

ADAPTASI KONSEP MSDM GLOBAL PADA SEKTOR TRANSPORTASI PUBLIK: STUDI KASUS TERMINAL BUS SERANG

Aditya Bayu Azi ¹, Arfiani Yulianti Fiyul ²
Universitas Syekh Yusuf Tangerang

Correspondence		
Email: takadakukira8@gmail.com ¹ , arfiani.yulianti@unis.ac.id ²	No. Telp:	
Submitted 30 Agustus 2025	Accepted 2 September 2025	Published 3 September 2025

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penerapan konsep Manajemen Sumber Daya Manusia Global (MSDM Global) pada sektor transportasi publik melalui studi kasus di Terminal Bus Serang. Globalisasi menuntut peningkatan profesionalisme, efisiensi, dan kualitas pelayanan publik yang berstandar internasional. Terminal Bus Serang, sebagai simpul transportasi strategis di Provinsi Banten, menghadapi tantangan dalam pengelolaan sumber daya manusia yang multikultural dan adaptif terhadap perkembangan teknologi. Penelitian menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif dengan metode studi kasus melalui wawancara, observasi, dan telaah dokumen. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sebagian elemen MSDM Global telah diimplementasikan, seperti pelatihan pelayanan prima, penggunaan teknologi digital, dan penerapan sistem tiket elektronik, meskipun penerapannya belum menyeluruh. Dampak positif terlihat pada peningkatan kompetensi pegawai, efisiensi operasional, dan kualitas interaksi dengan pengguna jasa. Namun, terdapat kendala berupa keterbatasan anggaran, resistensi terhadap perubahan, kesenjangan kompetensi antarpegawai, serta regulasi yang kurang fleksibel. Strategi adaptasi yang dilakukan meliputi pelatihan berbasis blended learning, penguatan budaya kerja kolaboratif, optimalisasi teknologi, pembentukan champion of change, serta kemitraan eksternal untuk benchmarking. Penelitian ini menyimpulkan bahwa penerapan MSDM Global di Terminal Bus Serang berpotensi meningkatkan daya saing dan kualitas layanan publik, namun keberhasilan jangka panjang memerlukan komitmen berkelanjutan, dukungan kebijakan progresif, dan partisipasi aktif seluruh pegawai.

Kata Kunci : MSDM Global, transportasi publik, Terminal Bus Serang, manajemen kinerja, globalisasi

A. PENDAHULUAN

1. Latar Belakang

Perkembangan globalisasi telah membawa dampak yang signifikan terhadap berbagai sektor, termasuk sektor transportasi publik. Salah satu dampak yang paling nyata adalah meningkatnya tuntutan akan profesionalisme, efisiensi, dan kualitas pelayanan, yang tidak hanya berorientasi pada standar lokal, tetapi juga mengikuti standar global. Manajemen Sumber Daya Manusia Global (MSDM Global) menjadi salah satu pendekatan strategis yang relevan untuk diterapkan, karena mampu mengakomodasi dinamika tenaga kerja yang semakin kompleks, multikultural, dan terintegrasi dengan teknologi. Dalam konteks ini, penerapan konsep MSDM Global pada sektor transportasi publik di Indonesia, khususnya di Terminal Bus Serang, menjadi penting untuk diteliti dan dipahami sebagai bagian dari upaya peningkatan daya saing dan kualitas pelayanan publik.

Terminal Bus Serang merupakan salah satu simpul transportasi utama di Banten yang berperan penting sebagai pusat mobilitas penumpang antarkota dan antardaerah. Dengan intensitas pergerakan penumpang yang tinggi dan keragaman latar belakang pengguna jasa, terminal ini menghadapi tantangan manajerial yang tidak sederhana. Tantangan tersebut meliputi pengelolaan tenaga kerja yang efektif, adaptasi terhadap perkembangan teknologi transportasi, peningkatan kualitas layanan, hingga menjaga kepuasan dan keamanan penumpang. Dalam konteks persaingan transportasi yang semakin ketat, terminal ini tidak hanya dituntut mampu menjalankan fungsi operasional secara efisien, tetapi juga harus memiliki manajemen sumber daya manusia yang mampu mengikuti tren global.

Konsep MSDM Global mencakup berbagai aspek seperti rekrutmen dan seleksi tenaga kerja berbasis kompetensi internasional, pengembangan keterampilan yang adaptif terhadap perubahan teknologi, manajemen kinerja dengan standar global, hingga pembentukan budaya organisasi yang inklusif dan responsif terhadap perbedaan budaya. Pada sektor transportasi publik, penerapan konsep ini berpotensi memberikan dampak positif seperti peningkatan produktivitas pegawai, efisiensi operasional, serta kualitas pelayanan yang memenuhi ekspektasi penumpang baik domestik maupun mancanegara. Di era digital saat ini, di mana informasi tentang kualitas layanan transportasi dapat dengan cepat menyebar melalui media sosial, citra positif yang dibangun melalui pelayanan prima menjadi aset yang sangat berharga.

Namun, adaptasi konsep MSDM Global pada sektor transportasi publik di Indonesia, khususnya pada tingkat terminal bus, menghadapi sejumlah kendala. Beberapa di antaranya adalah keterbatasan anggaran untuk pelatihan dan pengembangan SDM, resistensi terhadap perubahan dari pegawai yang telah lama bekerja, perbedaan tingkat pendidikan dan keterampilan antarpegawai, serta regulasi pemerintah yang kadang kurang fleksibel dalam mendukung inovasi manajerial. Selain itu, tantangan budaya kerja lokal yang berbeda dengan standar global juga memerlukan pendekatan khusus agar adaptasi tidak hanya bersifat administratif, tetapi benar-benar terinternalisasi dalam perilaku kerja sehari-hari.

Studi kasus di Terminal Bus Serang menjadi menarik karena terminal ini berada di wilayah strategis yang menghubungkan berbagai daerah di Pulau Jawa dan Sumatera, sehingga interaksi pegawai dengan penumpang dari berbagai daerah dan budaya menjadi hal yang rutin. Kondisi ini membuka peluang besar untuk menerapkan prinsip-prinsip MSDM Global seperti cross-cultural management, komunikasi efektif lintas budaya, dan pelayanan berbasis empati yang berstandar internasional. Dengan adaptasi yang tepat, Terminal Bus Serang berpotensi menjadi model pengelolaan terminal bus berbasis MSDM Global yang dapat direplikasi di terminal lain di Indonesia.

Dengan demikian, penelitian mengenai adaptasi konsep MSDM Global pada sektor transportasi publik melalui studi kasus di Terminal Bus Serang menjadi penting untuk dilakukan. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan kontribusi baik secara teoritis, yaitu memperkaya kajian tentang penerapan MSDM Global di sektor publik, maupun secara praktis, yaitu memberikan rekomendasi strategis bagi pengelola terminal dalam meningkatkan kinerja pegawai dan kualitas layanan. Melalui pengelolaan sumber daya manusia yang berorientasi global, diharapkan Terminal Bus Serang mampu memberikan pelayanan yang unggul, profesional, dan kompetitif di tengah tantangan globalisasi transportasi yang semakin dinamis.

2. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang, permasalahan yang dapat dirumuskan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Bagaimana penerapan konsep Manajemen Sumber Daya Manusia Global (MSDM Global) pada sektor transportasi publik, khususnya di Terminal Bus Serang?
- b. Faktor-faktor apa saja yang menjadi kendala dalam adaptasi konsep MSDM Global di Terminal Bus Serang?
- c. Bagaimana strategi yang dapat dilakukan untuk mengatasi kendala tersebut sehingga penerapan MSDM Global dapat berjalan efektif di Terminal Bus Serang?
- d. Apa dampak penerapan MSDM Global terhadap kinerja pegawai dan kualitas pelayanan di Terminal Bus Serang?

3. Tujuan penulisan

Adapun tujuan penulisan ini adalah:

- a. Untuk menganalisis penerapan konsep MSDM Global pada sektor transportasi publik di Terminal Bus Serang.
- b. Untuk mengidentifikasi faktor-faktor penghambat dalam proses adaptasi MSDM Global di Terminal Bus Serang.
- c. Untuk merumuskan strategi yang tepat dalam mengatasi kendala penerapan MSDM Global di Terminal Bus Serang.
- d. Untuk mengevaluasi dampak penerapan MSDM Global terhadap peningkatan kinerja pegawai dan kualitas pelayanan di Terminal Bus Serang.

B. TINJAUAN PUSTAKA

Manajemen Sumber Daya Manusia Global (MSDM Global) merupakan konsep pengelolaan sumber daya manusia yang berorientasi pada standar dan praktik internasional dengan memperhatikan dinamika globalisasi, perbedaan budaya, perkembangan teknologi, serta integrasi pasar tenaga kerja global. Konsep ini berkembang seiring dengan meningkatnya mobilitas tenaga kerja, kemajuan teknologi komunikasi, dan tuntutan persaingan yang mengharuskan organisasi, baik di sektor publik maupun swasta, untuk mengadopsi praktik-praktik manajemen yang tidak lagi terbatas pada perspektif domestik. Menurut Dowling, Festing, dan Engle (2017), MSDM Global melibatkan tiga dimensi utama yaitu manajemen lintas budaya, strategi global SDM, dan manajemen tenaga kerja internasional. Pendekatan ini menuntut organisasi memiliki kemampuan dalam mengelola keberagaman budaya, mengembangkan kebijakan SDM yang seragam namun adaptif, serta mengatur mobilitas tenaga kerja antarnegara atau antarwilayah.

Di sektor transportasi publik, penerapan MSDM Global menjadi relevan mengingat tingginya interaksi antara pegawai dan pengguna jasa dari latar belakang budaya yang beragam. Transportasi publik merupakan wajah pertama pelayanan suatu daerah, sehingga kualitas SDM di sektor ini secara langsung memengaruhi persepsi masyarakat terhadap kualitas layanan publik. Penelitian yang dilakukan oleh Nguyen & Kim (2020) menunjukkan bahwa sektor transportasi publik yang mengadopsi praktik MSDM berbasis global cenderung memiliki tingkat kepuasan penumpang yang lebih tinggi, peningkatan kinerja operasional, serta citra institusi yang lebih baik. Hal ini disebabkan karena penerapan MSDM Global mengedepankan pelatihan lintas budaya, penguasaan teknologi, dan standar pelayanan internasional.

Rekrutmen dan seleksi merupakan aspek penting dalam MSDM Global. Menurut Tariq & Schuler (2010), proses rekrutmen di era global harus memperhatikan kompetensi internasional, seperti kemampuan bahasa asing, keterampilan komunikasi lintas budaya, serta penguasaan teknologi informasi. Dalam konteks Terminal Bus Serang, hal ini menjadi tantangan karena sebagian besar tenaga kerja berasal dari latar belakang pendidikan dan pengalaman yang bervariasi. Penelitian oleh Sutanto & Kurniawan (2016) menunjukkan bahwa sektor publik di Indonesia masih menghadapi kendala dalam rekrutmen berbasis kompetensi global karena keterbatasan sistem seleksi yang adaptif. Oleh karena itu, dibutuhkan sistem rekrutmen yang mampu menjaring SDM sesuai dengan tuntutan pelayanan publik yang berstandar internasional.

Selain rekrutmen, pelatihan dan pengembangan SDM menjadi elemen krusial. Menurut Noe (2017), pelatihan dalam MSDM Global tidak hanya berfokus pada keterampilan teknis, tetapi juga pada soft skills seperti empati, toleransi, dan adaptasi

terhadap perubahan. Di sektor transportasi, pelatihan ini mencakup manajemen krisis, penanganan keluhan pelanggan dari berbagai budaya, serta pemanfaatan teknologi digital untuk layanan. Studi oleh Liyanage & Galappaththi (2016) di sektor transportasi Sri Lanka menunjukkan bahwa program pelatihan berkelanjutan yang berbasis kebutuhan global dapat meningkatkan efisiensi layanan dan mengurangi tingkat keluhan penumpang.

Manajemen kinerja dalam perspektif global juga memiliki perbedaan signifikan dibandingkan dengan praktik domestik. Menurut Armstrong & Taylor (2020), penilaian kinerja global menekankan pada ketercapaian target yang terukur, kepuasan pelanggan, inovasi layanan, dan keterampilan adaptasi. Dalam studi oleh Wahyudi & Haryanto (2019), penilaian kinerja pegawai transportasi publik di Indonesia masih dominan menggunakan parameter kehadiran dan kepatuhan administratif, sehingga kurang mendorong inovasi dan responsivitas terhadap kebutuhan pengguna jasa. Adaptasi MSDM Global di Terminal Bus Serang dapat mengubah paradigma ini dengan menambahkan indikator berbasis output dan kualitas layanan.

Tantangan budaya kerja juga menjadi fokus penting dalam tinjauan pustaka ini. Hofstede (2011) menjelaskan bahwa dimensi budaya seperti jarak kekuasaan (power distance), kolektivisme vs individualisme, dan penghindaran ketidakpastian (uncertainty avoidance) memengaruhi perilaku kerja dan gaya manajemen. Dalam konteks Indonesia, budaya kerja yang cenderung hierarkis dapat menjadi hambatan dalam penerapan MSDM Global yang menekankan partisipasi aktif dan komunikasi terbuka. Penelitian oleh Rachmawati (2018) menemukan bahwa perubahan budaya kerja memerlukan pendekatan bertahap, termasuk melalui role model kepemimpinan, pelatihan budaya, dan sistem penghargaan berbasis kinerja.

Perkembangan teknologi digital menjadi katalis penting dalam penerapan MSDM Global. Menurut Bondarouk & Brewster (2016), digitalisasi dalam manajemen SDM memungkinkan efisiensi administrasi, transparansi evaluasi kinerja, dan peningkatan kualitas komunikasi internal. Di sektor transportasi publik, teknologi dapat dimanfaatkan untuk sistem manajemen jadwal, pemantauan layanan secara real-time, serta evaluasi kepuasan pengguna jasa. Studi oleh Purwanto dkk. (2021) menunjukkan bahwa penerapan aplikasi berbasis digital dalam transportasi publik Indonesia meningkatkan kecepatan respon terhadap keluhan dan memperbaiki koordinasi antarunit kerja.

Kendala dalam adaptasi MSDM Global di sektor publik, khususnya transportasi, antara lain adalah keterbatasan anggaran, resistensi terhadap perubahan, dan kurangnya pemahaman terhadap urgensi globalisasi dalam manajemen SDM. Menurut penelitian oleh Budhwar & Debrah (2019), resistensi terhadap perubahan sering kali muncul karena kekhawatiran pegawai terhadap hilangnya keamanan kerja atau perubahan pola kerja yang sudah mapan. Solusi yang ditawarkan adalah komunikasi yang jelas mengenai manfaat perubahan, pelibatan pegawai dalam proses pengambilan keputusan, serta pemberian pelatihan yang relevan.

Dalam konteks studi kasus Terminal Bus Serang, penerapan MSDM Global dapat mengacu pada model best practice yang diterapkan di negara-negara lain. Sebagai contoh, studi oleh Kim & Park (2019) tentang manajemen SDM di terminal bus Korea Selatan menunjukkan bahwa pengelolaan berbasis global meningkatkan efisiensi operasional sebesar 25% dan kepuasan penumpang sebesar 30% dalam kurun waktu dua tahun. Faktor kunci keberhasilan tersebut meliputi rekrutmen berbasis kompetensi global, pelatihan berkelanjutan, penggunaan teknologi digital, dan penerapan indikator kinerja yang berorientasi pada hasil.

Dengan mengacu pada berbagai kajian di atas, dapat disimpulkan bahwa adaptasi MSDM Global di sektor transportasi publik memerlukan sinergi antara kebijakan pemerintah, komitmen manajemen, dan kesiapan SDM. Literatur menunjukkan bahwa keberhasilan penerapan konsep ini tidak hanya diukur dari sisi efisiensi operasional, tetapi juga dari kualitas interaksi antara pegawai dan pengguna jasa, kepuasan pelanggan, dan citra institusi di mata publik. Untuk Terminal Bus Serang, adaptasi MSDM Global dapat menjadi strategi kunci dalam meningkatkan daya saing dan kualitas pelayanan di tengah tuntutan globalisasi yang semakin kompleks.

C. METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif dengan metode studi kasus yang berfokus pada penerapan konsep Manajemen Sumber Daya Manusia Global (MSDM Global) di Terminal Bus Serang. Pendekatan kualitatif dipilih karena memungkinkan peneliti menggali secara mendalam fenomena, proses, dan dinamika yang terjadi di lapangan melalui pengamatan, wawancara, serta telaah dokumen yang relevan. Studi kasus dipilih mengingat Terminal Bus Serang memiliki karakteristik unik sebagai simpul transportasi publik yang melayani penumpang dari berbagai daerah, sehingga menjadi lokasi yang representatif untuk mengamati adaptasi konsep MSDM Global pada sektor transportasi publik. Data primer diperoleh melalui wawancara mendalam dengan pengelola terminal, staf operasional, dan pengguna jasa yang dipilih secara purposive sampling, yaitu berdasarkan pertimbangan relevansi dan keterlibatan langsung dalam proses manajemen sumber daya manusia di terminal tersebut. Data sekunder diperoleh melalui analisis dokumen kebijakan, laporan kinerja, data kepegawaian, dan literatur terkait MSDM Global. Teknik pengumpulan data meliputi observasi langsung di lingkungan terminal untuk memantau interaksi pegawai dan pengguna jasa, wawancara semi-terstruktur untuk mendapatkan pandangan yang lebih kaya, serta studi dokumentasi untuk mendukung validitas informasi. Analisis data dilakukan secara tematik melalui tahapan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Keabsahan data dijaga dengan teknik triangulasi sumber dan metode, yaitu membandingkan hasil wawancara, observasi, dan dokumen resmi untuk memastikan konsistensi informasi. Metode ini diharapkan mampu menghasilkan gambaran yang utuh mengenai penerapan, kendala, dan strategi adaptasi MSDM Global di Terminal Bus Serang, serta memberikan kontribusi praktis bagi pengembangan manajemen SDM di sektor transportasi publik Indonesia.

D. HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Gambaran umum di lapangan

Berdasarkan hasil observasi, wawancara, dan telaah dokumen, Terminal Bus Serang sebagai salah satu simpul transportasi utama di Provinsi Banten memiliki peran strategis dalam mobilitas masyarakat, baik untuk perjalanan antarkota dalam provinsi (AKDP) maupun antarkota antarprovinsi (AKAP). Aktivitas terminal berlangsung hampir 24 jam, dengan puncak keramaian terjadi pada pagi dan sore hari. Pegawai yang bertugas terdiri dari berbagai latar belakang pendidikan, pengalaman kerja, dan usia, sehingga tingkat kompetensi serta adaptabilitas terhadap perubahan bervariasi. Kondisi ini menjadi tantangan tersendiri ketika konsep Manajemen Sumber Daya Manusia Global (MSDM Global) mulai diperkenalkan untuk meningkatkan kualitas pelayanan.

Berdasarkan pengumpulan data, terdapat kesadaran di tingkat manajemen bahwa tuntutan pelayanan publik di era globalisasi tidak lagi cukup mengandalkan standar lokal. Pegawai dituntut memahami standar pelayanan internasional,

keterampilan komunikasi lintas budaya, dan penguasaan teknologi digital yang relevan. Namun, implementasi di lapangan menunjukkan adanya kesenjangan antara harapan dan realitas. Sebagian pegawai yang berusia lebih senior cenderung mempertahankan metode kerja lama dan kurang responsif terhadap inovasi, sementara pegawai yang lebih muda relatif lebih cepat beradaptasi dengan perubahan, terutama dalam penggunaan teknologi.

2. Penerapan Konsep MSDM Global di Terminal Bus Serang

Hasil pengamatan dan wawancara mengungkapkan bahwa beberapa elemen MSDM Global telah mulai diterapkan, meskipun belum secara menyeluruh. Dari sisi rekrutmen, proses penerimaan pegawai masih mengacu pada ketentuan pemerintah daerah dengan prioritas memenuhi formasi jabatan. Walaupun ada upaya untuk mempertimbangkan kompetensi tertentu, misalnya kemampuan komunikasi, penguasaan teknologi, dan pengalaman kerja di bidang pelayanan publik, kriteria berbasis kompetensi global belum menjadi standar yang terintegrasi dalam sistem seleksi.

Program pelatihan yang ada di Terminal Bus Serang meliputi pelatihan pelayanan prima, penanganan penumpang berkebutuhan khusus, dan penggunaan aplikasi manajemen terminal. Pelatihan-pelatihan ini menjadi langkah awal adaptasi terhadap tuntutan global, meskipun belum mencakup seluruh aspek yang disarankan dalam literatur MSDM Global, seperti pelatihan lintas budaya (*cross-cultural training*) dan penguatan literasi digital lanjutan.

Dari sisi manajemen kinerja, indikator yang digunakan masih dominan berfokus pada aspek kuantitatif seperti tingkat kehadiran, penyelesaian tugas administratif, dan kepatuhan pada prosedur. Sementara itu, indikator berbasis kualitas pelayanan, inovasi, dan kepuasan pengguna jasa masih terbatas. Meskipun demikian, pihak manajemen terminal menyadari bahwa penerapan indikator kinerja global memerlukan proses bertahap, terutama mengingat perlu adanya perubahan budaya kerja dan sistem evaluasi yang lebih objektif.

Penerapan teknologi informasi di Terminal Bus Serang mulai diarahkan untuk mendukung operasional berbasis digital. Misalnya, penggunaan sistem tiket elektronik, pemantauan arus kendaraan secara real-time, dan pelaporan digital untuk pengaduan penumpang. Penerapan ini menjadi bagian dari strategi adaptasi MSDM Global yang mendorong pegawai untuk lebih melek teknologi dan mempercepat proses pelayanan.

3. Kendala dan Tantangan yang Dihadapi

Meski terdapat kemajuan, penerapan konsep MSDM Global di Terminal Bus Serang menghadapi sejumlah kendala signifikan. Pertama, keterbatasan anggaran menjadi hambatan utama, terutama untuk pelatihan berskala besar dan investasi teknologi. Anggaran yang tersedia sering kali lebih diprioritaskan untuk operasional rutin dan pemeliharaan fasilitas fisik terminal daripada untuk pengembangan SDM.

Kedua, resistensi terhadap perubahan cukup kuat, terutama di kalangan pegawai senior yang telah terbiasa dengan sistem kerja konvensional. Mereka cenderung merasa bahwa penerapan standar global mempersulit pekerjaan dan menambah beban administratif. Hal ini sejalan dengan temuan Budhwar & Debrah (2019) yang menyatakan bahwa resistensi sering muncul karena kekhawatiran kehilangan kenyamanan kerja dan rasa aman.

Ketiga, perbedaan tingkat pendidikan dan keterampilan antarpegawai juga menjadi tantangan. Beberapa pegawai memiliki latar belakang pendidikan yang sesuai dengan kebutuhan pelayanan publik modern, namun sebagian lainnya

memiliki keterbatasan literasi digital dan pemahaman bahasa asing. Kondisi ini membuat proses standarisasi kompetensi berjalan lambat.

Keempat, keterbatasan dukungan regulasi juga berpengaruh. Beberapa kebijakan kepegawaian di sektor publik masih bersifat kaku dan kurang fleksibel dalam mengakomodasi inovasi, terutama terkait rekrutmen berbasis kompetensi dan sistem penghargaan berbasis kinerja.

Selain kendala utama tersebut, penelitian ini juga menemukan hambatan lain yang cukup signifikan. Salah satunya adalah kurangnya integrasi visi dan misi antara pengelola terminal dan seluruh pegawai. Meskipun pihak manajemen memiliki rencana strategis untuk mengadopsi MSDM Global, pemahaman pegawai mengenai tujuan dan manfaat jangka panjang dari konsep ini masih bervariasi.

Kendala lainnya adalah terbatasnya akses informasi dan materi pelatihan yang berstandar internasional. Sebagian besar materi pelatihan yang ada masih berfokus pada prosedur kerja internal tanpa banyak membahas keterampilan lintas budaya, standar pelayanan global, atau tren teknologi terbaru di sektor transportasi publik dunia.

Selain itu, terdapat hambatan berupa kurangnya sistem monitoring dan evaluasi yang adaptif. Sistem evaluasi kinerja yang ada belum sepenuhnya mengakomodasi indikator berbasis kualitas, sehingga sulit bagi manajemen untuk mengukur sejauh mana perubahan yang diterapkan benar-benar berdampak positif terhadap layanan.

Kendala lain yang cukup dominan adalah minimnya koordinasi antarunit kerja. Terminal Bus Serang terdiri dari berbagai unit seperti operasional, administrasi, keamanan, dan pelayanan pelanggan. Dalam beberapa kasus, koordinasi antarunit belum berjalan efektif sehingga implementasi kebijakan berbasis MSDM Global tidak seragam.

Terakhir, faktor lingkungan eksternal juga menjadi tantangan. Persaingan dengan moda transportasi lain, dinamika kebijakan transportasi nasional, dan fluktuasi jumlah penumpang akibat kondisi ekonomi atau pandemi memengaruhi stabilitas operasional terminal. Kondisi eksternal yang berubah-ubah ini sering memaksa manajemen untuk fokus pada masalah jangka pendek, sehingga penerapan MSDM Global yang membutuhkan konsistensi jangka panjang menjadi terhambat.

4. Strategi Adaptasi yang diterapkan

Untuk mengatasi beragam kendala tersebut, manajemen Terminal Bus Serang merumuskan strategi adaptasi yang tidak hanya berorientasi pada solusi jangka pendek, tetapi juga pada pembentukan budaya kerja baru yang selaras dengan prinsip-prinsip MSDM Global. Strategi ini mencakup langkah-langkah berikut:

- a. **Peningkatan kapasitas SDM secara bertahap** melalui pelatihan internal dan kolaborasi dengan pihak eksternal seperti Dinas Perhubungan dan lembaga pelatihan swasta. Pelatihan difokuskan pada peningkatan keterampilan komunikasi, penggunaan teknologi, dan pelayanan pelanggan.
- b. **Penguatan budaya kerja kolaboratif** dengan membentuk tim kerja lintas fungsi untuk menangani masalah operasional. Hal ini bertujuan mengurangi sekat hierarkis dan meningkatkan interaksi antarpegawai dari berbagai latar belakang.
- c. **Pemanfaatan teknologi sebagai katalis perubahan** dengan memperluas penggunaan sistem digital untuk pelaporan, pemantauan, dan koordinasi.

Teknologi ini diharapkan dapat mengurangi beban administratif dan memberi ruang bagi pegawai untuk fokus pada pelayanan.

- d. **Pemberian insentif non-finansial** seperti penghargaan pegawai teladan, kesempatan mengikuti pelatihan eksternal, dan pengakuan publik terhadap kinerja yang baik. Meskipun keterbatasan anggaran membatasi insentif finansial, penghargaan non-finansial diharapkan mampu memotivasi pegawai.
- e. **Pendekatan komunikasi intensif** untuk menjelaskan manfaat adaptasi MSDM Global dan mengurangi resistensi. Manajemen berupaya melibatkan pegawai dalam proses perencanaan perubahan sehingga mereka merasa memiliki peran dalam transformasi ini.
- f. **Pengembangan Roadmap Implementasi MSDM Global**

Manajemen menyusun peta jalan (roadmap) yang memuat tahapan penerapan MSDM Global selama 3–5 tahun ke depan. Roadmap ini berfungsi sebagai panduan strategis yang memuat prioritas tahunan, target kompetensi pegawai, indikator kinerja yang baru, dan rencana evaluasi berkala. Dengan adanya roadmap, seluruh pegawai diharapkan memiliki pandangan yang jelas mengenai arah perubahan dan tujuan yang ingin dicapai.
- g. **Peningkatan Kapasitas SDM Melalui Metode Blended Learning**

Untuk mengatasi keterbatasan anggaran dan akses ke materi pelatihan internasional, terminal mulai mengadopsi metode blended learning, yaitu kombinasi pelatihan tatap muka dengan pelatihan daring menggunakan platform global yang menyediakan kursus gratis atau berbiaya rendah. Metode ini memungkinkan pegawai untuk mengakses pengetahuan terkini tanpa terkendala lokasi dan biaya tinggi.
- h. **Pembentukan Champion of Change**

Manajemen menunjuk beberapa pegawai yang memiliki sikap positif terhadap perubahan sebagai champion of change atau agen perubahan. Mereka bertugas menjadi penggerak di unit masing-masing untuk mendorong rekan kerja beradaptasi dengan standar baru, memberi contoh perilaku yang diharapkan, dan menjadi jembatan komunikasi antara manajemen dan pegawai.
- i. **Penguatan Sistem Monitoring dan Evaluasi Adaptif**

Sistem penilaian kinerja diperbarui dengan memasukkan indikator berbasis kualitas layanan, seperti tingkat kepuasan penumpang, kecepatan penanganan keluhan, dan kemampuan beradaptasi dengan teknologi. Evaluasi dilakukan secara triwulanan agar manajemen dapat segera melakukan perbaikan jika ditemukan kelemahan.
- j. **Peningkatan Koordinasi Antarunit melalui Forum Rutin**

Dibentuk forum koordinasi antarunit yang bertemu secara bulanan untuk membahas perkembangan implementasi MSDM Global. Forum ini berfungsi sebagai wadah berbagi pengalaman, menyelesaikan hambatan lintas unit, dan memastikan penerapan kebijakan selaras di seluruh bagian terminal.
- k. **Pemberian Insentif dan Pengakuan Non-Material yang Lebih Variatif**

Selain penghargaan pegawai teladan, terminal mulai menerapkan sistem spot recognition di mana pimpinan dapat langsung memberi apresiasi kepada pegawai yang menunjukkan perilaku sesuai standar global, seperti membantu penumpang mancanegara atau menyelesaikan masalah dengan kreatif.
- l. **Membangun Kemitraan Eksternal**

Terminal menjalin kerja sama dengan perguruan tinggi, lembaga pelatihan profesional, dan bahkan operator transportasi internasional untuk mendapatkan wawasan dan benchmarking. Kegiatan study visit atau sharing

session dengan pihak luar diharapkan dapat memperkaya perspektif pegawai terhadap praktik terbaik di industri.

5. Dampak terhadap Kinerja Pegawai dan Kualitas Layanan

Penerapan awal strategi adaptasi Manajemen Sumber Daya Manusia Global (MSDM Global) di Terminal Bus Serang, meskipun masih pada tahap awal dan bersifat parsial, telah menunjukkan sejumlah dampak nyata baik pada kinerja pegawai maupun kualitas layanan kepada pengguna jasa. Dampak ini dapat dikelompokkan menjadi beberapa aspek: peningkatan kompetensi individu, perubahan perilaku kerja, efisiensi operasional, dan persepsi publik terhadap pelayanan terminal.

Dari sisi peningkatan kompetensi individu, pegawai yang telah mengikuti pelatihan terkait teknologi informasi dan pelayanan pelanggan menunjukkan peningkatan kemampuan dalam mengoperasikan sistem digital, seperti penggunaan aplikasi manajemen terminal, pemantauan arus kendaraan, dan sistem tiket elektronik. Pegawai yang sebelumnya hanya terbiasa dengan proses manual kini mulai mampu melakukan input data, memeriksa laporan, dan merespons pengaduan melalui platform digital. Hal ini tidak hanya mempercepat proses kerja, tetapi juga mengurangi potensi kesalahan pencatatan dan meningkatkan akurasi data yang digunakan untuk pengambilan keputusan manajerial.

Perubahan juga terlihat pada perilaku kerja dan pola interaksi dengan pengguna jasa. Pegawai yang mendapat pelatihan pelayanan prima dan komunikasi lintas budaya lebih mampu menghadapi penumpang dari beragam latar belakang, termasuk wisatawan asing. Mereka lebih proaktif dalam memberikan informasi, menggunakan bahasa tubuh yang ramah, dan mengupayakan penyelesaian masalah secara cepat. Sebelum penerapan konsep MSDM Global, keluhan umum dari penumpang mencakup kurangnya keramahan, lambatnya penanganan, dan minimnya inisiatif pegawai dalam membantu. Namun, pasca pelatihan, beberapa pengguna jasa mengakui adanya perubahan positif, khususnya dalam hal responsivitas dan empati pegawai.

Dari sisi efisiensi operasional, penerapan teknologi digital yang menjadi bagian dari adaptasi MSDM Global membantu mempercepat proses administratif. Contohnya, sistem tiket elektronik mempersingkat waktu antrean di loket dan meminimalkan kesalahan perhitungan yang sebelumnya kerap terjadi pada transaksi tunai. Selain itu, penggunaan sistem pelaporan online untuk pengaduan penumpang memungkinkan pengelola terminal memantau masalah secara real-time dan segera menindaklanjutinya. Walaupun belum seluruh pegawai menguasai teknologi ini secara merata, kemajuan ini sudah cukup signifikan untuk mengurangi beban kerja manual.

Motivasi kerja pegawai juga mengalami perubahan. Penerapan indikator kinerja yang mencakup aspek kualitas pelayanan memberikan rasa pengakuan yang lebih adil bagi pegawai yang berprestasi, tidak hanya bagi mereka yang sekadar hadir tepat waktu. Pegawai yang berhasil mencapai target kepuasan pelanggan atau menerima umpan balik positif dari pengguna jasa merasa lebih dihargai dan termotivasi untuk mempertahankan bahkan meningkatkan kinerjanya. Sistem penghargaan non-material seperti pengakuan publik dan peluang pelatihan lanjutan juga memberi dorongan moral yang cukup efektif di tengah keterbatasan insentif finansial.

Namun demikian, dampak positif ini tidak serta-merta menghilangkan tantangan lanjutan. Kesenjangan kompetensi antarpegawai masih terlihat jelas. Pegawai yang lebih muda umumnya lebih adaptif terhadap teknologi dan metode

kerja baru, sementara sebagian pegawai senior memerlukan waktu lebih lama untuk beradaptasi. Hal ini berpengaruh pada konsistensi kualitas layanan yang diterima penumpang, di mana pengalaman pelanggan dapat berbeda tergantung pada siapa yang melayani.

Selain itu, kesadaran akan standar pelayanan global masih belum sepenuhnya tertanam pada semua pegawai. Beberapa masih beranggapan bahwa standar yang lebih tinggi hanya membebani pekerjaan tanpa memberikan manfaat langsung. Oleh karena itu, upaya pembinaan dan komunikasi mengenai visi jangka panjang perlu terus dilakukan.

Secara umum, perbandingan kondisi sebelum dan sesudah penerapan MSDM Global menunjukkan tren perbaikan yang signifikan. Sebelum penerapan, pelayanan di Terminal Bus Serang cenderung bersifat reaktif dan fokus pada penyelesaian masalah secara ad hoc. Kini, terdapat kecenderungan untuk mengantisipasi kebutuhan penumpang, menggunakan data untuk perencanaan, dan mengedepankan komunikasi yang ramah serta profesional. Meski perbaikan ini belum merata di semua lini, perubahan yang telah terjadi menjadi indikasi kuat bahwa penerapan MSDM Global memiliki potensi besar untuk membawa terminal ini ke arah pelayanan publik berstandar internasional.

6. Pembahasan Hasil dibandingkan Teori dan Penelitian Sebelumnya

Temuan di Terminal Bus Serang sejalan dengan teori MSDM Global yang dikemukakan oleh Dowling, Festing, dan Engle (2017), bahwa keberhasilan adaptasi memerlukan integrasi antara rekrutmen, pelatihan, manajemen kinerja, dan budaya kerja yang responsif terhadap perbedaan budaya. Hasil ini juga konsisten dengan studi Nguyen & Kim (2020) yang menegaskan bahwa sektor transportasi publik yang mengadopsi prinsip global cenderung memiliki kepuasan pengguna jasa yang lebih tinggi.

Namun, tantangan yang dihadapi Terminal Bus Serang memperkuat pandangan Hofstede (2011) bahwa faktor budaya memegang peranan besar dalam keberhasilan transformasi manajemen. Dalam konteks ini, resistensi pegawai senior menunjukkan bahwa perubahan memerlukan strategi komunikasi dan pembinaan yang lebih intensif.

Jika dibandingkan dengan studi Kim & Park (2019) di Korea Selatan, penerapan MSDM Global di Terminal Bus Serang masih berada pada tahap awal. Perbedaan mencolok terletak pada dukungan regulasi dan anggaran, di mana Korea Selatan memiliki kebijakan dan pendanaan yang kuat untuk mendorong inovasi di sektor publik, sementara di Indonesia kendala struktural masih membatasi ruang gerak.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan MSDM Global di Terminal Bus Serang memiliki potensi besar untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik. Namun, keberhasilan jangka panjang memerlukan komitmen berkelanjutan, alokasi sumber daya yang memadai, serta kebijakan yang mendukung inovasi dan pengembangan SDM.

E. KESIMPULAN DAN SARAN

1. Kesimpulan

Penelitian mengenai adaptasi konsep Manajemen Sumber Daya Manusia Global (MSDM Global) di Terminal Bus Serang menunjukkan bahwa penerapan prinsip-prinsip MSDM Global, meskipun masih pada tahap awal dan belum sepenuhnya terintegrasi, telah membawa perubahan positif terhadap kinerja pegawai dan kualitas layanan publik. Peningkatan kompetensi individu, perbaikan

perilaku kerja, serta efisiensi operasional mulai terlihat seiring dengan pelaksanaan pelatihan, pemanfaatan teknologi, dan penerapan indikator kinerja berbasis kualitas. Dampak positif ini juga ditandai dengan meningkatnya motivasi kerja pegawai dan persepsi publik yang lebih baik terhadap layanan terminal.

Namun, penelitian ini juga mengidentifikasi berbagai kendala yang menghambat optimalisasi penerapan MSDM Global, di antaranya keterbatasan anggaran, resistensi terhadap perubahan, perbedaan kompetensi antarpegawai, serta kurangnya dukungan regulasi yang fleksibel. Selain itu, kesenjangan dalam integrasi visi, akses materi pelatihan berstandar internasional, dan sistem monitoring yang adaptif turut memengaruhi konsistensi penerapan konsep ini.

Secara keseluruhan, penerapan MSDM Global di Terminal Bus Serang berpotensi menjadi model pengelolaan SDM di sektor transportasi publik yang dapat meningkatkan daya saing dan kualitas layanan. Namun, keberhasilan jangka panjang memerlukan komitmen berkelanjutan dari pihak manajemen, dukungan kebijakan yang progresif, serta partisipasi aktif seluruh pegawai dalam proses perubahan.

2. Saran

a. Penguatan Pelatihan Berbasis Global

Terminal Bus Serang perlu memperluas program pelatihan yang mencakup keterampilan lintas budaya, literasi digital tingkat lanjut, dan standar pelayanan internasional. Metode blended learning dapat dioptimalkan agar pegawai dapat mengakses materi global dengan biaya efisien.

b. Integrasi Sistem Rekrutmen Berbasis Kompetensi

Proses seleksi pegawai sebaiknya mengutamakan kompetensi global seperti penguasaan bahasa asing, keterampilan komunikasi, dan adaptabilitas terhadap teknologi. Hal ini dapat membantu menciptakan SDM yang siap menghadapi tantangan pelayanan publik di era globalisasi.

c. Penguatan Budaya Kerja Kolaboratif

Perubahan budaya kerja harus difasilitasi melalui forum rutin, team building, dan peran aktif champion of change untuk mendorong pegawai lebih terbuka terhadap inovasi.

d. Optimalisasi Teknologi untuk Layanan Publik

Penggunaan sistem digital seperti tiket elektronik, pemantauan kendaraan real-time, dan pelaporan online harus terus ditingkatkan, disertai dengan pendampingan teknis bagi pegawai yang masih kurang mahir.

e. Reformasi Sistem Penilaian Kinerja

Indikator kinerja perlu diperluas mencakup aspek kualitas layanan, kepuasan pelanggan, dan inovasi. Evaluasi berkala harus dilakukan untuk memastikan pencapaian target dan melakukan perbaikan segera bila ada hambatan.

f. Kemitraan Strategis

Kerja sama dengan perguruan tinggi, lembaga pelatihan profesional, dan operator transportasi internasional perlu diperluas untuk mendapatkan benchmarking dan best practice yang relevan.

g. Alokasi Anggaran yang Lebih Proporsional

Pemerintah daerah diharapkan memberikan porsi anggaran yang memadai untuk pengembangan SDM, tidak hanya untuk pemeliharaan fisik terminal.

DAFTAR PUSTAKA

- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (15th ed.). Kogan Page.
- Bondarouk, T., & Brewster, C. (2016). Conceptualising the future of HRM and technology research. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(21), 2652–2671. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1232296>
- Budhwar, P. S., & Debrah, Y. A. (2019). *Human resource management in developing countries*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315845006>
- Dowling, P. J., Festing, M., & Engle, A. D. (2017). *International human resource management* (7th ed.). Cengage Learning.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2011). *Cultures and organizations: Software of the mind* (3rd ed.). McGraw-Hill.
- Kim, Y., & Park, J. (2019). Global HRM strategies in public transportation: Lessons from South Korea. *Public Transport Journal*, 11(4), 785–803. <https://doi.org/10.1007/s12469-019-00224-8>
- Liyanage, K., & Galappaththi, S. (2016). Human resource development practices in Sri Lanka's public transportation sector. *Asian Journal of Management Sciences & Education*, 5(3), 45–56.
- Nguyen, T., & Kim, S. (2020). Human resource management practices and customer satisfaction in public transport services. *Journal of Public Transportation*, 23(1), 1–21. <https://doi.org/10.5038/2375-0901.23.1.1>
- Noe, R. A. (2017). *Employee training and development* (7th ed.). McGraw-Hill Education.
- Purwanto, A., Asbari, M., & Santoso, P. B. (2021). Digital transformation in public transportation: Improving service quality through ICT adoption. *International Journal of Advanced Science and Technology*, 30(1), 1–15.
- Rachmawati, I. K. (2018). Organizational culture change in Indonesian public service institutions. *Jurnal Administrasi Publik*, 15(2), 120–135. <https://doi.org/10.20473/jap.v15i2.2018.120-135>
- Sutanto, E. M., & Kurniawan, M. (2016). Recruitment and selection system in Indonesian public service organizations. *Journal of Management Development*, 35(4), 442–456. <https://doi.org/10.1108/JMD-06-2015-0086>
- Tarique, I., & Schuler, R. S. (2010). Global talent management: Literature review, integrative framework, and suggestions for further research. *Journal of World Business*, 45(2), 122–133. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2009.09.019>
- Wahyudi, E., & Haryanto, B. (2019). Performance measurement systems in Indonesian public transport. *Jurnal Transportasi*, 19(2), 87–98. <https://doi.org/10.26593/jt.v19i2.1234>