

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Penelitian

Setiap instansi baik pemerintahan maupun perusahaan mempunyai tujuan yang akan dicapai di masa mendatang, untuk memwujudkan tujuan tersebut salah satu faktornya yaitu kinerja pegawai. Kinerja pegawai perlu diperhatikan oleh pemimpin instansi karena kinerja pegawai sangat berpengaruh terhadap kinerja instansi secara keseluruhan. Selain itu juga harus tetap memperhatikan tingkat kepuasan pegawai yang melaksanakan kegiatan. Untuk menciptakan sistem kerja yang baik maka instansi dalam menjalankan fungsinya merupakan suatu tindakan dalam menyempurnakan tata kerja dan pengaruh kepada peningkatan kinerja pegawai.

Citra PT. Pos Indonesia (PERSERO) yang mulai menurun dimata masyarakat, membuat PT. Pos Indonesia (PERSERO) mencari strategi agar kembali dilirik masyarakat, salah satu cara yang dilakukan adalah melalui pelatihan dan pengembangan guna untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia atau pegawai yang ada.

Kinerja pegawai merupakan sejauh mana pegawai tersebut dapat melaksanakan tugas yang diperintahkannya dengan baik sesuai dengan rencana, sehingga diperoleh hasil yang akan memuaskan agar tercapainya kinerja pegawai

yang baik. Agar kinerja pegawai dapat meningkat tentunya dibutuhkan para pegawai yang dapat melakukan tugasnya secara efektif dan efisien. Adapun tujuannya yaitu agar dapat menggunakan waktu dengan sebaik-baiknya dalam pelaksanaan tugasnya dan para pegawai juga bisa lebih disiplin kerja sehingga hasil yang dicapai sesuai dengan apa yang telah diperintahkan oleh atasan.

Tentunya untuk mencapai kinerja yang baik, diperlukan pegawai yang disiplin, bersemangat, dan bertanggung jawab dengan penuh pengabdian. Dengan demikian lebih menekankan pada perilaku masing-masing aparat pelaksana dalam menunjang keberhasilan pelaksanaan tugas. Karena kinerja pegawai akan mempengaruhi terhadap instansi dilihat dari seberapa banyak mereka memberikan kontribusi kepada instansi tersebut. Setiap pekerjaan memiliki kriteria pekerjaan yang spesifik, atau dimensi kerja yang mengidentifikasi elemen-elemen yang paling penting dari suatu pekerjaan.

Kinerja pada dasarnya menekankan pada apa yang dihasilkan dari fungsi-fungsi suatu pekerjaan atau apa yang keluar (*out-come*). Jika diperhatikan lebih jauh yang terjadi didalam sebuah pekerjaan adalah suatu proses yang mengolah *in-put* menjadi *out-put* (hasil kerja). Penggunaan indikaor kunci untuk mengukur hasil kinerja individu, berasal dari kegiatan dengan landasan standar yang jelas dan juga tertulis. Mengingat kinerja mengandung komponen kompetensi dan produktivitas hasil, maka hasil kinerja sangat tergantung pada tingkat kemampuan personal setiap pegawai dalam pencapaiannya, terutama tujuan organisasi.

PT. Pos Indonesia (PERSERO) merupakan salah satu perusahaan milik negara atau biasa disebut BUMN. PT. Pos Indonesia (PERSERO) bergerak dalam bidang jasa pengiriman surat dan juga sebagai salah satu instansi yang melayani masyarakat dalam dunia pos, keuangan, fasilitas transfer uang, pembayaran tagihan (listrik, air, dan telepon). Untuk dapat bertahan menjadi perusahaan pengiriman yang terbaik di mata konsumen, PT. Pos Indonesia (PERSERO) harus dapat bersaing dengan perusahaan pengiriman yang lain. Salah satu faktor utama yang berperan penting dalam mewujudkan tujuan perusahaan adalah pegawai atau sumber daya manusia yang terdapat di dalam perusahaan. Maka dari itu sebaiknya dalam kinerja pegawai khususnya di bidang pelayanan lebih ditingkatkan lagi demi kenyamanan baik untuk masyarakat ataupun untuk instansinya itu sendiri.

Bidang pelayanan merupakan bidang yang melakukan pelayanan kepada masyarakat dan juga bertanggung jawab melaksanakan pelayanan loket dengan standar layanan yang telah ditetapkan. Tugas utama dalam melakukan pekerjaan yaitu (1) Melakukan persiapan pembukaan layanan *Pospay*, *Remittance*, *Ipos*, dan *GOL*, (2) Melakukan pemrosesan transaksi ikayanan *Pospay*, *Remittance*, *Ipos*, dan *GOL*, (3) Melakukan konfirmasi transaksi *Pospay*, *Remittance*, *Ipos*, dan *GOL* ke publik sebelum melakukan enter untuk di print, (4) Meminta panjar uang ke kasir untuk transaksi pembayaran, (5) Melakukan amprah BPM, (6) Membuat neraca loket terpadu, (7) Melakukan penutupan layanan *Pospay*, *Remittance*, *Ipos*, dan *GOL*, (8) Melakukan penyetoran ke kasir.

Berdasarkan tugas utama dalam melakukan pekerjaan bidang pelayanan tersebut maka kinerja sangat diperlukan karena dengan adanya kinerja pegawai maka tugas utama dalam melakukan pekerjaan tersebut maka pelaksanaan tugas di bidang layanan dapat terlaksana dalam melakukan layanan *Pospay*, *Remittance*, *Ipos*, dan *GOL*. Pegawai yang bertugas dibidang pelayanan merupakan ujung tombak dalam pencapaian kualitas pelayanan publik yang baik. Pelayanan publik dapat dikatakan baik dapat ditentukan oleh cara kerja, sikap dan perilaku para pegawai tersebut. Dengan kata lain pelayanan publik ditentukan oleh kinerja pegawai tersebut.

Tolak ukur masalah di PT. Pos Indonesia (PERSERO) Kantor Pos Subang yaitu kuantitas, kualitas dan juga tingkat kehadiran pegawai. Dalam kuantitas pekerjaan yang sejauh mana pegawai dapat melakukan tugas utamanya sesuai dengan perintah atasan dan juga sesuai dengan program kerja yang telah ditetapkan. Pada kualitas yaitu bagaimana hasil dari pekerjaan yang telah dilakukan oleh pegawai tersebut sedangkan pada tingkat kehadiran pegawai yaitu seberapa banyak jumlah waktu tidak hadir tanpa izin dan juga keterlambatan ketika masuk kerja.

Penilaian kinerja yang digunakan di PT. Pos Indonesia Indonesia (PERSERO) Kantor Pos Subang disebut dengan KPI (*Key Performance Indicator*) dalam bentuk persentase ketercapaian kinerja yang dilakukan setiap 3 (tiga) bulan sekali. Menurut keputusan Direksi PT. Pos Indonesia (PERSERO) Nomor: KD.23/DIRUT/0313 Tentang Sistem Manajemen Kinerja Individu, KPI

(*Key Performance Indicator*) dalam penilaian kinerja yang digunakan untuk membantu perusahaan dalam menentukan dan mengukur kemajuan kinerja terhadap sasaran setiap personal pegawai. KPI (*Key Performance Indicator*) mencakup kuantitas kerja, kualitas kerja dari tingkat kehadiran pegawai.

Fenomena kinerja yang terjadi di bidang pelayanan PT. Pos Indonesia (PERSERO) Kantor Pos Subang belum seperti apa yang diharapkan, karena bisa dilihat dari pegawai yang kurang menanggapi prosedur yang telah ditetapkan oleh PT. Pos Indonesia (PERSERO) Kantor Pos Subang. Sehingga masih ada pegawai yang melanggar prosedur tersebut, hal ini bisa dilihat dari pegawai yang terlambat memasuki jam kerja.

Berdasarkan hasil penelitian sementara menurut data KPI yang dapat diperoleh melalui Sistem Manajemen Kinerja Individu, kuantitas, kualitas dan kehadiran kinerja pegawai di PT. Pos Indonesia (PERSERO) Kantor Pos Subang yang dapat diukur dengan prestasi kerja, hal tersebut dapat dilihat dalam grafik berikut:



Tabel 1.1**Tabel Penilaian Kinerja Pegawai PT. POS INDONESIA (PERSERO) Tahun 2016-2018**

NO	BIDANG	TAHUN 2016				TAHUN 2017				TAHUN 2018			
		TRI I	TRI II	TRI II	TRI IV	TRI I	TRI II	TRI II	TRI IV	TRI I	TRI II	TRI III	TRI IV
1	PELAYANAN	70,79	68,92	80,39	80,54	80,76	80,33	80,33	80,54	81,67	80,35	80,23	80,33
2	PUPL	84,00	83,66	83,99	82,00	85,56	83,86	85,16	81,26	83,38	80,32	84,44	85,81
3	AKUNTANSI	90,10	90,00	90,00	90,25	90,00	90,10	90,00	90,50	90,10	90,25	90,50	90,50
4	KEUANGAN	85,38	85,74	85,99	86,42	85,18	85,84	86,76	87,48	85,32	86,06	85,82	87,94
5	PEMASARAN	89,00	89,00	89,10	89,25	89,30	89,10	89,25	89,50	89,75	89,10	89,75	89,75
6	PROSTRANS	76,41	78,51	78,36	82,45	81,84	82,11	82,73	83,64	82,52	83,25	82,98	83,81
7	DUKUM DAN SDM	89,25	89,25	89,10	89,00	89,50	89,50	89,75	89,88	89,63	89,90	89,75	89,75
8	AUDIT M2K3L	89,00	89,00	89,10	89,25	89,10	89,25	89,25	89,75	89,50	89,88	89,75	89,88

Sumber: Diolah oleh peneliti pada tahun 2019

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan pencapaian kinerja pegawai PT. Pos Indonesia (PERSERO) Kantor Pos Subang pada bidang Pelayanan berada di posisi terendah dan mengalami fluktuasi dari tahun 2016-2018. Dan juga terlihat bahwa pencapaian kinerja pegawai pada Bidang Pelayanan di PT. Pos Indonesia (PERSERO) Kantor Pos Subang tidak mengalami kenaikan yang signifikan sesuai dengan yang diharapkan. Di tahun 2016 pada triwulan 1 pencapaian kinerja karyawan mencapai angka 70,79 dan terjadi penurunan pada triwulan 2 yaitu mencapai angka 68,92 akan tetapi pada triwulan 3 mengalami kenaikan kembali menjadi 80,39 dan mengalami kenaikan kembali pada triwulan 4 yaitu mencapai angka 80,54. Pada tahun 2017 triwulan 1 pencapaian kinerja pegawai mencapai angka 80,76, kemudian mengalami penurunan pada triwulan 2 dengan pencapaian angka menjadi 80,33. namun pada triwulan 3 mengalami penetapan angka

menjadi 80,33 dan pada triwulan 4 mengalami kenaikan yang lumayan yaitu mencapai angka 80,54, Dan pada tahun 2017 pencapaian kinerja pegawai pada triwulan 1 mencapai angka 81,67, lalu pada triwulan 2 mengalami penurunan yang mencapai angka 80,33 dan pada triwulan 3 mengalami kenaikan kembali dengan mencapai angka 80,35, tetapi pada triwulan 4 mengalami penurunan yaitu menjadi 80,23.

Berdasarkan data yang menunjukkan hasil penilaian kinerja di bidang pelayanan Kantor Pos Subang tersebut, pegawai yang merupakan faktor penentu dalam pencapaian tujuan, terutama mengingat bahwa PT. Pos Indonesia merupakan instansi yang berhubungan dengan pelayanan publik. Hal ini mengharuskan para pegawai khususnya di bidang pelayanan Kantor Pos Subang dapat mencapai kinerja yang lebih baik dan memberikan mutu profesionalitas yang terbaik dalam melayani masyarakat.

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dipaparkan di atas, maka penulis merasa tertarik untuk melakukan penelitian lebih lanjut terhadap kinerja pegawai di PT. Pos Indonesia (PERSERO) Kantor Pos Subang, maka penulis mengambil judul “Analisis Kinerja Pegawai di Bidang Pelayanan PT. Pos Indonesia (PERSERO) Kantor Pos Subang”

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan di atas maka fokus masalah yang diteliti yaitu berkenaan dengan kinerja pegawai di PT. Pos Indonesia (PERSERO) Kantor Pos Subang.

C. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan fokus masalah di atas maka dapat dirumuskan masalah yaitu,

1. Bagaimana kinerja pegawai di Bidang Pelayanan PT. Pos Indonesia (PERSERO) Kantor Pos Subang?"
2. Apa saja faktor penghambat kinerja pegawai di Bidang Pelayanan PT. Pos Indonesia (PERSERO) Kantor Pos Subang?"

D. Maksud dan Tujuan Penelitian

Mengacu kepada rumusan masalah yang telah dipaparkan, adapun maksud dan tujuan penelitian ini yaitu untuk menganalisis dan juga dapat menjelaskan tentang kinerja pegawai di Bidang Pelayanan PT. Pos Indonesia (PERSERO) Kantor Pos Subang. Selain itu juga penulis dapat mengetahui apa saja faktor-faktor penghambat kinerja pegawai di Bidang Pelayanan PT. Pos Indonesia (PERSERO) Kantor Pos Subang tersebut.

E. Manfaat dan Kegunaan

Adapun beberapa manfaat yang dapat diperoleh dari penelitian ini adalah:

1) Kegunaan Praktis

- 1) Bagi penulis, dapat menambah wawasan mengenai hal-hal yang berhubungan dengan kinerja pegawai.
- 2) Bagi pegawai, dapat memberikan masukan kepada pegawai di Bidang Pelayanan PT. Pos Indonesia (PERSERO) Kantor Pos Subang mengenai

kedisiplinan terhadap pegawai agar dapat mengoreksi dirinya sendiri dalam hal kinerja masing-masing.

- 3) Bagi instansi, dapat memberikan informasi yang dapat digunakan sebagai bahan masukan untuk mengetahui seberapa besar potensi para pegawai di Bidang Pelayanan PT. Pos Indonesia (PERSERO) Kantor Pos Subang. Dan juga menjadi bahan pertimbangan dan evaluasi kinerja pegawai dalam upaya optimalisasi kinerja pegawai di Bidang Pelayanan PT. Pos Indonesia (PERSERO) Kantor Pos Subang terutama dalam kualitas hasil kerja dan juga kehadiran .

2. Kegunaan Teoretis

- a) Hasil penelitian diharapkan dapat menjadi pengetahuan dan pemahaman baru bagi penulis
- b) Memenuhi syarat kelulusan pada program S1 Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Program Studi Administrasi Publik di Universitas Islam Negeri Sunan Gunung Djati Bandung
- c) Penelitian ini diharapkan dapat menjadi wawasan bagi pembaca tentang kinerja pegawai di PT. Pos Indonesia (PERSERO) Kantor Pos Subang

F. Kerangka Pemikiran

Teori administrasi publik yang berkaitan dengan kinerja pegawai dalam kajian Pasolong (2008:8) menyatakan bahwa, administrasi publik adalah kerjasama yang dilakukan oleh sekelompok orang atau lembaga dalam

melaksanakan tugas-tugas pemerintahan dalam memenuhi kebutuhan publik secara efisien dan efektif.

Setiap instansi tentunya memiliki tujuan untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan dan direncanakan sebelumnya. Dan tujuan tersebut tentunya akan tercapai dengan adanya usaha dari seluruh personal yang ada didalam instansi tersebut. Maka dari itu diperlukannya upaya dari atasan untuk lebih meningkatkan kinerja para pegawai yang ada diinstansi tersebut.

Teori perilaku organisasi yang berkaitan dengan kinerja pegawai dalam kajian W. Jack Duncan dalam Toha (2014:5) menyatakan bahwa, perilaku organisasi adalah suatu studi yang menyangkut aspek-aspek tingkah laku manusia dalam suatu organisasi atau suatu kelompok tertentu. Ia meliputi aspek yang ditimbulkan dari pengaruh organisasi terhadap manusia terhadap organisasi.

Masalah kinerja pegawai dibidang pelayanan yaitu masih adanya pegawai yang kurang menanggapi prosedur yang telah ditetapkan di Kantor Pos Subang, sehingga masih ada yang melanggar prosedur, hal ini bisa dilihat dari pegawai yang terlambat memasuki kerja dan juga tidak profesional dalam mengambil keputusan hal itu tentunya akan menurunkan hasil pendapatan dan produktivitas kantor pos Subang

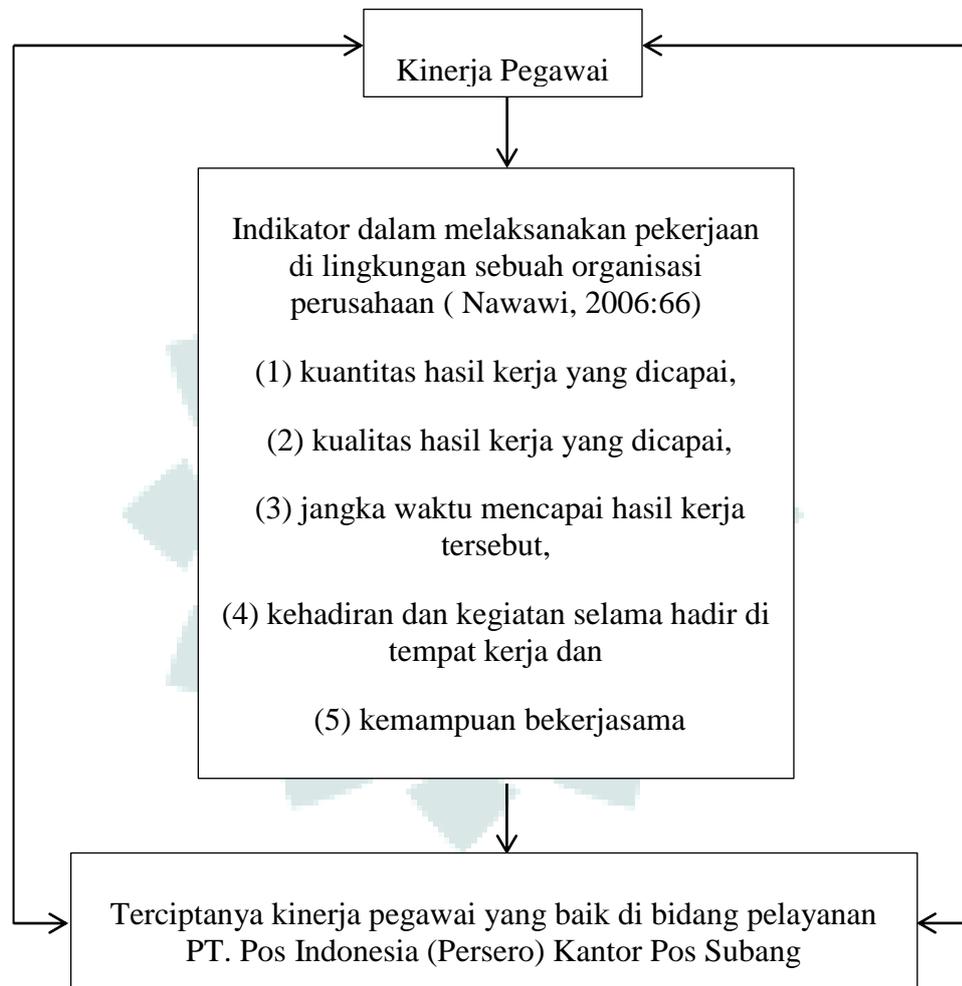
Setiap instansi tentunya akan memperhatikan kinerja pegawainya sebelum mendapatkan hasil kerja tersebut, setelah mendapatkan hasil kerja tersebut instansi dapat melakukan evaluasi atau penilaian sejauh mana kemampuannya dalam

melakukan pekerjaannya. Penilaian kinerja pegawai merupakan sebuah mekanisme untuk dapat mengendalikan pegawai.

Menurut keputusan Direksi PT. Pos Indonesia (PERSERO) Nomor: KD.23/DIRUT/0313 Tentang Sistem Manajemen Kinerja Individu, KPI (*Key Performance Indicator*) dalam penilaian kinerja yang digunakan untuk membantu perusahaan dalam menentukan dan mengukur kemajuan kinerja terhadap sasaran setiap personal pegawai. KPI (*Key Performance Indicator*) mencakup kuantitas kerja, kualitas kerja dari tingkat kehadiran pegawai.

Hal ini juga di ungkapkan oleh Nawawi (2006:66) indikator dalam melaksanakan pekerjaan di lingkungan sebuah organisasi perusahaan (instansi) mencakup lima unsur yaitu (1) kuantitas hasil kerja yang dicapai, (2) kualitas hasil kerja yang dicapai, (3) jangka waktu mencapai hasil kerja tersebut, (4) kehadiran dan kegiatan selama hadir di tempat kerja dan (5) kemampuan bekerjasama.

Gambar 1.2
Kerangka Berpikir



G. Proposisi

Berdasarkan kerangka pemikiran yang telah dipaparkan, bahwa kinerja pegawai di PT. Pos Indonesia Kantor Pos Subang berkaitan dengan kuantitas, kualitas, jangka waktu dalam bekerja, kehadiran dan kegiatan selama di tempat kerja, dan bekerjasama.