salah satu sarana transportasi yang memiliki peran cukup strategis dalam kegiatan ekonomi sosial. Menurut Undang-Undang nomor 23 Tahun 2007 tentang perkeretaapian menyatakan bahwa perkeretaapian diselenggarakan dengan tujuan untuk memperlancar perpindahan orang dan atau barang secara masal dengan selamat, aman, nyaman, cepat, dan lancar, tepat, tertib dan teratur, efisien, serta menunjang pemerataan, pertumbuhan, stabilitas, pendorong, dan penggerak pembangunan nasional. Sebagai salah satu armada transportasi yang strategis, penyelenggaraan angkutan kereta api dilakukan oleh Badan Usaha Milik Negara (BUMN), Pemerintah Indonesia pada saat ini memberikan perhatian dan kemauan untuk membangun

perkeretaapian nasional. Hal ini diimbangi dengan komitmen PT. Kereta Api Indonesia (Persero) dalam menciptakan pelayanan terbaru agar dapat bertahan dalam persaingan pasar dan memberikan pelayanan yang berkualitas kepada masyarakat.

Pelayanan merupakan suatu produk yang tidak berwujud, berlangsung sebentar dan dirasakan atau dialami. (Lovelock, 1991:7 sebagaimana dikutip Hardiyansyah, 2011:10). sedangkan dalam Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 81 Tahun 1993 yang kemudian disempurnakan dengan Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 63 Tahun 2003 mendefinisikan tentang pelayanan umum sebagai berikut : segala bentuk pelayanan yang dilaksanakan oleh instansi Pemerintah di Pusat di Daerah dan dilingkungan Badan Usaha Milik Negara atau Badan Usaha Milik Daerah dalam bentuk barang dan jasa, baik dalam rangka pemenuhan kebutuhan masyarakat maupun dalam rangka pelaksanaan ketentuan peraturan perundang-undangan (Keputusan MENPAN Nomor 63/2003).

Salah satu siklus pelayanan dalam jasa angkutan kereta api khususnya penumpang adalah pelayanan tiket (reservasi tiket) melalui kantor resevasi tiket di setiap stasiun kereta api. Saat ini pelayanan tiket kereta api masih jauh dari harapan masyarakat yaitu kemudahan untuk mendapatkannya, terlihat masih seringnya terlihat antrean panjang di loket-loket penjualan, tiket terjual habis tapi kenyataan pada saat pemberangkatan masih ada kursi yang kosong, tiket dapat dengan mudah dipindahtangankan sehingga terbuka peluang calo tiket.

(Shanditya: 2012). Kepuasan pelanggan kereta api komuter salah satunya ditentukan oleh keunggulan dari pelayanan tiket (reservasi), baik dari segi kemudahan untuk mendapatkannya, kenyamanan dan keamanan dalam pelayanannya, termasuk keramahan dari petugas loket, ketersediaan informasi yang jelas dan mudah diakses, suasana kenyamanan dan keamanan di loket-loket penjualan. Salah satu pelayanan yang memiliki nilai penting dalam industri perkeretaapian adalah pemesanan tiket kereta api. Namun permasalahannya tidak berhenti sampai disitu karena masih sering ditemui masalah calo yang memang sulit diberantas.

Dengan melihat kinerja layanan dan fasilitas yang diberikan PT Kereta Api Indonesia khususnya kereta api komuter maka peneliti akan melakukan penelitian pada kereta api komuter Surabaya-Sidoarjo yang sangat banyak dipergunakan dalam kehidupan sehari-hari masyarakat asli Surabaya ataupun yang menetap di Surabaya. Maka untuk mengetahui lebih jauh mengenai persoalan pelayanan yang diberikan PT Kereta Api khususnya pada Kereta Api Komuter Surabaya-Sidoarjo dalam memberikan pelayanan kepada para pengguna Kereta Api Komuter Surabaya-Sidoarjo.

Dengan alasan dan latar belakang tersebut, maka penelitian ini diberi judul :

**“PROSES INOVASI PELAYANAN PUBLIK BUMN (Studi Tentang Inovasi Penjualan Tiket Kereta Api Komuter PT. Kereta Api Indonesia di Stasiun Gubeng Surabaya)”**.

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang di atas, permasalahan dalam penelitian ini lebih mengacu terhadap keingintahuan peneliti tentang inovasi pelayanan publik BUMN (Studi tentang Inovasi Penjualan Tiket Kereta Api Komuter PT. Kereta Api Indonesia di Stasiun Gubeng Surabaya) dan seberapa jauh keberhasilannya. Sehingga rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana proses inovasi pelayanan publik BUMN (Studi tentang Inovasi Penjualan Tiket Kereta Api Komuter PT. Kereta Api Indonesia di Stasiun Gubeng Surabaya) ?
2. Apa saja faktor-faktor yang mempengaruhi proses inovasi pelayanan publik BUMN (Studi tentang Inovasi Penjualan Tiket Kereta Api Komuter PT. Kereta Api Indonesia di Stasiun Gubeng Surabaya) ?

## **C. Tujuan Penelitian**

Setelah perumusan masalah sudah ditemukan, maka tujuan penelitian yang dilakukan bisa ditentukan. Tujuan penelitian di antaranya adalah;

1. untuk mengetahui, mendeskripsikan dan menganalisis bagaimana proses inovasi pelayanan publik BUMN (Studi tentang Inovasi Penjualan Tiket Kereta Api Komuter PT. Kereta Api Indonesia di Stasiun Gubeng Surabaya).

2. Untuk mengetahui, mendeskripsikan dan menganalisis apa saja faktor-faktor yang mempengaruhi proses inovasi pelayanan publik BUMN (Studi tentang Inovasi Penjualan Tiket Kereta Api Komuter PT. Kereta Api Indonesia di Stasiun Gubeng Surabaya)

#### **D. Manfaat Penelitian**

##### **1. Manfaat Akademis**

Penelitian diharapkan dapat memberikan pengetahuan-pengetahuan serta kontribusi keilmuan, khususnya bagi ilmu administrasi publik, mengenai penerapan inovasi mengenai penjualan tiket secara *online*, khususnya tentang pelaksanaan proses inovasi pelayanan publik BUMN (Studi tentang Inovasi Penjualan Tiket Kereta Api Komuter PT. Kereta Api Indonesia di Stasiun Gubeng Surabaya) dalam rangka meningkatkan kualitas pelayanan perkeretaapian.

##### **2. Manfaat Praktis**

Untuk menambah wawasan peneliti, khususnya tentang pelaksanaan inovasi pelayanan publik BUMN (Studi tentang Inovasi Penjualan Tiket Kereta Api Komuter PT. Kereta Api Indonesia di Stasiun Gubeng Surabaya) dalam rangka meningkatkan kualitas pelayanan perkeretaapian. Kemudian, manfaat yang lainnya adalah untuk memberikan informasi kepada masyarakat, tentang bagaimana dampak dari pelaksanaan proses inovasi pelayanan publik

BUMN (Studi tentang Inovasi Penjualan Tiket Kereta Api Komuter PT. Kereta Api Indonesia di Stasiun Gubeng Surabaya) dalam meningkatkan kualitas pelayanan perkeretaapian.

#### **E. Sistematika Penulisan**

Sistematika penulisan adalah gambaran secara singkat antara bab satu dengan bab lainnya. Adapun Sistematika penulisan adalah sebagai berikut.

##### **BAB I : PENDAHULUAN**

Bab pendahuluan ini diuraikan latar belakang penelitian mengenai permasalahan yang membuat penulis tertarik mengenai perihal inovasi pelayanan publik BUMN (Studi tentang Proses Inovasi Penjualan Tiket Kereta Api Komuter PT. Kereta Api Indonesia di Stasiun Gubeng Surabaya). Pada perumusan masalah yang berkaitan dengan judul penelitian, identifikasi masalah yang berisi mengenai gambaran umum proses inovasi pelayanan publik BUMN (Studi tentang Inovasi Penjualan Tiket Kereta Api Komuter PT. Kereta Api Indonesia di Stasiun Gubeng Surabaya) dan keuntungan apa saja yang didapat dari inovasi pelayanan publik BUMN (Studi tentang Inovasi Penjualan Tiket Kereta Api Komuter PT. Kereta Api Indonesia di Stasiun Gubeng Surabaya), juga mengenai

evaluasi pelayanan didalamnya. Tujuan penelitian, kontribusi penelitian, serta sistematika penulisan;

## BAB II : TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini menguraikan teori-teori yang digunakan dalam disiplin ilmu sosial yang berkaitan dengan materi penulisan skripsi;

## BAB III : METODE PENELITIAN

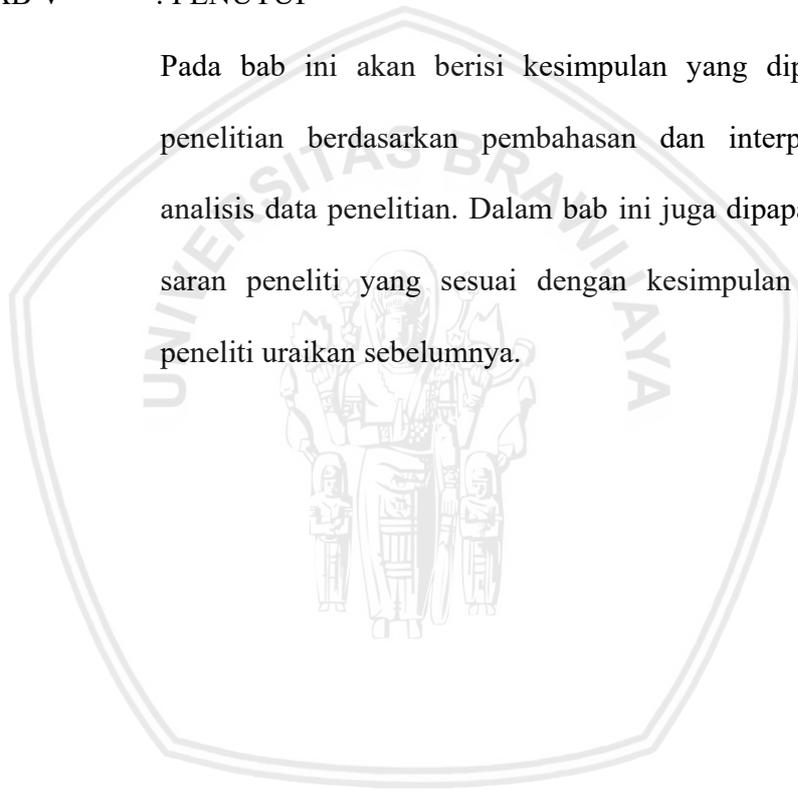
Bab ini dijelaskan tentang metode penelitian yang digunakan dalam skripsi ini. Karena metode yang digunakan adalah metode kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif, maka uraian dalam bab ini menggunakan fokus penelitian, teknik pengumpulan data dan jenis analisis. Bab ini menguraikan jenis penelitian kualitatif yang digunakan, dimana lokasi penelitian ialah pada Stasiun Besar Kota Surabaya, fokus penelitian dari penelitian ini ialah gambaran masyarakat Kota Surabaya, identifikasi masalah reformasi pelayanan Kereta Api Komuter Surabaya-Sidoarjo di Stasiun Besar Kota Surabaya, sumber data yang digunakan dalam penelitian ini ialah sumber data primer dan data sekunder, instrument penelitian (peneliti sendiri), dengan melakukan wawancara, dan perangkat penunjang lain), metodologi analisis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini ialah teknik analisis.

## BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini peneliti akan menguraikan hasil dan pembahasan penelitian yang mencakup penyajian data dan analisis data yang diperoleh peneliti selama melakukan serta memaparkan interpretasi hasil analisis data penelitian.

## BAB V : PENUTUP

Pada bab ini akan berisi kesimpulan yang diperoleh dari penelitian berdasarkan pembahasan dan interpretasi hasil analisis data penelitian. Dalam bab ini juga dipaparkan saran-saran peneliti yang sesuai dengan kesimpulan yang telah peneliti uraikan sebelumnya.



## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Administrasi Publik

##### 1. Pengertian Administrasi Publik

Administrasi berasal dari kata *to administer*, yang diartikan sebagai *to manage* (mengelola). Secara etimologis, administrasi dapat diartikan sebagai kegiatan dalam mengelola informasi, manusia, harta benda, hingga tercapainya tujuan yang terhimpun dalam organisasi.

Darmadi (2009:8) mengutip pendapat Ali Mufiz bahwa “ilmu administrasi publik adalah ilmu yang mempelajari kegiatan kerjasama dalam bidang-bidang yang bersifat publik. Oleh karena itu, administrasi publik merupakan cabang dari ilmu administrasi. Dengan demikian, semua teori, konsep, dan analisis yang berlaku dalam ilmu administrasi, juga berlaku bagi ilmu administrasi publik”.

Nicholas Henry sebagaimana dikutip Keban (2014:6) mendefinisikan bahwa administrasi publik adalah suatu kombinasi yang kompleks antara teori dan praktek dengan tujuan mempromosi pemahaman tentang peran pemerintah dalam hubungannya dengan masyarakat yang diperintah, dan juga mendorong kebijakan publik agar lebih responsif terhadap kebutuhan sosial.

Administrasi publik berusaha melembagakan praktek-praktek manajemen agar sesuai dengan efektivitas, efisiensi, dan pemenuhan secara lebih baik kebutuhan masyarakat.



Dengan demikian, definisi ini melihat bahwa administrasi publik merupakan kombinasi teori dan praktek yang mencampuri proses manajemen dengan pencapaian nilai-nilai normatif dalam masyarakat.

Sedangkan menurut *Felix A. Nigro* dan *Lloyd G. Nigro* sebagaimana dikutip Syafie (2006:24) Administrasi publik adalah:

- a. (Administrasi Publik) adalah suatu kerja sama kelompok dalam lingkungan pemerintahan.
- b. (Administrasi Publik) meliputi ketiga cabang pemerintahan: eksekutif, legislatif, dan yudikatif serta hubungan di antara mereka.
- c. (Administrasi Publik) mempunyai peranan penting dalam perumusan kebijaksanaan pemerintah, dan karenanya merupakan sebagian dari proses politik.
- d. (Administrasi Publik) sangat erat berkaitan dengan berbagai macam kelompok swasta dan perorangan dalam menyajikan pelayanan kepada masyarakat.
- e. (Administrasi Publik) dalam beberapa hal berbeda pada penempatan pengertian dengan administrasi perseorangan.

Administrasi publik melembagakan praktik-praktik manajerial dalam melaksanakan kegiatan dengan karakteristik efektif, efisien, dan rasional. Efisien maksudnya adalah bahwa tujuan daripada administrasi yaitu untuk mencapai hasil yang berhasil guna dan berdaya guna. Selain itu, efisien dapat diartikan sebagai perbandingan terbaik antara input dan output dengan

penggunaan sumberdaya yang terbatas. Efektivitas berarti pencapaian sasaran dari usaha bersama yang telah ditetapkan sebelumnya. Rasional berarti bahwa tujuan yang telah dicapai bermanfaat untuk maksud yang berguna. Tindakan rasional adalah tindakan yang diperhitungkan secara tepat dalam mencapai tujuan tertentu dengan pengorbanan yang paling sedikit. Oleh karena itu, tujuan secara efektif dan efisien melalui tindakan rasional dapat terwujud bila ada perencanaan yang benar-benar tepat, logis, dan dapat dikerjakan. (Pasolong, 2007:14).

Peranan administrasi publik dalam suatu negara sangatlah vital. Peranan administrasi publik pada dasarnya untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien dalam rangka memenuhi kebutuhan masyarakat luas serta untuk melindungi hak-hak masyarakat melalui penyelenggaraan pelayanan. Administrasi publik diadakan untuk memberikan pelayanan publik yang berorientasi pada kepentingan publik sehingga administrasi publik haruslah demokratis melalui penyelenggaraan pelayanan-pelayanan yang bersifat adil dan merata serta dapat menciptakan budaya demokrasi untuk mendorong peran serta masyarakat dalam proses penyelenggaraan pemerintahan.

Berdasarkan beberapa definisi administrasi publik di atas dapat dipahami bahwa administrasi publik merupakan suatu bentuk kerja sama di dalam lingkup pemerintahan yang bertujuan untuk memenuhi kebutuhan publik yang efektif dan efisien. Administrasi publik sendiri identik dengan kegiatan pelayanan publik. Sedangkan pelayanan publik merupakan salah satu fungsi utama dalam penyelenggaraan kegiatan administrasi publik

## 2. Peranan Administrasi Publik

Peran administrasi publik dalam suatu negara sangat vital. Hal ini dapat dilihat dari pendapat Karl Polanyi dalam Keban (2014:15), menurut polanyi “kondisi ekonomi suatu negara sangat tergantung kepada dinamika administrasi publik”. selanjutnya Keban juga mengutip pendapat Frederick A. Cleveland yang menjelaskan bahwa “peran administrasi publik sangat vital dalam membantu memberdayakan masyarakat dan menciptakan demokrasi”. menurut beliau, “administrasi publik diadakan untuk memberikan pelayanan publik dan manfaatnya dapat dirasakan masyarakat setelah pemerintah meningkatkan profesionalismenya, menerapkan teknik efisiensi dan efektivitas, dan lebih menguntungkan bagi pemerintah manakala dapat mencerahkan masyarakat untuk menerima dan menjalankan sebagian dari tanggung jawab administrasi publik tersebut, sehingga apa yang disebut “*organized democracy*”.

Pasolong (2008:18) mengutip pendapat Gray yang menjelaskan bahwa peran administrasi publik dalam masyarakat sebagai berikut:

- a. Administrasi publik berperan menjamin pemerataan distribusi pendapatan nasional kepada kelompok masyarakat miskin secara berkeadilan;
- b. Administrasi publik melindungi hak-hak masyarakat atas pemilikan kekayaan, serta menjamin kebebasan bagi masyarakat untuk melaksanakan tanggung jawab atas diri mereka sendiri dalam bidang

kesehatan, pendidikan dan pelayanan bagi kelompok masyarakat lanjut usia;

c. Administrasi publik berperan melestarikan nilai-nilai tradisi masyarakat yang sangat bervariasi itu dari generasi ke generasi berikutnya, serta memberikan jaminan dan dukungan sumber-sumber sehingga nilai-nilai tersebut mampu tumbuh dan berkembang sesuai tuntutan perubahan zaman, serta dapat terus hidup bersama damai, serasi dan selaras dengan budaya lain di lingkungannya.

Keban (2004:15), menjelaskan bahwa “peran administrasi publik” dapat diamati secara jelas dari dinamika pengaturan dan perubahan jenis departemen, diamati secara jelas dari dinamika pengaturan dan perubahan jenis departemen, penempatan menteri dan semua jajaran dalam jabatannya, pengaturan persyaratan jabatan, mekanisme pengangkatan atau pemilihan dan pemberhentian para gubernur, bupati dan walikota, serta semua sekretaris daerah, kepala dinas, kepala badan dan kepala kantor pada tingkat lokal”. Peran tersebut dapat dirasakan ketika kualitas para birokrat kunci atau eksekutif seperti, menteri dan semua pejabat eselon yang ada di pusat atau di daerah tidak memadai, penggantian struktur dan fungsi birokrasi mulai dari pusat sampai di daerah secara tidak responsif. Pengaruh negatif yang paling dirasakan terjadi ketika berbagai kesalahan dalam pengaturan struktur organisasi publik, proses manajemen dan kebijakan publik yang kurang rasional, serta rendahnya etika dan moral birokrat. Pada umumnya di negara berkembang peran negatif administrasi publik masih nampak dan menjadi salah satu sumber keterbelakangan (Pasolong, 2008:19).

Berdasarkan beberapa pengertian peran administrasi publik dapat disimpulkan bahwa Peranan administrasi publik pada dasarnya untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Melayani masyarakat sebagai warga negara bukan konsumen dan diperlukan aparatur yang ahli di bidangnya sehingga mampu melayani masyarakat dengan prima.

### 3. Model Administrasi Publik

**Tabel 3**

**Model Administrasi Publik**

<b>Teori dan teoretisi</b>	<b>Fokus empiris (unit analisis)</b>	<b>Ciri-ciri</b>	<b>Nilai yang akan di maksimalkan</b>
<i>Model Birokrasi Klasik</i> Taylor Wilson Weber Gulick Urwick	Organisasi Kelompok Produksi Instansi pemerintah Biro ( <i>Bureau</i> ) Kelompok kerja	Struktur, hierarki, pengendalian, otoritas, dikotomi kebijakan-administrasi rantai perintah, rentangan pengendalian, pengendalian, pengangkatan atas kemampuan, sentralisasi.	Efisiensi Ekonomi Efektivitas
<i>Model Neobirokrasi</i> Simon, Cyert March, Gore	Keputusan	Positivis-logis, penelitian operasional, analisis sistem, sibernetika, ilmu manajemen, produktivitas.	Rasionalitas Efisiensi Ekonomi

<i>Model Institusi</i> Lindbloom J. Thompson  Crozier Downs  Moshier  Etzioni	Keputusan (rasional)  Keputusan (tambahan)  Perilaku organisasi (sistem terbuka)  Perilaku organisasi  Perilaku individu dan organisasi	Empiris, positivis, birokrasi cerminan kebudayaan,  pola-pola perilaku birokrasi yang memusatkan perhatian pada kelangsungan, kompetisi, teknologi,	Ilmu “analisis yang netral tentang perilaku organisasi”  Inkremental  Pluralisme  Kritik
Blau  Riggs  V. Thompson  Selznick	Biro dan profesi perbandingan perilaku organisasi (kekuasaan)  Perilaku organisasi (pertukaran) organisasi dan kebudayaan perilaku organisasi	rasionalitas, inkrementalisme, kekuasaan.	
<b>Teori dan teoretisi</b>	<b>Fokus empiris (unit analisis)</b>	<b>Ciri-ciri</b>	<b>Nilai yang akan di maksimalkan</b>
<i>Model Hubungan Manusia</i>  McGregor  Likert Bennis  Argyris	Individu dan kelompok kerja      Hubungan pengawas /pekerja daya guna  pengawas/pekerja perubahan perilaku perubahan perilaku	Hubungan antar-pribadi dan antar-kelompok,  komunikasi, sanksi, motivasi, perubahan, latihan, pembagian otoritas, kebenaran procedure, konsensus.	Harga diri individu

<i>Model Pilihan</i>	Hubungan	Antibirokratis,	Pilihan atau
<i>Publik</i>	organisasi/klien dan distribusi barang-barang masyarakat umum	penerapan logika ekonomi pada masalah-masalah distribusi	kehendak warga negara
Ostrom	Desentralisasi struktur yang tumpang tindih	pelayanan publik, amat analitis, pengibaratan pasar, kontrak-kontrak, kekecilan, desentralisasi, tawar-menawar.	Kesempatan mempergunakan pelayanan yang sama
Buchanan, Tullock Olson	Sektor publik sebagai pasar		Persaingan
Mitchell	Besarnya kelompok klien dan distribusi pelayanan publik		
Frohlich			
Oppenheimer, Young	Distribusi kepemimpinan dan distribusi barang		
Niskanen	Perjanjian pelaksanaan		

Sumber: Chrysoekamto (2009:187-189)

Dari tabel 3, mengenai beberapa model administrasi publik yang sudah diklasifikasikan menjadi empat model administrasi tersebut dapat disimpulkan bahwa dalam perkembangan ilmu administrasi publik yang terus mengikuti bagaimana pola kehidupan masyarakatnya sehingga model administrasi publik terus berkembang menyesuaikan dengan bagaimana perkembangan teori dan kehidupan masyarakat yang terus berkelanjutan.

#### 4. Paradigma Administrasi Publik

Syafiie (2006:26) Paradigma adalah corak berfikir seseorang atau sekelompok orang. *Thomas S. Kuhn* mengatakan bahwa paradigma

merupakan suatu cara pandang, nilai-nilai, metode-metode, prinsip dasar atau cara memecahkan suatu masalah, yang dianut suatu masyarakat ilmiah pada suatu masa tertentu.

*Nicholas Henry* sebagaimana dikutip Syafiie (2006:27) memilah-milah bahwa ada 5 (lima) kelompok corak berpikir para pakar tentang keberadaan Ilmu Administrasi Publik, yaitu sebagai berikut:

a. Paradigma dikotomi antara politik dan administrasi publik, tokoh-tokohnya *Frank J. Goodnow* dan *Leonard D. White*.

b. Paradigma prinsip-prinsip administrasi, tokoh-tokohnya *W.F. Willoughby*, *L. Gullick* dan *L. Urwick*.

c. Paradigma kelembagaan, tokoh-tokohnya adalah *Charles E. Lindblom*, *James D. Thomson*, *Frederick C. Mosher* dan *Amitai Etzioni*.

d. Paradigma hubungan kemanusiaan, tokoh-tokohnya adalah *Rensis Likert*, *Daniel Katz*, dan *Robert Kahn*.

e. Paradigma pilihan masyarakat umum, tokoh-tokohnya adalah *Vincent Ostrom*, *James Buchanan*, dan *Gordon Tullock*.

f. Paradigma administrasi publik baru, tokoh-tokohnya adalah *Frank Marini* dan *George H. Frederickson*.

Menurut Rewansyah (2010:25), ciri pokok paradigma adalah suatu pemikiran berdasarkan asumsi-asumsi terhadap dunia nyata sekelilingnya.

Yang lebih khusus lagi adalah sikap berfikir terhadap fenomena yang berkembang dari waktu ke waktu. Perkembangan atau pergeseran paradigma ilmu administrasi publik (negara) kedalam tiga kelompok besar, yaitu:

a. Paradigma *Old Public Administration* (Paradigma OPA);

Menurut Nicholas Henry dalam Rewansyah (2010:26), paradigma OPA terjadi lima kali pergeseran paradigma ilmu administrasi, yaitu;

a. Dikotomi antara politik dan administrasi (1900 sampai 1927);

Konsep dikotomi antara politik dan administrasi. Paradigma ini pada intinya mengemukakan bahwa *locus public administration* berpusat di birokrasi pemerintahan.

b. Prinsip-prinsip administrasi (1927 sampai 1937);

Konsep prinsip-prinsip administrasi bahwa lokus administrasi berada dimana-mana, baik dalam lembaga-lembaga pemerintahan maupun dalam lembaga-lembaga industri.

c. Administrasi negara sebagai ilmu politik (1937 sampai 1956);

Paradigma ketiga membangun kembali hubungan yang erat antara *public administration* dengan *political science* sehingga *public administration* diperlakukan juga sebagai *political science*.

d. Administrasi negara sebagai ilmu manajemen (1956 sampai 1970);

Konsep *administration as management*, alternatif baru dari perkembangan paradigma ketiga muncul alternatif lain yaitu menghubungkan *administration* dengan *management*.

e. Administrasi negara sebagai ilmu administrasi publik (1970 sampai 1991);

Muncul penetapan pemikiran bahwa “*public administration as public administration*”.

b. Paradigma *New Public Management* (Paradigma NPM);

Paradigma ini dikenal dengan *New Public Management* (NPM) yang melihat bahwa paradigma OPA kurang efektif dalam memecahkan masalah dan dalam memberi pelayanan publik, termasuk membangun warga masyarakat. Menurut Vigoda (2003) dalam Rewansyah (2010:31), ada tujuh komponen doktrin dalam *New Public Management*, yaitu;

1. Pemanfaatan manajemen profesional dalam sektor publik,
2. Penggunaan indikator kerja,
3. Penekanan lebih besar pada kontrol keluaran,
4. Pergeseran perhatian ke unit yang lebih kecil,
5. Pergeseran ke kompetisi yang lebih tinggi,
6. Penekanan gaya sektor swasta pada praktek manajemen,

7. Penekanan disiplin dan penghematan yang lebih tinggi dalam penggunaan sumber daya.

Paradigma NPM lebih cocok untuk mereformasi sektor perekonomian. Dalam bidang perkonomian, pemerintah harus berjiwa *entrepreneurial*, inovatif, dan kreatif agar dapat meningkatkan pertumbuhan ekonomi sekaligus kesejahteraan masyarakat.

c. Paradigma *New Public Service* (Paradigma NPS).

Munculnya beberapa kritik terhadap penerapan paradigma NPM dan isu-isu strategis menyangkut *justice, equity, and participation* warga negara dalam penyelenggaraan pemerintahan di beberapa negara sulit mewujudkan keadilan sosial ekonomi, pemerintahan yang demokratis dan kurang diperhatikannya peran kepemimpinan (*leadership*) dalam suatu organisasi, sehingga paradigma NPM bergeser ke paradigma NPS. Menurut Denhardt dan R.B. Denhardt (2003) sebagaimana dikutip Rewansyah (2010:35), menyarankan meninggalkan prinsip paradigma OPA dan paradigma NPM, beralih ke prinsip paradigma NPS dalam administrasi publik, yaitu para birokrat atau administrator harus:

1. Melayani daripada mengendalikan
2. Mengutamakan kepentingan publik

3. Lebih menghargai warga negara daripada kewirausahaan
4. Berpikir strategis, dan bertindak demokratis
5. Melayani warga masyarakat, bukan pelanggan
6. Menyadari akuntabilitas bukan merupakan hal yang mudah
7. Menghargai orang, bukan hanya produktivitas

Paradigma NPS lebih cocok untuk membangun aparatur negara atau mereformasi birokrasi pemerintahan yang menangani urusan kesejahteraan rakyat.

**Tabel 4**  
**Diferensiasi *Old Public Administration*, *New Public Management* dan *New Public Service***

No	Aspek	OPA	NPM	NPS
1.	Dasar teoritis dan fondasi epistemologi	Teori politik	Teori ekonomi	Teori demokrasi
2.	Rasionalitas dan model perilaku manusia	Rasionalitas Sypnotic	Teknis dan rasionalitas ekonomi	Rasionalitas formal (politik, ekonomi, dan organisasi)
3.	Konsep kepentingan publik	Kepentingan publik secara politis dijelaskan dan dalam aturan hukum	Kepentingan publik mewakili agregasi kepentingan individu	Kepentingan publik adalah hasil dialog berbagai nilai
4.	Responsivitas birokrasi publik	<i>Clients</i> dan <i>Constituent</i>	<i>Customer</i>	<i>Citizen`s</i>

5.	Peran pemerintah	<i>Rowing</i>	<i>Streering</i>	<i>Serving</i>
6.	Pencapaian tujuan	Badan pemerintah	Organisasi privat dan non profit	Koalisi antar organisasi publik, non profit, dan privat
7.	Akuntabilitas	Hierarki administratif dengan jenjang yang tegas	Bekerja dengan kehendak pasar (keinginan pelanggan)	Multiaspek: akuntabilitas, hukum, nilai-nilai, komunitas, politik, norma,
8.	Diskresi administrasi	Diskresi terbatas	Diskresi diberikan secara luas	standart profesional
9.	Struktur organisasi	Birokratik yang ditandai dengan otoritas <i>top-down</i>	Desentralisasi organisasi dengan control utama berada pada para agen	Struktur dengan kepemilikan berbagi secara internal dan eksternal
<b>No</b>	<b>Aspek</b>	<b>OPA</b>	<b>NPM</b>	<b>NPS</b>
10.	Asumsi terhadap motivasi	Gaji dan keuntungan, proteksi	Semangat enterpreneur	Pelayanan publik dengan orientasi
	Pegawai dan administrator			masyarakat

Sumber: Denhart dan Denhart (2003: 28-29) dikutip Rewansyah (2010:35)

Berdasarkan beberapa definisi diatas mengenai paradigma administrasi publik dapat disimpulkan bahwa paradigma administrasi publik merupakan sudut pandang beberapa ahli tentang bagaimana peranan dan tantangan administrasi publik dalam mengatasi beberapa masalah yang muncul.

## B. Pelayanan Publik

## 1. Pengertian Pelayanan Publik

Dalam teori administrasi negara mengajarkan bahwa pemerintahan negara pada hakikatnya menyelenggarakan dua jenis fungsi utama, yaitu fungsi pengaturan dan fungsi pelayanan. Fungsi pengaturan biasanya dikaitkan dengan hakikat negara modern sebagai suatu negara hukum (*legal state*), sedangkan fungsi pelayanan dikaitkan dengan hakikat negara sebagai suatu negara kesejahteraan (*welfare state*). Baik fungsi pengaturan maupun fungsi pelayanan menyangkut bidang-bidang tertentu dalam fungsi tersebut (Siagian, 2001:128-129). Menurut Bab I Pasal 1 Ayat 1 UU No. 25/2009, yang dimaksud dengan pelayanan publik adalah kegiatan atau rangkaian kegiatan dalam rangka pemenuhan kebutuhan pelayanan sesuai dengan peraturan perundang-undangan bagi setiap warga negara dan penduduk atas barang, jasa, dan/ atau pelayanan administratif yang disediakan oleh penyelenggara pelayanan publik. Menurut Ratminto dan Atik Septi (2007:4-5) dalam Hardiyansyah pelayanan publik dapat didefinisikan sebagai segala bentuk jasa pelayanan, baik dalam bentuk barang publik maupun jasa publik yang pada prinsipnya menjadi tanggung jawab dan dilaksanakan oleh instansi pemerintah di pusat, di daerah, dan di lingkungan Badan Usaha Milik Negara atau Badan Usaha Milik Daerah, dalam upaya pemenuhan kebutuhan masyarakat maupun dalam rangka pelaksanaan ketentuan peraturan perundang-undangan. Sedangkan Moenir (2006:26-27) sebagaimana dikutip Hardiyansyah mengemukakan bahwa pelayanan publik adalah kegiatan yang dilakukan oleh seseorang atau sekelompok orang dengan landasan faktor

material melalui sistem, procedure dan metode tertentu dalam usaha memenuhi kepentingan orang lain sesuai dengan haknya.

Berdasarkan beberapa definisi pelayanan publik diatas dapat dipahami bahwa pelayanan publik adalah pemberian layanan (melayani) keperluan orang atau masyarakat yang mempunyai kepentingan pada organisasi itu sesuai dengan aturan pokok dan tata cara yang telah ditetapkan.

## **2. Asas-Asas Pelayanan Publik**

Menurut Pamudji (1994:21-22) dalam Hardiyansyah, jasa pelayanan pemerintah yaitu berbagai kegiatan yang bertujuan memenuhi kebutuhan masyarakat akan barang-barang dan jasa-jasa.

Pelayanan publik dilakukan tiada lain untuk memberikan kepuasan bagi pengguna jasa, karena itu penyelenggaraannya secara niscaya membutuhkan asas-asas pelayanan. Dengan kata lain, dalam memberikan pelayanan publik, instansi penyedia pelayanan publik harus memperhatikan asas pelayanan publik.

Asas-asas pelayanan publik menurut Keputusan Menpan Nomor 63/2003 sebagai berikut:

a. **Transparansi.** Bersifat terbuka, mudah dan dapat diakses oleh semua pihak yang membutuhkan dan disediakan secara memadai serta mudah dimengerti.

b. Akuntabilitas. Dapat dipertanggungjawabkan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan

c. Kondisional. Sesuai dengan kondisi dan kemampuan pemberi dan penerima pelayanan dengan tetap berpegang pada prinsip efisiensi dan efektivitas.

d. Partipatif. Mendorong peran serta masyarakat dalam aspirasi, kebutuhan dan harapan masyarakat.

e. Keamanan hak. Tidak diskriminatif dalam arti tidak membedakan suku, ras, agama, golongan, gender, dan status ekonomi.

f. Keseimbangan hak dan kewajiban. Pemberi dan penerima pelayanan publik harus memenuhi hak dan kewajiban masing-masing pihak.

Sedangkan menurut pasal 4 UU No.25/2009, penyelenggaraan pelayanan publik berasaskan:

- a. Kepentingan umum;
- b. Kepastian hukum;
- c. Kesamaan hak;
- d. Keseimbangan hak dan kewajiban;
- e. Keprofesionalan;
- f. Partisipatif;
- g. Persamaan perlakuan/ tidak diskriminatif;

- h. Keterbukaan;
- i. Akuntabilitas;
- j. Fasilitas dan perlakuan khusus bagi kelompok yang rentan;
- k. Ketepatan waktu; dan
- l. Kecepatan, kemudahan, dan keterjangkauan.

Berdasarkan penjabaran tentang asas-asas pelayanan publik dapat disimpulkan bahwa asas-asas pelayanan publik merupakan beberapa prinsip yang dibentuk atau yang muncul berdasarkan apa yang sudah ditentukan dalam mewujudkan suatu pelayanan publik yang baik.

### **3. Standart Pelayanan Publik**

Dalam penyelenggaraan pelayanan publik harus memiliki standart pelayanan, sebagai jaminan adanya kepastian bagi pemberi didalam pelaksanaan tugas dan fungsinya dan bagi penerima pelayanan dalam proses pengajuan permohonannya. Menurut Hardiyansyah (2011:28) standart pelayanan merupakan ukuran yang dibakukan dalam penyelenggaraan pelayanan publik sebagai pedoman yang wajib ditaati dan dilaksanakan oleh penyelenggara pelayanan, dan menjadi pedoman bagi penerima pelayanan dalam proses pengajuan permohonan, serta sebagai alat control masyarakat dan/ atau penerima layanan atas kinerja penyelenggara pelayanan. Dalam proses perumusan dan penyusunannya melibatkan masyarakat dan/ atau

*stakeholder* lainnya (termasuk aparat birokrasi) untuk mendapatkan saran dan masukan, membangun kepedulian dan komitmen meningkatkan kualitas pelayanan.

Standart pelayanan publik menurut Keputusan Menteri PAN nomor 63/KEP/M.PAN/7/2003, sekurang-kurangnya meliputi:

- a. Prosedur pelayanan;
- b. Waktu penyelesaian;
- c. Biaya pelayanan;
- d. Produk pelayanan;
- e. Sarana dan prasarana;
- f. Kompetensi petugas pelayanan;

Selanjutnya untuk melengkapi standart pelayanan tersebut diatas, ditambahkan materi muatan yang dikutip dari rancangan undang-undang tentang pelayanan publik, karena dianggap cukup realistis untuk menjadi materi muatan standart pelayanan publik, sehingga susunannya menjadi sebagai berikut;

- a. Dasar hukum;
- b. Persyaratan;
- c. Prosedur pelayanan;
- d. Waktu penyelesaian;

- e. Biaya pelayanan;
- f. Produk pelayanan;
- g. Sarana dan prasarana;
- h. Kompetensi petugas pelayanan;
- i. Pengawasan *intern*;
- j. Pengawasan *ekstern*;
- k. Penanganan pengaduan, saran, dan masukan;
- l. Jaminan pelayanan.

Berdasarkan penjabaran dalam standart pelayanan publik dapat disimpulkan bahwa standart pelayanan biasanya melibatkan aparat yang terkait dengan pelayanan, tujuannya untuk membangun komitmen bersama tercapainya tujuan yang ditetapkan dalam visi misi organisasi. Dan dalam proses perumusan dan pembahasannya melibatkan masyarakat/*stakeholder*, dan dilakukan tidak bersifat formalitas.

#### **4. Kualitas Pelayanan Publik**

Kata “kualitas” mengandung banyak pengertian, menurut Kamus Bahasa Indonesia, kualitas berarti:

1. tingkat baik buruknya sesuatu;
2. Derajat atau taraf (kepandaian, kecakapan, dsb); mutu.

Menurut Fandy Tjiptono (1995:24) dikutip Hardiyansyah (2011:40) kualitas adalah: (1) kesesuaian dengan persyaratan; (2) kecocokan untuk pemakaian; (3) perbaikan kelanjutan; (4) bebas dari kerusakan atau cacat; (5) pemenuhan kebutuhan pelanggan sejak awal dan setiap saat; (6) melakukan segala sesuatu secara benar; (7) sesuatu yang bisa membahagiakan pelanggan.

Menurut Ibrahim (2008:22) sebagaimana mengutip Hardiyansyah (2011:40), kualitas pelayanan publik merupakan suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan dimana penilaian kualitasnya ditentukan pada saat terjadinya pemberian pelayanan publik tersebut.

Berdasarkan uraian tersebut diatas, maka kualitas dapat diberi pengertian sebagai totalitas dari karakteristik suatu produk (barang dan/ atau jasa) yang menunjang kemampuan dalam memenuhi kebutuhan. Kualitas sering kali diartikan sebagai segala sesuatu yang memuaskan pelanggan atau sesuai dengan persyaratan atau kebutuhan.

Menurut Instruksi Presiden Nomor 1 Tahun 1995 tentang Perbaikan dan Peningkatan Mutu Pelayanan, dinyatakan bahwa hakekat pelayanan umum adalah:

1. Meningkatkan mutu produktivitas pelaksanaan tugas dan fungsi instansi pemerintah di bidang pelayanan umum;

2. Mendorong upaya mengefektifkan sistem dan tata laksana pelayanan, sehingga pelayanan umum dapat diselenggarakan secara berdaya guna dan berhasil guna;

3. Mendorong tumbuhnya kreativitas, prakarsa, dan peran serta masyarakat dalam pembangunan serta dengan meningkatkan kesejahteraan masyarakat luas.

Oleh karena itu dalam pelayanan publik harus mengandung unsur dasar sebagai berikut:

1. Hak dan kewajiban bagi pemberi maupun pelayanan umum harus jelas dan diketahui secara pasti oleh masing-masing pihak;

2. Pengaturan setiap bentuk pelayanan umum harus disesuaikan dengan kondisi kebutuhan dan kemampuan masyarakat untuk membayar berdasarkan ketentuan perundang-undangan yang berlaku dengan tetap berpegang teguh pada efisiensi dan efektivitas;

3. Kualitas, proses, dan hasil pelayanan umum harus diupayakan agar dapat memberi keamanan, kenyamanan, kepastian hukum, yang dapat dipertanggung jawabkan.

Berdasarkan beberapa penjabaran mengenai kualitas pelayanan publik dapat disimpulkan bahwa kualitas pelayanan publik adalah titik ukur sejauh mana sebuah fasilitas umum (publik) dapat memberikan pelayanan kepada khalayak umum.

## C. Inovasi Sektor Publik

### 1. Pengertian Inovasi Sektor Publik

Inovasi adalah proses menemukan atau mengimplementasikan sesuatu yang baru. Konsep kebaruan ini berbeda bagi kebanyakan orang karena sifatnya relatif karena apa yang dianggap baru oleh seseorang atau pada suatu konteks dapat jadi merupakan sesuatu yang lama bagi orang lain atau dalam konteks yang lain (Helmi dan Hadi, 2004). Inovasi di sektor publik merupakan salah satu jalan untuk mengatasi kemacetan dan kebutuhan organisasi sektor publik. Karakteristik dari sistem di sektor publik yang statis dan kaku harus mampu dicairkan melalui penularan budaya inovasi. Budaya inovasi ini harus dipertahankan dan dikembangkan lebih baik lagi. Hal ini tidak terlepas dari dinamika eksternal dan tuntutan perubahan yang sedemikian cepat, yang terjadi diluar organisasi publik. Selain itu perubahan dimasyarakat dengan tingkat literasi yang baik berdampak munculnya kesadaran (*awareness*) yang lebih baik akan haknya. Dengan demikian maka sektor publik dapat menjadi sektor yang dapat mengakomodasi dan merespon secara cepat setiap perubahan yang terjadi (Suwarno, 2006).

Pengertian inovasi diungkapkan oleh Rogers dikutip oleh (Suwarno, 2008) bahwa sebuah inovasi tidak akan bisa berkembang dalam kondisi status quo dan walaupun tidak ada satu kesepakatan definisi mengenai inovasi, namun secara umum dapat disimpulkan bahwa inovasi mempunyai atribut:

#### 1. *Relative Advantage* atau Keuntungan Relatif

Sebuah inovasi harus mempunyai keunggulan dan nilai lebih dibandingkan dengan inovasi sebelumnya. Selalu ada sebuah nilai kebaruan yang melekat dalam inovasi yang menjadi ciri yang membedakannya dengan orang lain.

## 2. *Compatibility* atau Kesesuaian

Inovasi juga sebaiknya mempunyai sifat kompatibel atau kesesuaian dengan inovasi yang digantinya. Hal ini dimaksudkan agar inovasi yang lama tidak serta merta dibuang begitu saja, selain karena alasan faktor biaya yang tidak sedikit, namun juga inovasi yang lama menjadi bagian dari proses transisi ke inovasi terbaru. Selain itu juga dapat memudahkan proses adaptasi dan proses pembelajaran terhadap inovasi itu secara lebih cepat.

## 3. *Complexity* atau Kerumitan

Dengan sifatnya yang baru, maka inovasi mempunyai tingkat kerumitan yang boleh jadi lebih tinggi dibandingkan dengan inovasi sebelumnya. Namun demikian, karena sebuah inovasi menawarkan cara yang lebih baru dan lebih baik, maka tingkat kerumitan ini pada umumnya tidak menjadi masalah penting.

## 4. *Triability* atau Kemungkinan dicoba

Inovasi hanya bisa diterima apabila teruji dan terbukti mempunyai keuntungan atau nilai lebih dibandingkan dengan inovasi yang lama. Sehingga sebuah produk inovasi harus melewati fase “uji publik”,

dimana setiap orang atau pihak mempunyai kesempatan untuk menguji kualitas dari sebuah inovasi.

#### 5. *Observability* atau Kemudahan diamati

Sebuah inovasi harus juga dapat diamati, dari segi bagaimana ia bekerja dan menghasilkan sesuatu yang lebih baik.

Dengan atribut seperti itu, maka inovasi merupakan cara baru menggantikan cara lama dalam mengerjakan atau memproduksi sesuatu. Namun inovasi juga dapat berupa sesuatu yang lama dan bisa terjadi di tempat lain.

## 2. Tipologi Inovasi Sektor Publik

Proses inovasi merupakan suatu proses yang tidak dapat dianggap sederhana hanya dengan membawa satu hal yang baru. Namun hal tersebut melibatkan hal-hal yang lebih kompleks, khususnya di sektor publik. Hal-hal kompleks tersebut meliputi proses politik, kebijakan, kualitas dan lain sebagainya. Pernyataan ini juga sejalan dengan yang diungkapkan Mulgan dan Albury di kutip oleh Muluk (2008:44) bahwa inovasi yang berhasil merupakan kreasi dan implementasi dari proses, produk, layanan, dan metode pelayanan baru yang merupakan hasil pengembangan nyata dalam hal efisiensi dan efektivitas atau kualitas layanan. Jadi proses inovasi merupakan suatu proses yang sangat

komplek dengan melihat banyak faktor yang mendukung dan bukan hanya sekedar tentang kebaruan.

Pernyataan yang ditunjukkan oleh Mulgan dan Albury diatas telah menunjukkan dan membuktikan bahwa inovasi bukan hanya mencakup inovasi *product and service* semata. Dimana inovasi *product and services* meliputi perubahan bentuk dan desain produk atau layanan, sedangkan proses berasal dari gerakan pembaharuan kualitas yang berkelanjutan dan mengacu pada kombinasi perubahan organisasi, prosedur, dan kebijakan yang dibutuhkan untuk berinovasi. Perkembangan baru yang mencakup inovasi adalah metode pelayanan yang masih berkembang menjadi inovasi strategi atau kebijakan. Jenis lainnya yaitu mencakup inovasi dalam interaksi sistem yang mencakup cara-cara baru dalam berinteraksi dengan aktor-aktor lain atau dengan tata kelola pemerintahan (Muluk, 2008:45). Adapun tipologi atau jenis dari inovasi di sektor publik menurut Harvonsen sebagaimana mengutip Suwarno (2008) adalah sebagai berikut:

1. *A new or improved service* (pelayanan baru atau pelayanan yang diperbaiki), misalnya kesehatan dirumah.
2. *Process innovation* (inovasi proses), misalnya perubahan dalam proses penyediaan pelayanan atau produk.
3. *Administrative innovation* (inovasi administratif), misalnya penggunaan instrumen kebijakan baru sebagai hasil dari perubahan kebijakan.

4. *System innovation* (inovasi sistem), adalah sistem baru atau perubahan mendasar dari sistem yang ada dengan mendirikan organisasi baru atau bentuk baru kerjasama dan interaksi.

5. *Conceptual innovation* (inovasi konseptual), adalah perubahan dalam outlook, misalnya manajemen air terpadu.

6. *Radikal change of rationality* (perubahan radikal), yang dimaksud adalah pergeseran pandangan umum atau mental matriks dari pegawai instansi pemerintah.

Terdapat tipologi atau jenis dari inovasi pada sektor publik, aspek penting lainnya dalam inovasi adalah level dari inovasi itu sendiri. Berikut tipologi dari inovasi yang dijelaskan dalam Muluk (2008:45) terbagi menjadi 5 jenis yaitu :

1. Inovasi produk atau layanan berasal dari perubahan bentuk dan desain produk atau layanan sementara
2. Inovasi proses berasal dari gerakan pembaruan kualitas yang berkelanjutan dan mengacu pada kombinasi perubahan organisasi, prosedur, dan kebijakan yang dibutuhkan untuk berinovasi
3. Inovasi dalam metode pelayanan adalah perubahan baru dalam hal berinteraksi dengan pelanggan atau cara baru dalam memberikan pelayanan

4. Inovasi dalam strategi atau kebijakan mengacu pada visi, misi, tujuan dan strategi baru beserta alasannya yang berangkat dari realitas yang ada

5. Inovasi sistem mencakup cara baru yang diperbarui dalam berinteraksi dengan aktor-aktor lain atau dengan kata lain adanya perubahan dalam tata kelola pemerintahan (*change in governance*).

### 3. Proses Inovasi

secara nyata terlihat bahwa proses inovasi pada organisasi dan individu pasti memiliki perbedaan. Proses inovasi pada individu tentunya memiliki tingkat kerumitan yang lebih sedikit dibandingkan yang terjadi pada organisasi. Adapun tahapan inovasi yang terjadi di sektor publik menurut Suwarno (2008:19) sebagai berikut:

#### 1. Kebutuhan atau masalah

Mengenali masalah atau kebutuhan dapat dilakukan melalui proses politik dimana masalah sosial menjadi sebuah prioritas dalam agenda yang memerlukan penelitian.

Kebutuhan dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia memiliki arti yang dibutuhkan. Kebutuhan adalah segala sesuatu yang dibutuhkan manusia untuk mempertahankan hidup serta untuk memperoleh kesejahteraan dan kenyamanan. Kebutuhan juga merupakan keinginan manusia terhadap benda atau jasa yang dapat memberikan kepuasan jasmani maupun

kebutuhan rohani. Kebutuhan manusia tidak terbatas pada kebutuhan yang bersifat nyata tetapi juga bersifat tidak nyata. Misalnya rasa aman, ingin dihargai, atau dihormati, maka kebutuhan manusia bersifat tidak terbatas.

Masalah dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia memiliki arti sesuatu yang harus diselesaikan atau dipecahkan. Masalah menurut Prajudi (2014:1) adalah sesuatu yang menyimpang dari apa yang diharapkan, direncanakan, ditentukan untuk dicapai sehingga merupakan rintangan menuju tercapainya tujuan. Dalam sebuah riset masalah merupakan bagian terpenting yaitu sebagai pedoman untuk mencari sebuah informasi yang nantinya akan dicari.

## 2. Riset Dasar dan Aplikatif

Riset dasar dan aplikatif sangat identik dengan inovasi yang berkaitan dengan teknologi. Riset dasar merupakan kegiatan yang bersifat ilmiah murni. Sedangkan aplikatif merupakan kegiatan ilmiah yang dimaksudkan untuk mengatasi masalah praktis.

Riset dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia memiliki arti penyelidikan (penelitian) suatu masalah secara sistematis, kritis, dan ilmiah untuk meningkatkan pengetahuan dan pengertian, mendapatkan fakta yang baru, atau melakukan penafsiran yang lebih baik. Sedangkan aplikatif berarti mengenai (berkenaan dengan) penerapan.

## 3. Pengembangan

Pengembangan dalam sebuah inovasi merupakan proses meletakkan ide-ide baru ke dalam bentuk yang diharapkan dapat menjawab kebutuhan adopter.

Pengembangan menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia adalah proses, cara, perbuatan mengembangkan. Selanjutnya, kata “berkembang” menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia berarti mekar terbuka atau membentang; menjadi besar, luas, dan banyak, serta menjadi bertambah sempurna dalam hal kepribadian, pikiran, pengetahuan, dan sebagainya. Dengan demikian, kata “berkembang” tidak saja meliputi aspek yang berarti abstrak seperti pikiran dan pengetahuan, tetapi juga meliputi aspek yang bersifat konkret.

#### 4. Komersialisasi

Komersialisasi adalah produksi, pabrikasi, pengemasan, pemasaran dan distribusi sebuah produk inovasi. Akan tetapi, dalam sektor publik tidak dikenal istilah komersialisasi. Selain filosofi sektor publik yang non-komersial, produk inovasi di sektor publik relatif berbeda dengan di sektor bisnis. Namun tahap komersialisasi di sektor publik dapat dianalogikan sebagai tahapan penyebarluasan produk inovasi tanpa dalih komersial. Ini berarti bahwa proses produksi, pabrikasi, pengemasan, pemasaran dan distribusi sebuah inovasi di sektor publik juga terjadi.

#### 5. Difusi dan Adopsi

Pada tahap ini produk inovasi telah hadir di pasar dan konsumen memiliki hak untuk menentukan pilihannya dengan membeli atau tidak

membeli. Sedangkan pada sektor publik proses ini lebih kepada masyarakat mau menggunakan atau tidak menggunakan produk inovasi tersebut.

Teori difusi inovasi menurut (Rogers, 1983:10) menjelaskan bagaimana sebuah inovasi dapat diterima ke dalam masyarakat. Terdapat empat elemen dalam proses difusi yaitu:

a. *An Innovation* : inovasi itu sendiri yang dipersepsikan sebagai objek atau ide baru yang diadopsi oleh individu atau kelompok. Makna baru sebuah inovasi tidak juga pakem pada apa yang benar-benar baru secara objektif.

b. *Communication Channels* : perlu adanya saluran atau media komunikasi dalam mengenalkan inovasi tersebut kepada target adopter.

c. *Time* : suatu periode bagi inovasi tersebut untuk didifusikan dan juga waktu bagi adopter untuk memutuskan menerima atau bahkan menolak inovasi tersebut. Waktu proses difusi juga membahas tentang cepat atau lambatnya proses adopsi inovasi antar sesama adopter.

d. *Social System* : tempat terjadinya proses difusi inovasi dimana seperangkat unit yang saling berhubungan dalam upaya memecahkan masalah dan mencapai tujuan tertentu. Anggota atau unit sistem sosial dapat berupa individu, kelompok informal, organisasi atau suatu subsistem.

Adopsi adalah sebuah keputusan untuk memanfaatkan sebuah inovasi seutuhnya (Rogers, 1983:172). Proses keputusan adopsi inovasi adalah sebuah proses dimana individu telah melalui tahapan-tahapan mulai dari yang pertama yaitu mengetahui atau bahkan menolak inovasi.

#### 6. Konsekuensi

Pada tahap ini dapat diketahui apakah masalah atau kebutuhan yang diidentifikasi pada awal pengembangan inovasi sudah terjawab atau tidak. Seringkali masalah-masalah atau kebutuhan-kebutuhan baru muncul disebabkan oleh inovasi-inovasi baru. Dengan demikian proses pengembangan inovasi menjadi sebuah siklus inovasi.

#### 4. Faktor Pendukung Inovasi

Faktor pendukung inovasi dikemukakan oleh Turrell yang dikutip oleh Noor (2013:33) bahwa terdapat tiga faktor utama yang dapat mendorong keberhasilan suatu inovasi yaitu leadership and followership, climate and environment (innovation culture), structured idea management process.

Muluk (2008:49-60) menjelaskan faktor yang mendukung dalam pengembangan inovasi sektor publik antara lain:

##### a. Pengembangan kepemimpinan inovasi

Kepemimpinan yang mendukung proses inovasi merupakan syarat utama bagi terjadinya inovasi pemerintahan. Kepemimpinan tidak hanya berarti adanya pemimpin yang mendukung proses inovasi namun juga melibatkan adanya arahan strategi proses inovasi yang menjadi landasan operasional proses inovasi bagi seluruh elemen organisasi. Arahan strategis ini merupakan blue-print kebijakan pengembangan inovasi yang ditaati oleh segenap pihak karena memiliki kekuatan hukum yang lebih kuat.

#### b. Pengembangan budaya inovasi

Pengembangan budaya inovasi menjadi begitu penting karena inovasi sebenarnya perlu dibangun diatas basis sosial yang luas dan tidak dibatasi oleh periode waktu yang terbatas. Inovasi dibangun dalam kurun waktu yang cukup lama dan hasilnya juga memerlukan waktu yang cukup karena ada proses inovasi yang harus dilalui. Jika suatu organisasi publik mampu membangun budaya inovasi maka bisa dipastikan bahwa keberlanjutan sistem inovasi akan lebih terjamin dan telah mendarah-daging dalam kemampuan setiap anggota organisasi.

#### c. Pengembangan pegawai

Keberhasilan implementasi dari sistem pemerintahan yang inovatif tidak lepas dari kondisi pegawai yang memiliki pengetahuan dan keahlian yang memungkinkan untuk berinovasi. Kemampuan berinovasi pegawai akan berkelanjutan jika disediakan akses

terhadap teknologi dan pengetahuan mutakhir. Akses terhadap sumber pengetahuan dan keahlian serta sumber pembelajaran adalah sangat penting sehingga harus menjadi bagian tak terpisahkan dari pengembangan pegawai. Knowledge sharring merupakan proses yang dibutuhkan untuk pengembangan pegawai beserta penyediaan aksesnya.

#### d. Pengembangan tim kerja dan kemitraan

Pengembangan inovasi membutuhkan kerja tim karena sistem inovasi pada dasarnya bukanlah pekerjaan individual. Pembelajaran tim dibutuhkan untuk membangun tim yang selaras, yakni sebuah tim sinergis yang memadukan seluruh potensi anggota tim pada tujuan yang sama dengan komitmen yang sama. Keberhasilan tim bisa dinilai dari tiga hal yakni produk dan jasa yang dihasilkan, keberlanjutan tim, dan kepuasan anggota tim.

#### e. Pengembangan kinerja inovasi

Inovasi akan sulit dinilai jika tidak disediakan manajemen kinerja inovasi. Manajemen kinerja inovasi meliputi penyusunan, pengukuran, dan apresiasi kinerja inovasi. Pengembangan kinerja inovasi dimulai dengan menyusun indikator kinerja yang memudahkan penilaian kinerja inovasi. Indikator kinerja inovasi dapat dibedakan pada tingkatan kinerja individual dan institusional. Kinerja individual dibutuhkan untuk melihat peran orang-perorangan dalam kontribusinya dalam program inovasi. Sementara kinerja

institusional merupakan kinerja secara keseluruhan sebuah program atau kebijakan inovasi. Perhatian terhadap pengukuran kinerja individual dan institusional adalah sama pentingnya sehingga perlu disiapkan secara simultan. Hal ini perlu dilakukan untuk memudahkan proses kinerja selanjutnya yakni cara memberikan imbalan terhadap baik keberhasilan maupun kegagalan.

#### f. Pengembangan jaringan sosial inovasi

Inovasi harus senantiasa berinteraksi dengan lingkungan karena inovasi dipengaruhi oleh lingkungan pula. Pengembangan jaringan inovasi melibatkan 3 hal penting yakni identifikasi pihak luar yang harus dilibatkan, metode pelibatan pihak luar dan instrumen yang paling efektif dalam memanfaatkan jaringan inovasi. Pihak luar yang dapat dilibatkan dalam jaringan inovasi adalah semua pihak yang bermanfaat dalam mengembangkan pengetahuan yang dibutuhkan untuk berinovasi. Instrumen yang paling efektif untuk menyerap dan mengembangkan pengetahuan adalah penggunaan teknologi informasi dan komunikasi (ICT) yang memungkinkan keterlibatan banyak pihak dengan pihak-pihak internal organisasi serta memutus *trade-off* antara kualitas dan kuantitas informasi. Penggunaan teknologi informasi dan komunikasi yang tepat akan mendorong semua pihak untuk menyerap dan mengembangkan pengetahuan-pengetahuan baru sehingga mendorong munculnya *innovative society*.

Faktor pendukung inovasi menurut Ibrahim (1988:131) kepekaan organisasi ditimbulkan inovasi dipengaruhi oleh beberapa variabel berikut:

a. Ukuran suatu organisasi. Makin besar ukuran suatu organisasi makin cepat menerima inovasi

b. Karakteristik struktur yang mencakup:

1. Sentralisasi. Kewenangan dan kekuasaan dalam organisasi dikendalikan oleh beberapa orang tertentu. Hal ini mempunyai hubungan negatif terhadap kepekaan organisasi.

2. Kompleksitas. Artinya suatu organisasi terdiri dari orang-orang yang memiliki keahlian dan pengetahuan yang tinggi hal ini mempunyai hubungan positif terhadap kepekaan organisasi.

3. Formalitas. Artinya organisasi ini selalu menekankan pada prosedur dan aturan-aturan baku dalam berorganisasi. Hal ini mempunyai hubungan negatif terhadap kepekaan organisasi, makin formal sebuah organisasi makin sulit menerima inovasi.

4. Keakraban hubungan antar anggota. Hal ini juga jelas mempunyai hubungan positif terhadap kepekaan organisasi. Makin akrab hubungan antar anggota maka makin cepat organisasi itu menerima inovasi.

5. Kelenturan organisasi. Artinya sejauh mana organisasi mau menerima sumber dari luar yang tidak ada kaitannya secara formal. Hal ini mempunyai hubungan positif terhadap kepekaan organisasi. Makin lentur organisasi makin cepat organisasi itu menerima inovasi.

c. Karakteristik perorangan (pemimpin). Sikap pimpinan terhadap inovasi memiliki hubungan positif dengan kepekaan organisasi terhadap inovasi. Ketika seorang pemimpin memiliki sikap yang terbuka terhadap inovasi maka semakin cepat organisasi menerima inovasi.

d. Karakteristik eksternal organisasi. Hal ini berkaitan dengan sistem yang dianut oleh organisasi. Apabila organisasi tersebut menganut sistem terbuka dalam arti mau menerima pengaruh dari luar sistem, maka organisasi tersebut akan cepat menerima inovasi.

Pelaksanaan sebuah inovasi tentunya dipengaruhi oleh beberapa faktor. Untuk menciptakan suatu inovasi terutama dalam kaitannya dengan inovasi pelayanan tentunya dibutuhkan dukungan baik dari internal maupun eksternal organisasi pelaksana.

## **5. Faktor Penghambat Inovasi**

Pelaksanaan inovasi dapat berjalan tentunya melalui banyak dukungan, namun tidak lepas juga dari faktor penghambat. Faktor penghambat merupakan salah satu kendala yang dapat memperlambat penerapan sebuah inovasi. Menurut Albury sebagaimana dikutip Sarwono (2008:54), terdapat beberapa faktor penghambat inovasi sebagai berikut:

### **a. Budaya *risk aversion***

Dimana suatu organisasi atau pelaksana kegiatan inovasi yang tidak menyukai resiko. Padahal inovasi mengandung resiko namun

kecenderungan pegawainya mencari aman dan secara kelembagaan unit kerjanya umumnya tidak memiliki kemampuan untuk menangani resiko yang muncul.

b. Ketergantungan berlebihan pada *high performance*

Kecenderungan ketergantungan kepada figur yang berkinerja tinggi akhirnya membuat ketergantungan pegawai menjadi pengikut dan ketiga figur hilang kinerja menjadi stagnan.

c. Tidak ada penghargaan atau insentif

Kurangnya apresiasi membuat pegawai kecenderungan untuk berinovasi dan berdaya saing rendah.

d. Teknologi ada terhambat budaya dan penataan organisasi

Kecenderungan inovasi mengadopsi teknologi baru namun ketika organisasi yang belum siap dalam perubahan yang ada membuat tujuan efisien tidak tercapai sehingga tetap terjadi inefisiensi kerja.

#### **D. Kereta Api Indonesia**

Kereta api merupakan salah satu sarana transportasi yang memiliki peran cukup strategis dalam kegiatan ekonomi sosial. Menurut Undang-Undang No. 23 Tahun 2007 tentang Perkeretaapian menyatakan bahwa perkeretaapian diselenggarakan dengan tujuan untuk memperlancar perpindahan orang dan/ atau barang secara massal dengan selamat, aman, nyaman, cepat dan lancar,

tepat, tertib dan teratur, efisien serta menunjang pemerataan, pertumbuhan, stabilitas, pendorong dan penggerak pembangunan nasional. Sebagai salah satu armada transportasi yang strategis, penyelenggaraan angkutan kereta api dilakukan oleh Badan Usaha Milik Negara (BUMN). Pemerintah Indonesia pada saat ini memberikan perhatian dan kemauan untuk membangun perkeretaapian nasional. Hal ini diimbangi dengan komitmen PT. Kereta Api Indonesia (Persero) dalam menciptakan pelayanan terbaru agar dapat bertahan dalam persaingan pasar dan memberikan pelayanan yang berkualitas kepada masyarakat.

Kemudian berdirilah PT KAI Commuter Jabodetabek, sejak tanggal 19 September 2017 telah berganti nama menjadi PT Kereta Commuter Indonesia, adalah salah satu anak perusahaan di lingkungan PT Kereta Api Indonesia (Persero). PT Kereta Commuter Indonesia dibentuk sesuai dengan Inpres No. 5 Tahun 2008 dan Surat Menteri Negara BUMN No. S-653/MBU/2008 tanggal 12 Agustus 2018. Pembentukan anak perusahaan ini berawal dari keinginan para stakeholdernya untuk lebih fokus dalam memberikan pelayanan yang berkualitas dan menjadi bagian dari solusi masalah transportasi perkotaan yang semakin kompleks. Perseroan ini resmi menjadi anak perusahaan PT KERETA API INDONESIA (Persero) sejak tanggal 15 September 2008. Salah satu kereta api komuter yang sering digunakan masyarakat yaitu kereta api Supor (Surabaya-Porong).

Kereta api Delta Ekspres atau lebih dikenal dengan nama KA Komuter Supor (Surabaya-Porong) merupakan KA Komuter ekonomi yang melayani koridor Porong-Surabaya Kota. Kereta rel diesel ini lahir pada 9 Februari

2004. Tarif jauh-dekat sebesar Rp.5.000,00 membuat KRD ini menjadi primadona kaum komuter dari Sidoarjo dan sekitarnya.

PT Kereta Api Indonesia kemudian menerapkan aplikasi pemesanan tiket secara *online* yaitu aplikasi KAI Access. Aplikasi KAI Access ini sudah diterapkan sejak sekitar tahun 2017 tetapi hanya untuk pengaksesan penjualan tiket jarak jauh saja. Tetapi sejak bulan Februari 2019 aplikasi KAI Access ini sudah dikembangkan untuk penjualan tiket kereta api jarak dekat yaitu kereta api lokal dan kereta api komuter.



**Gambar 1. Langkah men-*download* aplikasi KAI Access**

Sumber: Arsip PT Kereta Api Indonesia, 2019

Penggunaan aplikasi KAI Access ini sangatlah mudah, setiap pengguna aplikasi KAI Access harus memiliki aplikasi KAI Access dan *LINKaja!*. Untuk transaksi pembelian akan dibayarkan melalui aplikasi *LINKaja!* Untuk pengisian saldonya melewati top up di indomaret atau diisi melalui debit. Dengan demikian akan mempermudah

penjual-belian tiket kereta api jarak dekat dan tiket kereta api komuter pada aplikasi KAI Access tersebut.



**Gambar 2. Instruksi dalam aplikasi KAI Access**

Sumber : Arsip PT Kereta Api Indonesia, 2019





## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### A. Jenis Penelitian

Dalam melakukan suatu penelitian, diperlukan suatu metode penelitian yang mempunyai fungsi untuk memperoleh data yang relevan dengan tujuan dan sasaran serta untuk mengadakan pendekatan terhadap objek yang akan diteliti. Sesuai dengan rumusan masalah dan tujuan penelitian yang ditetapkan, maka jenis penelitian yang digunakan adalah jenis penelitian deskriptif dengan metode pendekatan kualitatif. Pendekatan kualitatif adalah metode penelitian yang digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah, (sebagai lawannya adalah eksperimen) dimana peneliti adalah sebagai instrumen kunci, teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi (gabungan), analisis data bersifat induktif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan *makna* daripada *generalisasi* (Sugiono, 2016:01). Sedangkan Menurut Moleong (2004:11) penelitian deskriptif adalah sebuah laporan penelitian yang berisi kutipan-kutipan data untuk memberi gambaran penyajian laporan yang berasal dari naskah wawancara, catatan lapangan, foto, *videotape*, dokumen pribadi, catatan atau memo, dan dokumen resmi lainnya sedangkan peneliti menganalisis data yang sangat kaya tersebut dan

sejauh mungkin dalam bentuk aslinya. Tujuan dari penelitian deskriptif adalah menyajikan gambaran terperinci mengenai Proses Inovasi Pelayanan Publik BUMN (Inovasi Penjualan Tiket Kereta Api Komuter) reformasi pelayanan Melalui metode deskriptif ini penulis menginginkan untuk lebih dalam mendeskripsikan dan menjelaskan proses inovasi pelayanan publik BUMN (Studi tentang Inovasi Penjualan Tiket Kereta Api Komuter PT. Kereta Api Indonesia di Stasiun Gubeng Surabaya) serta mengetahui faktor pendukung dan penghambat selama pelayanan Kereta Api Komuter Surabaya-Sidoarjo di Stasiun Besar Kota Surabaya berlangsung melalui penjabaran data-data yang diperoleh pada proses penelitian. Melalui hasil wawancara, observasi dan dokumentasi dalam penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat secara deskriptif sehingga membantu pelaksanaan evaluasi dari prosesinovasi pelayanan publik BUMN (Studi tentang Inovasi Penjualan Tiket Kereta Api Komuter PT. Kereta Api Indonesia di Stasiun Gubeng Surabaya).

## **B. Fokus Penelitian**

Salah satu faktor penting dalam penelitian adalah menentukan fokus penelitian. Perlunya fokus penelitian adalah untuk membatasi masalah dalam penelitian sehingga objek yang akan diteliti tidak melebar dan terlalu luas. Menurut Meloeng (2016:94) penentuan fokus memiliki dua tujuan yaitu, pertama penetapan fokus dapat membatasi studi yang berarti bahwa informasi yang dicari adalah yang sesuai batasan yang telah ditentukan, diluar itu data

tidak digunakan. Kedua, adalah penetapan fokus itu berfungsi untuk memenuhi kriteria masuk-keluarnya suatu informasi yang didapat di lapangan, hal ini berarti bahwa dalam penelitian, peneliti sudah tahu bahwa yang akan dikumpulkan dan mana yang tidak.

Berdasarkan penjabaran diatas, maka beberapa hal yang akan menjadi fokus penelitian peneliti adalah sebagai berikut :

Proses inovasi pada individu tentunya memiliki tingkat kerumitan yang lebih sedikit dibandingkan yang terjadi pada organisasi. Berdasarkan penelitian di lapangan adapun tahapan inovasi yang terjadi di sektor publik menurut Suwarno (2008:19)

1. Proses inovasi pelayanan publik BUMN (Inovasi Penjualan Tiket KA Komuter)

a. Kebutuhan atau Masalah

I) Masalah pada perkembangan teknologi dan zaman

II) Masalah pada penjualan tiket yang tidak efektif dan efisien

b. Riset dasar atau aplikatif

Mengenali aplikatif yang digunakan untuk menyelesaikan sebuah permasalahan yang terjadi.

c. Pengembangan

Inovasi yaitu ide-ide baru yang muncul untuk menjadi harapan dan dapat menjawab kebutuhan masyarakat.

d. Komersialisasi

Dianalogikan dalam sektor publik dengan penyebaran atau penjualan produk.

e. Difusi dan Adopsi

Difusi yaitu bagaimana inovasi dapat diterima di masyarakat, sedangkan adopsi penerimaan masyarakat mengenai inovasi baru (yang menerima atau yang menolak inovasi).

f. Konsekuensi

Mengenali masalah yang menjadi dasar munculnya inovasi baru apakah terselesaikan atau tidak.

2. Faktor Pendukung dan Penghambat dari pelaksanaan Proses Inovasi Pelayanan Publik BUMN (Inovasi Penjualan Tiket KA Komuter)

a) Faktor Pendukung

- a. Faktor Internal, yang meliputi ;
  - i. Karyawan yang terdidik dan terlatih
  - ii. Perangkat teknologi informasi dan komunikasi
- b. Faktor Eksternal
  - i. Partisipasi masyarakat

b) Faktor Penghambat

- a. Faktor Internal
- b. Faktor Eksternal
  - i. Persaingan *channel* aplikasi lain

### C. Lokasi dan Situs Penelitian

Lokasi penelitian adalah tempat dimana peneliti memperoleh informasi mengenai data yang diperlukan untuk penelitian. Sedangkan situs penelitian adalah lokasi atau tempat dimana peneliti menangkap keadaan atau fenomena yang sebenarnya dari obyek yang diteliti dan melakukan penelitian untuk memperoleh data maupun informasi berkaitan dengan masalah yang diteliti. Dalam penelitian ini, peneliti mengambil lokasi di Stasiun besar Kota Surabaya di Jalan Stasiun Gubeng, Pacar Keling, Tambaksari, Surabaya, Jawa Timur.

Alasan peneliti mengambil situs penelitian pada Kereta Api Komuter Surabaya-Sidoarjo adalah dikarenakan jenis kereta api komuter ini sering digunakan oleh beberapa masyarakat akan tetapi faktanya kereta api komuter ini tidak dikembangkan layaknya kereta api jangka dekat, ada beberapa masalah yang dapat dialami dalam hal ini terutama pada pelayanan Kereta Api Komuter yang terus dilakukan untuk mencapai suatu pelayanan yang dikatakan baik.

Adapun situs dari peneliti ini adalah Kantor Daerah Operasional 8 Kota Surabaya di Jalan Gubeng Masjid, Pacar Keling Kecamatan Tambaksari, Kota Surabaya Jawa Timur yang mana menjadi fokus utama pelayanan transportasi masyarakat serta situs itu dianggap mampu menjawab masalah yang peneliti rumuskan terkait inovasi pelayanan penjualan tiket kereta api jarak dekat yang dilakukan oleh PT Kereta Api Indonesia.

#### D. Jenis dan Sumber Data

Jenis dan sumber data menurut Sugiyono (2009:225) dapat diklasifikasikan menjadi dua yaitu data primer dan data sekunder. Kedua jenis sumber data tersebut sangat penting dan diperlukan untuk ketetapan dari sejumlah informasi yang relevan dengan data terkait variabel-variabel penelitian dan untuk menyederhanakan data yang akan dikumpulkan, agar dalam penelitian dapat membuat kesimpulan-kesimpulan dari data-data yang didapatkan.

Data primer adalah data yang didapatkan penulis secara langsung dari narasumbernya. Sumber tersebut diperoleh melalui informan yang berhubungan dengan objek penelitian meliputi wawancara secara mendalam. Adapun sumber data primer yang penulis gunakan adalah hasil wawancara dengan informan yaitu dari pihak Kantor Daerah Operasional 8 Kota Surabaya meliputi :

- a) Asisten Manager Pemasaran Angkutan Penumpang
- b) Supervisor Penjualan Angkutan Penumpang
- c) Masyarakat pengguna aplikasi KAI Access jarak dekat
- d) Masyarakat bukan pengguna aplikasi KAI Access

Data sekunder adalah data yang bersumber dari media perantara dengan kata lain yang diperoleh secara tidak langsung berupa dokumen, arsip, peraturan-peraturan atau regulasi serta referensi dari berbagai sumber baik media cetak maupun media elektronik sebagai pelengkap dari data primer. Adapun data sekunder yang penulis gunakan adalah sebagai berikut :

- a) Dokumen PT Kereta Api Indonesia
  - 1) *Company Profile* PT Kereta Api Indonesia
  - 2) Data pengguna kereta api komuter per-bulan
  - 3) Brosur-brosur terbaru PT. Kereta Api Indonesia
- b) Website PT Kereta Api Indonesia
- c) Website Kota Surabaya
- d) Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia
  - 1) Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2007 Tentang Perkeretaapian
  - 2) Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 Tentang Pelayanan Publik
- e) Internet
- f) Buku
- g) Dokumentasi

## **E. Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data menurut Sugiyono (2009:224) merupakan langkah strategis dalam penelitian, karena tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data. Teknik pengumpulan data yang digunakan oleh penulis dalam penelitian ini adalah :

### **1. Observasi**

Teknik observasi adalah teknik menggali informasi dengan cara pengamatan aktivitas terhadap obyek yang diteliti. Teknik ini melibatkan kegiatan seharian *observer* dengan menggunakan panca indera mata sebagai alat bantu utama selain panca indera lainnya. Menurut, Sanafiah Faisal (1990), Pengumpulan data menggunakan teknik observasi ini dapat diklasifikasikan sebagai berikut, observasi partisipatif (*participant observation*), observasi yang secara terang-terangan dan tersamar (*overt observation dan covert observation*), dan observasi yang tak terstruktur (*unstructured observation*).

Pada penelitian ini ada beberapa obyek yang di observasi oleh penulis yaitu;

1. Lokasi penelitian yaitu Stasiun Gubeng Surabaya
2. Pelayanan penjualan tiket kereta api jarak dekat dan tiket kereta api komuter di Stasiun Gubeng Surabaya (Inovasi aplikasi KAI Access)

## **2. Wawancara**

Teknik wawancara adalah percakapan dengan maksud tertentu, percakapan itu dilakukan oleh dua pihak, yaitu *pewawancara* (interviewer) yang mengajukan pertanyaan dan *terwawancara* (interviewee) yang memberikan jawaban atas pertanyaan itu. Menurut, Sugiyono (2016:72) wawancara digunakan sebagai teknik pengumpulan data apabila peneliti ingin melakukan studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti, tetapi juga apabila peneliti ingin mengetahui hal-hal dari responden yang lebih mendalam. Adapun jenis wawancara yang dipilih dalam penelitian

ini berupa wawancara terbuka dengan pertimbangan bahwa peneliti dapat secara langsung bertemu dengan subjek penelitian. Sehingga dapat memperoleh informasi-informasi yang diperlukan secara mudah dan jelas. Selain itu kemudahan memperoleh informasi dalam wawancara terbuka ini juga didukung oleh subjek penelitian yang telah mengetahui memahami maksud peneliti dilakukan wawancara. Adapun interviewee dalam penelitian ini meliputi Bapak Erlangga selaku asisten manager pemasaran angkutan penumpang, Ibu Ana selaku Supervisor penjualan angkutan penumpang, Ibu Heny pengguna aplikasi KAI Access, Mbak Rini pengguna aplikasi KAI Access, Bapak Sahat pengguna aplikasi KAI Access, Mbak Yulisha bukan pengguna aplikasi KAI Access, Mas Rizky bukan pengguna aplikasi KAI Access.

### **3. Dokumentasi**

Teknik dokumentasi adalah teknik pengumpulan data dengan cara menyalin data yang diperlukan baik berupa catatan baru maupun catatan peristiwa yang berlalu, fotokopi data perusahaan, mengambil gambar dari aktivitas obyek pengamatan yang sedang berlangsung, dan lain sebagainya.

Adapun beberapa dokumentasi yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu;

1. Company Profile PT Kereta Api Indonesia
2. Data pengguna kereta api komuter per bulan
3. Brosur-brosur terbaru PT Kereta Api Indonesia

4. Website resmi PT Kereta Api Indonesia
5. Website resmi Kota Surabaya

## **F. Instrumen Penelitian**

Adapun instrumen penelitian yang digunakan untuk mengumpulkan data yang dipakai dalam membahas masalah penelitian ini yaitu antara lain:

1. Peneliti sendiri yaitu dengan cara melakukan pengamatan secara langsung kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan obyek yang teliti.
2. Pedoman wawancara digunakan sebagai kerangka dasar atau acuan dalam melakukan wawancara dengan informan agar wawancara yang dilaksanakan oleh peneliti bisa tetap fokus dan relevan dengan masalah yang ada dalam penelitian.
3. Catatan lapangan (*field note*) adalah yang penulis gunakan untuk mencatat berbagai kegiatan dan data yang didapat melalui wawancara.
4. Perangkat penunjang, meliputi *recorder* (alat perekam), handphone, kamera, yang akan digunakan untuk mendokumentasikan hasil pengamatan dan wawancara lapangan, serta buku catatan, bolpoin dan pensil, laptop, untuk mencatat hasil pengamatan dan wawancara di lapangan.
5. Dokumen-dokumen dan arsip.

## **G. Analisis Data**

Analisis data sangat penting dilakukan, karena dengan melakukan analisis data, maka data dapat dipergunakan untuk memecahkan masalah penelitian dan mencapai tujuan akhir yang diinginkan oleh peneliti. Analisis data untuk data-data yang bersifat kualitatif dilakukan dengan cara meng gambarkannya dengan kata atau kalimat yang sesuai dengan hasil data yang diperoleh. Aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara terus-menerus sampai tuntas, sehingga datanya sudah jenuh (Sugiyono, 2015:246) mengutip dari Miles Huberman dan Saldana (2014). Adapun komponen-komponen analisis data menurut model interaktif Miles and Huberman dan Saldana adalah sebagai berikut:

#### 1. Pengumpulan Data (Data Collection)

Pada tahap pengumpulan data ini, peneliti menggunakan tiga teknik dengan melakukan wawancara, observasi dan dokumentasi. Dalam pelaksanaan wawancara, peneliti melakukan wawancara. Observasi dan dokumentasi juga dilakukan peneliti untuk dapat menguatkan data-data yang peneliti dapatkan melalui proses wawancara. Pada tahap ini peneliti melakukan penelitian dengan terjun langsung di lapangan. Selain itu, dokumentasi juga perlu didapatkan untuk dapat melihat kesesuaian data primer dan sekunder.

#### 2. Kondensasi Data (Data Condensation)

Kondensasi data merupakan proses pemilihan, penyederhanaan dan transformasi data mentah yang didapat dari lapangan. Kondensasi data berlangsung terus-menerus selama penelitian bahkan sebenarnya kondensasi data dapat dilakukan sebelum data terkumpul secara menyeluruh. Kondensasi

data dilakukan dengan cara, data yang diperoleh di lokasi penelitian dituangkan dalam uraian atau laporan secara lengkap dan terinci. Laporan lapangan disederhanakan, dirangkum, dipilih hal-hal pokok, difokuskan pada hal-hal yang penting yang kemudian dicari tema atau polanya, hal ini dilakukan secara terus menerus selama proses penelitian berlangsung dan pada tahap analisa data yang lain yaitu penyajian data dan penarikan kesimpulan atau verifikasi.

### 3. Penyajian Data (Data Display)

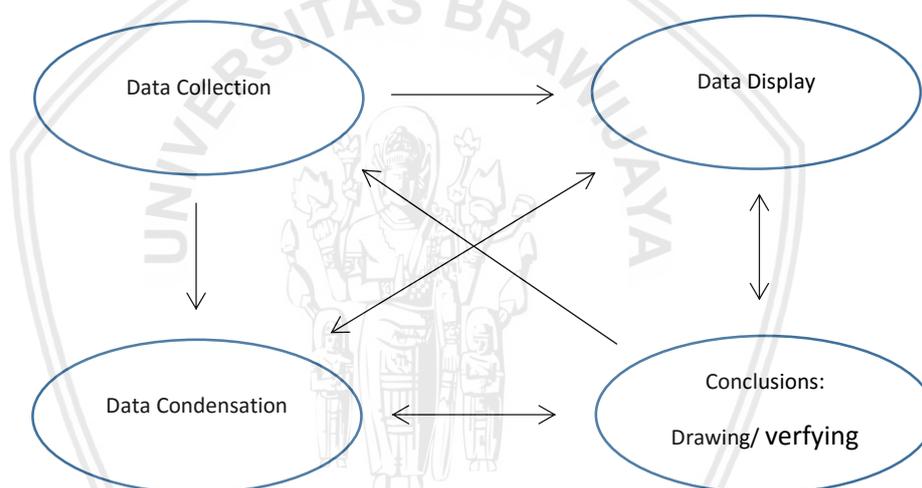
Penyajian diartikan sebagai sekumpulan informasi tersusun yang memberi kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan. Penyajian-penyajian yang lebih baik merupakan suatu cara yang utama bagi analisis kualitatif yang valid. Penggunaan berbagai jenis matriks, grafik, jaringan, dan bagan untuk menggabungkan informasi yang tersusun dalam bentuk yang padu dan mudah diraih. Dengan demikian penganalisis dapat melihat apa yang sedang terjadi dan menentukan apakah menarik kesimpulan yang benar atautkah terus melangkah melakukan analisis yang menurut saran yang dikisahkan oleh penyajian sebagai sesuatu yang mungkin berguna.

### 4. Menarik Kesimpulan atau Verifikasi (Conclusion Drawing/ Verifying)

Penarikan kesimpulan perlu diverifikasi selama penelitian berlangsung. Hal ini dikarenakan makna-makna yang muncul dari data harus diuji kebenarannya, kekokohnya, dan kecocokannya, yakni yang merupakan validitasnya. Jika tidak demikian, yang kita miliki adalah kesimpulan yang

menarik mengenai sesuatu yang terjadi dan yang tidak jelas kebenaran dan kegunaannya. Inilah yang disebut validitas.

Berdasarkan uraian analisa diatas maka dalam penyajian data dan penulisan skripsi nantinya peneliti akan merujuk pada poin-poin diatas, sehingga diharapkan dalam proses penulisan skripsi nantinya bisa lebih terarah. Uraian analisa diatas dapat digambarkan kedalam bagan yang akan terlihat pada gambar sebagai berikut:



**Gambar 3. Teknik Analisis Data Miles Huberman dan Saldana (2014)**

Dari uraian diatas, maka dalam penyajian data dan analisa nantinya peneliti akan merujuk pada poin-poin diatas. Sehingga nantinya skripsi yang dibuat akan lebih terarah dalam pembatasannya.









## BAB IV

### PEMBAHASAN

#### A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian

##### 1. Gambaran Umum Kota Surabaya



**Gambar 4. Lambang Surabaya**

Sumber : <https://surabaya.go.id/id/page/17683/profil-kota-surabaya>

Surabaya merupakan Ibu Kota Provinsi Jawa Timur yang dikenal sebagai Kota Pahlawan. Kata Surabaya (bahasa Jawa Kuno: *Śūrabhaya*) sering diartikan secara filosofis sebagai lambang perjuangan antara darat dan air. Selain itu, dari kata Surabaya juga muncul mios pertempuran antara ikan *sura* / *suro* (ikan hiu) dan *baya* / *boyo* (buaya), yang

menimbulkan dugaan bahwa terbentuknya nama “Surabaya” muncul setelah terjadinya pertempuran tersebut. Kota Surabaya merupakan kota Metropolitan terbesar di Jawa Timur. Surabaya terletak di Timur laut Pulau Jawa. Surabaya telah diakui secara internasional dalam banyak aspek karena beberapa prestasi dan penghargaan seperti *Adian*



*Townscape Award* oleh PBB; *ASEAN environment Sustainable City Award*; *Asian cities of the future*.

Surabaya merupakan kota multi etnis yang kaya akan budaya. Beragam etnis ada di Surabaya, seperti etnis Cina, Melayu, India, Arab, dan Eropa. Etnis dari nusantara pun juga dapat di temui di Kota Surabaya seperti Madura, Sunda, Batak, Kalimantan, Bali, Sulawesi yang membaaur dengan penduduk asli Surabaya membentuk pluralisme budaya yang selanjutnya menjadi ciri khas kota Surabaya. Sebagian besar masyarakat Kota Surabaya adalah orang Surabaya asli dan orang madura.

Dengan jumlah penduduk yang mencapai sekitar 2.917.688 jiwa di Tahun 2018, kota Surabaya berkembang sebagai Kota Metropolitan. Posisi strategis Kota Surabaya sebagai pusat kegiatan ekonomi membuat masyarakat selalu dinamis. Menjadi pusat aktivitas sama artinya menjadi jujugan bagi orang dari berbagai daerah.

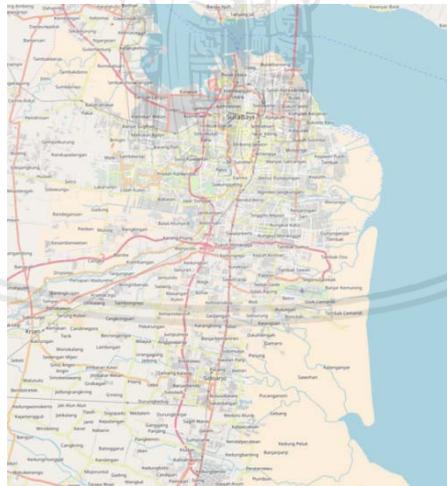
Letak geografis kota Surabaya berada pada Surabaya secara geografis berada pada 07°09'00" – 07°21'00" Lintang Selatan dan 112°36' - 112°54' Bujur Timur. Luas wilayah Surabaya meliputi daratan dengan luas 350,54 km<sup>2</sup> dan lautan seluas 190,39 km<sup>2</sup>. Ketinggian mencapai 3-6 meter di atas permukaan air laut (dataran rendah), kecuali di bagian selatan terdapat dua bukit landai di daerah Lidah dan Gayungan ketinggian 25-50 meter di atas permukaan laut. Kelembapan udara di Kota Surabaya rata - rata minimum 50% dan maksimum 92%. surabaya

memiliki tekanan udara rata - rata minimum 1012,3 Mbs dan maksimum 1012,5 Mbs. Temperatur rata -rata minimum berkisar antara 23,6 °C hingga 33,8 °C. Topografi Kota Surabaya yaitu 80% dataran rendah, ketinggian 3 - 6 meter, kemiringan <3%, lalu 20% perbukitan dengan gelombang rendah, ketinggian <30 meter dan kemiringan 5 - 15%. Kecepatan angin rata - rata 6,4 Knot dan maksimum 20,3 Knot. Curah hujan di Kota Surabaya rata - rata 165,3 mm, curah hujan diatas 200 mm terjadi pada bulan januari sampai dengan maret dan november sampai dengan desember. Surabaya memiliki struktur tanah sebagai berikut yaitu terdiri atas tanah alluvial, hasil endapan sungai dan pantai di bagian barat terdapat perbukitan yang mengandung kapur tinggi.

Kota Surabaya memiliki luas wilayah 33.305,30 Ha. Terdapat 31 kecamatan yang tersebar di Kota Surabaya dengan jumlah desa/ kelurahan sebanyak 163. Batas wilayah Surabaya sebelah Utara berbatasan dengan selat Madura, sebelah Timur berbatasan dengan selat Madura, sebelah selatan berbatasan dengan Kabupaten Sidoarjo, dan sebelah Barat berbatasan dengan Kabupaten Gresik.

Selain itu yang menjadikan kota Surabaya semakin berkembang yaitu dengan adanya visi dan misi Kota Surabaya sesuai dengan RPJMD 2016-2021 yaitu mempunyai visi, Surabaya kota sentosa yang berkarakter dan berdaya saing global berbasis ekologi. Sedangkan ada beberapa misi untuk mewujudkan sebuah misi yang dijabarkan menjadi 10 misi yaitu, mewujudkan sumber daya manusia yang berkualitas,

memberdayakan masyarakat dan menciptakan seluas-luasnya kesempatan berusaha, memelihara keamanan dan ketertiban umum, mewujudkan penataan ruang yang terintegrasi dan memperhatikan daya dukung kota, memantapkan sarana prasarana lingkungan dan permukiman yang ramah lingkungan, memperkuat nilai-nilai budaya lokal dalam sendi-sendi kehidupan masyarakat, mewujudkan surabaya sebagai pusat penghubung perdagangan dan jasa antar pulau dan internasional, memantapkan tata kelola pemerintahan yang baik, memantapkan daya saing usaha ekonomi lokal, inovasi produk dan jasa, serta pengembangan industri kreatif, mewujudkan infrastruktur dan utilitas kota yang terpadu dan efisien.



**Gambar 5. Peta Surabaya**

Sumber : <https://surabaya.go.id/id/page/17683/profil-kota-surabaya>

Dalam Gambar tersebut dijelaskan peta administratif kota Surabaya yang terdiri atas 31 kecamatan dan 163 desa/ kelurahan. Berikut adalah daftar kecamatan di Surabaya yang dibagi dalam 5 wilayah:

**Tabel 5**  
**Pembagian Wilayah Kota Surabaya**

Wilayah	Kecamatan
Surabaya Pusat	Tegalsari, Simokerto, Genteng, Bubutan
Surabaya Utara	Bulak, Kenjeran, Semampir, Pabean Cantikan, Krembengan
Surabaya Timur	Gubeng, Gunung Anyar, Sukolilo, Tambak Sari, Mulyorejo, Rungkut, Tenggilis Mejoyo
Surabaya Barat	Benowo, Pakal, Asemrowo, Sukomanunggal, Tandes, Sambikerep, Lakarsantri
Surabaya Selatan	Wonokromo, Wonocolo, Wiyung, Karangpilang, Jambangan, Gayungan, Dukuh Pakis, Sawahan.

Sumber : <https://surabaya.go.id/id/page/17683/profil-kota-surabaya>

Profil Surabaya, 2019

Dalam tabel 5, merupakan pembagian wilayah yang sudah ditetapkan oleh pemerintahan Kota Surabaya. Dengan adanya pembagian wilayah mempermudah pemerintah untuk mengantisipasi beberapa masalah daerah atau keluhan setiap masyarakat pada wilayah yang sudah ditentukan.

## 2. Gambaran Umum PT Kereta Api Indonesia (Persero) Stasiun Kereta Api Gubeng Baru, Kota Surabaya

### a. Lokasi Perusahaan



**Gambar 6. Stasiun Gubeng Baru**

Sumber :Dokumentasi peneliti, 2019

Stasiun Surabaya Gubeng (SGU) atau yang lebih populer dengan nama Stasiun Gubeng adalah stasiun kereta api kelas besar tipe A

yang terletak di Jalan Pacar Keling, Tambaksari, Surabaya. Secara administratif, letak stasiun ini terletak agak sedikit ke sebelah utara wilayah Gubeng itu sendiri. Stasiun ini terletak pada ketinggian +5 meter. Stasiun Gubeng ini merupakan stasiun terbesar yang berada dalam pengelolaan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi VIII Surabaya.

Stasiun Surabaya Gubeng ini dibuka pada tahun 1878 dengan sebutan nama sebelumnya Stasiun *Goebeng Soerabaja*. Stasiun ini kurang lebih mengalami banyak renovasi pada tahun 1905, 1928, 1996. kemudian muncul bangunan baru yaitu Stasiun Gubeng Baru yang terletak di Jalan Gubeng Masjid.

Stasiun Gubeng ini melayani pemesanan tiket sebagai berikut sistem tiket *online*, melayani pemesanan langsung dan perubahan atau pembatalan keberangkatan di loket. Tersedia fasilitas ala bandara berupa *check-in* mandiri untuk percetakan *boarding pass* khusus keberangkatan Kereta Api jarak jauh atau menengah.

**Tabel 6**

**Pengoperasian Kereta Api Daop VIII**

Stasiun sebelumnya	Layanan lokal atau komuter	Stasiun berikutnya
	<i>Komuter SuPor</i> Surabaya Kota-Porong,	Ngagel <i>Menuju Porong</i>

Surabaya Kota <i>Terminus</i>	p.p.	
	<i>Dhoho</i> Surabaya Kota-Kertosono-Blitar, p.p.	Wonokromo  Lewat KTS <i>Menuju Blitar</i>
	<i>Penataran</i> Surabaya Kota-Malang-Blitar, p.p.	Wonokromo  Lewat ML <i>Menuju Blitar</i>
	<i>Tumapel</i> Surabaya Kota-Malang, p.p	Wonokromo  <i>Menuju Malang</i>
	<i>KRD Kertosono</i> Surabaya Kota-Kertosono, p.p	Wonokromo  <i>Menuju Kertosono</i>
Surabaya Pasarturi <i>menuju Bojonegoro</i>	<i>KRD Bojonegoro</i> Bojonegoro-Surabaya Pasarturi-Sidoarjo, p.p.	Wonokromo  <i>Menuju Sidoarjo</i>
Surabaya Pasarturi <i>Terminus</i>	<i>KRD Bojonegoro</i> Surabaya Pasarturi-Sidoarjo, p.p.	

Sumber : Arsip PT Kereta Api Indonesia

#### b. Visi dan Misi

Adapun visi dan misi dalam organisasi PT. Kereta Api Indonesia yang diambil berdasarkan hasil rapat Direksi PT Kereta Api Indonesia (Persero), merubah visi dan misi yang lama menjadi visi dan misi yang

baru, yakni Maklumat Direksi Nomor : 06/PR.006KA-2008 menyebutkan bahwa, sejalanannya dengan arah dan strategi pengembangan (Restrukturisasi) perusahaan, maka sesuai kesepakatan pada tanggal 26 Mei 2008 di Bandung.

Visi : isi menjadi penyedia jasa perkeretaapian terbaik yang fokus pada pelayanan pelanggan dan memenuhi harapan stakeholders.

Misi : isi menyelenggarakan bisnis perkeretaapian dan bisnis usaha penunjangnya, melalui praktek bisnis dan model organisasi terbaik untuk memberikan nilai tambah yang tinggi bagi stakeholders dan kelestarian lingkungan berdasarkan 4 pilar utama : Keselamatan, Ketepatan Waktu, Pelayanan dan, Keamanan.

#### c. Tujuan Perusahaan

Tujuan dari PT. Kereta Api Indonesia (Persero) adalah memberikan pelayanan jasa yang berkualitas dan berorientasi kepada kepuasan pengguna jasa kereta api melalui pengelolaan secara profesional. Tujuan dari perusahaan tersebut secara garis besar dapat disimpulkan seperti itu, yang artinya memang mewujudkan sebuah pelayanan yang efektif dan efisien sehingga para pengguna kereta api mendapatkan pelayanan baik.

#### d. Logo Perusahaan



### Gambar 7. Logo PT Kereta Api Indonesia (Persero)

Sumber : [https://www.kai.id/corporate/about\\_kai/](https://www.kai.id/corporate/about_kai/)

Bentuk :

- a) Garis melengkung

Melambangkan gerakan yang dinamis PT KAI dalam mencapai Visi dan Misinya

- b) Anak panah

Melambangkan nilai integritas, yang harus dimiliki insan PT KAI dalam mewujudkan Pelayanan Prima.

Warna :

- a) Orange

Melambangkan proses pelayanan prima (Kepuasan Pelanggan) yang ditujukan kepada pelanggan internal dan eksternal

- b) Biru

Melambungkan semangat inovasi yang harus dilakukan dalam memberikan nilai tambah ke stakeholders. Inovasi dilakukan dengan semangat sinergi di semua bidang dan dimulai dari hal yang paling kecil sehingga dapat melesat.

Lambang dari kereta api itu sendiri dijabarkan sesuai dengan arti yang sesuai dengan warna dan bentuk yang ada pada lambang PT Kereta Api Indonesia. Sesuai dengan arti dari lambang tersebut kinerja atau pelayanan yang diberikan pihak PT Kereta Api Indonesia beriringan dengan arti dari sebuah lambang yang digambarkan.

e. Budaya Perusahaan



**Gambar 8. Budaya Organisasi PT Kereta Api Indonesia (Persero)**

Sumber : [https://www.kai.id/corporate/about\\_kai/](https://www.kai.id/corporate/about_kai/)

a) Integritas

Kami insan PT Kereta Api Indonesia (Persero) bertindak konsisten sesuai dengan nilai-nilai kebijakan organisasi dan kode etik perusahaan. Memiliki pemahaman dan keinginan untuk menyesuaikan diri dengan kebijakan dan etika tersebut dan bertindak secara konsisten walaupun sulit untuk melakukannya.

b) Profesional

Kami insan PT Kereta Api Indonesia (Persero) memiliki kemampuan dan penguasaan dalam bidang pengetahuan yang terkait dengan pekerjaan, mampu menguasai untuk menggunakan, mengembangkan, membagikan pengetahuan yang terkait dengan pekerjaan kepada orang lain.

c) Keselamatan

Kami insan PT Kereta Api Indonesia (Persero) memiliki sifat tanpa kompromi dan konsisten dalam menjalankan atau menciptakan sistem atau proses kerja yang mempunyai potensi resiko yang rendah terhadap terjadinya kecelakaan dan menjaga aset perusahaan dari kemungkinan terjadinya kerugian.

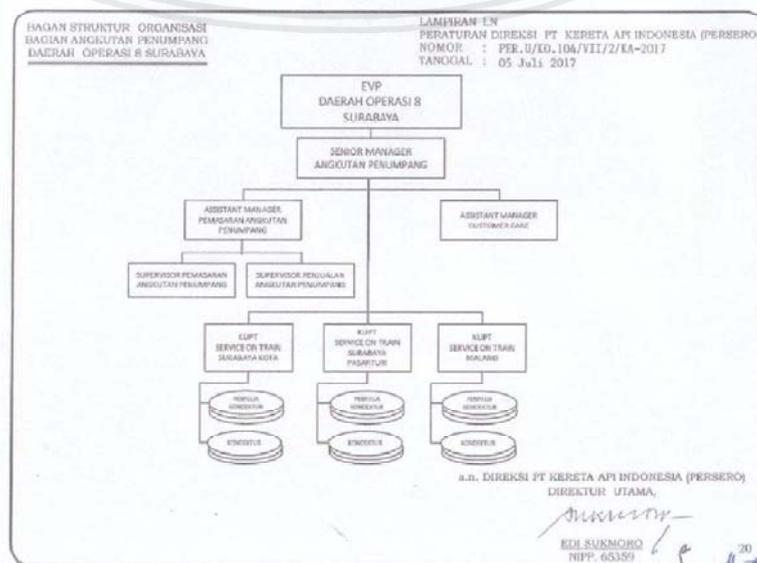
#### d) Inovasi

Kami insan PT Kereta Api Indonesia (Persero) selalu menumbuh kembangkan gagasan baru, melakukan tindakan perbaikan yang berkelanjutan dan menciptakan lingkungan kondusif untuk berkreasi sehingga memberikan nilai tambah bagi stakeholders.

#### e) Pelayanan Prima

Kami insan PT Kereta Api Indonesia (Persero) akan memberikan pelayanan yang terbaik yang sesuai dengan standart mutu yang memuaskan dan sesuai harapan atau melebihi harapan pelanggan dengan memenuhi 6 A unsur pokok: Ability (Kemampuan), Attitude (Sikap), Appearance (Penampilan), Attention (Perhatian), Action (Tindakan), dan Accountability (Tanggung Jawab)

#### f. Struktur Organisasi PT. Kereta Api Indonesia



## **Gambar 9. Struktur Organisasi PT Kereta Api Indonesia Daerah Operasional 8 Kota Surabaya**

Sumber : Arsip PT Kereta Api Indonesia, 2017

### **B. Penyajian Data Fokus Penelitian**

#### **1. Proses Inovasi Pelayanan Publik BUMN (Inovasi Penjualan Tiket KA Komuter)**

##### **a) Kebutuhan**

Berbagai masalah yang ada tentang masalah pelayanan transportasi yang ada di Indonesia terutama pada transportasi perkeretaapian menginspirasi PT Kereta Api Indonesia untuk melakukan upaya perubahan dalam pelayanan transportasi masyarakat. Setelah menganalisis dan menerima masukan dari beberapa pengguna kereta api terutama pada penggunaan kereta api komuter PT Kereta Api Indonesia membuat inovasi program penjualan tiket kereta api khususnya kereta api komuter melalui program penjualan tiket secara *online* yang bertujuan untuk memudahkan masyarakat untuk menerima pelayanan pembelian tiket kereta api komuter secara efektif dan efisien. Inovasi metode

pelayanan yang dilakukan oleh PT Kereta Api Indonesia adalah penjualan tiket kereta api komuter yang diperjual-belikan melalui situs resmi atau sebuah aplikasi *online* yang disebut KAI access. Program baru dari aplikasi KAI access ini, yaitu adanya penjualan tiket kereta api komuter surabaya sidoarjo yang diperjual-belikan secara *online*. Pada dasarnya, aplikasi *online* ini hanya dapat mengakses untuk penjualan tiket kereta api jarak jauh dan menengah saja. Pernyataan tersebut dijelaskan oleh Bu Ana selaku supervisor penjualan angkutan penumpang di Kantor Daerah Operasi 8 Kota Surabaya sebagai berikut :



**Gambar 10. Keadaan di Stasiun Gubeng Surabaya**

“Konsep dari KAI Access sebenarnya sudah dari perusahaan *sih*, inovasinya KAI sendiri. Tahun sekarang *kan* semua penjualan sudah menggunakan *online* tidak semua orang bisa ke stasiun, *jadi* untuk itu PT KAI sendiri mulai mencari terobosan bagaimana caranya orang dapat mendapatkan tiket kereta api tanpa harus ke stasiun *dia* dengan duduk santai, *dia*

bisa membeli kemana-mana atau dimana-mana masih bisa membeli tiket, sedangkan *handphone* teknologi sudah sangat bagus *kan?* Berkembang *kan?* Uda *android* semua, jadi untuk memesan tiket kereta api mereka tidak perlu ke stasiun *mereka* sudah bisa menggunakan aplikasi KAI Access”. (wawancara di Kantor Daerah Operasional 8 Kota Surabaya, tanggal 14 Juni 2019 pukul 13.10 WIB)

Diterapkannya aplikasi KAI Access memang sudah lama sejak sekitar tahun 2017, akan tetapi fasilitas yang ada di KAI Access hanya dapat memperjual-belikan tiket kereta api jarak jauh dan menengah akan tetapi banyaknya sumbang kritik dan saran dari pengguna kereta api Lokal dan kereta api Komuter membuat PT. Kereta Api Indonesia melakukan berbagai inovasi yang salah satunya yaitu dengan menggunakan aplikasi *online*, KAI Access yang kemudian bisa digunakan untuk pembelian tiket kereta api lokal dan kereta api komuter. Program baru dari aplikasi KAI Access ini diberlakukan sejak bulan Februari-Maret 2019, pelopor penggunaan KAI Access diterapkan di kota Bandung.

Menurut pendapat Bu Ana supervisor penjualan angkutan penumpang di Kantor Daerah Operasi 8 Kota Surabaya, terbentuknya inovasi KAI Access ini disebabkan oleh beberapa masalah yang terjadi di lapangan dan juga bentuk *feedback* dari PT. Kereta Api Indonesia atas sumbang saran dan kritik dari beberapa khalayak pengguna kereta api komuter.



**Gambar 11. Situasi antri check-in Tiket**

“Yang menjadi alasan utama *ya* masukan dari masyarakat *sih*, pengguna KA Lokal sama KA komuter. Pasti<sup>nya</sup> KAI membuat inovasi *itu* bukan semerta-merta sendiri tetapi *mereka* membuat inovasi tersebut berdasarkan masukan pengguna kereta api. “KA Lokal sam KA komuter bisa *dipesan*” karena, kalau *dulu* kan pemesanan KA Lokal dan KA komuter pemesanan hanya bisa di stasiun, antri panjang *banget* dan baru buka jam 09.00 WIB. Sekarang sudah *bisa* sedikit mengurangi antrian yang panjang *juga*. Rawan *juga kan*, kalau sudah hari-hari tertentu libur tanggal merah, stasiun akan selalu ramai dan padat. Ngantri dari beberapa jam sebelumnya, itu *kan* termasuk *resiko juga*. Tetapi, PT Kereta Api tetap merekomendasikan bagaimana caranya supaya tidak menyusahkan penumpang, *lebih gampang*, untuk itu dibuatlah aplikasi baru KAI Access untuk pemesanan KA Lokal dan KA komuter”. (Wawancara di Kantor Daerah Operasional 8 Kota Surabaya, 18 Juni 2019 pukul 09.40 WIB)

Keluh kesah pengguna Kereta Api Komuter dan KA Lokal lah yang menjadi latar belakang inovasi penjualan tiket kereta api jarak

dekat melalui aplikasi *online* KAI Access. Pernyataan tersebut disampaikan oleh Bapak Erlangga selaku asisten manager pemasaran angkutan penumpang sebagai berikut :

“Dari kami, sebenarnya pemesanan KA Lokal dan KA Komuter itu lebih untuk supaya memudahkan penumpang untuk membeli tiket KA Lokal dan KA Komuter, sebenarnya *kan* selama ini KAI Access hanya untuk jarak jauh saja, untuk KA Lokal dan KA Komuter masih harus di stasiun dan penumpangnya KA Lokal dan KA Komuter *banyak banget*. Dengan dibukanya KAI Access menurut saya sangat membantu ya, membantu kami dan juga masyarakat. Masyarakat tidak perlu antre panjang untuk mendapatkan tiket KA Lokal dan KA Komuter, biasanya mereka harus antre panjang bahkan masih harus memesan tiket dijauh-jauh hari. Sedangkan melalui aplikasi KAI Access ini mereka dengan mudah mendapatkan tiket, sesuai dengan yang masyarakat inginkan.” (Wawancara di Kantor Daerah Operasional 8 Kota Surabaya, tanggal 18 Juni 2019 pukul 15.15 WIB)

Kisah yang melatarbelakangi diterapkannya aplikasi *online* KAI Access penjualan tiket kereta api lokal dan kereta api komuter adalah kisah salah seorang penumpang yang dijelaskan oleh Ibu Ana selaku supervisor penjualan angkutan penumpang sebagai berikut :



### Gambar 12. Dokumentasi Wawancara dengan Ibu Ana

“dulu ada seorang penumpang kereta api lokal *kalau* tidak salah namanya Bu Rara, beliau sudah memesan tiket jauh-jauh hari bahkan h-7 sebelum keberangkatan, *memang* budaya pengguna kereta api lokal ataupun kereta api komuter mereka membeli tiket jauh-jauh hari agar tidak sampai mendapatkan tiket berdiri, kereta api sendiri masih menyediakan tiket berdiri tetapi tidak begitu banyak. Sedangkan pengguna kereta api lokal ataupun kereta api komuter sangat banyak di jam-jam tertentu dan itu setiap hari. Bu Heny, sudah memesan tiket *saking lamanya ya mbak*, pada hari H keberangkatan tiket yang beliau beli hilang, *kan biasanya dapet selebar tiket gitu ya*, tiket Bu Heny hilang mungkin terlalu lama ya jadinya beliau lupa naruh, mau tidak mau beliau harus membeli tiket *Go-Show*. dan itu tiketnya berdiri.” (Wawancara di Kantor Daerah Operasional 8 Kota Surabaya, 18 Juni 2019 pukul 09.40)

Fenomena yang melatarbelakangi diterapkannya aplikasi *online* KAI Access penjualan tiket kereta api lokal dan kereta api komuter adalah kisah dari seorang mahasiswi salah satu kampus ternama di Surabaya yang menggunakan kereta api komuter sebagai alat transportasi untuk menjangkau dari tempat tinggalnya menuju kampus. Hal ini disebabkan oleh faktor ekonomi dan penerapan informasi pelayanan transportasi. Sesuai dengan penjelasan yang disampaikan oleh ibu Ana selaku supervisor penjualan angkutan penumpang sebagai berikut :

“Hal ini pernah saya alami sendiri, yaitu seorang anak muda beranjak dewasa, *anak kuliahan*. Dia menggunakan transportasi kereta api komuter untuk menjangkau atau sebagai alat transportasinya untuk berangkat ke kampus.

“Jadi dia pulang-pergi menggunakan kereta api komuter” sampai pada akhirnya dia pernah rela tidak plg tidur di stasiun, *ya mungkin* karena dia kurang mengerti jadwal berangkat dan pulang kereta api, kereta api komuter itu beroperasi 1 hari 3 kali pulang pergi, sedangkan pengguna kereta api komuter *sangat banyak*, kereta ini digunakan mayoritas orang-orang pekerja dan anak-anak kuliah bahkan yang sekolah. *kembali ke cerita tadi*, anak itu menggunakan kereta api komuter karena lebih nyaman, terjamin, dan murah, akan tetapi dia tidak memahami operasional kereta komuter, sampai pada akhirnya setelah saya *sharring* dengannya saya dapat menyimpulkan karena adanya faktor ekonomi dan faktor penerapan informasi yang kurang.” (wawancara di Kantor Daerah Operasional 8 Kota Surabaya, tanggal 18 Juni 2019 pukul 09.40 WIB)

Pemaparan diatas menunjukkan bahwa beberapa masyarakat di Indonesia masih belum mendapatkan pelayanan transportasi dan informasi transportasi yang baik. Penyebab tersebut bukan tentang pelayanan penjualan tiketnya tetapi pada bagaimana cara menjual-belikan tiket secara efektif dan efisien demi kenyamanan pengguna kereta api lokal dan kereta api komuter. Banyaknya sumbang saran dan kritik dari pengguna kereta api lokal dan kereta api komuter membuat PT. Kereta Api Indonesia berinovasi untuk menerapkan penjualan tiket *online* yang dapat diakses untuk perjalanan jarak dekat, kereta api lokal dan kereta api komuter pada aplikasi yang dibuat oleh PT. Kereta Api Indonesia yaitu aplikasi KAI Access.

#### **b) Riset Dasar dan Aplikatif**

Dalam mengatasi latar belakang masalah yang ada maka PT. Kereta Api Indonesia mencoba untuk mencari beberapa terobosan untuk mendapatkan inovasi demi kenyamanan penumpang kereta api lokal dan kereta api komuter. Hal ini dijelaskan Ibu Ana selaku supervisor penjualan angkutan penumpang sebagai berikut :



**Gambar 13. Situasi di Stasiun Gubeng Surabaya**

“diawali dengan *banyaknya* sumbang saran dan kritik oleh beberapa penumpang kereta api lokal dan kereta api komuter yang membuat PT. Kereta Api Indonesia untuk menerapkan aplikasi online milik Kereta Api untuk mulai digunakan. *Sebenarnya sih*, keinginan kami, ingin stasiun itu ada tetapi hanya digunakan untuk *boarding-pass*, naik turunnya penumpang *begitu*. *Kayak di bandara-bandara gitu, itu keinginan kami*. Untuk itu dengan berjalannya

waktu, semua serba digital dan tidak *ribet* itu yang membuat PT. Kereta Api Indonesia menerapkan penjualan tiket *online* jarak dekat. Terkadang sebelumnya ada KAI Access ini stasiun mulai pagi jam 5 sudah sangat ramai, *padahal* pengambilan nomer antrian baru dibuka pukul 09.00, masyarakat juga masih harus mengisi blangko secara manual. Masih harus mendapatkan karcis tanda tempat duduk.” (Wawancara di Kantor Daerah Operasional 8 Kota Surabaya, tanggal 26 Juni 2019 pukul 10.00 WIB)

Kegiatan analisa lapangan tersebut membuat PT. Kereta Api Indonesia untuk mewujudkan sebuah pelayanan penjualan tiket secara *online* perjalanan jarak dekat dengan menggunakan aplikasi KAI Access.

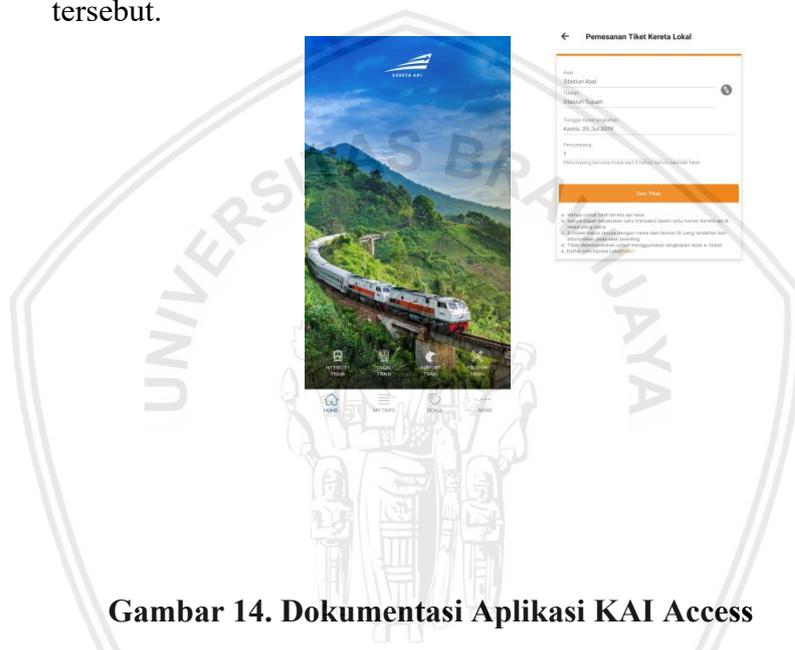
#### c) Pengembangan

Pengembangan yang dilakukan PT. Kereta Api Indonesia adalah dengan adanya pengembangan dari aplikasi *online* milik kereta api sendiri yaitu aplikasi KAI Access. Aplikasi ini awalnya hanya dapat melayani pembelian tiket kereta api jarak jauh dan menengah saja. Hal ini sesuai dengan penjelasan Bu Ana selaku supervisor penjualan angkutan penumpang sebagai berikut :

“Awalnya *dulu kan* pemesanan atau pembelian tiket KA Lokal dan KA Komuter kan dilakukan di stasiun, harus ngantre *panjang banget* baru sedangkan loket baru buka jam 9, sekarang itu sudah bisa untuk mengurangi antrean juga. *Sebenarnya*, untuk aplikasi KAI Access ini sudah lama sekitar tahun 2017 tetapi hanya menjangkau untuk pembelian tiket kereta api jarak jauh dan menengah saja. Tetapi untuk KAI Access jarak jauhnya *ya* 2019 ini bulan

Februari.” (wawancara di Kantor Daerah Operasional 8 Kota Surabaya, tanggal 26 Juni 2019 pukul 08.50 WIB)

Kemudian PT Kereta Api Indonesia berinovasi untuk mengembangkan program atau jangkauan dari sebuah aplikasi milik PT Kereta Api Indonesia itu sendiri yaitu aplikasi *online* KAI Access tersebut.



**Gambar 14. Dokumentasi Aplikasi KAI Access**

“Sebelum *kita launching* KAI Access untuk pembelian tiket kereta api lokal ataupun kereta api komuter, *kita* sering melakukan promo-promo, di stasiun-stasiun di televisi-televisi di stasiun di iklankan seperti “*beli tiket KA Lokal dan Komuter nggausah ribet, pakainya KAI Access*” masyarakat sebenarnya sudah tahu KAI Access tetapi hanya untuk perjalanan jarak jauh dan menengah *awalnya*. Nah, disini terletak perbedaan dengan channel-channel lain seperti *traveloka, pegi-peg* dan sebagainya, mereka tidak memperjual-belikan tiket kereta api lokal dan tiket kereta api komuter. Hanya ada di KAI Access. Sedangkan pengguna KA Lokal dan KA Komuter mereka gunakan transportasi ini untuk pulang-pergi *jadi* agak *susah ya bingung*, harus memesan 7 hari sebelum keberangkatan. *Mangkanya*, dengan adanya aplikasi KA Lokal ini untuk mempermudah mereka juga.” (Wawancara di Kantor

Daerah Operasional 8 Kota Surabaya, tanggal 26 Juni 2019  
pukul 08.50 WIB)

Masih dengan Bu Ana selaku supervisor penjualan angkutan penumpang di Kantor Daerah Operasi 8 Kota Surabaya, Pelayanan penjualan tiket kereta api tidak hanya diperjual-belikan pada aplikasi KAI Access saja, tetapi masih banyak channel-channel aplikasi yang bekerja sama dengan PT. Kereta Api Indonesia. Akan tetapi yang menjadi *spesial* pada aplikasi *online* KAI Access ini yaitu aplikasi ini dapat memperjual-belikan tiket kereta api komuter yang pada channel aplikasi lain tidak ada.

“Ya memang *sih*, pemesanan tiket tidak hanya di stasiun bisa dilakukan juga dengan channel-channel yang kerjasama sama *kita* seperti aplikasi traveloka, pegi-peggi, *pokoknya* yang *online-online*. *Nah*, yang penjualan tiket pesawat, hotel dan lain sebagainya pasti ada tiket kereta api *juga kan? Nah*, kemudian muncullah inovasi “bagaimana caranya kereta api membuat sendiri?” orang tetap kerjasama sama *kita*, tetapi bagaimana caranya *kita* dapat membuat aplikasi sendiri, dikelola sendiri, mengiklankan produk *kita* sendiri, *nah* muncullah KAI Access.” (Wawancara di Kantor Daerah Operasional 8 Kota Surabaya, tanggal 14 Juni 2019 pukul 13.10 WIB)

Sedangkan menurut Bapak Erlangga selaku selaku asisten manager pemasaran angkutan penumpang. Pengembangan dari aplikasi KAI Access ini, merupakan salah satu strategi PT. Kereta

Api Indonesia untuk berinovasi mencapai visi mereka untuk mensterilkan dengan pemberhentian transportasi lainnya, yaitu seperti bandara.

“Keinginan dari PT Kereta Api Indonesia yaitu untuk menyamankan pengguna, agar mereka tidak perlu *antre* panjang dan tidak perlu menunggu buka loket pukul 09.00 WIB sedangkan loket pembelian tiket kereta api lokal dan kereta api komuter hanya dilayani pukul 09.00-16.00 *padahal jam-jam gitu kan* saat-saat mereka bekerja. Sedangkan jika menggunakan KAI Access mereka bisa memesan mulai pukul jam 00.00 WIB, tapi bagi mereka yang masih belum menggunakan KAI Access mereka pasti masih ngantre di loket. Membantu pihak stasiun juga, dan menyamankan pengguna juga. Keinginan PT Kereta Api Indonesia *pingin kayak bandara gitu*. Jadi stasiun digunakan untuk boarding pass dan check-in banyak sekali keuntungan mengurangi *keribetan lainnya* untuk mencapai pelayanan yang efektif dan efisien.” (Wawancara di Kantor Daerah Operasional 8, Kota Surabaya tanggal 26 Juni 2019 pukul 08.50 WIB)

Aplikasi KAI Access sebenarnya terbentuk atas dasar memberikan pelayanan penjualan tiket kereta api lokal dan komuter yang dimaksudkan agar memudahkan pelayanan dan memudahkan penumpang pengguna kereta api. Hal ini sesuai dengan yang dijelaskan oleh Bapak Erlangga selaku asisten manager pemasaran angkutan penumpang sebagai berikut :

“*Ya, kalau misalkan dari kami ya, dari Kereta Api sebenarnya pemesanan KA Lokal dan Ka Komuter di KAI Access itu lebih untuk memudahkan pembelian tiket. Selama ini kan, KAI Access hanya untuk pembelian tiket jarak jauh saja. Untuk KA Lokal dan KA komuter kan masih harus membeli di stasiun dan penumpangnya untuk KA Lokal dan Komuter itu, banyak banget. Pemesanan via KAI Access menurut kami sangat*

membantu, untuk masyarakat *juga ya*. Yang pertama yaitu membantu masyarakat tanpa harus antri ke stasiun. Yang kedua, kapasitas stasiun untuk melayani penjualan ataupun pemesanan tiket KA Lokal dan KA Komuter bisa berkurang, bisa memberikan kenyamanan lebih kepada penumpang pengguna. Karena sebenarnya, tujuan inovasi ini untuk mengurangi kapasitas di stasiun yang nantinya stasiun hanya digunakan untuk naik-turunnya penumpang saja.” (Wawancara di Kantor Daerah Operasional 8 Kota Surabaya, tanggal 18 Juni 2019 pukul 15.15 WIB)

Berdasarkan penelitian di lapangan dapat disimpulkan bahwa adanya tipologi pengembangan dalam proses inovasi pada pelayanan penjualan tiket kereta api komuter dilakukan dikarenakan mengikuti perkembangan teknologi zaman yang menuntut untuk terus lebih canggih, keinginan PT Kereta Api Indonesia untuk bersaing dengan bandara jugak menjadi tujuan yang dilakukan oleh PT Kereta Api Indonesia untuk terus berkembang dan memberikan pelayanan terbaik.

#### **d) Komersialisasi**

Komersialisasi dalam hal ini memiliki arti penyebarluasan. Salah satu harapan dari PT Kereta Api Indonesia adalah memberikan kenyamanan bagi para pengguna *layaknya di Bandara*. Awalnya, aplikasi KAI Access ini hanya diterapkan untuk jarak jauh dan menengah saja, akan tetapi seiring berjalannya waktu banyak sekali sumbang saran dan kritik keluh kesah masyarakat pada pelayanan

kereta api lokal dan kereta api komuter. Lain dengan di Kota Bandung, disana KAI Access sudah bisa mengakses untuk pembelian tiket kereta api lokal dan kereta api komuter. Hal ini dijelaskan oleh Bapak Erlangga selaku asisten manager pemasaran angkutan penumpang sebagai berikut :



**Gambar 15. Dokumentasi wawancara bersama Bapak Erlangga**

“Aplikasi KAI Access ini sudah lama sekitar sejak tahun 2017 diterapkan serentak oleh PT KAI Access, yang berbeda disini yaitu jangkauan pada aplikasi itu, pelopor utama penjualan tiket kereta api lokal dan kereta api komuter melalui aplikasi KAI Access yaitu diterapkan hanya di Kota Bandung, kemudian tahun 2019 Februari ini baru diterapkan serentak oleh PT Kereta Api Indonesia mengenai penjualan tiket kereta api lokal dan kereta api komuter melalui aplikasi KAI Access.” (Wawancara di Kantor Daop 8, Kota Surabaya tanggal 26 Juni 2019 pukul 13.30 WIB)

PT Kereta Api Indonesia juga melakukan sosialisasi untuk menarik serta mengajak masyarakat untuk bergeser menggunakan aplikasi *online* PT Kereta Api Indonesia. Hal ini sesuai dengan penjelasan Bu Ana selaku supervisor penjualan angkutan penumpang sebagai berikut :

“Ya, *kita* sering melayani beberapa pengguna yang *kebingungan gitu* disitulah kita dapat mengarahkan untuk menggunakan aplikasi KAI Access itu, *jadi sekalian promosiin*. Sebenarnya sudah banyak iklan-iklan yang kita cantumkan di koran, di berita televisi, di stasiun, bahkan brosur-brosur sudah kami sebar. Kami sudah mengusahakan untuk menggeser kebiasaan masyarakat pengguna kereta api lokal dan kereta api komuter untuk pelan-pelan beranjak dari manual ke *online*. Mereka tidak perlu antri panjang, mengisi blangko secara manual lagi.” (Wawancara di Kantor Daerah Operasional 8, Kota Surabaya tanggal 26 Juni 2019 pukul 08.50 WIB)

Sesuai dengan penelitian yang dilakukan dilapangan tipologi inovasi yaitu pada konsekuensi ini dapat disimpulkan bahwa dengan adanya usaha dari PT Kereta Api Indonesia untuk terus berusaha mempromosikan aplikasi *KAI Access* ini untuk membantu para pengguna Kereta api khususnya kereta api komuter untuk lebih efektif dan efisien dalam pembelian tiket kereta api komuter tanpa harus dengan antri panjang.

**e) Difusi dan Adopsi**

Inovasi pelayanan publik BUMN (tentang penjualan tiket kereta api komuter) yang saat ini terapkan di Stasiun Gubeng Kota Surabaya merupakan program inovasi terbaru yang diresmikan oleh PT. Kereta Api Indonesia melalui aplikasi *online* yaitu KAI Access. Dalam prakteknya masyarakat Kota Surabaya antusias dengan adanya penerapan penjualan tiket kereta api jarak dekat melalui aplikasi KAI Access. Beberapa pengguna yang telah diwawancara menunjukkan respon positif dengan adanya aplikasi KAI Access. Hal ini ditunjukkan dengan hasil wawancara 3 orang pengguna sebagai berikut :

- 1) Ibu Heny usia 35 tahun, bekerja



**Gambar 16. Dokumentasi Bersama Ibu Heny**

“sangat membantu ya adanya aplikasi KAI Access ini, kaena sudah tidak perlu antre loket yang segitu panjangnya, jadwalnya pun yang kita dapat sesuai dengan yang kita minta. Aplikasi ini sangat membantu, jangkauannya mudah

apalagi seperti saya yang harus pulang-pergi naik kereta sidoarjo-surabaya *gitu. nggak ribet kok*, nggak perlu ngisi kertas ngisi manual, sekali daftar langsung itu terus terpakai. Sangat-sangat mempersingkat waktu dengan menggunakan aplikasi KAI Access ini” (Wawancara di Stasiun Gubeng, Kota Surabaya tanggal 5 Juli 2019 pukul 11.00)

2) Rini, usia 21 tahun, mahasiswi



**Gambar 17. Dokumentasi Bersama Mbak Rini**

“Dengan adanya aplikasi ini memudahkan saya dalam pemesanan kereta nggak perlu antre-antre lagi, cepet tinggal masukkin NIK sekali saja, *nanti uda bisa* digunakan terus-menerus, untuk pembayarannya pakai aplikasi *linkaja!* Ini malah sangat membantu saya, karena saya pengguna aplikasi ini, ini *kayak T-cash* gitu. Tentunya aplikasi ini lebih efisien, efektif dalam penjualan pembelian tiket, jangkauannya pun tepat, bisa diakses untuk penjualan tiket kereta api lokal dan komuter yang sering digunakan sehari-hari.” (Wawancara di Warung Makan depan Stasiun Gubeng Baru, Kota Surabaya tanggal 5 Juli 2019 pukul 09.30 WIB)

3) Mas Sahat, pekerja



### Gambar 18. Dokumentasi Bersama Mas Sahat

“aplikasi ini sangat membantu saya, saya kadang kesulitan antre kan saya kerja di jam-jam loket buka, kurang efektif mulai pukul 09.00-16.00 *kan* kesulitan. Dengan adanya aplikasi ini membuat saya bisa membeli kapanpun dan dimanapun” (Wawancara di Stasiun Gubeng Baru, Kota Surabaya tanggal 6 Juli 2019 pukul 09.00 WIB)

Dari tiga hasil wawancara terhadap pengguna aplikasi KAI Access menunjukkan bahwa pengguna aplikasi ini merasa senang dan terbantu dengan adanya aplikasi KAI Access. Pelayanan yang diberikan secara efektif dan efisien. Hal tersebut membuktikan bahwa masyarakat puas dengan pelayanan yang telah diberikan.

Adapun hasil wawancara kepada 2 orang yang bukan pengguna KAI Access yaitu sebagai berikut :

- 1) Yulisha, usia 22 tahun, mahasiwi



### Gambar 19. Dokumentasi Bersama Mbak Yulisha

“Saya bukan pengguna KAI Access tetapi banyak sih teman saya yang menggunakan. Saya *sih* belum, saya masih nyaman dengan antrean karena saya kan sudah terbiasa jadi biasa untuk mengukur waktu jadi pasti nutut walaupun antreannya panjang. Karena yang saya *tau* aplikasi itu harus *transfer*, sedikit kesulitan ribet. Aplikasinya mendukung, *cuman* saya masih nyaman dengan kebiasaan antre.” (Wawancara di depan Stasiun Gubeng Baru, Kota Surabaya tanggal 6 Juli 2019 pukul 08.00 WIB)

2) Mas Rizky, pekerja



Gambar 20. Dokumentasi Bersama Mas Rizky

“Saya *gabisa* aplikasi itu, saya barusan tahu juga kalau ada aplikasi itu, ya saya dukung berarti sudah ada perkembangan di perkeretaapian. Tetapi saya lebih suka manual lebih cepat sih menurut saya, ya karena saya kebiasa ya mungkin” (Wawancara di Stasiun Gubeng Baru, Kota Surabaya tanggal 6 Juli 2019 pukul 11.00 WIB)

Dari dua hasil wawancara terhadap masyarakat yang tidak menjadi pengguna aplikasi KAI Access menunjukkan bahwa mereka masih belum menggunakan aplikasi KAI Access, tetapi mereka tetap mendukung adanya inovasi terbaru yang dilakukan PT Kereta Api Indonesia.

**f) Konsekuensi**

Konsekuensi dalam proses inovasi dapat diartikan sebagai jawaban atau solusi dari masalah yang ada. Masalah yang ada dapat menghasilkan solusi atau menambah masalah baru. Dalam hal ini PT. Kereta Api Indonesia dapat mengatasi masalah yang ada walaupun belum mencapai lingkup yang luas. Hal ini sesuai dengan pernyataan Pak Erlangga selaku asisten manager pemasaran angkutan penumpang sebagai berikut :

“Apabila kita ditanya sudah mengatasi masalah yang menjadi latar belakang kita mengenai terobosan aplikasi KAI Access penjualan tiket kereta api lokal dan kereta api komuter belum bisa dikatakan berhasil atau gagal. Namun, dengan adanya sosialisasi mengenai aplikasi KAI Access penjualan tiket kereta api lokal dan kereta api komuter sebagian masyarakat sudah banyak yang menggunakan, tetapi belum semuanya. Harapan kami ya seperti stasiun

rasa bandara. Sedangkan, di stasiun sendiri antrean sudah tidak lagi sepanjang *dulu*. Dari program ini, banyak sekali masyarakat pengguna kereta api lokal dan kereta api komuter yang sudah tidak lagi banyak yang berkeluh kesah. Mereka sangat berterimakasih dengan adanya aplikasi ini tidak membuat mereka *ribet lagi*.” (Wawancara di Kantor Daerah Operasional 8, Kota Surabaya tanggal 26 Juni 2019 pukul 13.30 WIB)

Penjelasan diatas mengenai konsekuensi dari inovasi penjualan tiket kereta api lokal dan kereta api komuter dinilai sangat membantu masyarakat dan mampu menyelesaikan masalah yang ada. Respon dari masyarakat tentang aplikasi KAI Access penjualan tiket KA Lokal dan KA Komuter sangat positif dan mereka merasa sangat terbantu dengan adanya aplikasi KAI Access untuk penjualan tiket kereta api lokal dan kereta komuter. Sesuai dengan hasil observasi di stasiun, utamanya di stasiun Gubeng Baru, Kota Surabaya. Setelah diterapkannya aplikasi KAI Access yang dikembangkan untuk dapat mengakses penjualan tiket kereta api jarak dekat yaitu kereta api lokal dan kereta api komuter sangat terlihat bahwa keadaan di stasiun sudah tidak terlalu antri panjang untuk loket pembelian, para penumpang terlihat lebih santai duduk dengan menunggu kereta api datang, bahkan untuk loket *go show* tidak seramai di hari-hari sebelumnya.

## **2. Faktor Pendukung dan Penghambat dalam Inovasi Pelayanan Publik**

### **BUMN (Inovasi Penjualan Tiket KA Komuter)**

## a. Faktor Pendukung

Dalam pelaksanaan sebuah program diperlukan faktor pendukung yang berguna untuk memudahkan proses dari program tersebut. Faktor pendukung dalam inovasi pelayanan publik BUMN tentang penjualan tiket kereta api lokal dan kereta api komuter berasal dari dalam (internal) maupun dari luar (eksternal) organisasi pelaksana.

### 1) Faktor Internal

Faktor pendukung internal dalam Inovasi Pelayanan Publik BUMN penjualan tiket kereta api lokal dan kereta api komuter adalah melakukan promosi mengenai pengaksesan KAI Access kepada pengguna Kereta Api Lokal dan Komuter. Dalam hal ini PT. Kereta Api Indonesia sangat dan diwajibkan untuk membantu memperlancar proses menggeser kebiasaan masyarakat pengguna kereta api lokal dan kereta komuter untuk menggunakan inovasi teknologi terbaru. Hal ini sesuai dengan pernyataan Bu Ana selaku supervisor penjualan angkutan penumpang sebagai berikut :

*“kalo kita tetap ini sih, mengarahkan untuk oh pake KAI Access aja. Kita tidak berharap stasiun kosong sih, cuman mengurangi lesscash, antrean panjang, seperti itu sih. Untuk penerapannya dikatakan sudah sih, sudah mencapai target karena masyarakat kan cepat ya, apa-apa yang serba online kan cepet tuh. Tapi, ada beberapa sih yang gabisa pake KAI Access seperti reduksi (seperti : TNI, Lansia).”*  
(Wawancara di Kantor Daerah Operasional 8, Kota Surabaya tanggal 10 Juli 2019 pukul 08.00 WIB)

Penjelasan diatas, mengenai faktor pendukung dalam internal dikatakan sangat membantu untuk memperlancar proses penerapan inovasi terbaru dari PT. Kereta Api Indonesia. Sedangkan respon para pengguna kereta api lokal dan komuter sangat merespon dengan baik mengenai inovasi yang diterapkan oleh PT. Kereta Api Komuter. Sedangkan disamping itu, Sumber daya manusianya juga dikatakan paling mempengaruhi atau menjadi faktor internal yang utama pengimbang dari penerapan inovasi pelayanan publik BUMN ini, hal ini dijelaskan oleh Bapak Erlangga selaku asisten manager pemasaran angkutan penumpang sebagai berikut :

“faktor internal utama yang jelas ada pada sumber daya manusianya ya, *kita* sudah harus punya *mainset* untuk selalu memberikan pelayanan terbaik lagi ke masyarakat. Kemudian yang kedua, mengenai sarana-prasarana dengan yang terkait dari segi IT nya sudah bisa membuat sistem yang sedemikian rupa bisa membantu masyarakat untuk penjualan tiket kereta jarak dekat menggunakan aplikasi tersebut. (Wawancara di Kantor Daerah Operasional 8, Kota Surabaya tanggal 10 Juli 2019 pukul 13.30 WIB)

Hal ini dapat disimpulkan bahwa faktor pendukung internal sudah dikatakan sangat mendukung berjalannya penerapan inovasi terbaru PT. Kereta Api Indonesia mengenai penjualan tiket kereta api lokal dan kereta komuter.

## 2) Faktor Eksternal

Faktor pendukung eksternal dalam Inovasi Pelayanan Publik BUMN penjualan tiket kereta api lokal dan kereta api komuter adalah partisipasi masyarakat yang dengan senang hati atau dengan cepat dapat bergeser dari membeli tiket manual ke pembelian tiket *online*. Sesuai dengan pernyataan Ibu Ana selaku supervisor penjualan angkutan penumpang sebagai berikut :

*“kalau faktor pendukung eksternalnya sih, partisipasi masyarakatnya mereka dengan cepat diarahkan, kan memang orang-orang cepet ya kalau soal online. Jadi, pihak kita senang kalau semisal kita promosi masyarakat merespon dengan baik, tapi ya tidak semua ada beberapa masyarakat yang tidak bisa menggunakan aplikasi KAI Access ini, kaya reduksi, TNI, Lansia itu tidak bisa, tapi pihak kami berharap suatu saat mereka bisa ya dengan melampirkan apa gitu.”* (Wawancara di Kantor Daerah Operasional 8, Kota Surabaya tanggal 10 Juli 2019 pukul 08.00 WIB)

Dari pernyataan diatas dapat disimpulkan bahwa respon masyarakat menjadi hal utama pendukung eksternal dari diterapkannya inovasi pelayanan publik BUMN, dengan respon masyarakat yang baik membantu pihak PT. Kereta Api Indonesia mempermudah pencapaian target penjualan tiket kereta api lokal dan kereta api komuter melalui aplikasi KAI Access.

#### **b. Faktor Penghambat**

Selain penghambat dari internal dalam Inovasi Pelayanan Publik BUMN penjualan tiket kereta api lokal dan kereta api komuter juga terdapat beberapa

faktor penghambat. Faktor penghambat yang dimaksud berasal dari dua sektor yaitu faktor dari dalam (internal) dan dari luar (eksternal) organisasi pelaksana.

### 1) Faktor Internal

Faktor penghambat internal dalam Inovasi Pelayanan Publik BUMN penjualan tiket kereta api lokal dan kereta api komuter adalah keterbatasan promosi dari pihak PT. Kereta Api Indonesia. Pernyataan tersebut dijelaskan oleh Bu Ana selaku supervisor penjualan angkutan penumpang sebagai berikut :

*“kalo faktor penghambat internal sih sebenarnya gada ya, ada sih, ya mungkin di bagian promosi kita yang mungkin kurang. Karena agenda kita banyak tidak hanya fokus di penjualan tiket KAI Access itu saja, melainkan promosi-promosi lain yang memang penerapannya bersamaan.”* (Wawancara di Kantor Daerah Operasional 8, Kota Surabaya tanggal 10 Juli 2019 pukul 08.00 WIB)

Hal ini tidak dapat dipungkiri sesuai dengan pernyataan diatas, dapat disimpulkan bahwa jangkauan promosi yang dilakukan para pekerja PT. Kereta Api Indonesia sudah dilakukan semaksimal mungkin, dan dapat diterima oleh khalayak pengguna kereta api lokal dan komuter.

### 2) Faktor Eksternal

Faktor penghambat eksternal dalam Inovasi Pelayanan Publik BUMN penjualan tiket kereta api lokal dan kereta api komuter adalah adanya persaingan penjualan tiket-tiket diluar aplikasi KAI Access yaitu *chanel-chanel* lain yang kerjasama dengan PT. Kereta Api Indonesia dan mereka lebih dulu terjun ke penjualan tiket transportasi seperti *traveloka*, *pegipegi*, dan sebagainya. Sesuai dengan pernyataan Pak Erlangga selaku selaku asisten manager pemasaran angkutan penumpang sebagai berikut :

“Ya memang *sih*, pemesanan tiket penjualan tiket tidak hanya di stasiun tidak hanya di aplikasi KAI Access tetapi masih banyak *chanel* lain seperti *traveloka*, *pegipegi* dan sebagainya. Mereka lebih dulu terjun untuk penjualan tiket bahkan tidak hanya tiket kereta api saja, transportasi lain juga ada bahkan lengkap ada hotel juga. Ini juga menjadi alasan *sih*, mereka *kan juga* kerjasama sama pihak kami. Disini menjadikan muncul inovasi pelayanan publik BUMN untuk ikut menggeser strategi pelayanan bergeser ke *online*. Akhirnya pihak kami menerapkan aplikasi *online* KAI Access ini, perbedaannya dengan *chanel* lain KAI Access ini bisa mengakses untuk perjalanan jarak dekat dengan menggunakan kereta api lokal dan kereta api komuter. Sedangkan di *chanel* lain tidak bisa.”  
(Wawancara di Kantor Daerah Operasional 8, Kota Surabaya tanggal 10 Juli 2019 pukul 08.00 WIB)

Dari pernyataan diatas dapat disimpulkan bahwa inovasi pelayanan publik BUMN ini muncul karena berpicunya dengan zaman yang serba *online*, disamping itu, adanya persaingan antar perusahaan yang memang bergerak di pemesanan, penjualan tiket transportasi diluaran. PT. Kereta Api Indonesia berinovasi dengan memberikan yang berbeda dari *chanel* lain yaitu, kemudahan untuk mengakses penjualan tiket kereta api jarak

dekat penggunaan kereta api lokal dan kereta api komuter yang tidak bisa di akses di aplikasi penjualan tiket lainnya.

### C. Analisis Data Penelitian

#### 1. Proses Inovasi Pelayanan Proses Inovasi Pelayanan Publik BUMN (Inovasi Penjualan Tiket KA Komuter)

##### a) Kebutuhan

Banyak permasalahan yang dialami oleh masyarakat terkait dengan pelayanan transportasi membuat PT. Kereta Api Indonesia khususnya di Daerah Operasional VIII Kota Surabaya melakukan perubahan dalam pelayanan transportasi. Hal ini merupakan perwujudan dari suatu konsep pelayanan transportasi yang nantinya akan terjangkau bagi masyarakat. Inovasi sangat dibutuhkan untuk proses untuk proses penyelenggaraan proses pelayanan publik yang baik, agar masyarakat tidak merasakan kekecewaan pelayanan publik menurut Moenir dalam Hardyansyah (2006:26-27) mengartikan bahwa pelayanan publik adalah kegiatan yang dilakukan oleh seseorang atau sekelompok orang dengan landasan faktor material melalui sistem, procedure, dan metode tertentu dalam usaha memenuhi kepentingan orang lain sesuai dengan haknya. Hal ini juga perwujudan dari proses *New Public Service* yaitu aspek yang ditekankan adalah nilai demokrasi, kewarganegaraan dan pelayanan untuk kepentingan publik.

Dijelaskan dalam Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 bahwa pelayanan transportasi termasuk ke dalam administrasi publik yang berbentuk jasa untuk masyarakat. Sebagai penyedia layanan, PT Kereta Api Indonesia tergolong dalam Badan Usaha Milik Negara (BUMN) Indonesia yang menyelenggarakan jasa angkutan kereta api. Layanan PT Kereta Api Indonesia meliputi angkutan penumpang dan barang. Pada akhir Maret 2007, DPR mengesahkan revisi undang-undang Nomor 13 Tahun 1992, yaitu Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2007, yang menegaskan bahwa investor swasta maupun pemerintah daerah diberi Untuk memperbaiki dan memperbaharui pelayanan kepada masyarakat yang baik, efektif, dan efisien diperlukan sebuah inovasi pelayanan yang dapat mengapresiasi dan memudahkan masyarakat. Inovasi sendiri menurut Muluk (2008:44) adalah perubahan menuju hal-hal baru. Hal baru inilah yang diharapkan mampu memberikan kontribusi lebih untuk menyelesaikan masalah. Salah satu inovasi sektor publik yaitu perubahan metode pelayanan yang memang digunakan dalam menganalisa permasalahan pelayanan transportasi masyarakat yang ada sekarang.

Inovasi metode pelayanan menurut Muluk (2008:45) yaitu perubahan baru dalam hal berinteraksi dengan pelanggan atau cara baru dalam memberikan pelayanan. Inovasi metode pelayanan adalah implementasi dari program baru yang dibuat oleh PT Kereta Api Indonesia dalam meningkatkan dan mempermudah masyarakat memperoleh pelayanan transportasi. Hal ini terjadi karena dalam inovasi metode pelayanan yang

diciptakan oleh PT Kereta Api Indonesia berkaitan dengan inovasi yang menyentuh sektor publik atau masyarakat.

Inovasi di sektor publik memang begitu penting untuk segera dilaksanakan seiring dengan kebutuhan masyarakat akan pelayanan yang berkualitas dan mudah untuk dijangkau. Pelayanan transportasi masyarakat adalah salah satu hal yang perlu mengalami perubahan atau inovasi. Terbentuknya sebuah inovasi selalu diiringi dengan proses. Tahap awal dari munculnya sebuah inovasi adalah kebutuhan atau masalah. Menurut Suwarno (2008:19) tahap awal dari proses inovasi adalah mengenali masalah atau kebutuhan dapat dilakukan melalui proses politik dimana masalah sosial menjadi sebuah prioritas dalam agenda yang memerlukan penelitian.

Adanya masalah transportasi perkeretaapian membuat PT. Kereta Api Indonesia membentuk sebuah program layanan transportasi yang mampu untuk dijangkau oleh semua kalangan masyarakat pengguna kereta api lokal dan kereta api komuter. Bapak Erlangga selaku Asisten Manager Pemasaran Angkutan Penumpang dan Ibu Ana selaku Supervisor Penjualan Angkutan Penumpang menjelaskan latar belakang munculnya ide penerapan aplikasi KAI Access adalah karena fenomena beberapa keluhan masyarakat yang disebabkan karena tidak efisiennya penjualan tiket kereta api lokal dan kereta api komuter. Beliau menjelaskan beberapa fenomena yang terjadi beberapa yang lalu, yaitu seseorang yang membeli tiket dijauh-jauh hari ternyata pada saat hari-H

tiket yang dipunyai oleh penumpang itu hilang. Dan akhirnya penumpang tersebut tidak bisa naik kereta api yang sudah di pesan tiketnya. Disisi lain, banyaknya keluhan masyarakat soal antre penjualan tiket terutama tiket kereta api lokal dan kereta api komuter yang terjadi setiap hari, dua jenis kereta api ini sering digunakan oleh masyarakat jumlah penumpang perharinya memang tidak sedikit. Sehingga terjadi banyak keluhan karena tidak efektif dan efisiennya pelayanan penjualan tiket di stasiun kereta api tersebut.

PT Kereta Api Indonesia menilai bahwa memang pelayanan penjualan tiket terutama untuk tiket kereta api lokal dan kereta api komuter dapat dikatakan belum efektif dan efisien dikarenakan awal pemesanan atau pembelian tiket baru dibuka pukul 09.00-16.00. jam-jam seperti itu memang adalah jam kondusif bagi pekerja untuk itu sulit sekali bagi pekerja yang ingin membeli tiket kereta api. Di samping itu, dikatakan tidak efisien karena masih harus mengisi formulir pembelian tiket, dan masih harus antre panjang dijam-jam tertentu.

#### **b) Riset Dasar dan Aplikatif**

Tahap kedua dari proses inovasi adalah riset dasar dan aplikatif. Riset dasar dan aplikatif menurut Suwarno (2008:19) sangat identik dengan inovasi yang berkaitan dengan teknologi. Riset dasar merupakan kegiatan yang bersifat ilmiah murni. Sedangkan aplikatif merupakan

kegiatan yang dilakukan. Penerapan KAI Access pembelian tiket jarak jauh merupakan dasar berkembangnya KAI Access untuk pembelian tiket jarak dekat. Munculnya aplikasi KAI Access memang sudah lama sekitar tahun 2017 tetapi hanya untuk penjualan jarak jauh saja, kecuali Kota Bandung, kota ini pelopor untuk aplikasi KAI Access untuk jarak dekat. Aplikasi KAI Access jarak dekat ini baru diterapkan serentak di bulan Februari 2019. Aplikasi ini sangat membantu untuk mencapai efektif dan efisien pelayanan yang diharapkan oleh para pengguna kereta api. Dengan adanya aplikasi KAI Access ini banyak sekali menutup beberapa keluhan kesah yang dilanturkan beberapa pengguna kereta api terutama yang sering menggunakan angkutan kereta api untuk pulang-pergi. Disamping itu, keluhan masyarakat mengenai antrean tiket yang panjang sudah sedikit berkurang, pihak PT. Kereta Api sendiri juga merasakan banyaknya perubahan yang positif dengan adanya aplikasi KAI Access untuk perjalanan kereta api jarak jauh maupun jarak dekat.

### **c) Pengembangan**

Tahap ketiga dari proses inovasi adalah pengembangan. Pengembangan menurut Suwarno (2008:19) merupakan proses meletakkan ide-ide baru ke dalam bentuk yang diharapkan dapat menjawab kebutuhan adopter. Berdasarkan permasalahan yang menjadi latar belakang terbentuknya inovasi pelayanan transportasi melalui aplikasi KAI Access yang dijelaskan oleh Bapak Erlangga dan Ibu Ana yaitu masih ada beberapa kendala pada masyarakat dengan aplikasi KAI

Access ini. Aplikasi KAI Access ini tidak memandang suku, ras agama bahkan tingkat kehidupan masyarakat, semua masyarakat bisa menggunakan aplikasi ini, kecuali TNI dan Lansia, harapan PT Kereta Api Indonesia kedepan TNI dan Lansia bisa juga menggunakan aplikasi ini dengan melampirkan surat. PT. Kereta Api Indonesia mempunyai visi untuk menyetarakan stasiun dengan bandara, penggunaan stasiun hanya untuk *boarding* saja, PT Kereta Api Indonesia sedang mengusahakan untuk bergeser kearah sana. Mengajak seluruh pengguna kereta api jarak jauh maupun dekat untuk beralih ke teknologi online yang serba cepat.

Ide adanya aplikasi KAI Access sesuai dengan atribut inovasi menurut Rogers yang dikutip dalam (Suwarno,2008) yaitu *relative advantage* atau keuntungan relatif dan *compatibility* atau kesesuaian. *Relative advantage* yaitu bahwa sebuah inovasi harus mempunyai keunggulan dan nilai lebih dibandingkan inovasi sebelumnya. Selalu ada sebuah nilai kebaruan yang melekat dalam inovasi yang menjadi ciri yang membedakannya dengan yang lain. Hal ini ditunjukkan dengan adanya ide pengembangan dari aplikasi KAI Access yang awalnya hanya bisa mengakses penjualan tiket kereta api jarak jauh sekarang dikembangkan untuk bisa mengakses penjualan tiket kereta api jarak dekat. Sedangkan *compatibility* atau kesesuaian yaitu bahwa aplikasi KAI Access ini mempunyai sifat kompatibel atau kesesuaian dengan inovasi yang digantinya. Hal ini dimaksudkan agar inovasi yang lama

tidak dibuang begitu saja, karena inovasi lama tersebut merupakan bagian proses transisi ke inovasi yang baru.

#### **d) Komersialisasi**

Tahap keempat dari proses inovasi adalah komersialisasi. Komersialisasi di sektor publik menurut Suwarno (2008:19) adalah sebagai tahapan penyebarluasan produk inovasi tanpa dalih komersial. Ini berarti bahwa proses produksi, pabrikasi, pengemasan, pemasaran, dan distribusi sebuah inovasi di sektor publik juga terjadi. Penyebarluasan ini juga bertujuan agar nantinya seluruh masyarakat mampu menikmati layanan dari aplikasi KAI Access tiket jarak dekat di daerah masing-masing.

Tahap komersialisasi atau penyebarluasan dalam penerapan aplikasi KAI Access untuk penjualan tiket kereta api jarak jauh maupun jarak dekat dengan melakukan promosi. Kegiatan ini terus-menerus dilakukan oleh pihak PT. Kereta Api Indonesia untuk mengajak para pengguna kereta api untuk beralih ke teknologi *online*. Ibu Ana selaku supervisor penjualan angkutan penumpang bahwa aplikasi KAI Access ini merupakan aplikasi lama yang terbentuk pada tahun 2017, kemudian atas banyaknya keluhan kesah masyarakat mengenai beberapa pelayanan terutama pelayanan penjualan tiket kereta api khususnya kereta api lokal dan kereta api komuter yang sering dipergunakan oleh para khalayak

umum. Dengan demikian dikembangkan aplikasi KAI Access ini untuk dapat mengakses penjualan tiket kereta api jarak dekat yaitu kereta api lokal dan kereta api komuter yang diterapkan pada bulan Februari 2019 serentak. Untuk itu pihak PT Kereta Api Indonesia sangat berharap agar masyarakat pengguna kereta api dapat dengan mudah mengikuti perkembangan teknologi *online* ini, agar dapat mewujudkan pelayanan yang efektif dan efisien sesuai dengan yang diharapkan.

Tujuan PT Kereta Api Indonesia untuk mampu menyebarluaskan program aplikasi KAI Access ini juga untuk mewujudkan prinsip pelayanan publik menurut Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 63 Tahun 2003 Tentang Pedoman Umum Penyelenggaraan Pelayanan Publik yaitu kemudahan akses yang mencakup tempat dan lokasi serta sarana pelayanan yang memadai, mudah dijangkau oleh masyarakat, dan dapat memanfaatkan teknologi telekomunikasi dan informatika. Untuk saat ini PT. Kereta Api Indonesia telah mampu memanfaatkan teknologi telekomunikasi dan informatika dalam penerapan aplikasi KAI Access. Aplikasi KAI Access ini merupakan bagian dari fasilitas dari PT Kereta Api Indonesia yaitu sebuah aplikasi pemesanan tiket kereta api tanpa mengantre dan ada batasan waktunya.

**e) Difusi dan Adopsi**

Tahap keempat dari proses inovasi adalah difusi dan adopsi. Suwarno (2008:19) menjelaskan bahwa difusi dan adopsi pada proses inovasi sebagai tahap produk inovasi telah hadir di pasar dan konsumen memiliki hak untuk menentukan pilihannya dengan membeli atau tidak membeli. Sedangkan pada sektor publik proses ini lebih kepada masyarakat yang mau menggunakan atau tidak menggunakan produk dari inovasi tersebut. Hadirnya inovasi penerapan aplikasi KAI Access untuk penjualan tiket kereta api jarak dekat dapat dikatakan diterima oleh masyarakat. Pernyataan tersebut sesuai dengan hasil wawancara kepada beberapa pengguna aplikasi KAI Access jarak dekat, pernyataan dari PT Kereta Api Indonesia dan pengguna aplikasi KAI Access jarak dekat.

Pengguna aplikasi KAI Access merasa sangat terbantu dengan adanya inovasi pelayanan penjualan tiket melalui aplikasi KAI Access. Pelayanan yang diberikan juga memuaskan dan prosedur pelayanan tidak berbelit-belit. Hal ini ditunjukkan dengan pernyataan para pengguna salah satunya Bu Heny yang sangat merasa terbantu karena beliau seorang pekerja yang setiap hari menggunakan kereta api komuter sebagai angkutan pulang pergi saat beliau bekerja. Selain Bu Heny juga ada member lain yang mengungkapkan bahwa adanya aplikasi KAI Access sangat membantu yaitu Ibu Rini yang merasa sangat terbantu dan senang dengan pelayanan KAI Access karena beliau sudah tidak perlu antre-antre panjang. Adapun pernyataan lain dari yang bukan pengguna aplikasi KAI Access yaitu Mbak Yulisha seorang mahasiwi, beliau belum

menggunakan aplikasi KAI Access tetapi sangat mendukung aplikasi ini, beliau lebih nyaman untuk antri daripada menggunakan aplikasi ini, merasa berbelit-belit dengan aplikasi ini. Tetapi menurut pihak PT Kereta Api Indonesia ini hal wajar karena tidak mudah menanggalkan kebiasaan lama untuk inovasi yang baru.

Teori difusi menurut Rogers (1983:10) menjelaskan bagaimana sebuah inovasi dapat diterima ke dalam masyarakat melalui beberapa elemen yaitu *an innovation* yang ditunjukkan oleh pemikiran atau pendapat masyarakat bahwa memang aplikasi KAI Access adalah sebuah pelayanan transportasi terbaru. Hal ini dianggap wajar karena proses inovasi untuk diterima oleh masyarakat membutuhkan waktu yang berbeda antar sesama adopter.

#### **f) Konsekuensi**

Tahap akhir dari proses inovasi adalah konsekuensi. Konsekuensi menurut Suwarno (2008:19) merupakan tahapan dapat diketahui apa masalah atau kebutuhan yang diidentifikasi pada awal pengembangan inovasi sudah terjawab atau tidak. Seringkali masalah-masalah atau kebutuhan-kebutuhan baru muncul disebabkan oleh inovasi-inovasi baru. Dengan demikian proses pengembangan inovasi menjadi sebuah siklus inovasi. Dalam tahapan ini inovasi pelayanan transportasi melalui PT Kereta Api Indonesia dapat dikatakan telah mampu menangani

permasalahan yang menjadi latar belakang terbentuknya inovasi tersebut. Namun dalam proses dan prakteknya aplikasi KAI Access ini juga menemui beberapa masalah baru, yaitu adanya beberapa masyarakat yang masih tidak mau menggunakan aplikasi ini karena menurut mereka terlalu bertele-tele, padahal dalam prakteknya banyak masyarakat yang dengan mudah dapat menggunakan aplikasi KAI Access ini. Hal ini memang sudah cukup dirasa baik karena inovasi terbaru ini juga masih dalam proses. Respon dari masyarakat itu sendiri yang belum menggunakan aplikasi KAI Access ini pun juga sangat positif salah satunya Mbak Yulisha yang merasa pelayanan yang diberikan sudah sangat memuaskan. PT Kereta Api Indonesia merasa bahwa hal tersebut juga bagian dari pengenalan kepada masyarakat yang nantinya akan membuat mereka ikut menggunakan aplikasi KAI Access ini.

Penjelasan diatas tidak menjadi hambatan bagi PT Kereta Api Indonesia sebuah inovasi yang memang tidak bisa menghapus kebiasaan yang lama. Hal tersebut berarti bahwa inovasi penjualan tiket yang lama tidak serta merta dibuang begitu saja karena inovasi yang lama menjadi bagian dari proses transisi ke inovasi yang terbaru dan masyarakat masih perlu beradaptasi terhadap inovasi yang baru.

## **2. Faktor Pendukung dan Penghambat dalam Inovasi Pelayanan Publik BUMN (Inovasi Penjualan Tiket KA Komuter)**

### **a. Faktor Pendukung**

Dalam proses pelaksanaan aplikasi KAI Access dipengaruhi oleh beberapa faktor yang menjadi faktor pendukung dalam proses pelaksanaannya. Menurut Muluk (2008:49) faktor kritis yang menjadi keberhasilan inovasi sektor publik adalah kepemimpinan yang mendukung inovasi, pegawai yang terdidik, dan terlatih, budaya organisasi, pengembangan tim dan kemitraan, serta orientasi pada kinerja yang terukur. Faktor pendukung dalam program pelayanan transportasi aplikasi KAI Access berasal dari dalam (internal) maupun dari luar (eksternal) organisasi pelaksana. Dengan demikian proses penerapan aplikasi KAI Access dapat berjalan dengan baik.

### **1) Faktor Internal**

Berdasarkan hasil penelitian dari data yang didapat, faktor pendukung dalam pelaksanaan penerapan aplikasi KAI Access oleh PT Kereta Api Indonesia yang berasal dari dalam (internal) PT Kereta Api Indonesia adalah sebagai berikut :

a) Karyawan yang terdidik dan terlatih. Latar belakang pendidikan dan pengalaman kerja sebagian besar karyawan PT Kereta Api Indonesia dari bidang Jasa Perkeretaapian. Hal tersebut sangat membantu dan mendukung program penerapan aplikasi KAI Access dalam pelaksanaan pelayanan transportasi karena karyawan mempunyai pengalaman yang sangat banyak dalam masalah jasa transportasi. Faktor pendukung ini sesuai dengan teori Ibrahim

(1988:131) yaitu kompleksitas. Kompleksitas berarti bahwa suatu organisasi terdiri dari orang-orang yang memiliki keahlian dan pengetahuan yang tinggi hal ini mempunyai hubungan positif terhadap kepekaan organisasi.

b) Perangkat teknologi informasi dan komunikasi, terdiri dari perangkat komputer, internet, dan aplikasi pendukungnya. Perangkat ini digunakan untuk menyimpan data, mengentri data, pengecekan data. Ini sangat mendukung pengembangan aplikasi KAI Access agar lebih mudah untuk pengaksesannya. Hal ini sesuai dengan teori Muluk (2008:49-60) yaitu pengembangan jaringan sosial inovasi harus senantiasa berinteraksi dengan lingkungan karena inovasi dipengaruhi lingkungan pula. Pengembangan jaringan inovasi melibatkan 3 hal penting yakni identifikasi pihak luar yang harus dilibatkan, metode pelibatan pihak luar dan instrumen yang paling efektif dalam memanfaatkan jaringan inovasi. Pihak luar yang dapat dilibatkan dalam jaringan inovasi adalah semua pihak yang bermanfaat dalam mengembangkan pengetahuan yang dibutuhkan untuk berinovasi. Instrumen yang paling efektif untuk menyerap dan mengembangkan pengetahuan adalah penggunaan teknologi informasi dan komunikasi (ICT) yang memungkinkan keterlibatan banyak pihak dengan pihak-pihak internal organisasi. Penggunaan teknologi informasi dan komunikasi yang tepat akan mendorong semua pihak untuk menyerap dan mengembangkan

pengetahuan-pengetahuan baru sehingga mendorong munculnya *innovative society*.

## 2) Faktor Eksternal

Berdasarkan hasil penelitian dari data yang didapat, faktor pendukung dalam pelaksanaan program pelayanan transportasi melalui aplikasi KAI Access yang berasal dari luar (eksternal) PT Kereta Api Indonesia yaitu dukungan dari para masyarakat. Hal ini sangat didukung oleh masyarakat terutama bagi masyarakat yang memang sebagai pengguna kereta api terutama kereta api lokal dan kereta api komuter. Dengan adanya dukungan masyarakat ke arah yang positif membuat PT Kereta Api Indonesia mudah saat melakukan pergeseran dari penjualan tiket manual yang masih harus mengantre setelah dibukanya loket pembelian dan masih harus mengantre panjang karena banyaknya antrean yang menunggu sejak loket penjualan tiket belum dibuka kemudian dikembangkanlah aplikasi penjualan tiket yaitu aplikasi KAI Access dimana aplikasi ini awalnya hanya bisa diakses untuk penjualan tiket jarak jauh saja, dengan banyaknya keluhan kesah masyarakat terutama masyarakat pengguna kereta api lokal dan kereta api komuter sehingga muncul inovasi pengembangan aplikasi KAI Access dengan diberikan peluang akses untuk penjualan tiket kereta api jarak dekat yaitu

kereta api lokal dan kereta api komuter. Respon para pengguna sangatlah positif sehingga banyak sekali pengguna kereta api yang beralih menggunakan aplikasi KAI Access dengan demikian perkembangan zaman dan partisipasi masyarakat yang positif membuat inovasi ini dapat berjalan dengan baik. Dalam hal ini membuktikan bahwa aplikasi KAI Access ini berinteraksi dengan lingkungan karena inovasi dipengaruhi oleh lingkungan pula. Hal ini sesuai dengan teori Muluk (2008:49-60) yaitu pengembangan jaringan sosial inovasi karena pihak luar organisasi yang dapat dilibatkan dalam jaringan inovasi adalah semua pihak yang bermanfaat dalam mengembangkan pengetahuan yang dibutuhkan untuk berinovasi.

#### **b. Faktor Penghambat**

Dalam proses pelaksanaan pelayanan aplikasi KAI Access dipengaruhi oleh beberapa faktor yang menjadi faktor penghambat dalam proses pelaksanaannya. Faktor penghambat dalam program pelayanan KAI Access berasal dari dalam (internal) maupun dari luar (eksternal) organisasi pelaksana.

##### **a) Faktor Internal**

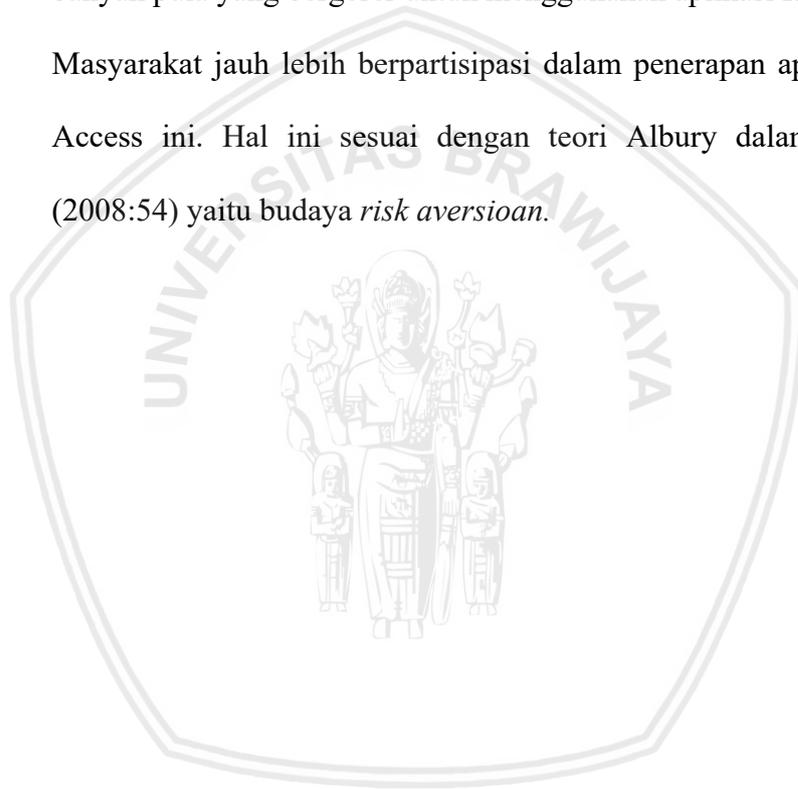
Faktor penghambat internal dalam penerapan aplikasi KAI Access dari penelitian ini dapat dikatakan bahwa tidak ada faktor

penghambat dari dalam (internal) PT Kereta Api Indonesia, pihak PT Kereta Api Indonesia merasa bahwa semua staf atau apapun perangkat dari PT Kereta Api Indonesia sangat mendukung adanya pengembangan aplikasi KAI Access ini karena menurut pihak ini, adanya aplikasi KAI Access ini tidak merugikan siapapun, pada pihak kami banyak mengurangi ketidakefektif dan efisiensi pegawai seperti, mengurangi sampah blangko formulir pengisian, mengurangi *cashless*, mengurangi aktivitas di stasiun. Sehingga visi dari PT Kereta Api Indonesia untuk menyetarakan dengan Bandara sedikit lebih mudah. Hal ini sesuai dengan teori Albury dalam Suwarno (2008:54) yaitu teknologi ada terhambat budaya dan penataan organisasi.

#### **b) Faktor Eksternal**

Faktor penghambat eksternal dalam penerapan aplikasi KAI Access yaitu persaingan aplikasi KAI Access dengan aplikasi atau *chanel* lain yang sudah berdiri lama. Bagi masyarakat mereka lebih mengenal aplikasi *chanel* lain seperti *traveloka*, *pegi-peggi* dan lainnya daripada aplikasi KAI Access, untuk itu pihak PT Kereta Api Indonesia harus memberikan inovasi terbaru yang berbeda dengan aplikasi *chanel* lain yaitu dengan adanya program aplikasi pengaksesan penjualan tiket kereta api jarak dekat yaitu kereta api

lokal dan kereta api komuter. Akses penjualan tiket ini tidak dapat dilayani di *channel* lain yang bekerjasama dengan PT Kereta Api Indonesia, hanya bisa diakses dengan aplikasi KAI Access saja. Untuk itu dengan banyaknya para pengguna kereta api jarak dekat yaitu kereta api lokal dan kereta api komuter maka dengan begitu banyak pula yang bergeser untuk menggunakan aplikasi KAI Access. Masyarakat jauh lebih berpartisipasi dalam penerapan aplikasi KAI Access ini. Hal ini sesuai dengan teori Albury dalam Suwarno (2008:54) yaitu budaya *risk aversioan*.



## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### A. KESIMPULAN

1. Berdasarkan hasil penelitian yang telah dikemukakan pada bab sebelumnya, diketahui bahwa aplikasi KAI Access merupakan sebuah inovasi baru dari pelayanan penjualan tiket kereta api. Adapun tahapan mengenai proses penggunaan Aplikasi KAI Access yaitu :

- a) Pada tahapan masalah atau kebutuhan, munculnya Aplikasi KAI Access untuk penjualan tiket kereta api jarak dekat dan kereta api komuter didasari oleh munculnya permasalahan yaitu mengenai antrean penjualan tiket. Para pengguna kereta api khususnya kereta api lokal maupun kereta api komuter berkeluh kesah karena belum mendapatkan pelayanan penjualan tiket secara efektif dan efisien.
- b) Tahap aplikatif dan riset, PT Kereta Api Indonesia melakukan sebuah riset mengenai bagaimana alur penjualan tiket kereta api lokal maupun komuter dengan pertimbangan banyaknya pengguna kereta api tersebut, pelayanan penjualan tiket kereta api lokal dan komuter dikatakan belum mencapai pelayanan yang baik.

- c) Tahap perkembangan, dalam tahapan ini PT Kereta Api Indonesia mulai mengembangkan berusaha untuk menggeser kebiasaan



- d) masyarakat dengan pelayanan penjualan tiket secara manual untuk beralih ke penjualan tiket secara *online*.
- e) Tahap komersialisasi, PT. Kereta Api Indonesia memperluas jaringan untuk pencapaian target keberhasilan penerapan inovasi baru, sehingga berusaha untuk mempromosikan aplikasi KAI Access ini kepada para pengguna kereta api khususnya pengguna kereta api lokal maupun kereta api komuter.
- f) Difusi dan Adopsi, para pengguna kereta api lokal maupun kereta api komuter yang menggunakan bahkan yang tidak menggunakan aplikasi KAI Access dapat dikatakan sudah mencapai target. Tetapi penerapan aplikasi KAI Access ini belum bisa dikatakan berhasil atau gagal dalam penerapannya.
- g) Konsekuensi, dari diterapkannya inovasi baru yaitu aplikasi KAI Access dapat disimpulkan bahwa adanya aplikasi KAI Access ini sangat membantu pelayanan penjualan tiket kereta api lokal maupun kereta api komuter secara efektif dan efisien.

2. Sedangkan pada faktor pendukung internalnya yaitu dengan adanya faktor-faktor adanya karyawan yang terdidik dan terlatih, perangkat teknologi informasi yang canggih. Pada faktor pendukung eksternalnya adanya kemauan masyarakat untuk mau mencoba, melakukan, dan cepat menerima tentang inovasi teknologi informasi yang canggih. Sehingga memudahkan dalam penerapan inovasi baru dilingkungan masyarakat. Pada

faktor penghambat internal yaitu pada internal PT Kereta Api Indonesia yang mungkin kurang dalam mengenalkan atau mempromosikan aplikasi KAI Access ini. Faktor eksternalnya yaitu adanya persaingan antar *channel* aplikasi *online* yang lebih lama berdiri.



## B. SARAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan, peneliti memiliki saran terkait pelayanan penjualan tiket melalui aplikasi KAI Access, yaitu :

1. Penjualan tiket kereta api khususnya kereta api lokal dan kereta api komuter melalui aplikasi KAI Access belum dapat dikatakan berhasil maupu gagal. Karena pada dasarnya pada tahapan proses inovasi yaitu pada tahap komersialisasi PT. Kereta Api Indonesia dikatakan kurang, sehingga pencapaian target tolak ukur dalam mewujudkan penerapan penjualan tiket melalui aplikasi KAI Access belum bisa dikatakan berhasil ataupun gagal. Kegiatan tahap komersialisasi disini tidak menyinggung tentang pendanaan melainkan bagaimana cara menyebarluaskan, seharusnya PT. Kereta Api Indonesia dalam melakukan kegiatan komersialisasi seharusnya tidak hanya dilakukan di Stasiun saja melainkan juga di berbagai media yaitu surat kabar, media sosial dan lainnya. Penjangkauan pengenalan aplikasi KAI Access ini tidak hanya secara manual namun juga secara *online*.

2. Pada faktor penghambat eksternal, persaingan antar *channel-channel* lain, aplikasi KAI Access digolongkan sebagai aplikasi baru, masih banyak aplikasi *online* lain yang berkerjasama untuk penjualan tiket Kereta Api. Namun untuk bersaing dengan *channel* lain Aplikasi KAI Access mempunyai keunggulan untuk pengaksesan penjualan tiket kereta api jarak

dekat yaitu kereta api lokal dan kereta api komuter. Namun pada tampilan KAI Access dapat dikatakan kurang menarik, karena hanya bisa pengaksesan penjualan tiket kereta api saja. Agar lebih menarik pengguna seharusnya tampilan pada Aplikasi KAI Access ini lebih dilengkapi dengan info-info lainnya mengenai perkeretaapian.



## DAFTAR PUSTAKA

- Annual Report PT. Kereta Api Indonesia (Persero). 2017. melalui <https://www.kai.id> Di akses pada 21-01-2019
- Darmadi, Damai. 2009. *Administrasi Publik*. Yogyakarta: LaksBang PRESSindo.
- David, Fred R. 2009. *Manajemen Strategis*. Jakarta: Slemba Empat.
- Dian Indrawati. (2016). Inovasi Penjualan Tiket Kereta Api Sebagai Upaya Untuk Meningkatkan Kenyamanan Calon Penumpang Dan Efisiensi Pengelolaan Penjualan Tiket Di 4 Stasiun Di Kota Surabaya. *E-Journal Universitas Airlangga*. Vol.4 (2) : ISSN 2303-341X.
- Dirgantoro, Crown. 2001. *Manajemen Stratejik: Konsep, Kasus, dan Implementasi*. Jakarta: Grasindo.
- Dwiyanto, Agus (ed.). 2006. *Mewujudkan Good Governance melalui Pelayanan Publik*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Heeks, Richard. 2006. *Implementing and Managing e-Government*. London: SAGE Publications, Ltd.
- Handoko, Hani T. 2003. *Manajemen*. Yogyakarta: BPFE.
- Hardiyansyah. 2011. *Kualitas Pelayanan Publik Konsep, Dimensi, Indikator, dan Implementasinya*. Yogyakarta: Gava Media.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta: Bumi Aksara.
- Helmi, Avin F & Hadi Sutarmanto. 2004. *Kewirausahaan dan Inovasi*. Yogyakarta: Fakultas Psikologi UGM.

- Ibrahim, Amin. 2008. *Pokok-Pokok Administrasi Publik dan Implementasinya*. Bandung: Refika Aditama.
- Instruksi Presiden Nomor 1 Tahun 1995 tentang Perbaikan dan Peningkatan Mutu Pelayanan.
- Keban, Yeremias. 2014. *Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik Konsep, Teori dan Isu Edisi Ketiga*. Yogyakarta: Gava Media.
- Keputusan Menteri Nomor 63 Tahun 2003 tentang Asas-Asas Pelayanan Publik.
- Keputusan Menteri PAN Nomor 63/KEP/M.PAN/7/2003.
- Moloeng, Lexy. 2014. *Metodologi Penelitian Kualitatif: Edisi Revisi*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Moloeng, Lexy. 2016. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Muluk, MR Khairul. 2008. *Knowlage Management : Kunci Sukses Inovasi Pemerintah Daerah*. Malang: Banyumedia Publishing.
- Nawawi, Hadar. 2005. *Manajemen Strategik*. Yogyakarta: Gadjah Mada Pers.
- Noor, Irawan. 2013. *Desain Inovasi Pemerintah Daerah*. Malang: UB Press.
- Pasolong, Harbani. 2007. *Teori Administrasi Publik*. Bandung: Alfabeta.
- Pasolong, Harbani. 2008. *Kepemimpinan Birokrasi*. Bandung: Alfabeta.
- Ratminto dan Atik Septi. 2007. *Manajemen Pelayanan*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Rewansyah, Asmawi. 2010. *Reformasi Birokrasi Dalam Rangka Good Governance*. Jakarta: CV. Yusaintanas Prima.

- Rochaety, Eti., Faizal Ridwan dan Tupi Setyowati. 2013. *Sistem Informasi Manajemen*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Roger, M. Everett. 1983. *Diffusion of Innovations Third Edition*. The Free Press: New York.
- Salusu, J. 2003. *Pengambilan Keputusan Strategic Untuk Organisasi Publik dan Non Profit*. Jakarta: Rasindo.
- Santoso, Djoko. 1998. *Krisis Nasional, Reformasi Total, dan ITB*. Bandung: ITB.
- Siagian, Sondang. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sugiyono. 2009. *Metode Penelitian Kualitatif Kuantitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. 2016. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. 2016. *Metode Penelitian Pendidikan (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R & D)*. Bandung: Alfabeta.
- Suwarno, Yogi. 2006. *Standart Pelayanan Publik di Daerah. Jurnal Inovasi Pelayanan Publik Vol II/No.01*.
- Suwarno, Yogi. 2008. *E-Book : Inovasi di Sektor Publik*. Jakarta: Lembaga Administrasi Negara.
- Syafiee, Inu Kencana. 2006. *Ilmu Administrasi Publik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2007 tentang Perkeretaapian.
- Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik.
- Wiratama Adi dan Sarjito. (2017). *Arahan Peningkatan Pelayanan Kereta Api Komuter Surabaya-Lamongan Berdasarkan Preferensi Masyarakat. E-Journal Institut Teknologi Sepuluh Nopember (ITS)*. Vol6 (2) : C520-C525.

