

Evaluasi Kinerja Pegawai Pelayanan di Terminal Tipe A Pondok Cabe

Noval Irawan*

Institut Ilmu Sosial dan Manajemen STIAMI, Jakarta, Indonesia

irawan.noval050113@gmail.com

*Corresponding Author

ARTICLE INFO

Article history :

Received : Agustus 26, 2025

Revised : Agustus 29, 2025

Accepted : September 9, 2025

Keywords:

Performance Evaluation;

Service Staff;

Terminal Type A Pondok Cabe;

Miles & Huberman



Copyright (c) 2026

Abiwara : Jurnal Vokasi Administrasi
Bisnis

ABSTRACT

Terminal Type A Pondok Cabe is one of the largest bus terminals in South Tangerang area which serves hundreds of passengers every day. However, there are problems arising from the internal terminal itself, namely the small number of employees, high rotation and change of leaders, an uneven reward and career development system for employees, and a low level of employee attendance. The purpose of this study is to evaluate by knowing how employee performance is, the obstacles faced, and solutions and handling of employee performance at the Terminal Type A Pondok Cabe. This study uses a qualitative research method with an interactive model analysis technique from Miles & Huberman. The study was conducted from the data collection process through informant interviews, data validity testing, and drawing conclusions. The performance of service employees at Pondok Cabe Terminal Type A is not optimal. Productivity is hampered by a lack of human resources, tools, and work efficiency. Service quality is hampered by poor communication and minimal training. Responsiveness is low due to a lack of understanding of procedures, limited authority, and initiative. Responsibility decreases due to low motivation and weak supervision. Accountability has not been achieved due to non-transparent evaluations and minimal feedback.

PENDAHULUAN

Kinerja pegawai pelayanan publik merupakan faktor fundamental yang menentukan kualitas layanan yang diterima oleh masyarakat. Pelayanan publik tidak hanya berkaitan dengan kecepatan dan ketepatan dalam memberikan layanan, tetapi juga menyangkut aspek keramahan, profesionalisme, serta akuntabilitas yang melekat pada setiap pegawai. Dalam konteks pelayanan transportasi, kinerja pegawai menjadi sangat krusial karena menyangkut kenyamanan, keamanan, dan kelancaran mobilitas masyarakat. Pegawai yang mampu bekerja secara optimal akan menciptakan citra positif bagi instansi, sementara sebaliknya, pegawai yang kurang disiplin dan tidak kompeten akan memunculkan keluhan pengguna jasa. Terminal Tipe A Pondok Cabe, sebagai salah satu transportasi strategis di wilayah Tangerang Selatan, memegang peranan penting dalam menghubungkan arus perjalanan antarkota maupun dalam provinsi. Terminal ini melayani ribuan penumpang setiap harinya, sehingga kebutuhan akan pelayanan prima menjadi tuntutan yang tidak bisa ditawar. Namun demikian, dalam praktiknya, terminal menghadapi berbagai tantangan sumber daya manusia (SDM) yang berdampak langsung terhadap kepuasan pengguna jasa. Tantangan tersebut meliputi keterbatasan jumlah pegawai yang tersedia dibandingkan dengan beban kerja yang harus ditangani, sehingga banyak tugas tidak dapat diselesaikan secara maksimal. Selain itu, rotasi pimpinan yang tinggi turut menjadi hambatan dalam menjaga konsistensi kebijakan dan strategi pengelolaan terminal.

Setiap pergantian pimpinan biasanya diikuti dengan penyesuaian gaya kepemimpinan, yang berimplikasi pada perlunya adaptasi pegawai terhadap arahan baru. Kondisi ini dapat mengurangi efektivitas kerja karena pegawai membutuhkan waktu untuk menyesuaikan diri. Permasalahan lain yang muncul adalah sistem penghargaan dan pengembangan karir yang tidak merata. Pegawai merasa kurang mendapat apresiasi atas kinerja mereka, sehingga motivasi untuk bekerja lebih baik menjadi rendah. Di samping itu, tingkat disiplin kehadiran pegawai yang masih rendah juga berpengaruh besar terhadap kelancaran operasional terminal. Tingginya angka keterlambatan maupun ketidakhadiran pegawai menyebabkan terjadinya kekosongan posisi pelayanan tertentu, yang akhirnya berdampak pada keterlambatan pelayanan kepada masyarakat. Jika kondisi ini tidak segera ditangani, kualitas pelayanan publik di terminal akan semakin menurun dan berpotensi menurunkan kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah sebagai penyedia layanan transportasi. Berdasarkan permasalahan tersebut,

penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk mengevaluasi kinerja pegawai pelayanan di Terminal Pondok Cabe. Evaluasi dilakukan melalui kerangka analisis kinerja yang komprehensif dengan menilai produktivitas, kualitas layanan, responsivitas, responsibilitas, serta akuntabilitas pegawai. Dengan kerangka tersebut, penelitian ini diharapkan mampu memberikan gambaran menyeluruh mengenai kondisi aktual kinerja pegawai, kendala yang dihadapi, serta solusi yang dapat ditawarkan dalam rangka meningkatkan mutu pelayanan publik di sektor transportasi

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif, karena tujuan utama penelitian adalah menggambarkan secara mendalam fenomena kinerja pegawai pelayanan di Terminal Tipe A Pondok Cabe. Pendekatan kualitatif dipilih untuk memperoleh pemahaman komprehensif mengenai permasalahan yang terjadi di lapangan, termasuk faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai serta solusi yang dapat diterapkan. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui tiga cara utama, yaitu: Wawancara mendalam, dilakukan kepada pegawai terminal, staf administrasi, serta pihak pengelola terminal untuk menggali pengalaman, pandangan, dan kendala yang dihadapi dalam pelaksanaan tugas. Observasi langsung, digunakan untuk mengamati aktivitas pegawai di lapangan, pola interaksi dengan penumpang, serta dinamika kerja antarbagian. Observasi ini penting agar peneliti dapat membandingkan antara data verbal dari wawancara dengan fakta empiris di lapangan. Studi dokumentasi, meliputi penelaahan dokumen internal terminal, seperti data kepegawaian, laporan kedisiplinan, jadwal kerja, hingga peraturan yang berlaku. Dokumentasi digunakan untuk melengkapi dan menguatkan data hasil wawancara dan observasi. Teknik analisis data menggunakan model interaktif Miles & Huberman (1994), yang meliputi: Reduksi data, yaitu proses penyederhanaan, pemilihan, dan pemusatan perhatian pada data yang relevan dengan fokus penelitian. Penyajian data, dilakukan dalam bentuk uraian naratif, matriks, atau tabel sehingga memudahkan dalam melihat pola dan hubungan antar variabel. Penarikan kesimpulan dan verifikasi, yaitu proses merumuskan temuan penelitian berdasarkan data yang telah dianalisis, sekaligus melakukan verifikasi agar kesimpulan yang diperoleh valid dan reliabel. Informan penelitian dipilih secara purposive, yaitu mereka yang dianggap mengetahui, memahami, dan terlibat langsung dalam aktivitas pelayanan di terminal. Informan terdiri dari: Pegawai terminal, yang berinteraksi langsung dengan penumpang dalam pelayanan sehari-hari. Staf administrasi, yang bertanggung jawab dalam pencatatan, pengaturan jadwal, dan pengelolaan internal. Pihak pengelola terminal, yang memiliki kewenangan dalam membuat kebijakan serta mengawasi pelaksanaan pelayanan. Melalui kombinasi metode tersebut, penelitian ini diharapkan mampu menghasilkan gambaran menyeluruh mengenai kondisi aktual kinerja pegawai pelayanan di Terminal Tipe A Pondok Cabe, beserta faktor-faktor yang memengaruhinya.

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Hasil Pembahasan Kinerja Pegawai Pelayanan di terminal Tipe A Pondok Cabe

Evaluasi kinerja pegawai pelayanan di Terminal Tipe A Pondok Cabe menunjukkan adanya variasi pencapaian pada setiap dimensi kinerja yang diamati. Secara umum, para pegawai menunjukkan dedikasi dalam menjalankan tugas sehari-hari, terutama dalam menjaga kelancaran operasional terminal. Namun, optimalisasi pada beberapa aspek kinerja masih diperlukan agar kualitas pelayanan publik dapat ditingkatkan secara menyeluruh. Agus Dwiyanto (2006:50-51) dalam bukunya *Mewujudkan Good Governance melalui Pelayanan Publik* menjelaskan bahwa kinerja birokrasi publik dapat diukur melalui lima indikator utama, yaitu: Produktivitas. Produktivitas di Terminal Pondok Cabe masih menghadapi kendala karena jumlah pegawai yang terbatas tidak sebanding dengan beban kerja yang ada. Beberapa pegawai harus merangkap tugas sehingga efisiensi kerja berkurang. Meski demikian, semangat kerja individu tetap terlihat, namun tanpa dukungan jumlah SDM yang memadai, produktivitas sulit mencapai tingkat optimal. Kualitas Layanan. Kualitas pelayanan publik di terminal ini masih perlu ditingkatkan. Kurangnya pelatihan teknis dan keterampilan komunikasi pegawai menyebabkan pelayanan kepada penumpang tidak selalu konsisten. Terdapat pegawai yang mampu memberikan layanan ramah dan cepat, namun ada pula yang kurang tanggap, sehingga menimbulkan ketidakpuasan pengguna jasa. Responsivitas. Responsivitas pegawai dalam menanggapi keluhan dan kebutuhan penumpang tergolong rendah. Hal ini disebabkan keterbatasan pemahaman pegawai terhadap prosedur pelayanan serta minimnya kewenangan untuk mengambil keputusan cepat di lapangan. Akibatnya, masalah penumpang sering kali tidak dapat segera diselesaikan. Responsibilitas. Tingkat responsibilitas atau tanggung jawab pegawai terhadap pelaksanaan tugas masih beragam. Beberapa pegawai menunjukkan kepatuhan

terhadap aturan dan disiplin kerja, namun masih ditemukan kasus keterlambatan masuk kerja maupun absensi tanpa alasan jelas. Hal ini menunjukkan perlunya peningkatan pengawasan dan pembinaan disiplin agar tanggung jawab kerja lebih terjaga. Akuntabilitas kinerja pegawai di Terminal Pondok Cabe belum sepenuhnya tercapai. Sistem evaluasi kinerja masih kurang transparan, umpan balik kepada pegawai jarang dilakukan, dan mekanisme pelaporan kinerja belum optimal. Akibatnya, masyarakat sebagai penerima layanan tidak dapat menilai secara jelas sejauh mana kinerja pegawai benar-benar dapat dipertanggungjawabkan. Berdasarkan lima indikator tersebut, dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai pelayanan di Terminal Tipe A Pondok Cabe masih menghadapi berbagai tantangan struktural dan manajerial. Meskipun dedikasi individu pegawai cukup baik, tanpa adanya perbaikan menyeluruh pada aspek SDM, pelatihan, pengawasan, serta transparansi evaluasi, pelayanan publik yang prima sulit tercapai.

2. Hasil Pembahasan Kendala-Kendala Yang Dihadapi dalam Kinerja Pegawai Pelayanan di Terminal Pondok Cabe.

Kinerja pegawai pelayanan di Terminal Tipe A Pondok Cabe masih menghadapi berbagai kendala yang cukup signifikan sehingga belum mampu mencapai hasil yang optimal pada setiap dimensi kinerja. Hambatan ini muncul dari faktor internal maupun eksternal yang memengaruhi aktivitas pelayanan sehari-hari. Kondisi tersebut berdampak langsung pada efisiensi kerja, mutu interaksi dengan pengguna jasa, kemampuan pegawai dalam merespons kebutuhan masyarakat, tingkat tanggung jawab terhadap tugas, serta akuntabilitas dalam melaksanakan kewajiban. Dari aspek produktivitas, salah satu kendala utama adalah keterbatasan jumlah sumber daya manusia. Pegawai yang tersedia tidak sebanding dengan volume penumpang dan padatnya aktivitas terminal, sehingga menimbulkan beban kerja berlebih. Selain itu, fasilitas pendukung dan peralatan kerja belum sepenuhnya memadai. Misalnya, sistem informasi yang belum terintegrasi serta sarana komunikasi yang terbatas menghambat kelancaran pelayanan. Di samping itu, alur kerja yang berbelit-belit dan birokrasi yang panjang juga menurunkan efisiensi penyelesaian tugas. Pada dimensi kualitas layanan, permasalahan terlihat dari masih lemahnya keterampilan komunikasi pegawai. Hambatan komunikasi sering terjadi baik dengan penumpang maupun antar sesama pegawai, sehingga menimbulkan miskomunikasi dalam penyampaian informasi. Keterbatasan program pelatihan berkelanjutan, khususnya terkait soft skills seperti kemampuan menangani keluhan dan pengetahuan layanan, turut memperburuk kondisi. Lingkungan kerja yang kurang kondusif misalnya tingkat kebisingan, polusi, serta fasilitas istirahat yang tidak memadai juga memengaruhi profesionalisme dan kualitas interaksi pegawai. Dari segi responsivitas, kendala muncul karena sebagian pegawai belum memahami secara utuh prosedur pelayanan maupun mekanisme penanganan keluhan penumpang. Selain itu, keterbatasan kewenangan membuat pegawai tidak leluasa mengambil keputusan cepat di lapangan. Kurangnya inisiatif dan kepekaan dalam mengantisipasi kebutuhan penumpang juga memperlihatkan bahwa responsivitas masih rendah. Dimensi tanggung jawab menunjukkan adanya kelemahan pada aspek motivasi kerja dan rasa kepemilikan terhadap tugas. Rendahnya semangat kerja ini diperparah oleh sistem pengawasan yang tidak konsisten serta evaluasi kinerja yang jarang dilakukan. Pegawai pun kurang memahami dampak langsung dari tindakan mereka terhadap kenyamanan, keselamatan penumpang, maupun citra terminal secara keseluruhan. Terakhir, dalam dimensi akuntabilitas, masih terdapat beberapa persoalan penting. Proses evaluasi kinerja dinilai kurang transparan dan belum memberikan rasa keadilan bagi pegawai. Mekanisme untuk menerima serta menindaklanjuti umpan balik dari masyarakat juga sangat terbatas, sehingga keluhan penumpang sering tidak terselesaikan dengan baik. Selain itu, prosedur pelaporan pelanggaran kinerja belum memiliki kejelasan, sehingga akuntabilitas pegawai maupun organisasi sulit diwujudkan secara optimal. Secara keseluruhan, berbagai hambatan tersebut menunjukkan bahwa kinerja pegawai pelayanan di Terminal Tipe A Pondok Cabe masih membutuhkan perbaikan signifikan melalui penataan sumber daya manusia, peningkatan pelatihan, penyederhanaan birokrasi, penguatan motivasi kerja, serta penerapan sistem evaluasi dan akuntabilitas yang lebih transparan.

3. Solusi Untuk Menyelesaikan Kendala dalam Kinerja Pegawai Pelayanan di Terminal Tipe A Pondok Cabe

Untuk meningkatkan Produktivitas, Kualitas Layanan, Responsivitas, Responsibilitas, dan Akuntabilitas pegawai pelayanan di Terminal Tipe A Pondok Cabe, diperlukan langkah-langkah yang komprehensif dan terintegrasi, mencakup aspek sumber daya manusia, sistem pendukung, program pelatihan, serta pembentukan budaya kerja yang positif. Pada dimensi Produktivitas, salah satu solusi penting adalah melakukan penambahan dan redistribusi sumber daya manusia. Analisis beban kerja secara berkala diperlukan agar jumlah pegawai sesuai dengan kebutuhan, terutama pada jam-jam sibuk. Selain itu, rotasi tugas perlu diatur dengan efektif untuk mencegah kejenuhan dan meningkatkan fleksibilitas pegawai. Dari sisi sarana pendukung, modernisasi fasilitas dan peralatan menjadi hal yang mendesak. Implementasi sistem informasi terintegrasi untuk manajemen jadwal, informasi penumpang, serta pelaporan dapat meningkatkan efisiensi. Demikian pula, penyediaan sarana komunikasi yang memadai seperti *handy talky* (HT) atau aplikasi internal akan memperlancar koordinasi. Optimalisasi proses kerja juga penting, melalui penyederhanaan alur birokrasi, serta penerapan standar operasional prosedur (SOP) yang jelas dan praktis. Pada dimensi Kualitas Layanan, peningkatan kompetensi pegawai menjadi prioritas. Hal ini dapat diwujudkan melalui pelatihan komunikasi dan *soft skills* yang berkesinambungan, meliputi teknik komunikasi efektif, penanganan keluhan, dan pelayanan prima. Pengetahuan pegawai mengenai jadwal, rute, tarif, serta fasilitas terminal juga perlu diperkuat dengan menyediakan pelatihan khusus dan database informasi yang mudah diakses. Selain itu, penciptaan lingkungan kerja yang kondusif berpengaruh besar terhadap profesionalisme. Penyediaan fasilitas istirahat yang layak, perbaikan kebersihan area kerja, serta pengelolaan kebisingan dan polusi dapat mendukung terciptanya suasana kerja yang nyaman dan produktif. Dalam dimensi Responsivitas, solusi yang dapat diterapkan adalah meningkatkan pemahaman pegawai terhadap prosedur penanganan permintaan maupun keluhan. Sosialisasi rutin, disertai dengan penyediaan panduan visual seperti *flowchart*, akan membantu pegawai dalam bekerja lebih cepat dan tepat. Di samping itu, pemberian kewenangan yang memadai kepada pegawai lini depan sangat penting agar mereka dapat mengambil keputusan dalam batas tertentu tanpa menunggu instruksi atasan. Pegawai juga perlu didorong untuk lebih proaktif melalui pelatihan mengenai *customer focus* dan *service excellence*, sehingga kesadaran akan pentingnya inisiatif dalam pelayanan dapat semakin tumbuh. Pada dimensi Responsibilitas, motivasi dan keterlibatan pegawai perlu ditingkatkan melalui pemberian insentif berbasis kinerja, pengakuan atas capaian positif, serta penciptaan lingkungan kerja yang kolaboratif. Sistem pengawasan yang lebih efektif juga harus diterapkan, disertai dengan umpan balik konstruktif secara berkala agar pegawai merasa lebih bertanggung jawab atas tugasnya. Pemahaman pegawai mengenai dampak langsung dari pekerjaan mereka terhadap kenyamanan dan keselamatan penumpang juga harus diperkuat melalui briefing atau sosialisasi rutin. Terakhir, pada dimensi Akuntabilitas, dibutuhkan sistem evaluasi kinerja yang lebih transparan. Kriteria penilaian harus dikomunikasikan dengan jelas kepada pegawai, dan proses evaluasi sebaiknya melibatkan umpan balik dari berbagai pihak, termasuk penumpang, rekan kerja, maupun atasan. Mekanisme umpan balik dari masyarakat juga harus diperkuat dengan menyediakan saluran yang mudah diakses, seperti kotak saran, survei daring, atau kanal media sosial resmi terminal. Setiap masukan masyarakat hendaknya ditindaklanjuti secara responsif, dan hasilnya disampaikan kembali agar tercipta kepercayaan publik. Selain itu, aturan dan prosedur pelaporan pelanggaran harus ditegakkan secara konsisten dan adil. Sosialisasi mengenai prosedur ini sangat penting untuk menciptakan budaya organisasi yang akuntabel. Dengan menerapkan solusi tersebut secara terintegrasi, diharapkan kinerja pegawai pelayanan Terminal Tipe A Pondok Cabe dapat ditingkatkan secara signifikan, sehingga mampu memenuhi tuntutan masyarakat akan pelayanan transportasi publik yang produktif, berkualitas, responsif, bertanggung jawab, dan akuntabel.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis, kinerja pegawai pelayanan di Terminal Tipe A Pondok Cabe pada dasarnya sudah memiliki fondasi yang cukup baik, namun masih terdapat sejumlah kelemahan pada setiap dimensi kinerja. Dari sisi produktivitas, keterbatasan jumlah pegawai, peralatan yang belum

memadai, serta proses kerja yang kurang efisien menjadi hambatan utama. Kualitas layanan terkendala oleh minimnya keterampilan komunikasi dan kurangnya pelatihan yang berkesinambungan. Responsivitas belum optimal karena pegawai masih kurang memahami prosedur, memiliki kewenangan terbatas, dan kurang proaktif. Pada aspek responsibilitas, motivasi kerja rendah dan pengawasan belum berjalan efektif. Sementara itu, akuntabilitas belum tercapai sepenuhnya karena sistem evaluasi kurang transparan serta mekanisme umpan balik belum berjalan baik. Untuk mengatasi hambatan tersebut, diperlukan solusi yang terarah dan terintegrasi, meliputi penambahan serta redistribusi sumber daya manusia, modernisasi fasilitas, peningkatan pelatihan teknis maupun soft skills, sosialisasi prosedur yang lebih jelas, penguatan sistem pengawasan, serta pembentukan mekanisme evaluasi dan umpan balik yang transparan. Dengan langkah-langkah tersebut, diharapkan kualitas pelayanan di Terminal Pondok Cabe dapat ditingkatkan sehingga mampu meningkatkan kepuasan pengguna jasa sekaligus memperkuat citra terminal sebagai simpul transportasi strategis

DAFTAR PUSTAKA

- Dwiyanto, A. (2006). *Mewujudkan Good Governance melalui Pelayanan Publik*. Handoyo, S. (2012). *Manajemen Kinerja Pelayanan Publik*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Jackson, J. H., & Mathis, R. L. (2016). *Human Resource Management* (14th ed.). Boston: Cengage Learning.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Moleong, L. J. (2019). *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Edisi Revisi). Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior* (17th ed.). Harlow, England: Pearson Education.
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kualitatif, Kuantitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.