PUNGGAWA
LAW REVIEW
Punggawa Law Review
Volume 2, Number 1, 2027
E-ISSN: 3125-0580
Open Access: punggawajournal.com/plr

Ketika Zaman Berubah, Terminal Harus Berbenah: Urgensi Transformasi Pelayanan Terminal Penumpang dalam Perspektif Penyelenggaraan Transportasi Publik

Firmansyah[1], Maudhy Satyadharma[2], Aprilia Danar Ramadhani[3], Indra Rahayu Setiawati[4]
[1,2,3] Dinas Perhubungan Provinsi Sulawesi Tenggara, Indonesia
[4] Badan Riset dan Inovasi Daerah Provinsi Sulawesi Tenggara, Indonesia
Correspondence: maudhymaudhy@gmail.com[2]

Article Info
Article history:
Received Oct 10th, 2026
Revised Nov 19th, 2026
Accepted Nov 27th, 2026

Keyword:
Collaborative Governance; Modernisasi Terminal; Pelayanan Publik; Terminal; Transportasi

ABSTRACT
Penelitian ini bertujuan menganalisis kewajiban hukum pemerintah dalam penyelenggaraan terminal penumpang, kesenjangan antara regulasi dan praktik pelayanan, serta arah transformasi melalui kolaborasi multipihak. Penelitian menggunakan metode hukum normatif dengan pendekatan perundang-undangan dan konseptual, didukung wawancara semi-terstruktur terhadap pemangku kepentingan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penyelenggaraan terminal masih menghadapi tantangan berupa optimalisasi fasilitas, keterbatasan anggaran pemeliharaan, integrasi antarmoda, digitalisasi, aksesibilitas, dan kompetensi sumber daya manusia. Transformasi pelayanan perlu diarahkan pada penguatan standar pelayanan minimal, infrastruktur, sistem informasi, serta tata kelola inklusif. Pendekatan *Collaborative Governance* dan *Pentahelix* diperlukan untuk menyinergikan pemerintah, operator, dunia usaha, akademisi, komunitas, media, dan masyarakat dalam mewujudkan pelayanan transportasi publik yang adaptif, humanis, dan berkelanjutan.

© 2026 The Authors. Published by Punggawa Legacy Center. This is an open access article under the CC BY license (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

PENDAHULUAN

Transportasi publik merupakan instrumen penting dalam mendukung mobilitas masyarakat, pertumbuhan ekonomi, dan pemerataan pembangunan (Ahmad et al., 2026; Bakri et al., 2026). Sistem transportasi tidak hanya berfungsi memindahkan manusia, tetapi juga memenuhi kebutuhan akses terhadap pendidikan, pekerjaan, pelayanan kesehatan, kegiatan ekonomi, dan aktivitas sosial (Afra et al., 2026). Dalam hal tersebut, terminal penumpang memiliki kedudukan strategis sebagai simpul pergerakan angkutan jalan yang menghubungkan perjalanan antarkawasan sekaligus memfasilitasi perpindahan penumpang (Hado & Satyadharma, 2023; Kusuma et al., 2026). Oleh karena itu, terminal tidak dapat dipandang semata-mata sebagai fasilitas fisik, melainkan bagian dari penyelenggaraan pelayanan transportasi publik (Neffitasari, 2021).

Perubahan pola mobilitas masyarakat membawa konsekuensi terhadap tuntutan penyelenggaraan terminal (Rahman et al., 2025). Masyarakat tidak lagi hanya membutuhkan tempat menunggu kendaraan dan berpindah perjalanan, tetapi juga mengharapkan pelayanan cepat, aman, nyaman, mudah diakses, informatif, dan terintegrasi dengan moda transportasi lainnya (La Ode et al., 2024). Perkembangan teknologi digital turut mengubah ekspektasi pengguna jasa terhadap informasi perjalanan, pembelian tiket, kepastian jadwal, mekanisme pengaduan, serta kemudahan memperoleh pelayanan (Xiang et al., 2015).

Dalam perspektif hukum, kewajiban pemerintah menyelenggarakan terminal penumpang telah diatur melalui Undang-Undang Nomor 22 Tahun 2009 tentang Lalu Lintas dan Angkutan Jalan. Regulasi tersebut menempatkan terminal sebagai bagian dari penyelenggaraan angkutan jalan yang memiliki fungsi pelayanan dan pengaturan pergerakan kendaraan umum. Ketentuan penyelenggaraan

terminal juga menegaskan pentingnya fasilitas yang memenuhi persyaratan keselamatan dan keamanan serta pemeliharaan agar dapat digunakan secara optimal.

Kewajiban tersebut diperjelas melalui Peraturan Pemerintah RI Nomor 79 Tahun 2013 Tentang Jaringan Lalu Lintas dan Angkutan Jalan sebagaimana telah diubah melalui Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2021 tentang Penyelenggaraan Bidang Lalu Lintas dan Angkutan Jalan. Terminal berperan mengatur kedatangan dan keberangkatan kendaraan, menaikkan dan menurunkan penumpang, serta mendukung perpindahan antarmoda. Oleh sebab itu, pengembangannya harus memperhatikan keterhubungan dengan sistem transportasi secara keseluruhan.

Persoalan terminal penumpang semakin menarik ketika dikaitkan dengan kondisi penyelenggaraan transportasi publik di Indonesia. Pada tahun 2026, pemerintah melalui Kementerian Perhubungan terus mendorong revitalisasi terminal dan integrasi antarmoda untuk meningkatkan kualitas transportasi publik. Pengembangan Terminal Tipe A Leuwipanjang di Bandung menggambarkan bahwa terminal dapat menjadi fasilitas modern, nyaman, dan terhubung dengan layanan transportasi lainnya (kemenhub.go.id, 2024).

Di sisi lain, perkembangan tersebut belum mencerminkan transformasi seluruh terminal di Indonesia. Kondisi terminal masih memperlihatkan variasi dalam pemanfaatan fasilitas, kualitas pelayanan, keterhubungan dengan angkutan lanjutan, dan kemampuan pengelolaan. Penelitian Alhadi et al. (2026) mengenai kinerja terminal dan integrasi transportasi publik di Kota Padang memperlihatkan bahwa keberadaan infrastruktur belum tentu diikuti pemanfaatan optimal.

Permasalahan serupa terlihat dalam penelitian kualitas pelayanan terminal. Simanjuntak & Aryanni (2026) melalui penelitian di Terminal Purabaya mengidentifikasi atribut pelayanan yang masih membutuhkan perhatian, antara lain kebersihan toilet, ketepatan jadwal, fasilitas ruang tunggu, fasilitas ibadah, keamanan, dan respons pengaduan. Sementara itu, penelitian Rahmawati et al. (2025) mengenai pengalaman penumpang pada terminal tipe B di Kota Batu menunjukkan bahwa kesesuaian pelayanan masih membutuhkan peningkatan. Hasil tersebut memperlihatkan bahwa kualitas pelayanan tidak hanya ditentukan keberadaan bangunan dan fasilitas, tetapi juga kemampuan penyelenggara memenuhi harapan pengguna jasa.

Fenomena tersebut memperlihatkan bahwa persoalan terminal tidak selalu terletak pada ketersediaan infrastruktur. Bangunan yang tersedia belum tentu berfungsi sebagai simpul perpindahan efektif. Pada kondisi lainnya, fasilitas utama telah dibangun, tetapi pemeliharaan, kebersihan, informasi perjalanan, aksesibilitas, dan pengawasan masih membutuhkan perhatian. Dengan demikian, tantangannya adalah memastikan seluruh fasilitas berfungsi dan memberikan manfaat bagi masyarakat.

Dalam perspektif pelayanan publik, kondisi tersebut perlu dianalisis melalui Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik. Regulasi ini mewajibkan penyelenggara menyediakan pelayanan berkualitas, memenuhi standar pelayanan, serta mengelola sarana dan prasarana secara efektif dan berkelanjutan. Ketentuan tersebut memperkuat hak pengguna terminal memperoleh pelayanan layak. Artinya, keberhasilan penyelenggaraan terminal tidak hanya diukur melalui ketersediaan fasilitas fisik, tetapi juga kualitas pengalaman masyarakat (Plaituka & Herman, 2026).

Kewajiban pemerintah dalam penyelenggaraan terminal juga perlu dipahami berdasarkan pembagian urusan pemerintahan dalam Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintah Daerah. Pembagian kewenangan terminal tipe A kepada pemerintah pusat, tipe B kepada pemerintah provinsi, dan tipe C kepada pemerintah kabupaten/kota menunjukkan pentingnya kejelasan tanggung jawab kelembagaan. Pembagian tersebut berkonsekuensi terhadap perencanaan, penganggaran, pembangunan, pemeliharaan, pengoperasian, dan pengawasan. Oleh karena itu, modernisasi terminal bergantung pada kapasitas pemerintah sesuai kewenangannya.

Pengaturan teknis terdapat dalam Peraturan Menteri Perhubungan Nomor 24 Tahun 2021 tentang Penyelenggaraan Terminal Penumpang Angkutan Jalan. Regulasi ini mencakup perencanaan, pembangunan, pengembangan, fasilitas, pemanfaatan dan pemeliharaan, pengoperasian, sumber daya manusia, standar pelayanan minimal, sistem informasi manajemen, pembiayaan, pembinaan, dan pengawasan terminal. Ketentuan tersebut memperlihatkan bahwa modernisasi terminal telah memiliki landasan normatif yang luas. Pengaturan sistem informasi manajemen juga menunjukkan pentingnya pengelolaan informasi dan pemanfaatan teknologi.

Namun, keberadaan regulasi tidak otomatis menjamin terwujudnya pelayanan terminal modern. Persoalannya terletak pada penerjemahan norma hukum ke dalam kebijakan, program, penganggaran, dan praktik penyelenggaraan. Pelaksanaannya masih menghadapi tantangan berupa keterbatasan

anggaran, kualitas sumber daya manusia, kondisi infrastruktur, koordinasi antarlembaga, serta perubahan kebutuhan pengguna jasa (Kasiono & Dormawaty, 2026). Dengan demikian, modernisasi terminal perlu dikaji sebagai persoalan teknis transportasi sekaligus efektivitas penyelenggaraan pemerintahan (Widianto, 2025).

Lebih jauh, modernisasi terminal tidak mungkin sepenuhnya dilaksanakan pemerintah sendiri. Pengelolaannya melibatkan berbagai aktor dengan kepentingan, sumber daya, dan tanggung jawab berbeda (Kusuma et al., 2026). Pemerintah memiliki kewenangan regulasi dan penyelenggaraan, operator angkutan menyediakan layanan perjalanan, badan usaha mendukung pembiayaan dan fasilitas komersial, penyedia teknologi mengembangkan sistem informasi, akademisi memberikan kontribusi pengetahuan, sedangkan komunitas dan masyarakat menyampaikan kebutuhan serta melakukan pengawasan sosial. Kualitas terminal ditentukan pula oleh kemampuan seluruh aktor membangun keterhubungan pelayanan.

Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik memberikan ruang bagi partisipasi masyarakat. Prinsip tersebut relevan karena pengguna jasa merasakan langsung kualitas fasilitas dan pelayanan. Sementara itu, Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintah Daerah menuntut koordinasi pemerintah pusat, provinsi, dan kabupaten/kota sesuai kewenangannya. Dengan demikian, modernisasi terminal membutuhkan pendekatan kolaboratif yang menghubungkan tanggung jawab pemerintah dengan kontribusi aktor nonpemerintah.

Pendekatan *Collaborative Governance* relevan karena menekankan pengambilan keputusan dan pelaksanaan kebijakan melalui keterlibatan berbagai pemangku kepentingan (Agung, 2025). Ansell dan Gash (Satyadharma & Susanti, 2024) menjelaskan bahwa tata kelola kolaboratif melibatkan lembaga publik dan aktor nonnegara dalam proses bersama berorientasi pada kesepakatan dan pencapaian tujuan publik. Dalam perspektif terminal, pendekatan ini dapat memperkuat koordinasi perencanaan, penyediaan fasilitas, integrasi angkutan, digitalisasi, pemeliharaan, dan pengawasan pelayanan.

Perkembangan teknologi digital semakin memperkuat urgensi transformasi tersebut. Pengguna transportasi publik semakin terbiasa memperoleh informasi cepat melalui perangkat digital. Informasi jadwal, rute, tarif, kedatangan dan keberangkatan kendaraan, serta saluran pengaduan menjadi bagian dari ekspektasi pelayanan (Satyadharma, Andara, et al., 2026). Peraturan Presiden (Perpres) Nomor 95 Tahun 2018 tentang Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik memberikan kerangka kebijakan pemanfaatan teknologi informasi dalam pemerintahan. Prinsip SPBE dapat menjadi landasan pengembangan pelayanan terminal yang terintegrasi, transparan, dan akuntabel.

Selain digitalisasi, inklusivitas menjadi bagian penting modernisasi terminal. Undang-Undang Nomor 8 Tahun 2016 Tentang Penyandang Disabilitas memberikan landasan pemenuhan hak penyandang disabilitas untuk memperoleh aksesibilitas dan pelayanan setara. Terminal modern tidak hanya berorientasi pada kemajuan teknologi dan penampilan bangunan, tetapi juga memastikan seluruh lapisan masyarakat dapat mengakses pelayanan secara adil.

Sejumlah penelitian sebelumnya membahas kualitas pelayanan, kinerja operasional, dan modernisasi terminal. Fiqih & Handayani (2024) mengkaji evaluasi standar pelayanan minimum di Terminal Tipe A Pondok Cabe. Penelitian tersebut memperlihatkan pentingnya pengukuran kesesuaian pelayanan sebagai dasar evaluasi pengelolaan terminal. Penelitian Subagja et al. (2026) mengenai kualitas pelayanan publik pada konsep smart terminal di Leuwipanjang menekankan bahwa transformasi digital harus disertai peningkatan keandalan informasi, responsivitas, keamanan, dan perhatian terhadap kebutuhan pengguna. Sementara itu, Handayani (2025) mengidentifikasi pentingnya penguatan regulasi, perbaikan infrastruktur, digitalisasi pelayanan, integrasi moda, dan kolaborasi pemangku kepentingan dalam optimalisasi terminal.

Meskipun penelitian tersebut memberikan kontribusi dalam menjelaskan kualitas pelayanan dan pengembangan terminal, kajian yang menghubungkan kewajiban hukum pemerintah, transformasi pelayanan, dan kolaborasi multipihak masih perlu diperkuat. Persoalan terminal sering dibahas berdasarkan aspek teknis, kepuasan penumpang, atau kinerja operasional, sedangkan hubungan antara kewajiban regulatif, tanggung jawab kelembagaan, partisipasi masyarakat, dan kontribusi aktor nonpemerintah belum selalu ditempatkan dalam satu kerangka analisis.

Penelitian ini menawarkan kebaruan melalui pendekatan yang menghubungkan kewajiban normatif pemerintah dengan transformasi pelayanan terminal dan tata kelola kolaboratif. Modernisasi tidak hanya dimaknai sebagai pembaruan bangunan, tetapi perubahan menyeluruh terhadap orientasi

pelayanan, tata kelola kelembagaan, pengelolaan fasilitas, pemanfaatan teknologi, integrasi transportasi, serta pemenuhan hak pengguna jasa melalui kerja sama multipihak.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan menganalisis pengaturan kewajiban pemerintah dalam penyelenggaraan terminal penumpang, mengidentifikasi kesenjangan antara kerangka regulasi dan tuntutan pelayanan modern, serta merumuskan arah transformasi pelayanan melalui penguatan kolaborasi pemerintah, operator angkutan, dunia usaha, akademisi, komunitas, dan masyarakat.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode hukum normatif (*doctrinal legal research*) dengan pendekatan perundang-undangan (statute approach) dan konseptual (*conceptual approach*) (Kristianto & Chariansyah, 2026), yang didukung data empiris melalui wawancara semi-terstruktur dengan informan yang dipilih secara purposif. Bahan hukum primer meliputi peraturan perundang-undangan tentang lalu lintas, pelayanan publik, pemerintahan daerah, penyandang disabilitas, penyelenggaraan terminal, dan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE). Bahan hukum sekunder diperoleh dari jurnal ilmiah, buku, penelitian terdahulu, dan dokumen kebijakan terkait pelayanan terminal, integrasi transportasi, digitalisasi, serta *Collaborative Governance.*

Data empiris diperoleh melalui wawancara semi-terstruktur dengan pemangku kepentingan yang memiliki kewenangan, pengalaman, dan keterlibatan dalam penyelenggaraan terminal, meliputi unsur Dinas Perhubungan, Balai Pengelola Transportasi Darat (BPTD), pengelola terminal, operator angkutan umum, serta pengguna jasa atau perwakilan kelompok penyandang disabilitas sesuai relevansi penelitian. Wawancara dilakukan untuk memperoleh informasi mengenai implementasi regulasi, kondisi pelayanan, kendala operasional, kebutuhan modernisasi fasilitas, integrasi antarmoda, digitalisasi pelayanan, dan pola kolaborasi antaraktor. Penambahan wawancara dimaksudkan untuk mengonfirmasi kesenjangan antara ketentuan normatif dan praktik penyelenggaraan terminal serta memperkaya analisis mengenai kebutuhan transformasi pelayanan.

Adapun informan penelitian ini akan diuraikan dalam Tabel 1 berikut

Tabel 1 Informan Penelitian

No	Nama Informan	Jabatan
1	Laode Muh. Anzar, SE	Kepala UPTD Sarprashub LLAJ Wil Daratan Dishub Sultra
2	Rina Sutriana, ST.,MT	Kasie Angkutan Dalam Trayek dan Terminal Dishub Sultra
3	John Rante Randalembang, SH	Staff UPTD Sarprashub LLAJ Wil Daratan Dishub Sultra
4	Neni Susanti, S.Ip.,MM	Staff Angkutan Dalam Trayek dan Terminal Dishub Sultra/ Pengelola Perizinan Angkutan Tidak Dalam Trayek
5	Dr. Ir. Hado Hasina, MT	Akademis Unsultra / Kadishub Sultra (2016-2021)
6	Dadang Rahmat	Manajer Usaha Perum Damri (Persero) Kendari

Sumber : Data Primer (2026)

Analisis dilakukan secara kualitatif melalui inventarisasi dan interpretasi peraturan perundang-undangan, identifikasi kesenjangan hukum, serta pengelompokan informasi hasil wawancara berdasarkan tema penelitian. Selanjutnya, dilakukan triangulasi antara bahan hukum, dokumen kebijakan, dan keterangan informan untuk memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai penyelenggaraan terminal. Hasil analisis disajikan secara deskriptif-analitis dengan menghubungkan kewajiban pemerintah, kebutuhan pelayanan masyarakat, dan pembagian peran pemangku kepentingan dalam kerangka Collaborative Governance. Pendekatan ini diharapkan menghasilkan arah transformasi pelayanan terminal yang inklusif, terintegrasi, dan berkelanjutan..

HASIL DAN PEMBAHASAN

Kedudukan Terminal Penumpang sebagai Simpul Strategis Pelayanan Transportasi Publik

Terminal penumpang memiliki kedudukan penting dalam sistem transportasi jalan sebagai tempat pengaturan pergerakan kendaraan umum sekaligus ruang pelayanan masyarakat (Gusleni, 2016).

Terminal memungkinkan kedatangan dan keberangkatan kendaraan, naik turun penumpang, serta perpindahan perjalanan berlangsung terorganisasi. Dengan demikian, terminal bukan sekadar fasilitas operasional angkutan, melainkan bagian dari sistem pelayanan transportasi yang menentukan keteraturan mobilitas (Majefat, 2026). Fungsi tersebut menjadikan terminal sebagai titik temu antara penyedia angkutan dan pengguna jasa, sekaligus mendukung keteraturan arus penumpang serta kendaraan dalam jaringan transportasi jalan untuk memenuhi kebutuhan perjalanan masyarakat sehari-hari secara lokal.

Undang-Undang Nomor 22 Tahun 2009 tentang Lalu Lintas dan Angkutan Jalan memberikan landasan hukum penyelenggaraan terminal melalui pengaturan jenis, fungsi, lokasi, fasilitas, pembangunan, dan pengoperasiannya. Pembagian terminal tipe A, B, dan C menunjukkan perbedaan cakupan pelayanan dan kewenangan penyelenggaraan. Klasifikasi tersebut berkaitan dengan jangkauan perjalanan serta tanggung jawab pemerintah dalam memastikan pelayanan transportasi sesuai kebutuhan masyarakat. Hal itu juga menjadi simpulan dari hasil wawancara pada beberapa informan penelitian yang meyakini bahwa pembagian kewenangan Terminal disesuaikan dengan tanggung jawab pemerintah dalam pelayanan transportasi.

Dalam perspektif jaringan transportasi, Peraturan Pemerintah RI Nomor 79 Tahun 2013 tentang Jaringan Lalu Lintas dan Angkutan Jalan di Indonesia menempatkan terminal sebagai simpul keterpaduan jaringan lalu lintas dan angkutan jalan. Peran ini penting karena mobilitas masyarakat membutuhkan perpindahan antara angkutan antarkota, perkotaan, perdesaan, dan moda lainnya. Karena itu, keberhasilan terminal perlu dinilai dari kemampuannya mendukung kesinambungan perjalanan, bukan semata jumlah kendaraan atau luas bangunan. Hal itu sebagaimana hasil wawancara pada para informan penelitian yang menyimpulkan bahwa terminal hari ini sedikit mengalami permasalahan dalam hal mendukung kesinambungan perjalanan di sisi darat namun harus tetap dijalankan karena merupakan kewajiban bagi Negara, terminal harus ada dan diharapkan dapat berfungsi semaksimal yang dapat dilaksanakan oleh regulator.

Perubahan kebutuhan masyarakat mendorong fungsi terminal berkembang dari tempat transit menjadi pusat pelayanan mobilitas. Pengguna jasa membutuhkan informasi jelas, akses mudah, fasilitas terawat, lingkungan aman, dan konektivitas menuju tujuan akhir (Gunawan, 2026). Tanpa keterhubungan dengan angkutan lanjutan, penumpang dapat kesulitan menyelesaikan perjalanan. Artinya, keberadaan fisik terminal belum tentu menjamin keberhasilan fungsi transportasinya (Muradi, 2005).

Temuan Alhadi et al. (2026) mengenai kinerja terminal dan integrasi transportasi publik di Kota Padang memperlihatkan bahwa infrastruktur terminal belum tentu dimanfaatkan secara optimal. Pembangunan fasilitas perlu diikuti perencanaan jaringan angkutan, keterhubungan rute, pengelolaan operasional, dan peningkatan daya tarik terminal. Terminal tanpa layanan angkutan lanjutan berpotensi kurang berkontribusi terhadap mobilitas masyarakat (Prasetyo & Anindita, 2024). Oleh karena itu, fungsi terminal perlu dipahami melalui tiga dimensi. Pertama, infrastruktur, meliputi bangunan, jalur kendaraan, ruang tunggu, sanitasi, dan fasilitas penunjang. Kedua, operasional, meliputi pengaturan kendaraan, pelayanan penumpang, pengawasan, dan pengelolaan aktivitas terminal. Ketiga, integrasi, meliputi keterhubungan dengan jaringan angkutan dan kemudahan melanjutkan perjalanan.

Ketiga dimensi tersebut menegaskan bahwa terminal merupakan bagian pelayanan publik yang membutuhkan pengelolaan menyeluruh. Ketidakoptimalan salah satu dimensi dapat memengaruhi kualitas pelayanan. Oleh karena itu, pemerintah perlu memastikan perencanaan dan pengembangan terminal tidak hanya berorientasi pada pembangunan fisik, tetapi juga efektivitas fungsi dan manfaatnya bagi masyarakat (Pandey, 2016). Dalam persepktif di wilayah Provinsi Sulawesi Tenggara dengan 17 Kab/Kota, kehadiran Terminal khususnya Terminal Tipe B yang menjadi kewenangan pemerintah Provinsi, Dinas Perhubungan sudah berupaya maksimal untuk terus menerus mendorong optimalnya fungsi serta manfaat dari terminal baik bagi masyarakat maupun operator angkutan.

Kewajiban Hukum Pemerintah dalam Penyelenggaraan Terminal Penumpang

Kewajiban pemerintah dalam penyelenggaraan terminal penumpang memiliki dasar hukum jelas. Undang-Undang Nomor 22 Tahun 2009 tentang Lalu Lintas dan Angkutan Jalan menegaskan bahwa terminal merupakan bagian penyelenggaraan angkutan jalan. Regulasi tersebut mengatur fungsi, klasifikasi, lokasi, fasilitas, pembangunan, dan pengoperasian terminal. Ketentuan penyediaan fasilitas

yang memenuhi persyaratan keselamatan dan keamanan serta pemeliharaannya menunjukkan bahwa tanggung jawab pemerintah dan penyelenggara tidak berhenti pada pembangunan.

Kewajiban tersebut memiliki konsekuensi administratif dan pelayanan. Pemerintah tidak cukup menyediakan lahan dan bangunan, tetapi harus memastikan fasilitas berfungsi. Ruang tunggu tidak terawat, toilet tidak bersih, fasilitas keselamatan tidak berfungsi, dan informasi perjalanan tidak memadai dapat mengurangi kualitas pelayanan. Dengan demikian, pemeliharaan merupakan bagian kewajiban penyelenggaraan terminal, bukan kegiatan tambahan setelah kerusakan terjadi. Hal ini diakui oleh beberapa informan penelitian yang menyatakan keterbatasan anggaran pemeliharaan "memaksa" beberapa fasilitas di terminal belum sepenuhnya optimal dan memadai dalam pelayanan kepada masyarakat.

Undang-Undang Nomor 22 Tahun 2009 tentang Lalu Lintas dan Angkutan Jalan memperkuat kewajiban tersebut melalui tanggung jawab penyelenggara menyediakan pelayanan berkualitas, memenuhi standar, serta mengelola sarana dan prasarana secara efektif dan berkesinambungan. Standar pelayanan menjadi dasar kepastian bagi masyarakat mengenai jenis pelayanan, prosedur, waktu, biaya, fasilitas, dan kompetensi pelaksana.

Dalam perspektif terminal, standar pelayanan harus tercermin dalam pengalaman pengguna jasa. Penumpang membutuhkan informasi mudah dipahami, fasilitas berfungsi, petugas responsif, lingkungan aman, serta mekanisme pengaduan yang dapat diakses. Jika standar hanya dipenuhi secara administratif tanpa memperhatikan implementasi, tujuan pelayanan publik belum tercapai sepenuhnya (Satyadharma, Palupi, et al., 2026).

Pembagian kewenangan pemerintah juga penting dalam pemenuhan kewajiban tersebut. Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintah Daerah membagi kewenangan penyelenggaraan terminal berdasarkan tipe. Terminal tipe A menjadi kewenangan pemerintah pusat, tipe B pemerintah provinsi, dan tipe C pemerintah kabupaten/kota. Pembagian ini memperjelas tanggung jawab kelembagaan sekaligus menuntut koordinasi efektif dalam pengembangan jaringan transportasi.

Dalam praktiknya, pembagian kewenangan masih harus diikuti sinkronisasi perencanaan, penganggaran, dan pengawasan. Terminal Tipe B yang menjadi kewenangan pemerintah provinsi tetap membutuhkan koordinasi dengan pemerintah kabupaten/kota terkait akses jalan, pengaturan kawasan, penataan lalu lintas, dan keterhubungan dengan angkutan lokal. Dengan demikian, kejelasan kewenangan tidak boleh menyebabkan fragmentasi pelayanan. Peraturan Menteri Perhubungan Nomor 24 Tahun 2021 tentang Penyelenggaraan Terminal Penumpang Angkutan Jalan mengatur teknis penyelenggaraan terminal penumpang, meliputi perencanaan, pembangunan, pengembangan, fasilitas, pemeliharaan, pengoperasian, sumber daya manusia, standar pelayanan minimal, sistem informasi manajemen, pembiayaan, pembinaan, dan pengawasan. Regulasi ini menghubungkan kewajiban normatif dengan pelaksanaan operasional terminal.

Dengan demikian, kewajiban pemerintah mencakup pembangunan, pemeliharaan, pengoperasian, pengawasan, dan peningkatan kualitas pelayanan. Kelima aspek tersebut harus dilaksanakan berkesinambungan dan terpadu agar terminal berfungsi sebagai simpul transportasi publik. Pelaksanaannya tetap membutuhkan dukungan dan kontribusi aktor lain agar penyelenggaraan terminal lebih optimal dan hal ini masih menjadi "pekerjaan rumah" bagi pemerintah.

Kesenjangan antara Kerangka Regulasi dan Kondisi Penyelenggaraan Terminal Saat Ini

Keberadaan regulasi yang lengkap belum otomatis menghasilkan kualitas pelayanan terminal yang seragam. Penyelenggaraan terminal di Indonesia menunjukkan upaya revitalisasi yang telah dilakukan, tetapi dalam praktiknya masih menghadapi persoalan pemanfaatan infrastruktur, integrasi transportasi, dan kualitas pelayanan. Kondisi ini memperlihatkan kesenjangan antara ketentuan peraturan perundang-undangan dan kemampuan penyelenggara menerapkannya dalam pelayanan masyarakat (Sedayu et al., 2014).

Perkembangan Terminal Leuwipanjang pada 2026 misalnya menunjukkan bahwa revitalisasi yang telah dilakukan oleh pemerintah mengubah persepsi masyarakat. Pengembangan fasilitas, penataan kawasan, dan keterhubungan angkutan menambah nilai fungsi terminal tersebut. Terminal tidak hanya menjadi tempat keberangkatan bus, tetapi juga ruang pelayanan dan aktivitas ekonomi (Kemenhub.go.id, 2024). Namun, keberhasilan satu terminal tidak dapat digeneralisasi ke seluruh Indonesia. Alhadi et al. (2026) menunjukkan bahwa ketersediaan infrastruktur belum menjamin

pemanfaatan optimal. Pembangunan fisik perlu disertai pengembangan layanan, keterhubungan jaringan angkutan, dan pengelolaan operasional sesuai karakteristik wilayah.

Simanjuntak & Aryanni (2026) memperlihatkan bahwa kualitas pelayanan masih perlu ditingkatkan pada atribut yang berkaitan langsung dengan kebutuhan pengguna. Kebersihan toilet, ruang tunggu, ketepatan jadwal, keamanan, fasilitas ibadah, dan respons pengaduan menentukan pengalaman penumpang. Perbaikan pelayanan dasar dapat menjadi langkah awal yang lebih ingin dirasakan masyarakat.

Rahmawati et al. (2025) mengenai terminal tipe B di Kota Batu menunjukkan perlunya evaluasi kesesuaian pelayanan. Temuan ini relevan bagi terminal tipe B yang menjadi kewenangan pemerintah provinsi. Standar pelayanan harus diwujudkan dalam kondisi fasilitas dan kualitas pelayanan sehari-hari, bukan sekadar tercantum dalam dokumen perencanaan.



Gambar 1 Revitalisasi Terminal Leuwipanjang
Sumber : Thenniarti (2024)

Kesenjangan tersebut mencakup tiga persoalan. Pertama, kesenjangan pembangunan dan pemeliharaan: keberlanjutan infrastruktur bergantung pada anggaran operasional, pemeliharaan rutin, dan pengawasan. Kedua, kesenjangan ketersediaan fasilitas dan kualitas pelayanan: fasilitas belum tentu berfungsi optimal tanpa dukungan petugas, prosedur, kebersihan, dan pengelolaan memadai. Ketiga, kesenjangan antara fungsi terminal secara normatif dan kebutuhan mobilitas masyarakat yang semakin dinamis.

Karena itu, evaluasi terminal tidak cukup didasarkan pada kondisi fisik. Penilaian perlu mencakup pemanfaatan fasilitas, kepastian informasi, kemudahan akses, efektivitas pengawasan, keterhubungan angkutan, dan kepuasan pengguna (Navia et al., 2025). Indikator perlu disesuaikan dengan karakteristik wilayah, pola perjalanan, kelompok pengguna, serta kapasitas kelembagaan dan sumber daya masing-masing penyelenggara terminal.

Dalam perspektif hukum administrasi negara, kesenjangan norma dan pelaksanaan merupakan persoalan efektivitas kewajiban pemerintahan (Muksalmina et al., 2025). **Kewenangan pemerintah dalam menyelenggarakan terminal harus digunakan untuk mencapai tujuan pelayanan publik** (Aslan et al., 2015). Pelaksanaan kewajiban tidak cukup diukur dari dokumen perencanaan atau penyelesaian pembangunan fisik, tetapi juga dari hasil pelayanan yang dinikmati masyarakat.

Dengan demikian, pembenahan terminal perlu memperkecil kesenjangan antara standar normatif, kemampuan penyelenggara, dan kebutuhan pengguna. Pemerintah perlu membangun evaluasi yang tidak hanya memeriksa kepatuhan administratif, tetapi juga mengukur fungsi dan manfaat fasilitas terminal bagi masyarakat.

Urgensi Transformasi Pelayanan Terminal dalam Menghadapi Perkembangan Zaman

Transformasi pelayanan terminal merupakan kebutuhan yang tidak dapat ditunda karena perubahan pola mobilitas dan ekspektasi masyarakat terus berlangsung (González et al., 2021). Terminal yang hanya mengandalkan fungsi konvensional akan menghadapi kesulitan untuk memenuhi kebutuhan perjalanan yang semakin menuntut kecepatan, keterhubungan, kepastian informasi, dan kenyamanan (Satyadharma, Wulansari, et al., 2026). Oleh karena itu, modernisasi harus dipahami sebagai pembaruan sistem pelayanan secara menyeluruh, bukan hanya perubahan tampilan fisik bangunan. Di beberapa wilayah Pemerintah melalui Kementerian Perhubungan RI juga terus melakukan modernisasi terhadap terminal baik bentuk fisik maupun pelayanan yang diberikan kepada masyarakat.

a. Transformasi Infrastruktur dan Fasilitas Pelayanan

Infrastruktur merupakan fondasi penyelenggaraan terminal. Fasilitas harus memenuhi kebutuhan pengguna dan standar pelayanan. Ruang tunggu, jalur keberangkatan dan kedatangan, tempat naik turun penumpang, sanitasi, parkir, media informasi, serta fasilitas keselamatan harus tersedia dan berfungsi (Siahay et al., 2023). Peraturan Menteri Perhubungan Nomor 24 Tahun 2021 tentang Penyelenggaraan Terminal Penumpang Angkutan Jalan mengatur fasilitas utama dan penunjang terminal, termasuk ruang tunggu, media informasi, loket, pelayanan pengguna, pembelian tiket daring, dan jalur pejalan kaki ramah bagi pengguna berkebutuhan khusus. Fasilitas terminal harus berkembang mengikuti kebutuhan masyarakat.

Transformasi infrastruktur memerlukan pemeliharaan berkala, inventarisasi kondisi fasilitas, prioritas perbaikan, dan anggaran sesuai kebutuhan agar kualitas pelayanan terjaga. Modernisasi tidak harus melalui pembangunan besar. Perbaikan toilet, tempat duduk, jalur pejalan kaki, penerangan, rambu, fasilitas keselamatan, dan kebersihan ruang tunggu dapat menjadi prioritas (Listyawati et al., 2025). Pendekatan ini mengutamakan manfaat pelayanan daripada kemegahan bangunan.

b. Transformasi Digital dan Sistem Informasi Terminal

Perkembangan teknologi informasi telah mengubah cara masyarakat memperoleh layanan. Pengguna jasa mengharapkan informasi yang cepat, akurat, dan mudah diakses. Dalam konteks terminal, kebutuhan tersebut berkaitan dengan informasi jadwal keberangkatan dan kedatangan, rute, tarif, identitas operator, informasi keterlambatan, serta layanan pengaduan.

Peraturan Menteri Perhubungan Nomor 24 Tahun 2021 tentang Penyelenggaraan Terminal Penumpang Angkutan Jalan telah memberikan landasan melalui pengaturan sistem informasi manajemen terminal dan pemanfaatan teknologi informasi dalam pemenuhan standar pelayanan minimal. Sementara itu, Peraturan Presiden Nomor 95 Tahun 2018 tentang SPBE memberikan arah pengembangan pemerintahan berbasis elektronik yang dapat menjadi kerangka integrasi pelayanan terminal dengan sistem informasi pemerintah. Transformasi digital dapat diwujudkan melalui papan informasi elektronik, kanal informasi perjalanan, sistem tiket elektronik, basis data operasional, pencatatan aktivitas kendaraan, serta layanan pengaduan berbasis digital (Ramadhany et al., 2025). Namun, penerapan teknologi harus memperhatikan kebutuhan dan kemampuan pengguna. Tidak semua penumpang memiliki tingkat literasi digital yang sama, sehingga pelayanan berbasis teknologi tetap harus didukung informasi konvensional dan petugas yang siap membantu.

Penelitian Subagja et al. (2026) mengenai konsep *smart terminal* di Leuwipanjang memperlihatkan bahwa digitalisasi pelayanan perlu dikaitkan dengan keandalan informasi, kecepatan respons, keamanan, dan perhatian terhadap kebutuhan pengguna. Dengan demikian, keberhasilan terminal digital tidak cukup diukur dari jumlah aplikasi yang digunakan, tetapi dari sejauh mana teknologi membantu masyarakat memperoleh pelayanan yang lebih mudah dan pasti.

c. Integrasi Antarmoda dan Konektivitas Perjalanan

Terminal yang modern harus mampu menjadi simpul perpindahan yang menghubungkan berbagai jenis angkutan. Penumpang tidak hanya membutuhkan kendaraan untuk mencapai terminal, tetapi juga memerlukan kemudahan melanjutkan perjalanan menuju tujuan akhir. Apabila keterhubungan tersebut tidak tersedia, terminal dapat kehilangan daya tarik sebagai titik keberangkatan dan kedatangan (Widyarti & Supriyatno, 2026).

Peraturan Pemerintah Nomor 79 Tahun 2013 Tentang Jaringan Lalu Lintas dan Angkutan Jalan memberikan dasar bagi pengembangan terminal sebagai bagian dari jaringan transportasi. Integrasi antarmoda perlu diwujudkan melalui koordinasi jadwal, keterhubungan rute, akses pejalan kaki, fasilitas perpindahan, dan informasi perjalanan yang saling terhubung.



Gambar 2 Terminal Intermoda Joyoboyo di Kota Surabaya
Sumber : ADHI Gedung (2026)

Penelitian Alhadi et al. (2026) menunjukkan pentingnya integrasi transportasi dalam meningkatkan pemanfaatan terminal. Hasil tersebut memperlihatkan bahwa terminal tidak dapat dikelola secara terpisah dari jaringan angkutan yang melayaninya. Pemerintah perlu memperkuat koordinasi dengan operator angkutan, pengelola moda lain, pemerintah daerah, serta pemangku kepentingan yang berkaitan dengan aksesibilitas kawasan.

Integrasi antarmoda juga penting bagi wilayah yang memiliki karakteristik geografis beragam, termasuk kawasan kepulauan dan daerah dengan sebaran permukiman yang berjauhan. Terminal harus disesuaikan dengan pola perjalanan masyarakat setempat (Mudjanarko et al., 2026). Dengan demikian, pengembangan terminal tidak dapat menggunakan satu model yang seragam, melainkan perlu mempertimbangkan karakteristik wilayah, permintaan perjalanan, dan ketersediaan jaringan angkutan (Kurniaemail et al., 2026; Yanti, 2024).

Transformasi Pelayanan yang Inklusif dan Humanis

Terminal merupakan ruang pelayanan publik yang digunakan oleh masyarakat dengan latar belakang dan kebutuhan yang berbeda. Oleh karena itu, modernisasi harus menjamin bahwa seluruh pengguna dapat mengakses fasilitas dan memperoleh pelayanan tanpa diskriminasi (Mirnasari & Suaedi, 2013).

Undang-Undang Nomor 8 Tahun 2016 tentang Penyandang Disabilitas memberikan landasan hukum bagi pemenuhan aksesibilitas dan hak penyandang disabilitas. Ketentuan tersebut perlu diterapkan dalam perencanaan dan pengelolaan terminal melalui penyediaan jalur aksesibel, bidang miring, toilet yang sesuai, informasi yang mudah dipahami, serta bantuan petugas.

Pelayanan inklusif juga mencakup perhatian kepada lanjut usia, anak-anak, perempuan, ibu hamil, dan pengguna yang membutuhkan bantuan khusus. Ruang tunggu yang aman, penerangan yang memadai, informasi yang jelas, serta mekanisme pengaduan yang responsif merupakan bagian dari pelayanan yang harus diperhatikan.

Konsep pelayanan humanis menempatkan masyarakat sebagai pusat penyelenggaraan transportasi (Afandi, 2026; Soeparyanto et al., 2026). Artinya, terminal tidak hanya dirancang berdasarkan kepentingan operasional kendaraan, tetapi juga berdasarkan pengalaman dan kebutuhan manusia yang menggunakan fasilitas tersebut. **Terminal modern harus mampu memberikan rasa aman, nyaman, selamat, dan dihargai kepada setiap pengguna jasa** (Adipradana et al., 2024).

Transformasi Tata Kelola dan Kompetensi Sumber Daya Manusia

Keberhasilan transformasi terminal sangat dipengaruhi oleh kualitas tata kelola dan sumber daya manusia. Infrastruktur modern dan teknologi digital tidak akan memberikan hasil optimal apabila

tidak didukung petugas yang kompeten, prosedur yang jelas, pengawasan yang konsisten, dan koordinasi kelembagaan yang baik.

Peraturan Menteri Perhubungan Nomor 24 Tahun 2021 tentang Penyelenggaraan Terminal Penumpang Angkutan Jalan menempatkan kinerja dan kompetensi sumber daya manusia sebagai bagian dari standar pelayanan minimal terminal. Ketentuan tersebut menunjukkan bahwa peningkatan kualitas pelayanan membutuhkan pengembangan kapasitas petugas, pemahaman terhadap prosedur operasional, kemampuan menggunakan teknologi, serta keterampilan berkomunikasi dengan masyarakat. Pemerintah juga perlu memperkuat mekanisme pengawasan dan evaluasi kinerja. Penilaian tidak hanya dilakukan terhadap kelengkapan fasilitas, tetapi juga terhadap kebersihan, ketertiban, respons pengaduan, keselamatan, dan efektivitas operasional (Setiawan, 2024). Hasil evaluasi perlu digunakan sebagai dasar penyusunan program perbaikan dan pengalokasian sumber daya.

Dengan demikian, transformasi terminal harus diikuti perubahan budaya kerja organisasi. Petugas terminal perlu ditempatkan sebagai pelaksana pelayanan publik yang tidak hanya menjalankan tugas administratif, tetapi juga memastikan masyarakat memperoleh pengalaman perjalanan yang aman, tertib, dan manusiawi (Adam, 2025).

Perspektif Hukum Responsif dalam Modernisasi Penyelenggaraan Terminal

Transformasi terminal tidak hanya memerlukan kepatuhan regulasi, tetapi juga membutuhkan kemampuan hukum dan kebijakan merespons perubahan kebutuhan masyarakat (Firdaus & Panjaitan, 2024). Dalam konteks ini, teori hukum responsif Nonet dan Selznick relevan untuk memahami hubungan antara hukum, institusi, dan perubahan sosial (Abas et al., 2023; Sulaiman & Nasir, 2023). Nonet dan Selznick (Antasari, 2019) menjelaskan bahwa hukum responsif menempatkan hukum sebagai instrumen untuk menjawab kebutuhan dan dinamika masyarakat. Hukum bukan sekadar kumpulan peraturan, melainkan sarana untuk mencapai tujuan sosial dan keadilan substantif.

Dalam penyelenggaraan terminal, pendekatan hukum responsif dapat menilai apakah regulasi telah menjawab kebutuhan pengguna jasa. Pemerintah tidak cukup memastikan fasilitas tersedia, tetapi harus memastikan fasilitas tersebut berfungsi, mudah diakses, aman, dan memberikan manfaat nyata.

Sebagai contoh, kewajiban penyediaan fasilitas terminal tidak seharusnya dipenuhi hanya melalui pembangunan ruang tunggu. Pemerintah perlu memastikan kapasitas ruang tunggu sesuai kebutuhan, kebersihan terjaga, tempat duduk tersedia, sirkulasi udara memadai, dan fasilitas dapat digunakan oleh berbagai kelompok masyarakat. Pemenuhan kewajiban hukum harus dinilai berdasarkan tujuan pelayanan (Ridwan & Sudrajat, 2020; Widanti, 2022).

Pendekatan hukum responsif juga relevan menghadapi perkembangan teknologi (Adrian et al., 2025). Apabila masyarakat membutuhkan informasi perjalanan secara cepat, penyelenggara terminal perlu mengembangkan sistem informasi yang lebih adaptif. Perubahan kebutuhan mobilitas menuntut penyesuaian perencanaan dan pengoperasian terminal dengan pola perjalanan masyarakat. Hal tersebut bukan berarti pemerintah dapat mengabaikan ketentuan hukum, melainkan menggunakan ruang kebijakan dan kewenangan yang tersedia untuk mencapai tujuan pelayanan secara efektif.

Dalam perspektif administrasi publik, pendekatan tersebut sejalan dengan gagasan *New Public Service* yang menempatkan masyarakat sebagai warga negara yang harus dilayani, bukan sekadar konsumen yang menerima produk birokrasi (Denhardt & Denhardt, 2015). Penyelenggaraan terminal perlu membuka ruang partisipasi masyarakat, menerima pengaduan, dan menggunakan pengalaman pengguna sebagai dasar evaluasi.

Modernisasi terminal harus menjadi proses pembaruan berkelanjutan. Pemerintah perlu membangun hubungan antara regulasi, kapasitas kelembagaan, kebutuhan masyarakat, dan perkembangan teknologi. Apabila keempat unsur tersebut berjalan terintegrasi, terminal dapat berkembang menjadi fasilitas transportasi yang tidak hanya memenuhi standar administratif, tetapi juga mencerminkan kualitas kehadiran negara dalam pelayanan publik (Suseno et al., 2026).

Kolaborasi Multipihak dalam Mewujudkan Modernisasi Terminal Penumpang

Modernisasi terminal penumpang merupakan proses yang melibatkan berbagai dimensi, mulai dari pembangunan infrastruktur, penyediaan fasilitas, integrasi jaringan angkutan, digitalisasi, hingga peningkatan kualitas pelayanan (Kusuma et al., 2026). Kompleksitas tersebut menunjukkan bahwa pemerintah tidak dapat bekerja sendiri dalam mewujudkan terminal yang modern. Meskipun

pemerintah tetap menjadi pemegang kewenangan dan penanggung jawab penyelenggaraan sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan, keberhasilan transformasi membutuhkan dukungan aktor lain yang memiliki sumber daya, kompetensi, dan kapasitas berbeda.

Dalam hal ini, pendekatan *Collaborative Governance* yang dikembangkan Ansell & Gash (2008) relevan untuk menjelaskan pentingnya hubungan antara institusi pemerintah dan aktor nonpemerintah dalam proses perumusan serta pelaksanaan kebijakan publik. Kolaborasi bukan sekadar komunikasi atau koordinasi administratif, melainkan proses membangun kesepahaman, membagi peran, menyatukan sumber daya, dan mencapai tujuan pelayanan publik secara bersama-sama.



Gambar 3 Pelaksanaan Ramp Check di Terminal Baruga Kendari, melibatkan kerjasama berbagai aktof (Stakeholder)
Sumber : Dishub Sultra (2026)

Emerson et al. (2012) juga menjelaskan bahwa tata kelola kolaboratif merupakan proses dan struktur pengambilan keputusan serta pengelolaan kebijakan publik yang melibatkan aktor dari berbagai sektor dan tingkat pemerintahan. Perspektif tersebut dapat diterapkan dalam modernisasi terminal karena penyelenggaraannya berkaitan dengan kepentingan pemerintah, operator angkutan, dunia usaha, penyedia teknologi, akademisi, dan masyarakat.

Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik memberikan dasar bagi pelibatan masyarakat dalam penyelenggaraan pelayanan publik. Sementara itu, Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintah Daerah menegaskan pentingnya pelaksanaan urusan pemerintahan sesuai kewenangan masing-masing. Kedua regulasi tersebut dapat menjadi landasan untuk membangun pola kerja sama yang tetap menghormati kewenangan pemerintah sekaligus membuka ruang kontribusi aktor lainnya.

Untuk memudahkan pemetaan peran, kolaborasi modernisasi terminal dapat dikembangkan melalui pendekatan Pentahelix yang melibatkan lima kelompok aktor utama.

a. Pemerintah sebagai Regulator, Fasilitator, dan Penanggung Jawab Pelayanan

Pemerintah merupakan aktor utama penyelenggaraan terminal karena memiliki kewenangan regulasi, perencanaan, pembinaan, pengawasan, dan penganggaran (Aslan et al., 2015). Pemerintah pusat menyelenggarakan terminal tipe A dan menetapkan kebijakan nasional, pemerintah provinsi bertanggung jawab atas terminal tipe B, sedangkan pemerintah kabupaten/kota menyelenggarakan terminal tipe C.

Dalam modernisasi terminal, pemerintah memastikan pembangunan sesuai kebutuhan wilayah dan ketentuan hukum. Pemerintah juga memfasilitasi koordinasi antarlembaga, integrasi kebijakan transportasi, pengembangan standar pelayanan, serta evaluasi penyelenggara dan operator (Mursalim et al., 2026). Pemerintah daerah perlu memperkuat koordinasi Dinas Perhubungan, Bappeda, perangkat daerah bidang pekerjaan umum, komunikasi dan informatika, lingkungan hidup, serta instansi terkait. Kerja sama ini mendukung penataan ruang, akses jalan, utilitas, teknologi, lingkungan, dan ekonomi sekitar terminal. Dengan demikian, pemerintah berperan sebagai pengarah kolaborasi untuk mencapai tujuan pelayanan publik (Amrulloh, 2025).

b. Operator Angkutan sebagai Mitra Operasional dan Integrasi Pelayanan

Operator angkutan umum merupakan aktor yang berhubungan langsung dengan kegiatan operasional terminal (Sapari et al., 2026). Keberadaan terminal tidak akan optimal tanpa keterlibatan perusahaan angkutan, pengusaha transportasi, pengemudi, dan pihak yang mengelola layanan perjalanan (M et al., 2022). Operator memiliki peran dalam menyediakan armada yang memenuhi persyaratan teknis dan laik jalan, mematuhi jadwal serta ketentuan operasional, memberikan informasi perjalanan, dan mendukung ketertiban kegiatan naik turun penumpang. Operator juga dapat dilibatkan dalam penyusunan pola pelayanan, sinkronisasi jadwal, pengaturan rute, serta integrasi layanan antarmoda.

Kolaborasi dengan operator menjadi penting untuk mengatasi persoalan terminal yang kurang dimanfaatkan. Ketersediaan fasilitas yang baik harus diikuti dengan layanan angkutan yang memiliki kepastian perjalanan dan sesuai dengan kebutuhan masyarakat (Akbar & Wibisono, 2023). Oleh karena itu, pemerintah perlu membangun komunikasi yang berkelanjutan dengan operator agar pengembangan terminal dapat berjalan seiring dengan peningkatan kualitas layanan angkutan.

c. Dunia Usaha dan Swasta sebagai Mitra Pembiayaan dan Pengembangan Fasilitas

Dunia usaha dapat mendukung modernisasi terminal melalui investasi, penyediaan fasilitas pendukung, pengembangan kawasan komersial, pemeliharaan, dan teknologi (Kusuma et al., 2026). Keterlibatan swasta dapat memperkuat sumber daya pengembangan terminal ketika anggaran pemerintah terbatas.

Kolaborasi dapat berbentuk penyediaan area komersial, ruang usaha, pusat layanan, pembayaran digital, dan fasilitas kenyamanan pengguna. Kerja sama pemerintah dengan badan usaha dapat dipertimbangkan sesuai peraturan dan karakteristik proyek. Namun, keterlibatan swasta harus mengutamakan kepentingan publik. Kerja sama tidak boleh mengurangi kewajiban pemerintah menjamin pelayanan dasar, keselamatan, aksesibilitas, dan keterjangkauan. Pengaturannya harus menjamin transparansi, akuntabilitas, pembagian risiko, serta perlindungan pengguna. Dengan demikian, dunia usaha memperkuat kapasitas penyelenggaraan terminal melalui sumber daya dan keahliannya, bukan menggantikan tanggung jawab pemerintah (Aslan et al., 2015).

d. Akademisi dan Perguruan Tinggi sebagai Mitra Pengetahuan dan Inovasi

Akademisi dan perguruan tinggi dapat berkontribusi melalui penelitian, kajian teknis, evaluasi kebijakan, pengembangan sistem informasi, serta peningkatan kapasitas sumber daya manusia (Ramdhansyah et al., 2025). Keterlibatan akademisi dibutuhkan agar modernisasi terminal tidak hanya didasarkan pada pertimbangan administratif, tetapi juga didukung kajian ilmiah dan data yang dapat dipertanggungjawabkan (Wulansari, 2026).

Perguruan tinggi dapat membantu melakukan kajian kebutuhan perjalanan, analisis tingkat pemanfaatan fasilitas, evaluasi kepuasan penumpang, pengukuran kinerja terminal, serta penyusunan rekomendasi integrasi antarmoda (Suartika, 2025). Kerja sama juga dapat dikembangkan dalam bentuk program magang, penelitian terapan, pengabdian kepada masyarakat, dan pelatihan bagi petugas terminal. Kontribusi akademisi menjadi penting untuk membantu pemerintah menentukan prioritas pembenahan. Misalnya, sebelum melakukan pembangunan fasilitas baru, pemerintah dapat bekerja sama dengan perguruan tinggi untuk mengidentifikasi fasilitas yang paling dibutuhkan, tingkat pemanfaatannya, dan potensi pengembangan terminal berdasarkan karakteristik wilayah (Gajah, 2024; Rahayu et al., 2026).

e. Komunitas, Media, dan Masyarakat sebagai Mitra Partisipasi dan Pengawasan

Masyarakat merupakan pengguna utama terminal sehingga kebutuhan mereka perlu menjadi dasar kebijakan modernisasi. Komunitas transportasi, organisasi masyarakat, kelompok penyandang disabilitas, organisasi konsumen, dan media dapat menyampaikan aspirasi, mengidentifikasi persoalan, serta mengawasi pelayanan.

Partisipasi dapat dilakukan melalui konsultasi publik, survei kepuasan, forum komunikasi terminal, kanal pengaduan, dan evaluasi berkala (Soleh & Ferdian, 2026). Kelompok penyandang disabilitas dapat dilibatkan dalam penilaian aksesibilitas agar pemerintah memahami hambatan yang dialami. Media berperan menyebarluaskan informasi, mengedukasi masyarakat, dan menyampaikan kritik konstruktif. Komunitas transportasi dapat menjadi mitra membangun budaya tertib, keselamatan, dan penggunaan angkutan umum (Satyadharma, Laode, et al., 2026; Syaiful et al., 2025). Pelibatan masyarakat merupakan bagian tata kelola pelayanan publik, bukan sekadar sosialisasi. Aspirasi pengguna harus ditindaklanjuti melalui mekanisme yang jelas agar partisipasi menghasilkan perbaikan kualitas pelayanan (Rejeki & Solihin, 2026). Masukan pengguna membantu menentukan prioritas pembenahan fasilitas dan memperkuat akuntabilitas penyelenggara dalam meningkatkan kualitas layanan.

f. Model Kolaborasi Pentahelix dalam Modernisasi Terminal

Berdasarkan pembagian peran tersebut, modernisasi terminal dapat dikembangkan melalui model Pentahelix yang menghubungkan pemerintah, operator dan dunia usaha, akademisi, komunitas, serta media dan masyarakat. Model ini bukan pengganti kewenangan hukum pemerintah, melainkan pendekatan untuk mengoptimalkan kontribusi para aktor dalam mendukung tujuan penyelenggaraan transportasi publik.

Tabel 2 Model Kolaborasi dalam Pengelolaan Terminal

Aktor	Peran utama	Bentuk kontribusi
Pemerintah	Regulator dan fasilitator	Regulasi, perencanaan, anggaran, pembangunan, pengawasan, dan evaluasi
Operator dan dunia usaha	Mitra operasional dan investasi	Armada, integrasi layanan, fasilitas pendukung, dan teknologi
Akademisi	Mitra pengetahuan	Penelitian, kajian teknis, inovasi, dan peningkatan kompetensi
Komunitas	Mitra partisipasi	Aspirasi pengguna, pengawasan sosial, edukasi, dan keselamatan
Media dan masyarakat	Mitra informasi dan kontrol publik	Diseminasi informasi, pengaduan, kritik, dan evaluasi pelayanan

Sumber : Hasil Olah Data (2026)

Kolaborasi dapat diwujudkan melalui beberapa tahapan. Pertama, identifikasi persoalan terminal berdasarkan kondisi fasilitas, mobilitas, kebutuhan pengguna, dan anggaran. Kedua, penyusunan agenda bersama yang melibatkan pemerintah, operator, dunia usaha, akademisi, komunitas, dan masyarakat. Ketiga, pembagian peran, sumber daya, target, dan mekanisme pelaksanaan. Keempat, implementasi modernisasi berdasarkan prioritas serta kebutuhan mobilitas pengguna jasa di setiap wilayah. Kelima, evaluasi untuk mengukur keberhasilan dan menentukan tindak lanjut (Sentanu & Yustiari, 2024).

Agar tidak berhenti pada kegiatan seremonial, pemerintah dituntut dan sangat urgenu untuk membangun mekanisme kelembagaan. Forum koordinasi atau kemitraan terminal dapat menjadi wadah komunikasi dan penyelesaian persoalan pelayanan. Forum ini membahas jadwal dan integrasi angkutan, pemeliharaan fasilitas, teknologi, kebersihan, keselamatan, serta pengaduan pengguna.

Kolaborasi harus didukung transparansi dan akuntabilitas. Setiap pihak perlu memahami tanggung jawabnya, sementara pemerintah memastikan kegiatan berjalan sesuai hukum dan kepentingan masyarakat. Kontribusi swasta harus diawasi pemerintah, sedangkan partisipasi masyarakat memerlukan ruang aspirasi dan tindak lanjut terukur (Wulandjani et al., 2025).

Dengan demikian, pendekatan *Pentahelix* mempertemukan kewajiban pemerintah dengan kapasitas berbagai aktor. Modernisasi terminal bukan lagi pekerjaan satu institusi, melainkan agenda bersama yang membutuhkan koordinasi, kepercayaan, pembagian tanggung jawab, dan orientasi pelayanan publik.

Rekonstruksi Arah Kebijakan Modernisasi Terminal Penumpang

Berdasarkan analisis regulasi dan penelitian terdahulu, modernisasi terminal perlu memperkuat hubungan antara kewajiban hukum pemerintah, kualitas pelayanan, dan kolaborasi multipihak. Pembaruan tidak harus dimulai melalui pembangunan infrastruktur besar, tetapi dapat dilakukan dengan memperkuat tata kelola dan mengoptimalkan fasilitas.

Pertama, pemerintah perlu merencanakan terminal berdasarkan kebutuhan mobilitas masyarakat. Perencanaan harus mempertimbangkan lahan, kapasitas kendaraan, pola perjalanan, aksesibilitas kawasan, perpindahan antarmoda, dan permintaan angkutan.

Kedua, pemenuhan standar pelayanan minimal harus menjadi prioritas. Pemerintah perlu memastikan fasilitas utama dan penunjang tersedia, terawat, serta berfungsi. Evaluasi berkala perlu melibatkan pengguna jasa agar penilaian tidak hanya berasal dari perspektif penyelenggara.

Ketiga, digitalisasi perlu dikembangkan bertahap dan terintegrasi. Sistem informasi terminal harus menyediakan kepastian jadwal, rute, tarif, dan pelayanan. Pemerintah perlu membangun basis data operasional untuk perencanaan dan pengambilan keputusan. Kerja sama penyedia teknologi dapat mendukung pengembangan sistem dengan memperhatikan keamanan data dan kepentingan publik.

Keempat, pemerintah perlu memperkuat integrasi antarmoda dan koordinasi antarlembaga. Terminal harus terhubung dengan layanan angkutan lanjutan. Pemerintah pusat, provinsi, kabupaten/kota, operator angkutan, dan pengelola moda perlu bekerja sama berdasarkan pembagian kewenangan dan kepentingan pelayanan.

Kelima, peningkatan kapasitas sumber daya manusia menjadi bagian agenda modernisasi. Petugas terminal membutuhkan kompetensi teknis, kemampuan mengoperasikan sistem informasi, keterampilan komunikasi, serta pemahaman keselamatan dan pelayanan inklusif. Penguatan kompetensi dapat didukung perguruan tinggi, lembaga pelatihan, dan mitra profesional.

Keenam, pemerintah perlu membangun mekanisme kolaborasi terstruktur. Forum kemitraan terminal dapat menjadi ruang komunikasi pemerintah, operator, badan usaha, akademisi, komunitas, media, dan masyarakat. Forum perlu memiliki agenda kerja, pembagian peran, indikator kinerja, dan mekanisme evaluasi.

Ketujuh, modernisasi harus disertai evaluasi berorientasi hasil. Indikatornya mencakup fungsi fasilitas, kebersihan, keselamatan, keamanan, aksesibilitas, kepastian informasi, integrasi layanan, respons pengaduan, kepuasan pengguna, dan efektivitas kolaborasi. Keberhasilan modernisasi tidak hanya diukur dari jumlah fasilitas yang dibangun, tetapi juga peningkatan kualitas pelayanan yang dirasakan masyarakat. Penyusunan prioritas perlu mempertimbangkan kondisi eksisting, kebutuhan kelompok rentan, kesinambungan pembiayaan, kesiapan organisasi, serta kemampuan mengoperasikan dan memelihara fasilitas maupun sistem melalui koordinasi lintas sektor dan pengawasan berkala.

Arah kebijakan tersebut menunjukkan bahwa transformasi terminal membutuhkan pendekatan menyeluruh. Pemerintah harus menghubungkan kewajiban regulatif dengan anggaran, kapasitas kelembagaan, teknologi, kebutuhan pengguna, dan kontribusi aktor nonpemerintah. Modernisasi bukan sekadar perubahan fisik, melainkan strategi pembaruan pelayanan transportasi publik berkelanjutan (Aziizah et al., 2026; Hardi & Abdi, 2026; Radja, 2025).

KESIMPULAN

Hasil kajian menyimpulkan bahwa penyelenggaraan terminal penumpang merupakan kewajiban pemerintah dalam menyediakan transportasi publik yang aman, nyaman, selamat, dan berkualitas. Meskipun didukung regulasi, pengelolaan terminal masih menghadapi tantangan pemanfaatan fasilitas, integrasi antarmoda, digitalisasi, aksesibilitas, dan sumber daya manusia. Transformasi perlu diarahkan pada pembaruan tata kelola, penguatan standar pelayanan minimal, sistem informasi, dan pelayanan inklusif. Modernisasi membutuhkan kolaborasi pemerintah, operator angkutan, dunia usaha, akademisi, komunitas, media, dan masyarakat melalui pendekatan Collaborative Governance dan Pentahelix untuk mewujudkan pelayanan transportasi publik yang adaptif, humanis, inklusif, dan berkelanjutan

DAFTAR PUSTAKA

Abas, M., Amalia, M., Malik, R., Aziz, A., & Salam, S. (2023). *Sosiologi Hukum: Pengantar Teori-Teori Hukum dalam Ruang Sosial*. PT. Sonpedia Publishing Indonesia.

Adam, S. N. A. (2025). *Pengawasan Operasional Terminal Penumpang Angkutan Jalan di Terminal Tipe A Induk Lumpue Kota Pare-Pare*. Politeknik STIA LAN Makassar.

ADHI Gedung. (2026). *Terminal Intermoda Joyoboyo: Hadirkan Kemudahan, Adhi Mewujudkan Infrastruktur Modern*. Instagram. https://www.instagram.com/p/DeyschvjxIW/

Adipradana, W. R., Swasono, E., & Mulyaningtyas, R. D. (2024). Analisis Kualitas Pelayanan Publik , Standar Pelayanan Terminal Dan Kinerja Petugas Terhadap Kepuasan Pengguna Jasa Transportasi Di Terminal Tipe A Tamanan Kota Kediri. *REVITALISASI*, *13*(2), 479. https://doi.org/10.32503/revitalisasi.v13i2.6459

Adrian, A. H. T., Dewi, M. N. K., & Hidayat, N. W. (2025). Rekonstruksi Teori Hukum dalam Masyarakat Modern. *Al-Istinbath: Jurnal Ilmu Hukum Dan Hukum Keluarga Islam*, *2*(3), 157–166. https://doi.org/10.71242/4k3y5h80

Afandi, A. (2026). Peningkatan Pelayanan Transportasi Publik: Studi Kasus Bus 'Mas Ganteng' Dalam Mendukung Visi 'Mbangun Deso Noto Kutho' di Kabupaten Tuban. *Agile Governance: Jurnal Ilmu Pemerintahan*, *1*(1), 15–26. https://e-jurnal.unisda.ac.id/index.php/AgileGovernance/article/view/12387

Afra, L., Abdullah, Z., Usrina, N., Anna, K., Pramanda, H., & Satyadharma, M. (2026). *Dasar-Dasar Perencanaan Transportasi: Pendekatan Terpadu untuk Sistem Transportasi*. Kamiya Jaya Aquatic.

Agung, M. F. M. (2025). Strategi Collaborative Governance Dalam Reformasi Pelayanan Publik. *The Indonesian Journal of Public Administration (IJPA)*, *11*(1), 18–26. https://doi.org/10.52447/ijpa.v11i1.8231

Ahmad, N., Indraswari, C. G., & Paripurna, C. F. (2026). Analisis Skema Pembiayaan MRT Jakarta Sebagai Pelayanan Publik dalam Mendukung Keberlanjutan Transportasi Perkotaan di Tengah Keterbatasan Fiskal. *Al-Zayn: Jurnal Ilmu Sosial & Hukum*, *4*(4), 7588–7599. https://doi.org/10.61104/alz.v4i4.9883

Akbar, A. F., & Wibisono, R. E. (2023). Optimalisasi Angkutan Bus Kota Surabaya Berdasarkan Kesesuaian Standar Pelayanan Minimal Menggunakan Metode Important Performance Analysis (IPA), Studi Kasus: Bus Koridor F, Trayek Terminal Purabaya - Jalan. Rajawali via Jalan Diponegoro. *Jurnal Media Publikasi Terapan Transportasi*, 234–248. https://doi.org/10.26740/mitrans.v1n2.p234-248

Alhadi, Z., R., A. H., Yusran, R., & Eriyanti, F. (2026). Infrastructure Without Utilization? A Transport System Policy and Governance Analysis of Terminal Performance and Public Transport Integration in Padang City. *International Journal of Transport Development and Integration*, *10*(1), 219–246. https://doi.org/10.56578/ijtdi100116

Amrulloh, A. (2025). *Transparansi dan Akuntabilitas dalam Transportasi Berkelanjutan*. PT. Samudra Solusi Profesional.

Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, *18*(4), 543–571. https://doi.org/10.1093/jopart/mum032

Antasari, R. R. (2019). Telaah Terhadap Perkembangan Tipe Tatanan Hukum di Indonesia Perspektif Pemikiran Nonet-Selznick Menuju Hukum yang Berkeadilan. *Nurani: Jurnal Kajian Syari'ah Dan Masyarakat*, *19*(1), 103–118. https://doi.org/10.19109/nurani.v19i1.3344

Aslan, M., Madani, M., & Aksa, N. (2015). Peran Pemerintah Dalam Pengelolaan Terminal Di Terminal Regional Daya Kota Makassar. *Jurnal Administrasi Publik*, *Volume 1*(No.3), 198–209.

Aziizah, N. N., Puspitasari, N., Izzatuddinillah, I., Fitriani, D., Ibad, M. Z., Latif, A. T., & Paramita, A. A. (2026). *Merancang Kota di Tengah Krisis: Tantangan, Strategi dan Inovasi Perkotaan*. LSO Creative.

Bakri, M. D., Waris, I. M., Ahsan, L. M. F., Bua, R. T., RH, M. W. B., Satyadharma, M., Askar, M., & Syaifudin, M. F. A. (2026). *Angkutan Umum Antar Kota dalam Provinsi (AKDP)*. Arsy Media.

Denhardt, J. V, & Denhardt, R. B. (2015). *The New Public Service: Serving, Not Steering*. Routledge.

Emerson, K., Nabatchi, T., & Balogh, S. (2012). An Integrative Framework for Collaborative

Governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, *22*(1), 1–29. https://doi.org/10.1093/jopart/mur011

Fiqih, H. I., & Handayani, W. (2024). Evaluasi Standar Pelayanan Minimum di Terminal Tipe A Pondok Cabe dengan Metode Importance Performance Analysis. *Jurnal Penelitian Sekolah Tinggi Transportasi Darat*, *15*(1), 1–15. https://doi.org/10.55511/jpsttd.v15i1.667

Firdaus, S. U., & Panjaitan, P. A. N. (2024). Reformulasi Hukum untuk Mewujudkan Sistem Perundang-undangan Adaptif dan Responsif. *Konferensi Nasional Asosiasi Pengajar Hukum Tata Negara Dan Hukum Administrasi Negara*, *2*(1), 355–382. https://doi.org/10.55292/2thnr771

Gajah, N. (2024). Sinergitas Akademisi dengan Pemerintah Daerah dalam Mengoptimalkan Pembangunan. In *Dinamika Reformasi Administrasi Publik: Tantangan dan Peluang di Era Global* (p. 135).

González, A. B. R., Wilby, M. R., Díaz, J. J. V., & Pozo, R. F. (2021). Characterization of COVID-19's Impact on Mobility and Short-Term Prediction of Public Transport Demand in a Mid-Size City in Spain. *Sensors*, *21*(19), 6574. https://doi.org/10.3390/s21196574

Gunawan, A. (2026). *Manajemen Transportasi: Konsep Dasar, Implementasi dan Indikator Keberhasilan*. Ganesha Kreasi Semesta.

Gusleni, Y. (2016). Pelayanan Penumpang di Stasiun Serang Dalam Perspektif Transportasi Antarmoda. *Jurnal Transportasi Multimoda*, *14*(2), 55–66.

Hado, H., & Satyadharma, M. (2023). Strategi Pengembangan Fungsi Terminal Penumpang Tipe B di Provinsi Sulawesi Tenggara. *Journal Publicuho*, *6*(1), 246–256.

Handayani, W. (2025). Strategi Optimalisasi Kinerja Pelayanan Terminal Tipe A (Studi Kasus: Terminal Tipe A Jatijajar, Jawa Barat). *Jurnal Ilmiah Manajemen Publik Dan Kebijakan Sosial*, *9*(2), 127–150. https://doi.org/10.25139/jmnegara.v9i2.10747

Hardi, R., & Abdi, A. (2026). *Smart City: Dimulai dari Transportasi Publik Modern*. CV Eureka Media Aksara.

Kasiono, R., & Dormawaty, R. (2026). *Manajemen Pelayanan Dan Keamanan Terminal Penumpang*. Detak Pustaka.

kemenhub.go.id. (2024). Menhub Jadikan Terminal Leuwipanjang Model Percontohan Pengembangan Terminal Tipe A. *Kementerian Perhubungan Republik Indonesia*. https://www.kemenhub.go.id/index.php/post/read/menhub-jadikan-terminal-leuwipanjang-model-percontohan-pengembangan-terminal-tipe-a

Kemenhub.go.id. (2024). Presiden Joko Widodo Resmikan Terminal Leuwipanjang dan Terminal Banjar di Jawa Barat. *Kementerian Perhubungan Republik Indonesia*. https://www.kemenhub.go.id/index.php/post/read/presiden-joko-widodo-resmikan-terminal-leuwipanjang-dan-terminal-banjar-di-jawa-barat

Kristianto, W., & Chariansyah, H. (2026). Pendekatan Perundang-Undangan, Konseptual, dan Kasus dalam Penelitian Hukum Normatif. *Pendas: Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar*, *11*(03), 1–14. https://doi.org/10.23969/jp.v11i03.63626

Kurniaemail, A. Y., Permata, D. Y., Agustien, M., Sari, N. M., Della, R. H., Al Qubro, K., & Syafarina, P. (2026). *Manajemen Dan Perencanaan Sistem Transportasi Modern*. CV Eureka Media Aksara.

Kusuma, W. W., Prasetyo, F. N., & Priyambodo, F. B. (2026). *Pengembangan Kawasan Terminal Penumpang yang Berdampak dan Berkebutuhan Seri: Terminal Publik dalam Perspektif Layanan dan Transformasi*. Deepublish.

La Ode, A. T., Safar, A., Saudi, A. I., Ampangallo, B. A., Syukuriah, Yunus, A. Y., Syaiful, Sampe, R., & Rachman, R. M. (2024). *Transportasi Publik*. Tohar Media.

Listyawati, I. R. N., Prasetiyo, I., & Alfiah, I. R. (2025). *Perencanaan Infrastruktur Wilayah dan Kota: Konsep, Sistem, dan Aplikasi*. PT Penerbit Qriset Indonesia.

M, A., Zulkifli, Z., Darmawanto, D., Hamirul, H., & Tarjo, T. (2022). Manajemen Pelayanan Penumpang Di Terminal Bus. *Jurnal Akuntansi, Manajemen, Bisnis Dan Teknologi (AMBITEK)*, *2*(1), 41–58. https://doi.org/10.56870/ambitek.v2i1.34

Majefat, F. B. (2026). *Analisis Fasilitas pada Terminal Angkutan Darat (Studi Kasus: Terminal Tipe C SP3 Kecamatan Mayamuk Kabupaten Sorong, Papua Barat Daya)*. Universitas Pendidikan Muhammadiyah Sorong.

Mirnasari, R. M., & Suaedi, F. (2013). Inovasi Pelayanan Publik UPTD Terminal Purabaya-Bungurasih. *Kebijakan Dan Manajemen Publik*, *1*(1), 71–84. https://www.academia.edu/download/59150458/120190506-48839-jsz9ze.pdf

Mudjanarko, I. H. S. W., Silitonga, S. P., & Purwantoro, G. (2026). *Teknik Transpotasi*. Narotama University Press.

Muksalmina, M., Thani, S., Yustisi, N., & Tasyukur, T. (2025). Reformasi Hukum Administrasi Negara dalam Mewujudkan Good Governance dan Kepastian Hukum di Indonesia. *Locus: Jurnal Konsep Ilmu Hukum*, *5*(2), 164–174. https://doi.org/10.56128/jkih.v5i2.531

Muradi, D. (2005). *Pemanfaatan Terminal Angkutan Umum Regional terkait dengan Kebijakan Pengembangan Wilayah Kota PangkalPinang*. Universitas Muhammadiyah Purwokerto.

Mursalim, S., Sulistyo, G. A., Syaiful, S., Laode, R. T., Sutriana, R., & Satyadharma, M. (2026). Integrasi Kebijakan dan Partisipasi Publik dalam Rapat Koordinasi Penyediaan Angkutan Umum di Provinsi Sulawesi Tenggara. *Aksi Nyata : Jurnal Pengabdian Sosial Dan Kemanusiaan*, *3*(1), 125–134. https://doi.org/10.62383/aksinyata.v3i1.2820

Navia, D. A., Rahmita, D., Fitriani, N., & Pramudi, S. H. (2025). Evaluasi Kinerja Pelayanan Terminal Tipe C Belik di Kabupaten Pemalang sebagai Upaya Peningkatan Layanan Transportasi Publik. *Jurnal Civil Engineering Study*, *5*(02), 135–145. https://doi.org/10.34001/ces.v5i02.1468

Neffitasari, S. (2021). *Penyelenggaraan Pelayanan Publik Bidang Transportasi Bagi Penyandang Disabilitas oleh Dinas Perhubungan Kota Pekanbaru*. Universitas Islam Riau.

Pandey, S. V. (2016). Pentingnya Master Plan dalam Proses Pembangunan Terminal Angkutan Jalan (Studi Kasus: Master Plan Terminal Ulu di Kabupaten Kepulauan Sitaro). *Jurnal Sipil Statik*, *4*(6), 131937. https://ejournal.unsrat.ac.id/v3/index.php/jss/article/view/12839

Peraturan Menteri Perhubungan Nomor 24 Tahun 2021 Tentang Penyelenggaraan Terminal Penumpang Angkutan Jalan.

Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2021 Tentang Penyelenggaraan Bidang Lalu Lintas Dan Angkutan Jalan.

Peraturan Pemerintah Nomor 79 Tahun 2013 Tentang Jaringan Lalu Lintas Dan Angkutan Jalan.

Peraturan Presiden (Perpres) Nomor 95 Tahun 2018 Tentang Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik.

Plaituka, N. P., & Herman. (2026). Evaluasi Kinerja Terminal Tipe A Bimoku Kota Kupang Pasca Revitalisasi Dalam Konteks Tujuan Pembangunan Berkelanjutan. *Jurnal Manajemen Aset Infrastruktur & Fasilitas*, *10*(4), 213–232. https://doi.org/10.12962/j26151847.v10i4.10995

Prasetyo, R. D., & Anindita, R. Y. (2024). Strategi Pengendalian Terminal Bayangan. *Jurnal Kebijakan Publik*, *15*(2), 223–229. https://doi.org/10.31258/jkp.v15i2.8484

Radja, J. (2025). Strategi Pemerintah Kota Makassar dalam Reformasi Tata Kelola Transportasi Publik guna Mewujudkan Layanan yang Terintegrasi dan Berkelanjutan. *Magister Research*, *4*(2), 23–32. https://ojs.stiem-bongaya.ac.id/MARS/article/view/866

Rahayu, P. K., Mursalim, S., & Satyadharma, M. (2026). Analisis Karakteristik dan Pola Perjalanan Pengunjung The Park Kendari Sebagai Dasar Perencanaan Transportasi Perkotaan. *Rangas: Jurnal Teknik Dan Ilmu Terapan*, *1*(2), 257–272. https://batuahjurnal.my.id/index.php/rjtit/article/view/306

Rahman, S. A., Amelia, L., Syafrini, D., & Permata, B. D. (2025). Upaya Transformasi Berkelanjutan Dalam Pengeloaan Terminal Aur Kuning Bagi Ramah Pengguna. *Jurnal Perspektif*, *8*(1), 85–95. https://doi.org/10.24036/perspektif.v8i1.1012

Rahmawati, A., Takatoshi, M., Lestari, A., Wiguna, I. W. Y. M., & Ependi, A. (2025). Improving Passengers' Experience on Type-B Terminal in Batu, East Java, Using Importance Performance Analysis. *Jurnal Teknologi Transportasi Dan Logistik*, *6*(2), 123–134. https://doi.org/10.52920/jttl.v6i2.475

Ramadhany, R., Rustiyana, R., Rianty, E., Baskoro, S. E., Hardini, I. R., & Anitasari, M. (2025). *Transformasi Digital Sektor Publik*. Star Digital Publishing.

Ramdhansyah, R., Triadiarti, Y., Zainal, A., Hidayat, T., & Sibarani, C. G. G. (2025). Penguatan Kompetensi Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Kualitas Riset di Perguruan Tinggi. *JDMP (Jurnal Dinamika Manajemen Pendidikan)*, *10*(1), 87–101. https://doi.org/10.26740/jdmp.v10n1.p87-101

Rejeki, I. S., & Solihin, I. (2026). Partisipasi Masyarakat dalam Pengawasan Pelayanan Publik Berbasis Digital untuk Mewujudkan Tata Kelola Transparan. *Al-Zayn: Jurnal Ilmu Sosial & Hukum*, *4*(1),

7152–7165. https://doi.org/10.61104/alz.v4i1.4459

Ridwan, I. H. J., & Sudrajat, M. A. S. (2020). *Hukum Administrasi Negara dan Kebijakan Pelayanan Publik*. Nuansa Cendekia.

Sapari, C. T., Kamaria, S., Asyah, Y. N., & Ridwan, S. (2026). Model Collaborative Governance Dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan Terminal Singaparna Kabupaten Tasikmalaya. *Jurnal QOSIM: Jurnal Pendidikan Sosial & Humaniora*, *4*(4), 7198–7213. https://doi.org/10.61104/jq.v4i4.10093

Satyadharma, M., Andara, I. A., Adri, I. M. M., Djunuda, R., Damayanti, R., Syukuriah, & Rustam, I. M. S. P. A. (2026). *Perkembangan Industri Transportasi Online*. Arsy Media.

Satyadharma, M., Laode, R. T., Sutriana, R., Mustofa, S., Hado, H., Mahdar, M., & Sulistyo, G. A. (2026). Meningkatkan Kesadaran Keselamatan Berlalu Lintas melalui Program "Sahur On The Pangjek" bersama Komunitas Ojek Online di Kota Kendari. *INANTA | Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat*, *2*(1), 1–13. https://doi.org/10.64344/inta.v2i1.96

Satyadharma, M., Palupi, M. P., Oktaviani, S., Abdulhadi, D., Ibrahim, A. H. H., Sjachrawy, L. O. M. I., & Hasina, H. (2026). *Pelayanan Publik: Konsep, Strategi dan Inovasi*. Star Digital Publishing.

Satyadharma, M., & Susanti, N. (2024). Collaborative Governance dalam Penyelenggaraan Transportasi Sektor Darat di Provinsi Sulawesi Tenggara. *LITERAKOM: Jurnal Literasi Dan Komunikasi*, *2*(1), 1–14. https://doi.org/10.24036/lk.v2i1.14

Satyadharma, M., Wulansari, I., Waris, I. M., Syaifuddin, M. F. A., Bakri, M. D., Batara, I. C., Askar, M., & Tamrin, M. (2026). *Sistem Transportasi Cerdas (Intelligent Transportation System)*. Arsy Media.

Sedayu, A., Sulitio, H., Soehardjono, A., & Wicaksono, A. (2014). *Standar Pelayanan Minimal Terminal Bus Tipe A*. Universitas Brawijaya Press.

Sentanu, I. G. E. P. S., & Yustiari, S. H. (2024). *Mengelola Kolaborasi Stakeholder dalam Pelayanan Publik*. PT Indonesia Delapan Kreasi Nusa.

Setiawan, I. (2024). *Pengawasan Pemerintahan dalam Ulasan Teori dan Praktek*. CV. Rtujuh Media Printing.

Siahay, M. C., Ahmad, S. N., Gusty, S., Yusman, Supacua, H. A. I., Ampangallo, B. A., Rachman, R. M., Latupeirissa, J. E., Masdiana, & Maitimu, A. (2023). *Pembangunan Infrastruktur di Indonesia*. Tohar Media.

Simanjuntak, V. N. M., & Aryanni, E. (2026). Service Quality Priorities at Purabaya Bus Terminal Using Service Quality, Model Kano, and 5 Why's. *Academia Open*, *11*(2), 10–21070. https://doi.org/10.21070/acopen.11.2026.14297

Soeparyanto, T. S., Satyadharma, M., & Firmansyah. (2026). Pahlawanku Teladanku: Membangun Integritas dan Budaya Melayani dalam Penyelenggaraan Transportasi Publik. *Punggawa Global Research: Jurnal Multidisiplin*, *1*(6), 511–521. https://doi.org/10.67707/pgr.v1i6.588

Soleh, H., & Ferdian, A. (2026). Strategy for Strengthening Community Participation Through Public Consultation Forums (FKP). *Jurnal Optimis*, *2*(1), 26–30. https://doi.org/10.66996/jop.v2i1.17

Suartika, I. M. (2025). *Manajemen Angkutan Umum: Teori, Praktik, Dan Kebijakan Di Indonesia*. Penerbit Adab.

Subagja, G. A., Rohayati, Y., & Prihana, E. (2026). Analisis Kualitas Layanan Publik Smart Terminal pada Terminal Tipe A Leuwipanjang. *Imperium: Jurnal Kajian Pemerintahan Dan Kebijakan Publik*, *3*(2), 193–207. https://doi.org/10.70825/imperium.v3i2.313

Sulaiman, S., & Nasir, M. (2023). Hukum Responsif: Hukum sebagai Institusi Sosial Melayani Kebutuhan Sosial dalam Masa Transisi. *Ius Civile: Refleksi Penegakan Hukum Dan Keadilan*, *7*(1), 94. https://doi.org/10.35308/jic.v7i1.7570

Suseno, B. D., Iqbal, M. A., & Zainal, M. (2026). *Intergovernment Alignment dalam Subsidi Transportasi Publik di Indonesia: Sinergi Pusat dan Daerah untuk Transportasi Publik Berkelanjutan dan Inklusif*. Global Kreatif Media.

Syaiful, S., Laode, T., Ahzar, L. M., Firmansyah, F., Satyadharma, M., Susanti, N., Hado, H., Sulistyo, G. A., & Almaliki, M. F. (2025). Peningkatan Kinerja Terminal dan Kepatuhan Pengemudi Angkutan Umum di Kabupaten Kolaka Utara. *INANTA | Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat*, *1*(2), 1–9. https://doi.org/10.64344/inta.v1i2.61

Thenniarti, D. (2024). Revitalisasi Terminal untuk Tarik Minat Masyarakat Gunakan Angkutan Umum. *InfoPublik*. https://infopublik.id/kategori/nasional-ekonomi-bisnis/823156/revitalisasi-terminal-

untuk-tarik-minat-masyarakat-gunakan-angkutan-umum
Undang-Undang Nomor 22 Tahun 2009 Tentang Lalu Lintas Dan Angkutan Jalan.
Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 Tentang Pemerintah Daerah.
Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 Tentang Pelayanan Publik.
Undang-Undang Nomor 8 Tahun 2016 Tentang Penyandang Disabilitas.
Widanti, N. P. T. (2022). Konsep Good Governance dalam Perspektif Pelayanan Publik: Sebuah Tinjauan Literatur. *Jurnal Abdimas Peradaban: Jurnal Pengabdian Masyarakat*, *3*(1), 73–85. https://doi.org/10.54783/ap.v3i1.11
Widianto, A. W. (2025). Tantangan dan Strategi Administrasi Publik Dalam Pengelolaan Terminal Tipe A Jatijajar Pasca Inpres No. 1 Tahun 2025. *Seminar Nasional Hukum Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik*, *2*(1), 362–381. https://doi.org/10.33830/semnasip.v2i1.6239
Widyarti, A. R., & Supriyatno, D. (2026). Analisis Konektivitas Intermoda Feeder Wirawiri di Kota Surabaya (Studi Kasus: Rute Terminal Bratang - Stasiun Pasar Turi). *Jurnal Media Publikasi Terapan Transportasi*, 445–454. https://doi.org/10.26740/mitrans.v4n1.p445-454
Wulandjani, H., Widiyahseno, B., Utomo, E. N., Megaster, T., Sudarmanto, E., Saleha, D., & Islam, N. (2025). *Collaborative Governance*. Penerbit Minhaj Pustaka Indonesia.
Wulansari, I. (2026). *Dasar-Dasar Sistem Transportasi*. Arsy Media.
Xiang, Z., Magnini, V. P., & Fesenmaier, D. R. (2015). Information technology and consumer behavior in travel and tourism: Insights from travel planning using the internet. *Journal of Retailing and Consumer Services*, *22*, 244–249. https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2014.08.005
Yanti, W. (2024). *Pengembangan Angkutan Feeder Pendukung Angkutan Massal di Kawasan Suburban Kota Makassar*. Universitas Hasanuddin.