

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Tinjauan Kebijakan

1. Keputusan Direksi PT. Pos Indonesia (Persero)

Keputusan direksi merupakan Peraturan Perusahaan yang berlaku di Kantor Pusat, Regional, dan Sub Regional serta Kantor Cabang yang mana telah ditandatangani oleh Direktur Utama yang bersifat mengatur dan berlaku secara umum. Untuk mengatur jalannya perusahaan yang bersifat khusus, Direksi pada umumnya mengeluarkan SK Direksi, kebijakan-kebijakan yang dituangkan dalam SK Direksi ini tidak boleh keluar dari koridor peraturan perundang-undangan. PT. Pos Indonesia dalam hal ini mengeluarkan peraturan berkaitan dengan Manajemen Karir di lingkungan Perusahaan yang telah diatur dalam Keputusan Direksi PT Pos Indonesia (Persero) Nomor: KD.059/DIRUT/0721 yang bertujuan untuk memenuhi kebutuhan Perusahaan yang dinamis dan sebagai salah satu cara mendorong terlaksananya transformasi sumber daya manusia sesuai dengan rencana jangka panjang perusahaan, serta turut melibatkan semua komponen dalam perusahaan, termasuk karyawan dalam perencanaan karir. Di dalam KD tersebut Manajemen Karir terdiri dari enam aktivitas dimulai dari Perencanaan Karir sampai dengan evaluasi Karir.

Manajemen Karier digunakan sebagai pedoman bagi pegawai, atasan, dan perusahaan dalam melaksanakan Manajemen Karier di lingkungan PT. Pos Indonesia (Persero). Pemilihan aspirasi posisi-posisi oleh pegawai, atasan, dan Perusahaan harus mempertimbangkan kesesuaian antara kualifikasi pegawai dengan persyaratan pekerjaan/ posisi (*job requiremenf*) dan kebutuhan Perusahaan. Untuk lebih mengefektifkan proses pemilihan aspirasi posisi-posisi oleh pegawai, atasan diwajibkan untuk melakukan proses *development dialogue* kepada bawahannya. Setiap pimpinan atau kepala unit kerja secara berkala memiliki kewajiban untuk

melakukan perencanaan, penilaian, dan menyusun program pengembangan individual masing-masing pegawai serta melakukan *development dialogue* terhadap pegawai bawahannya dalam rangka Pengembangan Karir pegawai. Pengembangan Karir dilakukan melalui aktivitas dalam bentuk: Program pelatihan peningkatan kompetensi, pengetahuan, keterampilan dan perilaku; Pelatihan pengembangan *personal quality*, Program mentoring dari kepala unit atau atasan langsung dari pegawai yang bersangkutan; Pelatihan kepemimpinan (*Leadership*); *Job briefing/ assignment*.

B. Tinjauan Teori

1. Kepemimpinan

a. Pengertian Kepemimpinan

Faktor kepemimpinan di dalam organisasi sangatlah penting karena pemimpin memiliki peran dan tanggung jawab untuk menggerakkan serta mengarahkan bawahan agar mencapai tujuan yang diinginkan. Tugas seorang pemimpin tidaklah mudah karena pemimpin harus memahami berbagai perilaku yang berbeda-beda dari setiap bawahan. Para bawahan dipengaruhi sedemikian rupa oleh pemimpin sehingga dapat memberikan kontribusi dalam organisasi secara efektif dan efisien.

Menurut Pertiwi & Atmaja (2021), kepemimpinan merupakan suatu proses di mana seseorang dapat mempengaruhi orang lain dengan maksud agar pegawai dapat memahami tugas yang akan dilakukan dan cara mengerjakannya dengan efektif dan efisien sehingga tujuan organisasi akan tercapai.

Kepemimpinan adalah suatu usaha seorang pemimpin untuk menciptakan tujuan baik individu maupun organisasi dengan cara mendukung, mempengaruhi, dan memberikan motivasi agar para bawahannya dapat melaksanakan pekerjaannya secara antusias agar mencapai tujuan yang diinginkan (Sutarto Wijono, 2018).

Pendapat serupa juga dikemukakan oleh Mulyadi (2014), kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi individu atau kelompok agar termotivasi untuk bekerja sama dan melaksanakan peraturan dengan tanggung jawab, dengan tujuan mencapai tujuan organisasi.

Agar dapat memahami pengertian kepemimpinan secara mendalam, terdapat beberapa pengertian dari kepemimpinan yang dikemukakan oleh para ahli Badu & Djafri (2013), yaitu:

1. Harold Kontz mengatakan bahwa kepemimpinan merupakan sebagai pengaruh, atau proses alam mempengaruhi bawahan sehingga bawahan akan berusaha dalam mencapai tujuan organisasi dengan keinginan dan antusias.
2. Miftah Thoha berpendapat bahwa kepemimpinan adalah suatu aktifitas untuk mempengaruhi sikap individu atau seni dalam mempengaruhi perilaku dan sifat manusia, baik mempengaruhi perseorangan maupun mempengaruhi kelompok.
3. Frigon mengatakan *leadership is the art and sciene of getting others to perform and achieve vision* (kepemimpinan adalah seni dan ilmu membuat orang lain bekerja dan mencapai visi).

Jadi, dari beberapa pendapat ahli diatas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan cara yang dilakukan oleh seorang pemimpin untuk mempengaruhi individu atau kelompok dengan memberikan bimbingan dan dorongan dalam bekerja sama untuk mencapai tujuan organisasi.

b. Peran Kepemimpinan

Dalam konteks manajemen, kepemimpinan merupakan salah satu subsistem dari manajemen. Mengingat pentingnya seorang pemimpin dalam menggerakkan bawahannya, para ahli telah mempertimbangkan peran dan tanggung jawab atas apa yang harus dikerjakan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi bawahannya.

Menurut definisi dari Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), peran mengacu pada perilaku yang diharapkan dari seseorang yang memiliki kedudukan dalam masyarakat dan harus dijalankan. Sedangkan pendapat lain mengatakan bahwa peran adalah suatu hal yang berlangsung jika seseorang melaksanakan tugas dan kewajibannya sesuai dengan status atau kedudukan sosial tertentu (Brigette Lantaeda et al., 2002). Dari pengertian diatas, dapat disimpulkan bahwa peran berkaitan dengan status dan perilaku seseorang yang muncul oleh status dan jabatan tertentu.

Menurut Daswati (2012:788) Peran kepemimpinan adalah serangkaian perilaku yang diharapkan dari seorang pemimpin dalam menduduki suatu posisi tertentu, dengan tujuan mempengaruhi, mengarahkan, dan mengevaluasi bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi. Jika istilah peran digunakan dalam lingkungan kerja, terutama untuk seorang pemimpin, maka seseorang yang mendapatkan atau ditugaskan dalam suatu posisi juga diharapkan untuk menjalankan tanggung jawabnya sesuai dengan yang diharapkan oleh pekerjaan tersebut.

Peran kepemimpinan dalam organisasi meliputi sejumlah tugas, tanggung jawab, dan juga perilaku yang dijalankan oleh seorang pemimpin. Berikut adalah beberapa peran kepemimpinan menurut (Rizky Denizia dkk., 2015):

1. Peran Mencari dan Memberi Informasi

Informasi adalah suatu faktor penting yang berguna dalam menentukan kualitas sebuah organisasi. Meskipun produk atau layanan yang ditawarkan oleh organisasi tersebut baik, tetapi jika komunikasi internal dan eksternalnya tidak baik, maka organisasi tersebut tidak akan dapat bertahan dalam jangka panjang dikarenakan kurang dikenal oleh masyarakat dan koordinasi kerja di dalamnya menjadi tidak efektif.

2. Peran Mempengaruhi Orang Lain

Kepemimpinan adalah suatu proses di mana seseorang memengaruhi sekelompok atau individu lainnya untuk mencapai tujuan tertentu. Untuk menjadi pemimpin yang efektif, seorang pemimpin perlu mampu

mempengaruhi seluruh bawahan atau pegawai yang dipimpin melalui pendekatan yang positif, dengan tujuan mencapai target yang telah ditetapkan oleh organisasi. Sebagai pemimpin yang efektif, memiliki kekuasaan saja tidaklah cukup, tetapi penting juga memiliki kemampuan dalam mengamati proses-proses yang mempengaruhi agar dapat terjadi interaksi timbal balik antara pemimpin dan yang dipimpinnya.

3. Peran Membangun Hubungan

Peran pemimpin dalam membangun hubungan salah satunya dalam konteks tim. Peranan kepemimpinan dalam tim dapat diartikan sebagai proses memberikan arahan dan pengaruh terhadap kegiatan yang berkaitan dengan tugas para anggota. Pemimpin percaya bahwa kesuksesan tim tidak dapat dicapai tanpa adanya kontribusi dari setiap anggota tim untuk mencapai tujuan akhir yang sama.

4. Peran Membuat Keputusan

Seorang pemimpin memiliki peran kunci dalam proses pengambilan keputusan. Dikarenakan pemimpin mempunyai wewenang dan posisi formal sebagai pusat organisasi, hanya pemimpin yang mempunyai kewenangan dalam mengambil keputusan strategis.

c. Tipe Kepemimpinan

Kepemimpinan yang efektif dan efisien dapat tercapai jika dijalankan sesuai dengan fungsi dan tujuan yang sudah ditetapkan. Untuk mewujudkan tujuan dan fungsi kepemimpinan secara internal, akan ada berbagai aktivitas kepemimpinan yang terjadi, dan aktivitas tersebut dapat dibedakan menjadi pola kepemimpinan yang berbeda-beda. Seorang pemimpin memiliki karakteristik yang berbeda-beda serta memiliki kemampuan untuk menentukan jalannya sendiri. Menurut Wijayanti (2012) organisasi yang dipimpin oleh seorang pemimpin dapat diarahkan ke berbagai tipe, yaitu sebagai berikut:

1. Tipe Otokratis, pemimpin otokratis pada umumnya merasa yakin dan mengetahui tentang apa yang diinginkan dan cenderung menyampaikan kebutuhan-kebutuhan tersebut ke dalam suatu perintah langsung kepada bawahan. Dalam tipe ini, anggota kelompok sangat bergantung pada pemimpin dan harus mengikuti perintah tanpa inisiatif. Beberapa ciri-ciri dari kepemimpinan ini antara lain:
 - 1) Semua kebijakan ditetapkan oleh pemimpin secara langsung;
 - 2) Pemimpin memberikan tugas-tugas khusus dan anggota bertindak sebagai pelaksana;
 - 3) Pemimpin cenderung memberikan pujian atau kritik secara personal dan menjaga jarak dari kegiatan kelompok.
2. Tipe Demokratis, pada tipe ini pemimpin demokratis cenderung mendelegasikan kekuasaannya secara praktis dan realistis, dengan tetap menjaga kendali dalam kerangka organisasional. Mereka juga melibatkan bawahannya secara aktif dalam proses pengambilan keputusan, memberi mereka kesempatan untuk menentukan nasib mereka sendiri. Pemimpin ini memperlakukan bawahannya sebagai individu yang memiliki karakteristik, identitas, serta dimensi politik, sosial, dan ekonomi mereka sendiri. Ciri-ciri dari tipe kepemimpinan demokratis, diantaranya:
 - 1) Semua kebijakan didiskusikan dan ditentukan bersama oleh kelompok dengan dukungan dan bantuan pimpinan;
 - 2) Para bawahan memiliki kebebasan untuk bekerja sama dengan siapa saja dan tugas-tugas diserikan kepada kelompok untuk ditentukan bersama;
 - 3) Pemimpin selalu berpikir berdasarkan pada fakta dalam menyampaikan pujian atau saran, dan berusaha memberikan semangat dan dukungan tanpa terlalu banyak campur tangan dalam urusan pekerjaan.
3. Tipe *laissez-faire*, merupakan tipe kepemimpinan yang memiliki karakteristik kendali yang lebih bebas, di mana pemimpin cenderung memberikan wewenang kepada bawahannya dan lebih suka melihat

situasi di mana bawahanlah yang mengambil keputusan. Adapun ciri-ciri tipe kepemimpinan *laissez-faire* sebagai berikut:

- 1) Bawahan memiliki kebebasan penuh untuk mengambil sebuah keputusan, baik secara individu ataupun sebagai kelompok, tanpa ada campur tangan dari pimpinan;
 - 2) Pemimpin tidak memberikan komentar spontan tentang aktivitas bawahannya, kecuali jika ditanya;
 - 3) Tidak ada upaya dari pemimpin untuk mengevaluasi atau mengatur jalannya organisasi.
4. Tipe paternalistik, adalah seorang pemimpin yang memiliki ciri yaitu menggabungkan antara yang negatif dan positif. Adapun ciri-cirinya adalah sebagai berikut:
- 1) Memiliki sikap melindungi;
 - 2) Jarang dalam memberikan kesempatan ke bawahan untuk mengambil keputusannya sendiri;
 - 3) Tidak memberikan kesempatan untuk memiliki inisiatif dan mengembangkan imajinasi serta daya kreativitas mereka sendiri;
 - 4) Sering memperlihatkan sikap paling mengetahui segala sesuatu;
 - 5) Ketat dalam melakukan pengawasan.
5. Tipe kharismatik, dalam tipe kepemimpinan ini, terdapat daya tarik, energi, dan karisma yang kuat yang memungkinkan pemimpin mempengaruhi orang lain dengan mudah, sehingga orang lain bersedia mengikutinya tanpa perlu selalu menjelaskan alasan mengapa mereka bersedia. Pemimpin kharismatik memiliki berbagai cara untuk memperoleh simpati dari bawahannya, seperti menggunakan pernyataan visi untuk menyampaikan tujuan dan sasaran kepada bawahan. Selain itu, pemimpin ini juga berkomunikasi mengenai harapan kinerja yang tinggi, sehingga meningkatkan keyakinan bahwa bawahan memiliki kemampuan untuk mencapainya. Pemimpin juga memberikan contoh melalui kata-kata dan tindakan, serta menjadi teladan yang dapat ditiru oleh bawahannya.

d. Fungsi Kepemimpinan

Pemimpin harus mempunyai kreativitas dan inisiatif yang tinggi, dan selalu memperhatikan interaksi manusiawi agar para pegawainya termotivasi untuk bekerja dengan baik. Untuk menciptakan kepemimpinan yang efektif di dalam organisasi, penting untuk menjalankan fungsi kepemimpinan sesuai dengan perannya. Fungsi kepemimpinan terkait dengan konteks sosial dalam kehidupan kelompok atau organisasi, di mana fungsi kepemimpinan harus terlihat dalam interaksi antar individu. Menurut Badu & Djafri (2013) secara umum, pemimpin menjalankan fungsi manajerial yang melibatkan kegiatan pokok seperti:

1. Penyusunan strategi, dengan cara menyusun struktur organisasi, memberikan pengarahan dan pengendalian, dan melakukan penilaian atau pelaporan;
2. Memotivasi bawahan agar bekerja dengan giat dan semangat;
3. Menuntun bawahan agar dapat melaksanakan tanggung jawab tugas mereka dengan baik;
4. Mengarahkan bawahan agar dapat bekerja secara efektif dan efisien;
5. Menciptakan lingkungan kerja yang positif dan harmonis;
6. Menyusun fungsi manajemen dengan baik;
7. Menjadi pendorong yang baik dan menjadi sumber kreativitas;
8. Menjadi perwakilan dalam membina hubungan dengan pihak luar.

Pendapat lain dikemukakan oleh Hutahaean (2021:4) bahwa fungsi kepemimpinan ialah sebagai berikut:

1. Memahami struktur organisasi;
2. Merancang tujuan organisasi dan menentukan cara-cara yang digunakan untuk dapat mencapai tujuan tersebut;
3. Menjaga komunikasi di dalam organisasi agar pekerjaan berjalan secara efektif;
4. Menyelesaikan perselisihan dan konflik yang muncul serta melakukan evaluasi secara rutin;

5. Melakukan perubahan, pengembangan, dan penyempurnaan sistem dan kebijakan dalam organisasi.

Sedangkan menurut George R. Terry (2019:8-9) fungsi pokok pemimpin dalam manajemen organisasi dibagi menjadi empat kategori, yaitu:

1. Perencanaan (*Planning*), dengan rencana dapat ditetapkan tujuan dan langkah-langkah yang hendak dicapai. Perencanaan dapat diartikan sebagai penentu tindakan untuk mencapai hasil yang diinginkan. Seorang pemimpin dalam sebuah organisasi harus membuat keputusan mengenai apa yang ingin dikerjakan. Seorang pemimpin harus menetapkan tujuan jangka pendek dan jangka panjang, serta memilih alat atau metode apa yang akan digunakan untuk mencapai tujuan tersebut.
2. Pengorganisasian (*Organizing*), Pengorganisasian dapat diartikan sebagai penentuan, pengelompokkan, dan penyusunan berbagai kegiatan yang dibutuhkan guna mencapai tujuan. Hal ini juga melibatkan penempatan pegawai terhadap aktivitas-aktivitas organisasi, menyediakan faktor-faktor fisik yang sesuai dengan kebutuhan pekerjaan, dan menetapkan hubungan kewajiban yang dilimpahkan kepada setiap orang dalam hubungannya dengan pelaksanaan setiap kegiatan yang diharapkan.
3. Penggerak (*Actuating/Leading*), diartikan sebagai pekerjaan yang dikerjakan oleh seorang pemimpin yang membuat orang lain bertindak atau bergerak atas perintahnya.
4. Pengawasan (*Controlling*), Pengawasan sering disebut sebagai pengendalian yaitu mengadakan penilaian atau evaluasi dan koreksi terhadap tindakan yang dilakukan pegawai. Dalam melaksanakan pengawasan, pemimpin melakukan pemeriksaan, mencocokkan dan berupaya agar kegiatan-kegiatan yang dilakukan sesuai dengan rencana yang ingin dicapai.

e. Indikator Kepemimpinan

Menurut Wirata dkk., (2021) kepemimpinan seseorang secara garis besar dapat dilihat dan dinilai berdasarkan beberapa indikator, yaitu sebagai berikut:

1. Kemampuan mengambil keputusan

Pengambilan keputusan merupakan suatu pendekatan sistematis terhadap alternatif permasalahan yang dihadapi dan melakukan tindakan dengan tepat terhadap permasalahan yang terjadi agar tidak menjadi berkepanjangan.

2. Kemampuan memotivasi

Kemampuan memotivasi merupakan keahlian seorang pemimpin yang terletak pada kemampuannya untuk memotivasi pegawai, sehingga mereka bersedia dan rela menggunakan kemampuan, keahlian, dan waktu mereka untuk menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang telah ditetapkan dalam rangka mencapai tujuan dan sasaran organisasi. Oleh karena itu, setiap pemimpin harus memiliki kemampuan untuk memotivasi dan menginspirasi para pegawai, sehingga mereka dapat menerima dan memahami tujuan organisasi, serta bekerja secara efektif demi mencapai tujuan tersebut.

3. Kemampuan komunikasi

Kemampuan komunikasi adalah kemampuan seseorang untuk menyampaikan pesan, gagasan, atau pikiran kepada orang lain dengan maksud agar mereka dapat memahami dan mengerti apa yang dimaksudkan, baik melalui komunikasi langsung maupun tidak langsung.

4. Tanggung Jawab

Seorang pemimpin harus memiliki tanggung jawab kepada pegawai, organisasi, dan pekerjaannya. Tanggung jawab yang dimaksudkan adalah menanggung dan memikul segala sesuatu yang ada pada organisasi dan menanggung segala akibat yang akan terjadi.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan melibatkan proses mempengaruhi, memotivasi, mengarahkan,

mendorong, dan mengajak orang lain untuk bekerja sama secara produktif guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Indikator-indikator yang digunakan dalam variabel kepemimpinan didasarkan pada teori Kartono, yaitu kemampuan mengambil keputusan, kemampuan memotivasi, kemampuan komunikasi, dan tanggung jawab.

f. Faktor- faktor yang Mempengaruhi Kepemimpinan

Seorang pemimpin dikatakan efektif ketika mampu mencapai tujuan yang ditetapkan. Agar mampu mencapai tujuan tersebut, seorang pemimpin diharapkan memiliki kompetensi yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Selain itu, banyak faktor yang mempengaruhi efektivitas kepemimpinan. Oleh karena itu, diperlukan pemimpin yang cerdas dan terampil, serta memiliki kompetensi yang relevan dengan tugas serta tanggung jawabnya.

Setiawan dan Muhith mengemukakan beberapa faktor-faktor yang mempengaruhi kepemimpinan yaitu (Halawa et al., 2021):

1. Kepribadian

Kepribadian pemimpin akan mempengaruhi gaya kepemimpinan yang akan digunakan pada saat memimpin organisasi. Kepribadian melekat pada diri seseorang, bagaimana orang itu bekerja, bertindak, dan mengambil keputusan sangat dipengaruhi oleh sifat dan kebiasaan yang dimiliki oleh seorang pemimpin.

2. Hubungan kemanusiaan

Dalam bekerja pemimpin tidak dapat bekerja sendiri, kerjasama antar pegawai sangat dibutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Maka dari itu, pemimpin harus membangun komunikasi dan hubungan yang baik dengan para pegawai yang dipimpinya agar terjalinnya kedekatan antar pemimpin dengan bawahan yang akan memudahkan dalam mencapai tujuan organisasi.

3. Iklim dan kebijakan organisasi

Iklim dan kebijakan organisasi dalam hal ini sangat mempengaruhi kepemimpinan, setiap organisasi memiliki budaya dan kebijakan yang berbeda-beda oleh karenanya, seorang pemimpin perlu memahami dan

mengetahui segala peraturan dan budaya yang ada pada organisasi tersebut, agar dapat menentukan gaya kepemimpinannya serta mempertimbangkan dinamika hubungan yang akan diciptakan dengan bawahannya.

2. Pengembangan Pegawai

a. Definisi Pengembangan Pegawai

Masalah sumber daya manusia, dapat dibedakan menjadi dua aspek, yaitu kuantitas dan kualitas. Aspek kuantitas mengacu pada jumlah sumber daya manusia yang tersedia, di mana kontribusinya dalam proses pembangunan tidak begitu signifikan dibandingkan dengan aspek kualitas. Bahkan, jumlah sumber daya manusia tanpa disertai dengan kualitas yang baik dapat menjadi beban bagi pembangunan organisasi. Sedangkan, kualitas berkaitan dengan mutu sumber daya manusia yang menyangkut pada kemampuan fisik dan non-fisik (kecerdasan dan mental). Oleh karena itu, meningkatkan kualitas sumber daya manusia menjadi faktor yang sangat krusial untuk menjaga kelangsungan organisasi. Untuk meningkatkan kualitas pegawai, maka cara yang perlu dilakukan adalah dengan memberikan pendidikan dan pelatihan, cara inilah yang dimaksud dengan pengembangan sumber daya manusia atau pegawai (Amalia, 2017:185).

Pengembangan (*development*) merupakan proses dalam mempersiapkan individu untuk mengemban tanggung jawab yang lebih tinggi di organisasi. Cara yang efektif untuk menghadapi tantangan persaingan dimasa mendatang adalah dengan cara melakukan pengembangan pegawai (Amalia, 2017:187). Pengembangan adalah suatu upaya untuk meningkatkan kemampuan teknis, kemampuan teoretis, kemampuan konseptual dan moral pegawai sesuai dengan kebutuhan pekerjaan atau jabatan yang diemban melalui program pendidikan dan pelatihan (Marnis & Priyono, 2008:46). Dari definisi pengembangan diatas dapat disimpulkan bahwa pengembangan adalah usaha yang digunakan oleh organisasi untuk menghadapi tantangan agar unggul dibidang SDM dengan

melakukan peningkatan kemampuan teknis dan moral pegawai sesuai dengan kebutuhan pekerjaan atau jabatan melalui program pendidikan dan pelatihan.

Sumber daya manusia atau dalam organisasi biasa disebut dengan pegawai adalah suatu individu yang bekerja di suatu organisasi baik pemerintah maupun swasta yang menjadi penggerak organisasi. Setiap organisasi harus memanfaatkan dan mengelola pegawai dengan sebaik-baiknya, karena pegawai merupakan aset penting yang perlu dijaga. Tanpa adanya pegawai maka, organisasi tidak dapat berjalan dengan baik dan tidak dapat mencapai tujuan yang telah direncanakan (Abdullah Maruf, 2014:6). Sedangkan menurut (Sutrisno, 2021) pegawai merupakan aset utama dalam suatu organisasi, kehadiran pegawai dianggap aset utama dalam organisasi karena berhasil atau tidaknya organisasi dalam mencapai tujuan sangat ditentukan dari kinerja pegawai yang melaksanakan tugas-tugas atau pekerjaannya. Pegawai yang bekerja untuk organisasi akan menerima imbalan sebagai balas jasa atas pekerjaan yang telah dikerjakan. Dengan demikian, dapat diambil kesimpulan mengenai pengertian pegawai yaitu seseorang atau individu yang bekerja pada suatu organisasi dan merupakan penggerak bagi keberlangsungan organisasi.

Pengembangan pegawai adalah suatu proses dalam melakukan perencanaan pendidikan, pelatihan dan pengelolaan tenaga atau pegawai untuk mencapai hasil optimal bagi organisasi. Proses dari pengembangan pegawai terdiri dari perencanaan pendidikan dan pelatihan, serta pengelolaan pegawai (Amalia, 2017:186). Sedangkan menurut Kadarisman, (2014:24) Pengembangan pegawai merupakan suatu kegiatan yang harus dilakukan oleh organisasi agar pengetahuan (*knowledge*), kemampuan (*ability*) dan keterampilan (*skill*) yang dimiliki oleh pegawai sesuai dengan tuntutan pekerjaan yang akan dilakukan.

Dari beberapa definisi di atas dapat disimpulkan mengenai pengertian pengembangan pegawai yaitu suatu bentuk usaha yang dilakukan untuk memajukan dan mengembangkan pegawai, sehingga perilaku pegawai

dapat berubah dalam melakukan pekerjaannya, baik perubahan dari segi sikap, pengetahuan maupun kemampuan yang dimiliki.

b. Strategi Pengembangan Pegawai

Strategi pengembangan pegawai adalah suatu perencanaan tentang bagaimana kualitas dan kuantitas pegawai yang dimiliki organisasi dapat berkembang menjadi lebih baik, kemampuan kerja meningkat, dan mempunyai loyalitas yang baik kepada organisasi. Setiap pegawai pasti menginginkan kemajuan dalam karirnya, maka dengan ini organisasi perlu memikirkan strategi agar pegawai dapat meningkatkan kemampuan dan keterampilannya, yaitu dengan cara melakukan pengembangan pegawai. Adapun strategi pengembangan pegawai yang dapat dilakukan oleh organisasi adalah sebagai berikut:

1. Memberikan kesempatan pegawai untuk dapat menyalurkan ide dan pendapat pribadi. Dalam sebuah organisasi pegawai ikut berkontribusi dalam mengembangkan organisasi, sehingga ide dan pendapat dari pegawai penting untuk didengarkan dan dipertimbangkan.
2. Memberikan penghargaan kepada pegawai bertujuan untuk memotivasi pegawai lain agar meningkatkan kinerjanya. Dengan demikian, hal tersebut dapat memberikan kontribusi signifikan bagi pengembangan organisasi.
3. Organisasi dapat menyelenggarakan program pelatihan untuk pegawai dengan berbagai jenis dan pendekatan yang berbeda. Terdapat beberapa bentuk pelatihan dan pengembangan pegawai yang dapat dilakukan oleh organisasi, diantaranya adalah *skill training*, *retraining* atau *pelatihan ulang*, *cross functional training*, *team training*, dan *creativity training*. Program-program tersebut dapat mengembangkan kemampuan dan keahlian pegawai jika dilakukan dengan baik (Siswanto, 2022).

c. Tujuan Pengembangan Pegawai

Secara umum tujuan pengembangan pegawai adalah untuk memperbaiki efektivitas pegawai serta memastikan bahwa organisasi memiliki pegawai

yang berkualitas untuk mencapai tujuan organisasi agar dapat meningkatkan kinerja dan pertumbuhan organisasi, untuk mencapai tujuan tersebut adalah dengan memastikan bahwa setiap individu dalam organisasi memiliki pengetahuan dan keterampilan dalam mencapai tingkat kemampuan yang diperlukan untuk menjalankan pekerjaan mereka secara efektif. Menurut Tsauri (2013) sebagaimana dikutip dalam buku Simamora tujuan dari pengembangan adalah sebagai berikut:

- 1) Meningkatkan kinerja pegawai yang bekerja dibawah standar atau tidak memuaskan karena kurangnya kemampuan dan keterampilan.
- 2) Memperbarui keahlian para pegawai sejalan dengan perkembangan teknologi. Melalui pelatihan, pelatih memastikan bahwa pegawai dapat menggunakan teknologi baru dengan efektif. Perkembangan teknologi berarti bahwa pekerjaan senantiasa berubah-ubah dan keahlian serta kemampuan pegawai perlu diperbarui melalui pelatihan, sehingga pegawai dapat mengimbangi kemampuannya dengan kemajuan teknologi.
- 3) Mempersiapkan pegawai untuk naik jabatan melalui program pengembangan pegawai yang sistematis. Dengan terus menerus mengembangkan dan mempromosikan pegawai melalui pelatihan, maka pemimpin dapat memiliki pegawai yang berkualitas dari segi keterampilan maupun kemampuan.

Menurut Kadarisman (2014) tujuan pengembangan pegawai adalah membuat kerangka kerja yang konsisten dan menyeluruh untuk memfasilitasi pertumbuhan dan pembelajaran pegawai. Adapun secara rinci tujuan dari pengembangan pegawai yaitu:

- 1) Produktivitas kerja
Dengan adanya pengembangan pegawai, organisasi berharap akan terjadi peningkatan produktivitas kerja, baik dalam segi kualitas maupun kuantitas, karena kemampuan teknis, dan manajerial yang dimiliki oleh pegawai meningkat.
- 2) Meningkatkan Efisiensi

Pegawai bertujuan untuk mencapai efisiensi dalam penggunaan tenaga, waktu, dan sumber daya lainnya. Hal ini mengakibatkan penurunan biaya operasional organisasi, sehingga meningkatkan daya saing organisasi dalam persaingan global.

3) Mengurangi kerusakan

Pengembangan pegawai bertujuan untuk mengurangi tingkat pergantian pegawai, karena pegawai semakin ahli dan terampil dalam melakukan pekerjaannya.

4) Memperbaiki dan meningkatkan moral pegawai

Moral pegawai akan meningkat dan lebih baik, karena keahlian dan keterampilannya sesuai dengan pekerjaan sehingga pegawai akan antusias untuk menyelesaikan pekerjaannya.

5) Mengembangkan karier

Peluang dalam meningkatkan karir pegawai semakin besar, karena keahlian, keterampilan, dan prestasi kerja pegawai berkembang lebih baik. Dengan demikian, pegawai dapat dipromosikan ke posisi yang lebih tinggi dalam organisasi.

6) Meningkatkan pemahaman konseptual

Pemimpin semakin cepat dalam mengambil keputusan, karena keahlian teknis, interpersonal, dan manajerial pegawai telah lebih baik dari sebelumnya.

7) Meningkatkan kepemimpinan

Dengan pengembangan sumber pegawai, seorang pemimpin akan menjadi lebih baik dalam hubungan antarpribadi, dan kerja sama antara berbagai tingkatan dalam organisasi menjadi lebih harmonis.

8) Insentif

Organisasi dapat memberikan kompensasi yang lebih baik kepada pegawai sebagai imbalan atas peningkatan kompetensi dan prestasi kerja pegawai.

9) Kepuasan konsumen

Konsumen akan merasa puas karena akan memperoleh pelayanan yang lebih bermutu, sehingga daya tarik konsumen terhadap organisasi semakin tinggi.

Dengan demikian pengembangan pegawai akan memberikan manfaat tidak hanya bagi organisasi, dan pegawai saja tetapi juga untuk masyarakat konsumen yang akan merasakan manfaat dari dilakukannya pengembangan pegawai.

d. Manfaat Pengembangan Pegawai

Adapun manfaat dari dilaksanakannya program pengembangan pegawai menurut Sedarmayanti (2017), yaitu:

- 1) Organisasi dapat menyesuaikan diri dengan kebutuhan saat ini.
- 2) Organisasi akan memiliki pegawai yang selalu tampil percaya diri dalam menyelesaikan pekerjaannya.
- 3) Organisasi akan mampu menjawab menghadapi tantangan perkembangan masa depan.
- 4) Program-program organisasi dapat bersaing dengan para pesaingnya.
- 5) Organisasi dapat meningkatkan prestasi pegawai baik secara individu maupun dalam kelompok.
- 6) Mekanisme organisasi lebih fleksibel dalam mengadopsi teknologi baru.
- 7) Biaya produksi yang dikeluarkan menjadi lebih lebih efisien.
- 8) Organisasi dapat mempersiapkan pegawai untuk naik jabatan yang lebih tinggi.

Manfaat dari pengembangan pegawai adalah akan menciptakan dan memelihara hubungan yang baik dan serasi antara para pegawai di organisasi. Menurut Marnis & Priyono (2008:48) hal ini terjadi karena:

- 1) Komunikasi yang efektif terjalin dengan baik;
- 2) Adanya kesepahaman yang sama tentang tugas yang dilakukan;
- 3) Semua pihak patuh terhadap berbagai ketentuan yang berlaku;
- 4) Terdapatnya lingkungan yang kondusif bagi pertumbuhan seluruh pegawai;

- 5) Menjadikan organisasi sebagai tempat yang lebih menyenangkan untuk bekerja.

e. Macam-macam Pengembangan Pegawai

Menurut Marwansyah (2012) organisasi dapat melaksanakan program pengembangan pegawai melalui tiga metode, yaitu pendidikan, pelatihan, dan promosi pegawai.

1) Pendidikan

Secara umum pendidikan merupakan suatu proses yang dilakukan untuk mempersiapkan calon pegawai yang dibutuhkan oleh suatu organisasi. Pendidikan lebih berfokus pada pengembangan kemampuan secara umum, termasuk meningkatkan keahlian teoritis, konseptual dan moral pegawai. Menurut Undang-undang No. 20 Tahun 2003 Pasal 1 Ayat 1 Tentang Sistem Pendidikan Nasional, pendidikan adalah usaha sadar dan terencana yang dilakukan untuk menciptakan lingkungan belajar dan proses pembelajaran yang mendorong agar peserta didik aktif dalam mengembangkan potensi dirinya dalam hal kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, dan keterampilan yang diperlukan dirinya sendiri, masyarakat, bangsa dan negara. Pendidikan dapat didefinisikan sebagai usaha sadar dan sistematis untuk mencapai tingkat kehidupan atau untuk kemajuan yang lebih baik. Secara sederhana, pendidikan merupakan proses pembelajaran bagi peserta didik agar dapat mengerti, memahami, dan mengembangkan kemampuan berpikir kritis.

Adapun tujuan pendidikan yang ingin dicapai setiap organisasi adalah:

- (1) Meningkatkan pemahaman pegawai dalam teori pemecahan masalah;
- (2) Mengembangkan kemampuan pegawai dalam pengambilan keputusan;
- (3) Mendorong pegawai agar dapat mengambil kebijakan tepat;
- (4) Membiasakan pegawai untuk mengkaji ulang keputusan dan kebijakan yang telah dibuat organisasi;
- (5) Meningkatkan koordinasi antara departemen yang ada di dalam organisasi (Sinaga & Sitinjak, 2021:118).

Metode-metode pendidikan adalah sebagai berikut :

(1) *Training Method atau Classroom Method*

Merupakan metode latihan didalam kelas yang juga dapat digunakan sebagai metode pendidikan.

(2) *Under Study*

Adalah teknik pengembangan yang dilakukan dengan praktis langsung bagi seorang yang dipersiapkan untuk menggantikan jabatan atasannya under study biasanya untuk jabatan kepemimpinan.

(3) *Job Rotation and Planned Progression*

Adalah teknik pengembangan yang dilakukan dengan cara memindahkan peserta dari suatu jabatan ke jabatan lainnya secara periodik untuk menambah keahlian dan kecakapannya pada setiap jabatan.

(4) *Coaching and counseling*

Coaching adalah suatu metode pendidikan dengan cara atasan mengajarkan keahlian dan ketrampilan kerja kepada bawahannya. Sedangkan *Counseling* adalah suatu cara pendidikan dengan melakukan diskusi antara pekerja dan manajer mengenali hal-hal yang sifatnya pribadi, seperti keinginannya dan aspirasinya.

2) *Pelatihan*

Pelatihan merupakan bagian dari pendidikan yang bertujuan untuk meningkatkan keterampilan di luar sistem pendidikan formal, yang dilaksanakan dalam waktu yang singkat dan lebih memfokuskan pada praktek daripada teori. Pelatihan yang diberikan tergantung pada jumlah dan jenis pekerjaan yang ada dalam suatu bidang tergantung pada luas ruang lingkup pekerjaan di dalam organisasi. Seorang pemimpin memerlukan kemampuan untuk merumuskan tujuan pelatihan melalui riset maupun upaya-upaya lain guna mengikuti perkembangan teknologi serta memenuhi kebutuhan pelatihan yang diharapkan oleh pegawai (Marnis & Priyono, 2008).

Pelatihan adalah kegiatan yang bertujuan untuk memperbaiki kemampuan kerja seorang pegawai yang dapat membantu pegawai dalam memahami pengetahuan praktis dan cara menerapkannya, yang berguna untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, kemampuan dan sikap yang diperlukan organisasi dalam mencapai tujuan.

Secara lebih sederhana dapat disimpulkan bahwa pelatihan adalah:

- (1) Mengembangkan pemahaman, pengetahuan serta keterampilan;
- (2) Pelatihan dapat diberikan baik di dalam ruangan (*Indoor*) maupun luar ruangan (*Outdoor*);
- (3) Obyeknya seseorang atau sekelompok orang;
- (4) Tujuan pelatihan untuk memberikan pemahaman, pengetahuan, dan keterampilan kepada pegawai sesuai dengan kebutuhannya;
- (5) Proses pelatihan melibatkan pembelajaran dan praktek dengan mengikuti prosedur;
- (6) Hasil dari pelatihan terlihat dengan adanya perubahan, tepatnya perbaikan cara kerja di tempat kerja (Tsauri, 2013:109).

Metode-metode pelatihan adalah sebagai berikut:

- (1) Rotasi jabatan
Memberikan kepada karyawan pengetahuan tentang bagianbagian organisasi yang berbeda dan praktek berbagai macam ketrampilan manajerial.
- (2) Latihan Instruksi Pekerjaan
Memberikan petunjuk pengerjaan secara langsung pada pekerjaan dan digunakan terutama untuk melatih para karyawan tentang cara pelaksanaan pekerjaan karyawan.
- (3) Magang (*Apprenticeships*)
Merupakan proses belajar dari seorang atau beberapa orang yang lebih berpengalaman.
- (4) Penugasan Sementara
Penempatan karyawan pada posisi manajerial atau sebagai anggota panitia tertentu untuk jangka waktu yang ditetapkan. Karyawan akan

terlibat dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah-masalah organisasional nyata.

Pendidikan dan pelatihan memiliki arti dan pelaksanaan yang hampir sama, perbedaannya terletak pada ruang lingkup yang menjadi fokus keduanya. Pelatihan merupakan upaya untuk meningkatkan pengetahuan dan sikap seseorang, sedangkan pendidikan berkaitan dengan peningkatan pengetahuan umum dan pemahaman tentang seluruh lingkungan kerja. Selain itu, pendidikan juga berhubungan dengan teori pekerjaan dan pengembangan kemampuan berpikir seseorang. Perbedaan antara pendidikan dan pelatihan dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 2. 1

Perbedaan Pendidikan dan Pelatihan

No	Komponen	Pendidikan	Pelatihan
1	Peserta	Manajerial	Operasional
2	Tujuan	Managerial Skill	Technical Skill
3	Metode	Metode Pendidikan	Metode Latihan
4	Waktu	Jangka Panjang	Jangka Pendek
5	Biaya	Relatif Besar	Relatif Kecil
6	Tempat	Di dalam Kelas	Lapangan Praktek

Sumber: Mukhlison (2021:32)

Dapat disimpulkan bahwa pendidikan dan pelatihan memiliki maksud dan pelaksanaan yang hampir sama, namun keduanya memiliki perbedaan dalam cakupan karakteristiknya. Pelatihan bertujuan untuk meningkatkan keterampilan para pegawai, sedangkan pendidikan berhubungan dengan peningkatan pengetahuan umum dan pemahaman tentang seluruh lingkungan kerja.

3. Promosi

Promosi merupakan suatu kebutuhan yang harus dipenuhi oleh setiap organisasi jika ingin berkembang. Pentingnya promosi bagi individu adalah sebagai salah satu bentuk *rewards* dan insentif. Melalui promosi, produktivitas kerja seorang pegawai dapat meningkat. Terkadang,

meskipun seorang pegawai memiliki kemampuan, akan tetapi itu masih belum cukup untuk menduduki jabatan tertentu yang akan dipromosikan. Oleh karena itu, pendidikan dan pelatihan tambahan diperlukan untuk meningkatkan kemampuan pegawai (Amalia, 2017:216).

Promosi adalah suatu motivasi yang dapat mendorong seseorang agar dapat berpartisipasi aktif didalam suatu perusahaan guna menjadi lebih baik dan lebih maju dari posisi yang dimiliki saat ini (Syahputra & Jufrizen, 2019). Kesempatan untuk naik pangkat dalam organisasi disebut dengan promosi. Promosi mengacu pada perpindahan dari satu jabatan ke jabatan lain yang memiliki status dan tanggung jawab yang lebih tinggi. Adapun tujuan dari promosi yaitu:

- (1) Memberikan pengakuan, jabatan dan imbalan jasa yang lebih besar kepada karyawan yang berprestasi;
- (2) Memberikan kepuasan dan kebanggaan pribadi, dan meningkatkan penghasilan;
- (3) Mendorong pegawai agar lebih bergairah dalam bekerja, berdisiplin tinggi dan berpotensi mendapatkan penghasilan yang lebih besar;
- (4) Menjamin stabilitas kepegawaian dengan penilaian yang jujur dan adil;
- (5) Memberi kesempatan kepada pegawai untuk mengembangkan kreativitas dan inovasi yang lebih baik;
- (6) Memperbaiki status pegawai (Marnis & Priyono, 2008:190-196).

f. Hambatan dalam Pengembangan Pegawai

Dengan diadakannya pelatihan dan pengembangan pegawai maka pekerjaan dapat dilakukan secara efektif dan efisien, akan tetapi bisa saja timbul permasalahan dalam pelaksanaannya. Menurut Kusumawardana (2018) kendala yang biasanya dihadapi oleh organisasi dalam melakukan pengembangann pegawai, yaitu:

- 1) Peserta

Peserta pelatihan memiliki latar belakang yang beragam, termasuk pendidikan dasar, pengalaman kerja, dan usia. Kondisi ini dapat menyebabkan kesulitan dan hambatan dalam pelaksanaan pelatihan dan pendidikan, karena kemampuan untuk menyerap, memahami, dan menganalisis materi pelajaran dapat berbeda-beda untuk setiap individu.

2) Pelatih

Mendapatkan pelatih yang ahli dan kompeten dalam mentransfer pengetahuan kepada peserta latihan dan pengembangan seringkali sulit didapat. Akibatnya, tujuan yang diinginkan tidak tercapai.

3) Fasilitas Pengembangan

Kekurangan dan ketidakmemadaiannya fasilitas sarana dan prasarana pengembangan yang diperlukan untuk pelatihan dapat menjadi hambatan yang signifikan bagi kelancaran proses pelatihan..

4) Kurikulum

Kurikulum yang ditetapkan dan digunakan kurang cocok dan tidak terstruktur dengan baik untuk mendukung tujuan yang diinginkan oleh pekerjaan atau posisi jabatan peserta pelatihan.

5) Dana Pengembangan

Terbatasnya dana untuk pelatihan, sehingga sering kali pelatihan dilakukan secara terpaksa, bahkan pelatih maupun sarana yang seharusnya menjadi faktor utama dalam pelatihan kurang memenuhi persyaratan yang dibutuhkan (Kusumawardana, 2018).

3. Hubungan Kepemimpinan dengan Pengembangan Pegawai

Kepemimpinan memiliki peranan yang sangat penting dalam pengembangan kompetensi pegawai, bahkan dapat dikatakan sebagai faktor yang sangat menentukan dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya. Kepemimpinan memiliki peranan yang penting karena pemimpin dalam menduduki suatu posisi tertentu diharapkan dapat berperan untuk mempengaruhi, membimbing, mengevaluasi pegawainya kearah pencapaian tujuan sebuah organisasi (Wirata dkk., 2021).

Kinerja yang baik dari pegawai berhubungan dengan kepemimpinan yang efektif, yang pada akhirnya mencerminkan tanggung jawab seseorang terhadap

tugas yang diberikan kepada pegawai, hal itu dapat mendorong gairah dan semangat kerja, serta mencapai tujuan organisasi. Seorang pemimpin dianggap efektif jika pegawainya disiplin dan menunjukkan kinerja yang baik. Dengan meningkatkan pengembangan pegawai, maka pegawai dapat termotivasi untuk menyelesaikan tugas dengan cepat dan baik. Adanya tingkat produktivitas yang tinggi akan membuka peluang untuk memperbaiki kondisi kerja sesuai peraturan dan meningkatkan kesejahteraan manusia secara ekonomi. Meningkatnya kemampuan pegawai, diharapkan moral pegawai juga akan meningkat karena telah memiliki keahlian dan keterampilan yang sesuai dengan pekerjaannya, sehingga pegawai antusias dan merasa bertanggung jawab dalam menyelesaikan pekerjaan dengan baik. Manajemen dalam organisasi bertanggung jawab untuk terus berupaya dalam meningkatkan kemampuan pegawai melalui program pengembangan sesuai dengan sasaran yang telah ditetapkan.

Dengan demikian diperlukan kepemimpinan yang kompeten dan pengembangan sumber daya manusia yang berkelanjutan seiring dengan kemajuan teknologi yang begitu cepat. Kedua peran antara pemimpin dengan pegawai harus saling mendukung dan bekerja sama untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia dalam konteks organisasi guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Agung & Natar, 2017).

4. Kinerja

Kinerja, yang juga dikenal sebagai *performance*, memiliki arti sebagai hasil atau prestasi kerja. Ada juga pengertian *performance* yang mengacu pada hasil kerja atau prestasi kerja seseorang. Istilah kinerja berasal dari *Job Performance* atau *Actual Performance*, yang merujuk pada prestasi kerja yang sebenarnya yang dicapai oleh seseorang. Pengertian kinerja mencakup hasil kerja yang diperoleh seseorang dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan target yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Penilaian kinerja penting dilakukan sebagai bentuk perhatian terhadap kinerja pegawai, karena pada saat tertentu pegawai membutuhkan penilaian tersebut sebagai umpan balik untuk berkembang. Penilaian kinerja membantu pegawai untuk mengetahui sejauh

mana mereka mencapai target dan juga membantu mereka mengidentifikasi apa saja yang perlu ditingkatkan (Silaen et al., 2021). Sedangkan pendapat lain mengatakan bahwa kinerja adalah prestasi dan pencapaian pegawai dalam melaksanakan tugas yang diberikan berdasarkan pada ukuran dan standar yang telah ditetapkan (Muizu et al, 2019). Sedangkan menurut Sari & Hadijah (2016) kinerja pegawai adalah sebagai hasil kerja secara keseluruhan atau dalam kurun waktu tertentu, baik dalam kualitas maupun kuantitas, sesuai dengan kriteria yang telah ditentukan dan disepakati sebelumnya.

Dari pendapat diatas maka dapat disimpulkan terkait dengan pengertian kinerja yaitu tingkat keberhasilan seorang pegawai dalam mengerjakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan target yang telah ditetapkan.

Menurut Tubagus (2023) Pengelolaan kinerja Pegawai terdiri atas:

- 1) Perencanaan kinerja, yaitu meliputi klarifikasi ekspektasi dan penetapan.
- 2) Pelaksanaan, pengawasan, dan pengembangan kinerja Pegawai seperti dokumentasi kinerja, pemberian *feedback* berkelanjutan, dan pengembangan kinerja Pegawai;
- 3) Penilaian kinerja seperti evaluasi kinerja pegawai;
- 4) Tindak lanjut dari hasil evaluasi kinerja yang meliputi pemberian *rewards* dan sanksi.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai, diantaranya yaitu:

Pelatihan pegawai;	Lingkungan kerja;
Kompensasi;	Motivasi;
Kepemimpinan;	Disiplin, dan
Budaya kerja;	Kepuasan kerja.

C. Penelitian Terdahulu

Dalam tinjauan pustaka, terdapat proses umum yang dilakukan untuk memperoleh teori yang relevan dengan masalah penelitian. Langkah tersebut meliputi pencarian kumpulan penelitian terkait yang kemudian digunakan sebagai pendukung dalam penelitian yang sedang dilakukan. Kajian pustaka melibatkan

identifikasi sistematis, penemuan, dan analisis dokumen yang mengandung informasi terkait dengan masalah penelitian.

Tabel 2. 2
Penelitian Terdahulu

No	Peneliti/ Tahun	Judul	Metode Penelitian	Hasil
1.	Gede Wirata, dkk./ 2021	Peran Kepemimpinan Dalam Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil Pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Bali	Metode Deskriptif Kualitatif	Penelitian ini menunjukkan bahwa peran kepemimpinan belum berjalan secara maksimal dalam menggerakkan, mengarahkan dan mengevaluasi pegawai serta kurangnya kesempatan pengembangan kompetensi pegawai, dilihat dari sikap pemimpin yang kurang transparan, rendahnya motivasi dari pimpinan, dan kurangnya dalam berkomunikasi.
2.	Hijriah/ 2019	Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Sumber Daya Manusia Di Lingkup Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat	Penelitian Kuantitatif	Berdasarkan hasil uji hipotesis diperoleh bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap pengembangan sumber daya manusia.

		Daerah Kabupaten Mamuju Utara		
3.	Bahrumi Suganda/ 2018	Peran Pemimpin Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. BPRS Aman Syariah Sekampung)	Deskriptif Kualitatif	Penelitian menunjukkan, peran pemimpin sudah cukup baik dalam menjalankan dan mengelola perusahaan. Dilihat dari upaya pemimpin dalam meningkatkan kinerja karyawan dengan melakukan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, pengarahan, memotivasi, pengendalian, dan penilaian.
4.	Sirajuddin/ 2018	Analisis Peranan Kepemimpinan Dalam Peningkatan Kinerja Pegawai Kantor Dinas Catatan Sipil Kabupaten Gowa Sulawesi Selatan	Deskriptif Kualitatif	Kinerja pegawai sudah meningkat dan dapat dikatakan cukup baik dilakukan oleh pegawai. Terbukti dari peranan Kepala Dinas CAPIL dalam meningkatkan kinerja pegawai dengan melakukan perannya sebagai <i>interpersonal role</i> , <i>decision making</i> , dan <i>informational role</i> .

Sumber: Peneliti, 2024

Berdasarkan penelitian tersebut, peneliti berpendapat bahwa keempat Penelitian tersebut memiliki kaitan yang erat dengan objek serta kajian yang akan diteliti kali ini. Kajian tentang bagaimana peran seorang pemimpin

memiliki hubungan erat terhadap pengembangan pegawai menjadi indikator efektif atau tidaknya kepemimpinan yang dijalankan, hal ini sesuai dengan penelitian yang akan dilakukan mengenai peran kepemimpinan dalam pengembangan pegawai di KCU Jakarta Premier 13.000. Adapun perbedaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu, sebagai berikut:

1. Pada penelitian ini akan mendalami peran kepemimpinan yang menggunakan indikator peran kepemimpinan yaitu, kemampuan mengambil keputusan, kemampuan memotivasi, kemampuan berkomunikasi, dan tanggung jawab.
2. Perbedaan lokasi penelitian.

D. Konsep Kunci

Konsep kunci yang digunakan adalah kepemimpinan, peran kepemimpinan, pengembangan pegawai, dan pegawai. Untuk mempermudah serta menjelaskan istilah-istilah yang digunakan dalam penelitian ini, maka penulis mengoperasionalkan beberapa konsep yaitu :

1. **Kepemimpinan**

Kepemimpinan adalah suatu cara yang dilakukan oleh seorang pemimpin untuk mempengaruhi aktivitas individu atau kelompok dengan memberikan bimbingan dan dorongan dalam bekerja sama untuk mencapai tujuan organisasi.

2. **Peran Kepemimpinan**

Peran kepemimpinan adalah serangkaian perilaku yang diharapkan dari seorang pemimpin dalam menduduki suatu posisi tertentu, dengan tujuan mempengaruhi, membimbing, dan mengevaluasi bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi.

3. **Pengembangan Pegawai**

Pengembangan pegawai adalah suatu bentuk usaha yang dilakukan untuk memajukan dan mengembangkan pegawai, sehingga perilaku pegawai dapat berubah dan mengalami peningkatan dalam melakukan pekerjaannya,

baik perubahan dari segi sikap, pengetahuan maupun kemampuan yang dimiliki.

Pengembangan pegawai adalah kegiatan yang harus dilakukan oleh organisasi agar pengetahuan (*knowledge*), kemampuan (*ability*) dan keterampilan (*skill*) yang dimiliki oleh pegawai sesuai dengan tuntutan pekerjaan yang akan dilakukan (Kadarisman, 2014:24).

4. Pegawai

Pegawai adalah seseorang atau individu yang bekerja pada suatu organisasi dan merupakan penggerak bagi keberlangsungan organisasi. Pegawai adalah suatu individu yang bekerja di suatu organisasi baik pemerintah maupun swasta yang menjadi penggerak organisasi. Tanpa adanya pegawai maka, organisasi tidak dapat berjalan dengan baik dan tidak dapat mencapai tujuan yang telah direncanakan (Abdullah Maruf, 2014:6).

E. Kerangka Berpikir

Kerangka berpikir adalah struktur pemikiran yang digunakan oleh peneliti sebagai skema untuk mengarahkan penelitian. Dalam kerangka berpikir ini, peneliti berusaha menjelaskan masalah inti yang sedang diteliti, dengan menggabungkan teori yang relevan dengan masalah yang menjadi fokus penelitian ini. Pada kerangka berpikir ini peneliti mengambil fokus penelitian tentang peran kepemimpinan dalam pengembangan pegawai di PT Pos Indonesia, KCU Jakarta Premier 13.000. Adapun kerangka berpikir pada penelitian ini yaitu:



Gambar 2. 1 Kerangka Berpikir

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif kualitatif. Penelitian kualitatif adalah serangkaian penelitian yang mengeksplorasi masalah atau sosial, dimana peneliti membentuk gambaran yang komprehensif dan menyeluruh, melaporkan pandangan narasumber secara rinci, melakukan analisis perkataan, dan melakukan studi dalam latar ilmiah. Maka dari itu, metode penelitian kualitatif dinilai lebih tepat dalam penelitian tugas akhir karena dapat memberikan kesempatan sebesar-besarnya kepada informan untuk mengemukakan pandangan ataupun penilaiannya serta informan dapat lebih terarah dengan pembahasan yang berkaitan dengan judul penelitian ini melalui pendekatan wawancara.

B. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian merupakan suatu tempat dimana penelitian tersebut dilakukan. Adapun penelitian ini dilaksanakan di PT.Pos Indonesia, KCU Jakarta Premier 13.000 Jakarta Timur, yang berada di Jl. Pemuda No.79 20, RT.3/RW.6, Jati, Kec. Pulo Gadung, Kota Jakarta Timur, Daerah Khusus Ibukota Jakarta 13220.

C. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data digunakan untuk memperoleh informasi dan data yang diperlukan untuk mencapai tujuan penelitian. Dalam proses pengumpulan data, peneliti menggunakan sumber-sumber seperti buku, dokumen, dan sumber lain yang relevan dengan penelitian. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi observasi, wawancara, dan dokumentasi. Berikut adalah data yang dikumpulkan dalam penelitian ini (Sugiyono, 2010:308):

1. Observasi

Observasi dilakukan dengan cara memperhatikan fenomena secara akurat terkait dengan peran kepeninpinan yang dilakukan kepala kantor, mencatat fenomena yang terlihat, dan mempertimbangkan hubungan yang terjadi antara

aspek pengembangan pegawai dalam fenomena peran kepemimpinan yang terjadi tersebut. Dari pengamatan tersebut akan diperoleh data dan informasi tentang masalah, sehingga akan mendapatkan pemahaman terkait informasi yang didapatkan sebelumnya.

Peneliti melakukan observasi ini untuk mengoptimalkan data terkait kepemimpinan dalam melakukan pengembangan pegawai dengan mengunjungi serta mengamati pemimpin dan juga pegawai-pegawai KCU Jakarta Premier 13.000 Jakarta Timur.

2. Wawancara

Wawancara merupakan pertemuan antara dua orang dengan tujuan untuk mendapatkan informasi dan ide melalui tanya jawab yang digali melalui sumber data, sehingga dapat membentuk makna dalam suatu topik tertentu. Peneliti menggunakan pendekatan interview bebas terpimpin, yang bertujuan untuk membatasi pembicaraan yang keluar dari topik dan menghindari pembicaraan yang menyimpang dan agar proses tanya jawab yang dilakukan lebih berkembang dan terbuka yang akan mengulas tentang peran kepemimpinan dan pengembangan pegawai. Dalam penelitian ini, wawancara dilakukan berdasarkan atas asas subjek yang mengetahui permasalahan, mempunyai data dan bersedia dalam memberikan informasi lengkap dan akurat. Berikut merupakan informan yang menjadi narasumber dalam penelitian ini yaitu:

Tabel 3. 1
Informan penelitian

Jabatan	Jumlah	Alasan
Kepala Kantor	1	Merupakan informasi kunci karena menjadi sumber utama dan objek yang menjadi fokus penelitian
Wakil Kepala kantor	1	Memiliki pengalaman yang serupa dengan kepala kantor dan sering menggantikan peran kepala kantor selama kepala kantor tidak berada ditempat/ dinas.

Pegawai	4	Secara langsung merasakan dampak dari peran yang dijalankan oleh kepala kantor dalam mengembangkan pegawai.
Total	6	Jumlah informan dalam penelitian.

Sumber: dikelola oleh peneliti, 2024

3. Studi Dokumen

Selain observasi dan wawancara, peneliti menggunakan studi dokumen untuk memperkuat data yang diperoleh baik berbentuk tulisan, gambar/foto. Teknik pengumpulan data melalui analisis dokumen digunakan agar data yang disajikan lengkap, akurat, serta sesuai dengan yang terjadi dilapangan sehingga dapat dijadikan bahan dalam pengecekan keabsahan data. Dokumen yang akan dijadikan sebagai bahan dalam teknik pengumpulan data penelitian ini salah satunya Keputusan Direksi PT. Pos Indonesia, Buku dengan judul buku “Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi, Kepemimpinan dalam Perspektif Organisasi”, dan jurnal yang relevan dengan penelitian ini.

D. Teknik Pengolahan Data dan Analisis Data

Analisis data merupakan suatu proses yang terstruktur dalam mencari dan mengatur data yang diperoleh dari wawancara, catatan lapangan, dan dokumen. Tahapan ini melibatkan pengelompokan data ke dalam kategori-kategori, menjelaskan unit-unit data, melakukan sintesis, menyusun daftar, memilih informasi yang relevan, dan merangkum kesimpulan secara singkat. Tujuannya adalah agar data lebih mudah dipahami, tidak hanya oleh peneliti sendiri, tetapi juga oleh orang lain yang akan mengakses hasil penelitian (Sugiyono, 2010:244). Langkah-langkah yang digunakan dalam menganalisis data adalah sebagai berikut:

1. Reduksi Data, reduksi data adalah proses meringkas data dengan merangkum informasi yang relevan, memilih inti data, fokus pada hal penting. Dengan adanya reduksi data akan menggambarkan data dengan lebih jelas dan mempermudah dalam mengumpulkan data berikutnya serta mencarinya jika dibutuhkan.

2. Penyajian data, dalam penelitian kualitatif dapat dilakukan melalui berbagai cara, seperti uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, *flowchart*, dan format lainnya. Melalui penyajian ini, data akan disusun dalam pola hubungan yang memudahkan pemahaman terhadap data tersebut.
3. Kesimpulan, kesimpulan awal dalam hal ini masih bersifat sementara dan dapat mengalami perubahan jika tidak ada bukti konkret yang mendukung pada tahap pengumpulan data selanjutnya. Apabila kesimpulan awal didukung oleh bukti konkret, valid, dan konsisten saat peneliti melakukan pengumpulan data di lapangan, maka kesimpulan tersebut memiliki kredibilitas yang tinggi.



BAB IV

HASIL PENELITIAN

A. Penyajian Data

1. Gambaran Umum Lokus Penelitian

a. Sejarah Umum Perusahaan

Kantor Pos Indonesia memiliki sejarah yang panjang, dimulai dengan pendiriannya oleh Gubernur Jenderal G.W. Baron pada tanggal 26 Agustus 1746 di Batavia (kini Jakarta). Pendirian kantor tersebut bertujuan untuk menjaga keamanan surat-surat masyarakat, terutama bagi mereka yang berjualan dari kantor-kantor di luar Jawa dan bagi orang-orang yang melakukan perjalanan dari dan ke Belanda. Sejak saat itulah pos hadir dengan mengemban peran serta fungsinya dalam melayani masyarakat. Kemudian setelah pos Batavia berdiri, empat tahun kemudian didirikanlah kantor pos Semarang yang digunakan untuk mengadakan hubungan pos yang teratur antar pos Batavia dengan pos Semarang agar mempercepat waktu pengiriman. Arah rute pos saat itu, melalui Karawang, Cirebon, dan Pekalongan.

Peran kantor pos menjadi semakin penting dan berkembang setelah ditemukannya teknologi telegram dan telepon. Sebagai respons terhadap perkembangan tersebut, dibentuklah Jawatan Pos Telegram (Jawatan PTT) yang dipimpin oleh seorang Kepala Jawatan. Operasional Jawatan PTT tidak memiliki orientasi komersial, melainkan lebih berfokus pada penyediaan pelayanan publik. Seiring dengan pesatnya perkembangan sektor pos dan telekomunikasi, pada tahun 1965, Jawatan PTT berubah menjadi Perusahaan Negara dan Giro (PN Pos dan Giro). Kemudian, pada tahun 1978, status PN Pos dan Giro berubah menjadi Perusahaan Umum Pos dan Giro, yang saat itu ditetapkan sebagai badan usaha tunggal yang bertanggung jawab atas layanan pos dan giropos dalam dan luar negeri.

Semakin meningkatnya permintaan masyarakat terhadap jasa pelayanan pos serta meningkatkan efisiensi dan efektivitas usaha jasa pos dan giro, maka pada tanggal 20 Juni 1995 perusahaan umum pos dan giro berubah statusnya menjadi Perseroan Terbatas dengan nama PT. Pos Indonesia (Persero).

Selama beberapa tahun terakhir, Pos Indonesia telah menunjukkan kemampuannya dalam mengembangkan sektor pos di Indonesia dengan cara yang kreatif. Mereka telah memanfaatkan infrastruktur jaringan yang dimilikinya, yang mencakup sekitar 24 ribu titik layanan yang meliputi 100 persen kota/kabupaten, hampir 100 persen kecamatan, dan 42 persen kelurahan/desa, serta 940 lokasi transmigrasi terpencil di Indonesia.

Dengan perkembangan informasi, komunikasi, dan teknologi, Pos Indonesia telah menunjukkan dan mengembangkan jaringannya yang mencapai lebih dari 24.000 titik layanan, termasuk lebih dari 3.800 Kantor pos online. Selain itu, mereka juga telah meluncurkan layanan *electronic mobile pos* di beberapa kota besar. Semua titik layanan ini terhubung secara solid dan terintegrasi satu sama lain. Untuk mempermudah proses pengiriman pos, Pos Indonesia menggunakan Sistem Kode Pos di mana setiap daerah di Indonesia dapat diidentifikasi secara akurat menggunakan kode pos yang sesuai.

Saat ini, Pos Indonesia telah mengembangkan berbagai layanan yang beragam. Selain mengurus pengiriman surat dan paket, Pos Indonesia juga menawarkan berbagai layanan logistik yang membantu pelanggan dalam mengirim barang dengan efisien. Selain itu, mereka juga menyediakan layanan keuangan yang memungkinkan pelanggan untuk melakukan transaksi seperti pembayaran tagihan listrik, PDAM, dan pajak. Bahkan, kini pelanggan dapat menggunakan layanan perbankan yang bekerja sama dengan Pos Indonesia. Semua ini dilakukan untuk memberikan kemudahan kepada pelanggan agar mereka dapat melakukan berbagai transaksi dengan mudah dan nyaman di satu tempat.

b. Visi, Misi dan Tujuan PT. Pos Indonesia (Persero)

1) Visi PT. Pos Indonesia (*Persero*)

“Menjadi *postal operator*, penyedia jasa kurir, logistik dan keuangan paling kompetitif”

Melalui penyampaian visi tersebut, PT. Pos Indonesia memiliki tujuan agar perusahaan menjadi pilihan utama bagi pelanggan yang akan menggunakan jasa layanan logistik/ pengiriman serta layanan keuangan, hal ini berguna untuk mempertahankan eksistensinya dan dapat bersaing dengan para kompetitornya.

2) Misi PT. Pos Indonesia (*Persero*)

Adapun misi yang ditetapkan PT. Pos Indonesia yaitu:

1. Memberikan solusi layanan logistik *e-commerce* yang kompetitif.
2. Menjalankan fungsi *designated operator* secara profesional dan kompetitif
3. Memberikan solusi jasa layanan keuangan terintegrasi yang kompetitif dalam rangka mendukung *financial inclusion* berbasis digital.
4. Memberikan solusi layanan dokumentasi dan otentikasi digital yang kompetitif.

3) Tujuan PT. Pos Indonesia

Membangun bangsa yang berdaya saing dan sejahtera.

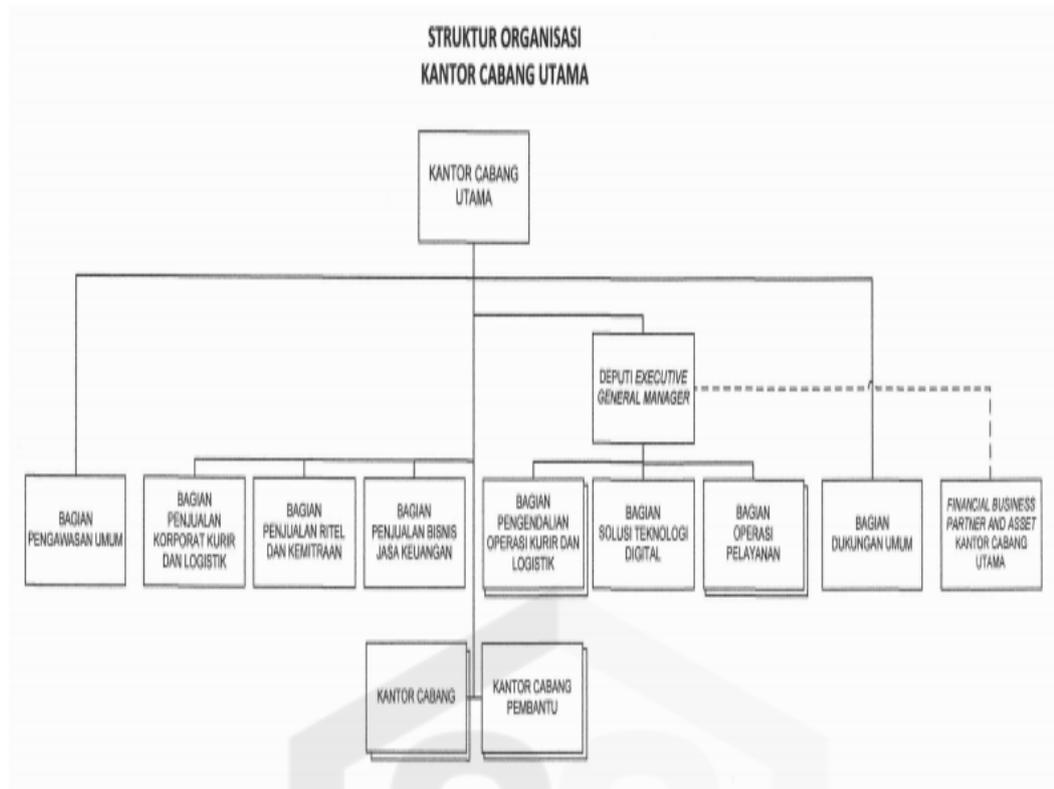
c. Lokasi Perusahaan

Keberadaan di lokasi strategis memberikan keuntungan bagi PT. Pos Indonesia karena dilalui oleh rute angkutan kota. Selain itu, lokasinya yang berada di tengah kota juga memudahkan aksesibilitas bagi masyarakat. PT. Pos Indonesia merupakan sebuah perusahaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak di bidang layanan jasa ekspedisi. Terletak di Jalan Pemuda No.79, RT.3/RW.6, Jati, Kec. Pulo Gadung, Kota Jakarta Timur, Daerah Khusus Ibukota Jakarta 13220. Pemilihan lokasi perusahaan merupakan hal yang penting, dengan mempertimbangkan berbagai aspek

yang memengaruhi agar proses produksi dan pemasaran dapat berjalan dengan lancar.

d. Struktur Organisasi PT. Pos Indonesia

Struktur organisasi mengacu pada kerangka kerja resmi di dalam suatu organisasi yang memfasilitasi pembagian, pengelompokan, dan koordinasi tugas-tugas pekerjaan. Fungsi utama dari struktur organisasi adalah sebagai kerangka untuk menjalankan kewenangan, tanggung jawab, jalur komunikasi, dan sistem pelaporan kepada pimpinan, yang secara keseluruhan menjamin kelancaran operasional organisasi. PT. Pos Indonesia juga memiliki struktur organisasi yang memfasilitasi penugasan dan penjelasan tugas-tugas dengan berbagai fungsi yang beragam. Struktur organisasi di PT. Pos Indonesia mengintegrasikan unsur-unsur struktur lini dan staf, di mana kewenangan dalam perusahaan mengalir secara hierarkis dari pimpinan hingga bawahan. Untuk mendukung manajemen organisasi ini, seorang pimpinan ditemani oleh staf yang bekerja di bawahnya. Adapun struktur susunan PT. Pos Indonesia, Kantor Cabang Utama (KCU) seperti berikut:



Gambar 4. 1

Struktur Kantor Cabang Utama (KCU)

Sumber: PT. Pos Indonesia, 2024

Tata kerja PT Pos Indonesia Jakarta Timur, Kantor Cabang Utama (KCU) Premier 13000 sebagai berikut :

1. *Executive General Manager*

Tugas seorang kepala kantor atau EGM adalah mengorganisasikan dan mengendalikan seluruh pelaksanaan kegiatan yang ada di perusahaan. Meliputi kegiatan pemasaran, penjualan, operasi, penagihan, pelayanan pelanggan, keuangan dan akuntansi, sumber daya manusia, teknologi informasi dan sarana, serta kegiatan administrasi lainnya. Selain itu, dia juga bertanggung jawab dalam mengontrol dan menjamin pelunasan hutang pelanggan korporat, serta mencapai dan menjaga pelanggan korporat guna mendukung kinerja Kantor Cabang Utama sesuai dengan ketentuan perusahaan.

2. *Deputi Executive General Manager*

Deputi atau wakil kepala kantor bertugas untuk memberikan arahan,

mengorganisir, dan mengontrol kinerja proses operasi kurir, operasi teknologi, operasional outlet, dan kantor cabang. Selain itu, dia juga bertanggung jawab dalam mengontrol pengelolaan sumber daya manusia, sarana, keuangan, akuntansi, dan BPM untuk mendukung kinerja operasional Kantor Cabang Utama (KCU).

3. Bagian Audit

- a) Menyusun jadwal kegiatan pemeriksaan periodik, objek dan materi pemeriksaan agar terwujudnya pelaksanaan pekerjaan di Kantor Cabang Utama.
- b) Melakukan pemeriksaan terhadap pelaksanaan pekerjaan pada semua bagian sesuai dengan Standar Operasional Prosedur (SOP) yang berlaku dengan melakukan pemeriksaan rutin. Serta mengawasi pelaksanaan pemeriksaan periodik yang dilakukan di Kantor Cabang di bawahnya.
- c) Menyusun catatan hasil pemeriksaan periodik dan rutin dalam buku pemeriksaan yang terpisah dan melaporkannya kepada *Executive General Manager*.
- d) Melakukan pemeriksaan khusus terhadap adanya kecurangan yang terjadi bersama dengan *Executive General Manager*.

4. Bagian Kesekretariatan

- a) Membuat uraian tugas di bagiannya sebagai pedoman kerja sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
- b) Menyusun tata kelola dan administrasi surat-menyurat.
- c) Melakukan kegiatan kesekretariatan untuk mendukung kegiatan operasional.
- d) Menjalankan tugas protokoler dengan pihak internal dan eksternal.
- e) Melakukan evaluasi dan monitoring, serta mengkoordinasikan proyek inovasi dan perbaikan bagi setiap unit kerja. Hal ini bertujuan untuk mengurangi penurunan keluhan pelanggan dan mengontrol biaya Perusahaan.

5. Bagian SDM dan Dukungan Umum

Bertugas memastikan kelancaran operasional Kantor Cabang Utama dan Kantor Cabang bawahannya, dilakukan pengelolaan dan pengawasan

terhadap pelaksanaan sumber daya manusia (SDM), kebutuhan alat tulis kantor, perlengkapan kantor, fasilitas kantor, dan kendaraan operasional..

6. Bagian Solusi Teknologi

Mengorganisasikan dan mengontrol penggunaan aplikasi teknologi untuk mendukung kelancaran pelaksanaan operasional di kantor sendiri dan kantor bawahannya.

7. Bagian Keuangan dan Aset

Melakukan dan mengontrol pengelolaan keuangan, bendapros, perangkat, benda filateli, benda materai, dan benda pihak ketiga lainnya dan pengelolaan aset.

8. Bagian Pelayanan Outlet dan Operasi Cabang

Melakukan dan mengendalikan pengelolaan layanan di loket, termasuk surat, paket, jasa keuangan, penjualan perangkat, filateli, benda pos, dan materai. Selain itu, mereka juga mengelola operasional dan layanan giro, serta penyaluran dana di berbagai lokasi seperti Kantor Cabang Utama, Kantor Cabang Pembantu, Loket Ekstensi, Agenpos, dan melalui kemitraan. Tujuannya adalah mencapai target pendapatan, menjaga likuiditas perusahaan, serta meningkatkan mutu dan kepuasan pelanggan.

9. Bagian Operasi Kurir

a) Membuat dan menyusun uraian tugas di bagiannya sesuai dengan ketentuan yang berlaku di Perusahaan.

b) Mengawasi dan memastikan pemeriksaan terhadap pemerangkapan surat serta uji petik pelunasan bea paket domestik yang diterima dari loket

c) Mengkoordinasikan pelaksanaan kegiatan layanan pengambilan (*pick up service*), dan pengelolaan kotak pos (*PO Box*) untuk kiriman pos yang diterima dari loket.

10. Bagian Penjualan Korporat Kurir dan Logistik

a) Merencanakan dan mengawasi anggaran penjualan, menyeleksi dan memilih pelanggan, melaksanakan strategi akuisisi pasar, dan menjaga dan memelihara pelanggan.

b) Menyusun dan mengalokasikan target penjualan serta mengawasi pelaksanaan penjualan oleh *account executive* di Kantor Cabang Utama.

- c) Melakukan dan membangun komunikasi yang intensif kepada pelanggan.
- d) Menyusun rencana pengelolaan pelanggan yang jadi tanggung jawabnya serta merencanakan dan melaksanakan tugas pembinaan dan pemeliharaan kepada pelanggan yang menjadi tanggung jawab dalam program binaan.

11. Bagian Penjualan Bisnis Jasa Keuangan

Bertugas mencapai target pendapatan bisnis jasa keuangan yang telah ditetapkan dengan mengelola dan mengendalikan kegiatan penjualan layanan jasa keuangan kepada pelanggan. Hal ini melibatkan pengelolaan pelanggan, akuisisi pelanggan, strategi pemasaran, serta pengendalian administrasi penjualan di Kantor Cabang Utama dan oleh *account executive*.

12. Bagian Penjualan Ritel dan Kemitraan

- a) Mencapai target penjualan dalam segmen ritel seperti kurir, logistik, dan pos internasional segmen ritel, melalui loket, *fulfillment*, agenpos, o-ranger dan digital
- b) Mengimplementasikan kebijakan yang berkaitan dengan model bisnis, operasi dan kinerja agen pos;
- c) Mengelola proses pembukaan dan penutupan agen pos;
- d) Melakukan rekonsiliasi transaksi agenpos termasuk mengawasi perhitungan dan penyelesaian jasa agen pos.

13. Kantor Cabang Pembantu

Bertugas dalam melakukan transaksi pelayanan jasa meliputi pengiriman surat, paket, jasa keuangan, keagenan, giro, penyaluran dana, pembayaran pensiun, proses penutupan pos, antaran pos, serta menjalankan kegiatan pendukung dan administrasi lainnya sebagai infrastruktur bisnis dan operasional Kantor Cabang Utama dan Kantor Cabang terkait untuk mencapai pendapatan serta kualitas operasional.

e. Kegiatan Usaha Perusahaan

PT. Pos Indonesia merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak dibidang Jasa kurir, logistik, keuangan serta properti dan benda pos. Adapun bidang Kegiatan Usaha PT. Pos Indonesia, sebagai berikut:

1) Jasa Kurir dan Logistik

Layanan kurir merupakan bagian dari bidang usaha pada jasa distribusi yang bertujuan untuk mengirim dan mengantarkan barang dengan prosedur yang telah ditentukan. Layanan logistik di PT Pos Indonesia dimulai dengan proyek bisnis logistik pada tahun 2004. PT Pos Indonesia menyediakan berbagai produk dan layanan logistik kepada pelanggan. Produk domestik yang ditawarkan termasuk *Pos Express*, pos kilat khusus, paket pos jumbo, paket pos biasa, dan kargo ritel (melalui udara dan darat). Sementara itu, untuk produk pos internasional, PT Pos Indonesia menawarkan layanan seperti *Express Mail Service (EMS)*, paket cepat internasional, pos ekspor, pos tercatat internasional, paket biasa internasional, dan pos udara internasional.

2) Jasa keuangan

PT. Pos Indonesia menghadirkan layanan keuangan yang memungkinkan pelanggan untuk melakukan berbagai transaksi keuangan di satu tempat, dengan tujuan mempermudah pelanggan dalam melakukan transaksi keuangan. Beberapa jenis layanan keuangan yang disediakan termasuk *Pospay*, *Weselpos* (Instan, Prima, *Cash to Account*, *Western Union*), Giro Pos, Distribusi Dana, dan kemitraan dengan bank.

3) Asuransi

Layanan asuransi ditujukan kepada semua kalangan masyarakat, termasuk para pegawai, wirausaha, ibu rumah tangga, pelajar, dan pensiunan. Ada berbagai jenis layanan asuransi pos yang dapat disesuaikan dengan kebutuhan pelanggan. Beberapa contohnya termasuk *Pos Assurance Link*, *Pos Assurance Prima Investa*, *Pos Assurance Rencana Prima*, *Pos Assurance Rencana Pasti*, *Pos Assurance Aktif Plus*, *Pos Assurance Rencana Aman*, dan *Pos Assurance Perisai Diri*.

4) Benda Pos

Jenis produk yang ditawarkan oleh PT. Pos berupa materai, wesel pos amplop, dan lain-lainnya.

2. Identitas Informan

Informan penelitian ini terdiri dari 6 informan yaitu kepala kantor atau *Executive General Manager*, *Deputi Executive General Manager*, pegawai dari bagian divisi sumber daya manusia, divisi operasi pelayanan, divisi keuangan, dan divisi distribusi dan aset.

Peneliti melaksanakan wawancara mendalam dengan tujuan untuk memperjelas dan memperkuat data yang telah dikumpulkan di lapangan. Seluruh informan yang terlibat dalam wawancara berdasarkan kriteria-kriteria yang ditetapkan oleh peneliti sesuai dengan tujuan penelitian. Kriteria informan yang dipilih yaitu didasarkan pada ketentuan yang telah ditetapkan oleh peneliti dan kemudian dipertimbangkan berdasarkan keterkaitan dengan penelitian yang sedang dilakukan. Adapun jadwal wawancara informan terdapat pada tabel dibawah ini :

Tabel 4. 1

Jadwal Wawancara Dengan Informan

Nama Informan	Jabatan Informan	Tanggal	Tempat Wawancara
Pramono. D.S	<i>Executive General Manager</i>	30 Maret 2024	KCU Jakarta Premier 13.000
Supardi	<i>Deputi Executive General Manager</i>	02 April 2024	KCU Jakarta Premier 13.000
Yudi. H	Pegawai bagian SDM dan Dukungan Umum	30 Maret 2024	KCU Jakarta Premier 13.000
Yunindra. A. F	Pegawai bagian Distribusi dan Kurir	30 Maret 2024	KCU Jakarta Premier 13.000
Chahyanti. S. D	Pegawai bagian Operasi Pelayanan	30 Maret 2024	KCU Jakarta Premier 13.000

Evy	Pegawai bagian Keuangan	30 Maret 2024	KCU Jakarta Premier 13.000
-----	----------------------------	---------------	-------------------------------

Sumber: Peneliti, 2024

3. Data Hasil Penelitian

Dalam penelitian ini, peneliti akan menyajikan data dan informasi yang telah ditemukan selama penelitian dilapangan. Data yang disajikan merupakan hasil dari reduksi data yang telah terkumpul. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam antara peneliti dan para informan kunci. Data penelitian yang akan disajikan berkaitan dengan peran kepemimpinan KCU Jakarta Premier 13.000 dengan studi kasus pengembangan pegawai.

a) Peran Kepemimpinan

PT. Pos Indonesia, KCU Jakarta Premier 13.000 dipimpin oleh seorang kepala kantor atau disebut dengan *Executive General Manager* sering disebut dengan EGM, dalam melakukan tugas dan tanggung jawabnya selama di perusahaan kepala kantor dibantu dengan wakil kepala kantor atau *Deputi Executive General Manager* dan para manager. Kepala kantor dalam menjalankan perannya mengacu kepada Keputusan Direksi (KD) dan Surat Edaran (SE). Keputusan direksi PT. Pos Indonesia (Persero) Nomor: KD. 059/DIRUT/0721 Tentang Manajemen Karir, menjadi acuan kepala kantor dalam menentukan tindakan yang harus dilakukan terkait dengan pengembangan pegawai. Setiap pimpinan secara berkala berkewajiban untuk melakukan perencanaan, penilaian, dan menyusun program pengembangan individual masing-masing pegawai serta melakukan komunikasi mendalam terhadap pegawai dalam rangka Pengembangan Karir pegawai.

“Pemimpin itu menginstruksikan ke stafnya masing-masing, berdasarkan aturan. Kalau di pos ini ada menjadi sumber dokumen dalam aturan itu ada yang namanya (KD) keputusan direksi, ada yang namanya (SE) surat edaran. Surat edaran ini juga untuk memperkuat untuk mempertegas KD, kemudian ada peraturan lainnya PP perusahaan tentunya seorang pimpinan itu

menginginkan semua stafnya itu bisa meningkatkan kinerjanya dengan baik”-Kepala Kantor, 2024.

Peran kepemimpinan dalam pengembangan pegawai memiliki empat indikator diantaranya kemampuan dalam mengambil keputusan, kemampuan memotivasi, kemampuan komunikasi, dan tanggung jawab. Kepala kantor KCU Jakarta Premier 13.000 dalam memimpin selalu memberi dorongan dan arahan kepada pegawainya, memberikan peluang-peluang bagi para pegawai untuk mengembangkan kinerja dan potensinya, selalu meminta saran serta masukan dari para bawahannya.

1) Kemampuan mengambil keputusan

Dalam mengambil keputusan kepala kepala kantor KCU Jakarta Premier 13.000 selalu mengacu pada peraturan pusat atau Keputusan Direksi KD. Jika didalam Keputusan Direksi tersebut tidak terdapat Peraturan yang berkaitan, maka akan muncul kebijakan-kebijakan yang dibuat, akan tetapi dalam membuat kebijakan tersebut tidak keluar dari aturan yang ada serta kepala kantor meminta pegawai untuk mengeluarkan aspirasinya terkait kekurangan dan kebutuhan akan kompetensinya di instansi.

2) Kemampuan memotivasi

Kepala kantor KCU Jakarta Premier 13.000 selalu memberikan motivasi kepada para pegawainya dengan cara memantau, mengarahkan dan membuat kegiatan yang diadakan setiap hari Selasa bernama *culture akhlak day* yang berisikan pemberian motivasi dan dukungan kepada para pegawai.

3) Kemampuan komunikasi

Komunikasi yang dilakukan kepala kantor dengan pegawai berjalan cukup baik, dengan menggunakan komunikasi formal dan informal sesuai dengan situasi dan kondisi. Akan tetapi kepala kantor tidak selalu dapat berkomunikasi secara langsung dikarenakan kesibukkan yang dimiliki, sehingga kepala kantor menunjuk bawahannya untuk membantunya dalam memantau pegawai dalam bekerja.

4) Tanggung jawab

Kepala kantor dalam melakukan tanggung jawabnya dalam pengembangan pegawai dengan memantau pekerjaan pegawai. Namun kepala kantor kurang dalam berinteraksi dengan pegawai secara langsung, lebih sering secara online atau melalui grup untuk menginfokan peluang-peluang yang dapat diikuti oleh pegawai.

b) Pengembangan pegawai

Pengembangan pegawai dilakukan melalui aktivitas dalam bentuk:

- 1) Program pelatihan peningkatan kompetensi, pengetahuan, keterampilan dan perilaku;
- 2) Pelatihan pengembangan *personal quality*;
- 3) Program mentoring dari kepala unit atau atasan langsung dari pegawai yang bersangkutan;
- 4) Pelatihan kepemimpinan
- 5) *Job briefing/ assignment*.

“...contohnya pelatihan yang ada seperti pelatihan digital marketing, masalah fraud, cyber security, data analytic’-Wakil kepala kantor, 2024.

Dapat disimpulkan bahwa pengembangan pegawai yang ada pada KCU Jakarta Premier 13.000 terdapat berbagai macam aktivitas program pengembangan pegawai.

1) Pendidikan

KCU Jakarta Premier 13000 memiliki aplikasi pendidikan sendiri yang diberi nama Edu-Pos yaitu aplikasi yang dibuat untuk memberikan pegawai pengetahuan dan wawasan secara online. Pendidikan yang dilakukan secara offline oleh kepala kantor biasanya berupa komunikasi secara intens kepada pegawai.

Minat dan antusias pegawai saat mengikuti pendidikan ini dapat dikatakan kurang dan tidak antusias saat menjalankannya. Dilihat dari peraturan yang mewajibkan semua pegawai untuk ikut menjadikan penyebab salah satu faktor kurangnya minat dan antusias dari para

pegawai untuk mengikuti pendidikan yang diadakan secara online. Kepala kantor KCU Jakarta Premier sudah mendorong dan memotivasi pegawainya sendiri, akan tetapi itu semua kembali lagi kepada tiap individu yang menjalankan. Sehingga yang menjadi kendala pada saat pelaksanaan program pendidikan adalah terletak pada SDM-nya sendiri atau dari pegawai.

2) Pelatihan

KCU Jakarta Premier 13.000 tidak memiliki program pelatihan sendiri, akan tetapi program pelatihan telah diatur dan dibuat oleh pusat. Sehingga pegawai KCU Jakarta Premier 13.000 dalam mengikuti pelatihan mengikuti sesuai dengan arahan dari kantor pusat.

Program pelatihan yang diberikan terdiri dari materi-materi yang diperlukan oleh pegawai dalam melakukan tugasnya. Misalnya pada divisi SDM materi yang diberikan adalah:

1. *Human Resources Development (HRD)*
2. *Human Resources Management (HRM)*
3. Manajemen keuangan untuk fungsi non keuangan
4. *Calculating Human Resources and benefit*
5. *Competency Based Development*
6. *Change Management.*

3) Promosi

Kepala kantor mendukung pegawai untuk dapat dipromosikan dan menaiki level jabatan. Sesuai dengan Keputusan Direksi PT. Pos Indonesia (Persero) Nomor: KD.059/ DIRUT/ 0721, promosi dilakukan dengan melalui job posting (*Recruitment Campaign*), job posting merupakan prosedur rekrutmen internal untuk mengisi jabatan tertentu dengan memberikan informasi ke pegawai terkait dengan posisi tersebut dan memberikan kesempatan kepada pegawai yang berminat dan memenuhi syarat untuk mengikuti proses seleksi

pengisian posisi tersebut. Persyaratan umum yang harus dipenuhi oleh setiap pegawai yang akan dan ingin dipromosikan adalah:

1. Tersedianya formasi Jabatan;
2. Pegawai dalam kondisi sehat jasmani dan rohani;
3. Memiliki integritas dan kualitas karakter pribadi sesuai dengan budaya Perusahaan;
4. Memenuhi persyaratan untuk Jabatan yang bertalian;
5. Mencapai NKI minimal Performance Level P3/Baik pada periode penilaian terakhir dan dengan memperhatikan hasil penilaian tengah tahun (apabila tersedia);
6. Tidak sedang dalam proses penjatuhan hukuman disiplin, menjalani hukuman disiplin, atau masih dalam masa pengaruh hukuman disiplin.

c) Kinerja

Kepala kantor dapat melihat kinerja para pegawai dari hasil pendapatan perusahaan, kompetensi pegawai saat mengerjakan pekerjaannya dan sikap pegawai saat menyelesaikan pekerjaan.

“...Kalau kita pasti secara kinerja bisa tersurat, misal pendapatan loket itukan bisa kita liat hasilnya seperti apa nanti dari situ kelihatan...”-Kepala kantor, 2024.

Dalam mengontrol kinerja pegawai kepala kantor mengawasi dan membimbing pegawai agar bekerja dengan benar dan sesuai dengan aturan perusahaan.

B. Pembahasan

1. Peran Kepemimpinan Kepala Kantor Pada KCU Jakarta Premier 13.000

Seorang pemimpin memiliki peranan penting dalam suatu perusahaan atau organisasi yang ia pimpin, karena pemimpin memiliki tanggung jawab untuk merencanakan, membina, menggerakkan dan mengerahkan seluruh potensi yang ada di perusahaan tersebut untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Selain itu, pemimpin juga bertanggung jawab dalam mengelola dan meningkatkan sumber daya manusia yang ada di perusahaan tersebut, dengan tujuan untuk mencapai kesuksesan perusahaan. Dengan adanya kepemimpinan yang efektif maka akan dengan mudah mencapai tujuan tersebut.

a. Kemampuan Mengambil Keputusan

Pengambilan keputusan merupakan proses dimana seseorang memilih alternatif tindakan untuk mencapai tujuan atau sasaran tertentu (Amalia & Firmadani, 2022). Peranan ini membuat pemimpin harus dapat membuat dan mengambil keputusan dengan tepat. Pemimpin memiliki kewenangan untuk mengambil keputusan terhadap perusahaan dan pegawai, akan tetapi keputusan yang dibuat harus berdasarkan dengan aturan dan kebijakan yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Menurut Bapak Pramono selaku *Executive General Manager* atau kepala kantor KCU Jakarta Premier 13.000 mengemukakan bahwa:

“Kalau ambil keputusan kita harus tahu dulu sebenarnya aturannya itu seperti apa. Kita berpedoman dengan aturan atau KD. Apabila nanti misalnya aturan itu tidak ada, baru nanti muncul namanya kebijakan, tapi kebijakan itu pula tidak boleh keluar dari aturan yang ada, tetap kita harus mengacu ke kebijakan itu. Selain itu, kita lakukan survei dan wawancara dengan pegawai buat melihat dan memahami aspirasi karir mereka dan area di mana pegawai merasa membutuhkan pengembangan. Baru setelah itu kita bantu dalam merancang program pengembangan yang lebih relevan dan efektif.”
(Wawancara pada tanggal 30 Maret 2024).

Hal serupa juga dikatakan oleh Bapak Supardi selaku *Deputi Executive General Manager* atau wakil kepala kantor KCU Jakarta premier 13.000 sebagai berikut:

“Dalam pengambilan keputusan kita mengacu pada peraturan perusahaan atau KD dan mengacu kepada PKB (Perjanjian Kerja Bersama) antara manajemen dengan serikat pekerja. Didalam kesepakatan itu ada hak dan kewajiban dari pegawai yang sudah disepakati kedua belah pihak. Artinya kan tidak keluar dari aturan yang ada, karena itu semua sudah ada kebijakannya”
(Wawancara pada tanggal 2 April 2024).

Menurut Bapak Yudi selaku pegawai SDM dan Bagian Umum mengatakan bahwa:

“Pimpinan melihat dari berbagai macam sudut pandang, apakah personalnya atau pasar-pasarannya. Personal apakah dia sudah mulai jenuh kah? Tapi kalo bicara pekerjaan tentunya, tidak membawa permasalahan ke kantor. Kalau secara bisnis pimpinan lihat kenapa kita menurun, permasalahannya seperti apa? Pimpinan akan memutuskan, tentunya putusan ini tidak keluar dari peraturan perusahaan” (Wawancara pada tanggal 30 Maret 2024).

Berdasarkan pada kutipan wawancara tersebut dapat disimpulkan bahwa kepala kantor dalam pengambilan keputusan harus mengacu pada aturan dan kebijakan yang telah ditetapkan sebelumnya dan memberikan kesempatan untuk pegawainya mengeluarkan pendapat dan keinginannya terkait kebutuhan. Kepala kantor harus mempertimbangkan berbagai sudut pandang, baik dari sisi personal (pegawai) maupun sisi bisnis (pasar, kinerja). Secara keseluruhan dapat dikatakan bahwa pendekatan yang dipaparkan dalam kutipan tersebut merupakan suatu praktik yang cukup baik dalam pengambilan keputusan di KCU Jakarta Premier 13.000 yaitu dengan berpedoman pada aturan dan ketentuan yang berlaku, serta mempertimbangkan berbagai aspek, proses pengambilan keputusan akan lebih terstruktur, transparan, dan sesuai dengan kepentingan organisasi maupun pegawai, akan tetapi pada tingkat tertentu keputusan ini akan membatasi kebebasan seorang pemimpin dalam mengambil keputusan.

b. Kemampuan Memotivasi

Dalam peran ini peran pemimpin kepala kantor KCU Jakarta Premier 13.000 terus memberikan masukan atau motivasi terkait pengembangan kepada pegawai yang ditemuinya dan mengawasi kemajuan pegawai serta memberikan pengarahan yang efektif bagi pegawainya.

Wawancara tentang peran kepemimpinan dalam memotivasi pegawai: Menurut Bapak Pramono sebagai kepala kantor mengatakan bahwa:

“Oh ya harus itu, motivasi itu harus muncul ke semua pegawai. Tapi kita lihat karakter yang kita lakukan motivasi ke bawahan kita. Oh, dia motivasinya kalo dia khawatir penjualan berarti motivasi kita mungkin akan banyak lagi ke penjualan. Oh dia dioperasi, berarti di SOP nya harus seperti apa gitu aja sih, tetep harus motivasi itu harus jalan, tapi tetap tergantung dari para pegawai sendiri termotivasi atau tidak” (Wawancara pada tanggal 30 Maret 2024).

Dari hasil wawancara yang didapat peneliti, dapat disimpulkan bahwa pemimpin memberikan masukan dan arahan sesuai dengan karakter dari pegawainya dan pemberian motivasi ini harus terus berjalan agar para pegawai mampu dan dapat termotivasi dengan begitu mereka akan dapat berkembang sesuai dengan arahan dan potensinya masing-masing.

Pemaparan dari bapak Pramono ini lebih memperkuat hasil dari wawancara dengan ibu Chahyanti sebagai pegawai bagian operasi dan pelayanan, yang mana mengatakan bahwa:

“Ya tentunya saya diberikan kesempatan, contohnya dari top leader ketika saya mengajukan permohonan level jabatan beliau tidak mempersulit artinya beliau memang sepanjang apa yang dibawahnya atau staf beliau dianggap cukup layak cakap dan yang penting itu tidak melakukan fraud atau kecurangan dia akan memberikan semacam dorongan atau motivasi bawahannya untuk maju dan berkembang dengan itu kami dinilai baik, beliau tidak menghalang-halangi” **(Wawancara pada tanggal 30 Maret 2024).**

Pendapat serupa mengenai motivasi yang diberikan pemimpin terkait pengembangan pegawai juga dikatakan oleh Ibu Evy selaku pegawai bagian keuangan, mengatakan bahwa:

“Kalau kita kan ada tuh kadang-kadang dikirimin apa peluang-peluang. Misalnya ada lowongan kenaikan jabatan ini pemimpin di sini selalu menginfokan bagi siapa yang berminat silahkan enggak pernah ditutupi terus selalu diinfokan ke kita” **(Wawancara pada tanggal 30 Maret 2024).**

Berdasarkan pada kutipan wawancara tersebut membuktikan bahwa motivasi yang disesuaikan dengan kebutuhan individu tiap pegawai adalah kunci untuk mencapai kinerja yang optimal. Setiap pegawai memiliki motivator yang berbeda, dan pemimpin yang baik harus peka terhadap hal ini. Selain itu, memberikan kesempatan pengembangan karir yang adil dan transparan menunjukkan integritas dan komitmen seorang pemimpin terhadap timnya. Apabila pemimpin secara aktif mendukung dan memotivasi karyawan berdasarkan kebutuhan, tidak hanya kinerja yang meningkat, tetapi juga loyalitas dan kepuasan kerja pegawai akan meningkat. Transparansi dalam peluang karir juga penting, karena hal ini dapat mendorong semangat kompetitif yang sehat dan memastikan bahwa pegawai merasa dihargai dan

diakui.

c. Kemampuan Berkomunikasi

Komunikasi adalah bentuk aktivitas dasar dalam berorganisasi yang dapat menciptakan situasi dan kondisi serta iklim yang ada terdapat di perusahaan. Oleh karenanya pemimpin perlu membuat komunikasi yang baik dengan pegawai agar roda organisasi bisa berjalan dengan maksimal.

Menurut Bapak Pramono selaku kepala kantor KCU Jakarta Premier 13.000 mengatakan bahwa:

"Komunikasi itu bisa macam-macam, bisa formal contohnya pada saat apel atau kalau hari Selasa ada yang namanya culture day itu kita kasih arahan. Atau dengan informal misal ada case tertentu gak semua orang kinerjanya baik, itu kita panggil lalu kasih arahan dan motivasi. Contoh misal saya datang ke suatu divisi terus saya lihat misalnya ada yang kurang pas, lalu saya kasih motivasi dan arahan ditempat langsung. Jadi gak harus formal terus, sesuai dengan situasi dan kondisinya seperti apa" **(Wawancara pada tanggal 30 Maret 2024).**

Selain itu, peneliti juga melampirkan hasil wawancara dengan salah satu pegawai sebagai berikut:

"Ya untuk sampai dengan saat ini, komunikasi itu berjalan lancar. Jadi walaupun ada sesuatu itu dikomunikasikan dengan lancar baik dari atas ke bawah maupun dari bawah ke atas" **(Wawancara pada tanggal 30 Maret 2024).**

Pendapat lain juga dikemukakan oleh Ibu Evy yang mengatakan bahwa:

"Baik ya, pemimpin selalu berkomunikasi dengan cara menginfokan kesempatan kesempatan yang baik, diingatkan kepada pegawai khususnya di dalam grup" **(Wawancara pada tanggal 30 Maret 2024).**

Berdasarkan pada kutipan wawancara tersebut dapat disimpulkan bahwa fleksibilitas kepala kantor dalam berkomunikasi merupakan kualitas penting bagi seorang pemimpin. Mampu menyesuaikan cara berkomunikasi dengan situasi yang berbeda-beda menunjukkan bahwa kepala kantor memahami kebutuhan individu dan dinamika pegawai. KCU Jakarta Premier 13.000 memiliki saluran komunikasi yang terbuka yang mana akan membuat pegawai semakin inovatif dan responsif terhadap perubahan. Pegawai merasa

didengar dan dihargai, yang pada gilirannya meningkatkan keterlibatan dan loyalitas terhadap organisasi.

Selain itu juga bentuk komunikasi yang digunakan oleh kepala kantor KCU Jakarta Premier 13.000 adalah dengan pemberian umpan balik atau *feedback*, pemberian umpan balik diberikan agar pegawai dapat mengetahui dan memperbaiki kinerjanya. Kepala kantor KCU Jakarta Premier 13.000 dalam memberikan umpan balik terkait dengan pengembangan pegawai adalah dengan melihat kinerja, memberikan penilaian harian, dan mengevaluasi bagaimana pegawai dapat berkembang.

Adapun hasil wawancara peneliti dengan Bapak Pramono selaku kepala kantor KCU Jakarta Premier mengenai komunikasi dengan pemberian umpan balik adalah sebagai berikut:

“Umpan baliknya misal mereka mau berkembang, contoh ada beberapa pegawai memang secara kinerja dia bagus di operasi, saya lihat dia masih muda, komunikasi lumayan, punya juga bakat buat berkembang dipemasaran, biasanya saya alihkan dia ke bagian pemasaran. Nanti ya berkembangnya disitu aja, kalau dia memang bagus ya terus naik berkembang sesuai harapan, kalau engga ya nanti akan kita evaluasi lagi seperti apa gitu. Nah kalau yang struktural ya otomatis penilaian kita tuh secara berkala, kalau sekarang ada namanya OKR pribadi individu. Penilaiannya hariannya nanti ke triwulan seperti itu nanti umpan baliknya nanti” (Wawancara pada tanggal 30 Maret 2024).

Dari hasil wawancara dengan kepala kantor KCU Jakarta Premier 13.000 diketahui bahwa komunikasi yang dilakukan pemimpin kepada pegawai terkait pengembangan adalah dengan pemberian umpan balik atau *feedback*. Pemimpin mengalihkan pegawai dari satu bagian ke bagian lain, dengan melihat kinerja, komunikasi dan kompetensi yang dimiliki pegawai sesuai dengan posisi jabatan. Di bawah ini juga peneliti melampirkan hasil wawancara dengan Bapak Supardi selaku wakil kepala kantor KCU Jakarta Premier 13.000 tentang komunikasi yang diberikan dalam bentuk umpan balik kepada pegawai untuk membeantu mereka berkembang, sebagai berikut:

“Memberikan kesempatan ke semua pegawai untuk ikut program-program pelatihan secara online melalui aplikasi Edu-Pos” (Wawancara pada tanggal 2 April 2024).

Bapak Supardi mengatakan bahwasannya pemberian umpan balik dilakukan dengan memberikan kesempatan untuk mengikuti program pelatihan yang diadakan perusahaan melalui aplikasi, dengan memberikan kesempatan kepada semua pegawai untuk mengikuti pelatihan secara online dapat dijadikan solusi agar para pegawai memiliki ilmu baru yang dapat membuat mereka berkembang dan meningkatkan kinerja mereka.

d. Tanggung Jawab

Pemimpin dalam setiap perusahaan memiliki pengaruh yang sangat penting dalam menjalankan tugas-tugas pegawai. Selain bertanggung jawab dengan tugas-tugas pegawai, pemimpin juga bertanggung jawab terhadap kemajuan dan perkembangan setiap pegawai.

“Tanggung jawabnya ya harus semua pegawai yang dikasih pembinaan, tapi terkadang tidak sampai tersentuh langsung ke merekanya. Tapi kita punya bawahan, manager, asisten manager harusnya saya memberitahu mereka lalu mereka menyampaikan kembali ke pegawai. Karenakan mereka yang bertemu langsung dengan pegawai jadi bisa tersentuh langsung pegawainya. Tapi kalo pada saat tertentu saya bisa bersentuhan langsung ya saya yang harus bergerak. Tapi ya namanya tanggung jawab harus dikasih penuh dari saya sebenarnya, walaupun mungkin bisa dengan tangan-tangan tadi” (Wawancara pada tanggal 30 Maret 2024).

Pendapat tersebut dikemukakan oleh kepala kantor KCU Jakarta Premier yaitu Bapak Pramono bahwasanya tanggung jawab seorang pemimpin adalah dengan berhubungan dan berinteraksi dengan pegawai, baik berinteraksi secara langsung maupun melalui perantara tangan kanan pimpinan. Peneliti juga melakukan wawancara dengan pegawai untuk memperkuat pernyataan dari kepala kantor dengan hasil sebagai berikut:

“Bentuk tanggung jawab itu kami rasakan atau dibuktikan dalam bentuk kontrol aktivitas harian, misal kinerja kita selalu ada pemantauannya gitu” (Wawancara pada tanggal 30 Maret 2024).

Bapak Yunindra mengatakan jika tanggung jawab dari pemimpin dilakukan dalam bentuk kontrol kerja yang dimana pekerjaan mereka selalu dipantau dan diawasi setiap harinya. Pendapat lain dikemukakan oleh Bapak Supardi selaku wakil kepala kantor yang mana ia mengatakan:

“Tanggung jawabnya macam-macam, tapi yang paling penting sih kasih kesempatan ke pegawai yang belum punya persyaratan buat di promosiin untuk mengikuti pelatihan sesuai dengan level jabatannya masing-masing” (Wawancara pada tanggal 2 April 2024).

Berbeda dengan pendapat Bapak Pramono yang mengatakan bahwa bentuk tanggung jawab adalah dengan berinteraksi dengan pegawai, Bapak Supardi mengatakan hal yang berbeda yaitu bentuk tanggung jawab seorang pemimpin adalah dengan memberikan pegawai kesempatan untuk dipromosikan sesuai dengan level jabatannya masing-masing.

Ibu Evy selaku pegawai juga mengatakan jika pegawai diberikan fasilitas sebagai penunjang mereka dalam rangka kenaikan level jabatan, sebagai berikut:

“Contoh kemarin ada peluang untuk kenaikan level jabatan untuk pegawai kita yang f3 sampai dengan f2 difasilitasi, ujian disediakan waktu, kemudian sarana juga dipersiapkan semua dikasih.” (Wawancara pada tanggal 30 Maret 2024).

Dari hasil wawancara diatas bahwa bentuk tanggung jawab dapat bermacam-macam bentuknya, seperti memberikan tanggung jawab dengan berinteraksi dan mengawasi secara langsung pegawai saat bekerja, dan tanggung jawab lainnya yang menunjang aktifitas pegawai untuk dapat berkembang dengan memberikan promosi dan juga memfasilitasi pegawai untuk mengikuti pelatihan.

Dalam melakukan perannya pemimpin seringkali mengalami masalah atau hambatan ketika melakukan tugas dan kewajibannya, maka dari itu peneliti mewawancarai kepala kantor dan juga wakil kepala kantor mengenai cara mereka dalam mengatasi hambatan dan masalah kepemimpinan dalam melakukan pengembangan pegawai. Bapak Pramono selaku kepala kantor mengatakan:

“Sebenarnya semua alat bisa berkembang, tinggal kita mengarahkan mereka ini cocoknya di A dia cocoknya di B pengembangan itu bisa diarahkan aja sebenarnya, tapi semuanya memang harus bisa kita pegang. Jadi memang masukan juga dari teman-teman manager saya butuhkan buat mengembangkan pegawai itu, kalo saya sendiri yang nanganin mungkin bisa terlewat” (Wawancara pada 30 Maret 2024).

Pendapat dari Bapak Supardi mengenai strategi mengatasi masalah

peran kepemimpinan dalam pengembangan pegawai, sebagai berikut:

“Strategi mengatasi masalah dari segi pengembangan ya bisa melalui briefing, diskusi juga, turun ke lapangan secara langsung. Kita pantau pegawainya langsung, gimana dia kerjanya biar tidak terjadi miss antara pimpinan dengan pegawai, jadi kita arahkan kalau ada yang gak sesuai” (Wawancara pada tanggal 2 April 2024).

Dari kutipan wawancara diatas, maka dapat peneliti simpulkan terkait strategi mengatasi masalah peran kepemimpinan dalam melakukan pengembangan pegawai adalah dengan memantau dan mengarahkan pegawai saat bekerja agar tidak terjadi kesalahan yang tidak diinginkan, selain itu pemimpin melakukan *briefing*, dan diskusi kepada pegawai sebelum dimulainya pekerjaan.

2. Pengembangan Pegawai Pada KCU Jakarta Premier 13.000

Pengembangan pegawai merupakan sebuah upaya yang dilakukan untuk mempersiapkan pegawai agar dapat berperan dan bergerak dalam suatu organisasi sesuai dengan pertumbuhan dan perkembangan organisasi. Pengembangan pegawai bertujuan untuk meningkatkan kinerja pegawai. KCU Jakarta Premier 13.000 membutuhkan pegawai yang dapat membuat perusahaan berkembang dan dapat bersaing dengan perusahaan jasa ekspedisi lainnya. Berbagai macam program pengembangan dilakukan secara terpusat maupun secara internal KCU Jakarta Premier 13.000, diantaranya:

a. Pendidikan

KCU Jakarta Premier 13.000 memiliki program pendidikan mandiri, yang diberi nama Edu-Pos dan LMS. Pegawai dapat mengakses segala jenis materi yang sesuai dengan kebutuhan pegawai. Bapak Supardi selaku wakil kepala kantor KCU Jakarta Premier, mengatakan bahwa:

“Pendidikan tuh sekarang melalui Edu-Pos. Banyak sih yang udah dilaksanain, contohmya pelatihan yang ada seperti pelatihan digital marketing, masalah fraud, ciber security, data analytic” (Wawancara pada tanggal 2 April 2024).

Kutipan tersebut diperkuat dengan pendapat dari Bapak Pramono selaku Kepala Kantor, yang mengatakan bahwa:

“Pendidikan pakai aplikasi, namanya Edu-Pos sama LMS. Sekarang perusahaan sudah memberi pendidikan di aplikasi itu, nanti pegawai bisa belajar sendiri disana. Kalo secara offline paling pengembangannya yang ngobrol biasa, tapi kalo secara teori secara pengetahuan dari sistem tadi. Itu yang dibuat sama perusahaan, misal ada masalah digital marketing nanti ada materinya temen-temen belajar nanti ikut pelatihan disitu, nanti dapat sertifikat” (Wawancara pada tanggal 30 Maret 2024).

Dari penuturan yang disampaikan oleh Bapak Supardi dan Bapak Pramono dapat disimpulkan bahwa pendidikan yang diadakan oleh KCU Jakarta Premier 13.000 dengan menggunakan aplikasi Edu-Pos yang dibuat oleh perusahaan dan dapat diakses mandiri oleh para pegawai, penggunaan Edu-Pos dan LMS merupakan langkah positif dalam memodernisasi pelatihan pegawai dan meningkatkan fleksibilitas serta aksesibilitas pendidikan. Namun, untuk memaksimalkan manfaatnya, perlu ada keseimbangan antara pelatihan online dan offline, dukungan yang memadai untuk pembelajaran mandiri, serta pengawasan dan evaluasi terus-menerus untuk memastikan kualitas pendidikan dan keterlibatan pegawai tetap tinggi.

b. Pelatihan

Pelatihan adalah bagian dari proses pendidikan yang bertujuan untuk meningkatkan kompetensi dan keterampilan. Pelatihan dapat dilakukan dengan meningkatkan segala aspek yang ada pada tiap individu seperti pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang dimiliki oleh pegawai. Bapak Pramono selaku kepala kantor berpendapat terkait dengan pelatihan, sebagai berikut:

“Kalau pelatihan biasanya di KCU-nya sendiri gak ada ya, pelatihan kita itu terpusat”(Wawancara pada tanggal 30 Maret 2024).

Pelatihan yang diikuti oleh pegawai KCU Jakarta Premier 13.000 dilakukan secara terpusat yang artinya seluruh pegawai yang mengikuti pelatihan telah diatur dalam kebijakan perusahaan pusat. Untuk memperkuat pernyataan diatas peneliti mewawancarai Ibu Evy bagian Keuangan yang pernah mengikuti pelatihan, yaitu sebagai berikut:

“Kalau disini gak ada, karena kita terpusat jadi yang mengadakan pelatihan itu pusat. Kalau dari pusat ada kita diberangkatkan. Biasanya itu manajer yang ikut pelatihan buat pengenalan aplikasi baru, nanti setelahnya baru mereka menyampaikan ke bawahannya lagi. Itu juga kadang saya gak fokus dalam nyerap info yang dikasih manajer ” (Wawancara pada tanggal 30 Maret 2024).

Pelatihan yang dilakukan KCU Jakarta Premier merupakan jenis pelatihan terpusat yang mana menyebabkan seluruh pegawai diwajibkan untuk mengikuti pelatihan-pelatihan yang diadakan oleh perusahaan. Berkaitan dengan wajibnya pelatihan yang harus diikuti mempengaruhi minat dan semangat dari pegawai sendiri.

”Ya, kita Cuma mendorong aja sih sebenarnya, kalo sekarang sudah hampir semua dipaksa sama pusat harus ikut. Kalo gak ikut gak bisa dapat sertifikat, dan pada saat dia gak dapat sertifikat kemungkinan pada saat kenaikan pangkat akan tertunda, dia bakal tercatat bahwa mereka gak ikut. Kalo dari kita paling kita tinggal mendorong mereka aja, ohh ini ada pelatihan bahan nya ini silakan diikutin gitu aja” (Wawancara pada tanggal 30 Maret 2024).

Dari penuturan yang disampaikan oleh Bapak Pramono selaku kepala kantor KCU Jakarta Premier, bahwa salah satu syarat kenaikan pangkat adalah dengan sertifikat yang mana sertifikat hanya dapat diperoleh dengan mengikuti pendidikan dan pelatihan. Selaras dengan pernyataan tersebut. Untuk memperkuat informasi yang diberikan terkait dengan minat pegawai, peneliti juga mewawancarai Bapak Supardi selaku wakil kepala kantor, sebagai berikut:

“Bicara soal minat pegawai ya sebenarnya bisa dikatakan kurang antusias, dikarenakan pendidikan dilaksanain secara online dan juga faktor kesibukan masing-masing pegawai yang berbeda-beda makanya antusias dari pegawai sendiri buat mengikuti pelatihan secara online itu kurang begitu diminati” (Wawancara pada tanggal 2 April 2024).

Bapak Yudi selaku bagian SDM dan Dukungan Umum juga menyatakan hal demikian, sebagai berikut:

“Kalau kaitannya dengan pelatihan itu tentunya ada pembagiannya. Tetapi dari perusahaan mendapat keinginan untuk seluruh pegawai mengikuti pelatihan yang diselenggarakan oleh perusahaan. Tetapi pelatihan-pelatihan ini dibagi perbisnis perbagian tapi ada juga yang menyeluruh” (Wawancara pada tanggal 30 Maret 2024).

Penuturan dari Bapak Yunindra mengenai pelatihan yang diadakan perusahaan dilakukan secara online dan offline, tergantung dari teknis pelaksanaannya. Sebagai berikut:

“Pelatihan ada, untuk hal-hal baru atau penerapan sistem baru, penerapan aplikasi baru itu pasti akan ada pelatihan dari perusahaan. Ada beberapa macam metode ada yang offline ada yang online tergantung ada ilmu apa nih yang ingin disampaikan ke karyawan. Kalau misal lebih ke teknis itu biasanya offline” (Wawancara pada tanggal 30 Maret 2024).

Hal serupa juga dikatakan oleh Ibu Chahyanti selaku pegawai operasi pelayanan bahwa pelatihan tidak selalu dilakukan tergantung dari adanya penerapan ilmu baru, sebagai berikut:

“Ada, pelatihan seperti yang pertama produk knowledge ya, kalau ada produk-produk baru kita diberikan pelatihan. Lalu juga untuk pengembangan diri memang gak rutin sih, dari perusahaan. Pelatihannya kadang online kadang offline” (Wawancara pada tanggal 30 Maret 2024).

Dampak yang dirasakan oleh pegawai setelah mengikuti pendidikan dan pelatihan dapat dilihat dari kinerjanya dan dari pendapatan perusahaan yang meningkat. Wawancara dengan Bapak Supardi, terkait dengan dampak pendidikan dan pelatihan:

“Tergantung itu, biasanya dampaknya bisa dilihat dengan gimana pegawai tersebut tahu program-program perusahaan, bisa juga dilihat dari sisi pendapatan perusahaan yang meningkat dan dari sisi pelayanan operasional membaik” (Wawancara pada tanggal 2 April 2024).

Dari kutipan wawancara diatas semakin diperkuat dengan pernyataan dari Bapak Pramono selaku kepala kantor KCU Jakarta Premier, yang mengatakan bahwa:

“Kalau bagi yang langsung berinteraksi dengan pelatihan itu pasti akan kena dampaknya. Misal pemasaran dia dikasih bahan marketing, itu pasti akan bermanfaat dia walaupun kita gak lihat tapi pasti bakal kelihatan itu nanti kalo dia mempromosikan produk ke konsumen. Kalo pegawai yang gak ngikutin pelatihan dengan baik akan kelihatan dikinerjanya dia otomatis. Nanti akan terevaluasi sendiri kalo gak bisa ngikutin dengan baik” (Wawancara pada tanggal 30 Maret 2024).

Dari beberapa kutipan wawancara diatas maka dapat disimpulkan bahwa pendidikan sudah dilakukan secara online dengan menggunakan aplikasi yang dibuat oleh perusahaan bernama Edu-Pos dan LMS, pegawai dapat mengakses seluruh materi dari aplikasi tersebut sesuai dengan kebutuhan dan jabatannya. Sedangkan untuk pelatihan yang dilakukan secara terpusat dilaksanakan secara tidak menentu, yang artinya pelatihan hanya dilakukan pada saat tertentu. Dampak yang dihasilkan dari adanya pendidikan dan pelatihan yang diikuti oleh pegawai terlihat pada saat mereka bekerja, dilihat dari kompetensi, keahlian, dan pengetahuan yang mereka dapat selama mengikuti pendidikan dan pelatihan.

Faktor penghambat dan pendukung dalam melakukan pendidikan dan pelatihan menjadi pertimbangan seorang pimpinan dalam melaksanakan pengembangan terhadap pegawai, yang dikemukakan oleh Bapak Supardi selaku wakil kepala kantor, sebagai berikut:

“Kalau penghambatnya karena megikuti pelatihan disela-sela waktu luang, kalo pegawai gak punya waktu luang ya susah juga buat ikut pendidikan pelatihan online itu, harus pintar cari waktu senggang. Kalau faktor pendukungnya biasanya hasil dari testnya dinyatakan tidak lulus lalu perusahaan ngasih kesempatan buat mengulang kembali testnya” (Wawancara pada tanggal 2 April 2024).

Bapak Pramono selaku kepala kantor mengatakan terkait faktor penghambat dan pendukung dalam pelaksanaan pendidikan dan pelatihan bahwa:

”Kalau penghambatnya karena megikuti pelatihan disela-sela waktu luang, kalo pegawai gak punya waktu luang ya susah juga buat ikut pelatihan online itu, harus pintar cari waktu senggang. Kalau faktor pendukungnya biasanya hasil dari testnya dinyatakan tidak lulus lalu perusahaan ngasih kesempatan buat mengulang kembali testnya.” (Wawancara pada tanggal 30 Maret 2024).

Berdasarkan pada kutipan diatas bahwa pengembangan pegawai yang dilakukan melalui pelatihan online dihadapkan pada tantangan waktu luang yang terbatas, namun didukung oleh kebijakan perusahaan yang memberikan kesempatan untuk mengulang tes jika diperlukan. Dalam mengatasi hambatan ini diperlukannya solusi dan dukungan kepala kantor untuk memberikan waktu khusus dan fleksibilitas bagi pelatihan. Selain itu, memberikan kesempatan kedua bagi pegawai yang gagal adalah

langkah positif yang menunjukkan komitmen perusahaan terhadap pembelajaran berkelanjutan dan pengembangan pegawai. Dengan mengatasi hambatan dan memaksimalkan faktor pendukung, pemimpin dapat memastikan bahwa program pelatihan online lebih efektif dan bermanfaat bagi perkembangan pegawai.

c. Promosi

Pengembangan pegawai dapat dilakukan dengan banyak cara tidak hanya dilakukan melalui jalur pendidikan dan latihan saja. Pengembangan pegawai dapat dilakukan baik melalui pendidikan dan pelatihan (diklat) maupun jalur non-diklat. Jalur diklat dapat berbentuk seminar, dan lokakarya. Sedangkan jalur non-diklat dapat berbentuk promosi jabatan, pemberian bonus dan insentif, teguran dan juga hukuman. Promosi merupakan salah hal yang penting didalam kepegawaian. Maka dari itu, terdapat beberapa persyaratan yang harus dipenuhi oleh pegawai agar promosi tersebut menghasilkan kesesuaian posisi dengan kompetensi pegawai yang dipromosikan. Menurut Bapak Supardi selaku wakil kepala kantor mengatakan bahwa:

“Sistemnya melalui job posting. Job posting itu diumumkan tapi melalui persyaratan. Perusahaan ngasih kesempatan ke pegawai tapi ada kriteria yang harus dipenuhi sama pegawai itu. Contoh kriterianya dilihat dari usia, masa kerja, level jabatan, sama pendidikan biasanya” (Wawancara pada 2 April 2024).

Lebih lanjut untuk menguatkan pendapat diatas, peneliti mewawancarai kepala kantor yang mengatakan terkait promosi yang dilakukan perusahaan untuk pegawai, sebagai berikut:

“kalo sekarang itu harus dibekalin dulu, jadi sebelum dia menduduki jabatan tinggi dia harus punya ilmunya dulu nanti baru kita promosikan ke bagiannya itu sambil jalan, ketika dia di lapangan ya harus bisa” (Wawancara pada 30 Maret 2024).

Dari kutipan tersebut dapat dipahami bahwa promosi dapat dilakukan dengan berbagai persyaratan yang harus dipenuhi, seperti usisa, masa kerja, level jabatan, pendidikan, dan pengetahuan. Persyaratan promosi disesuaikan dengan bobot kecenderungan pada pekerjaan/jabatan dari pegawai yang akan dipromosikan. Makin tinggi jabatan maka makin

banyak syarat yang diperlukan.

Sejalan dengan hal tersebut, peneliti melakukan wawancara dengan pegawai operasi pelayanan, sebagai berikut:

“Selama lima tahun saya di kantor ini, promosi ya itu level jabatan saya dinaikkan levelnya menjadi manager operasi pelayanan. Saya harus bisa menuhin semua syarat-syaratnya itu” (Wawancara pada tanggal 30 Maret 2024).

Berdasarkan kutipan tersebut menunjukkan terhadap dedikasi pribadi dan pencapaian profesional yang signifikan dari pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan memiliki sistem yang mendukung pengembangan karir dan menghargai kontribusi pegawai yang bekerja keras untuk memenuhi kriteria promosi. Dengan sistem ini, perusahaan tidak hanya meningkatkan keterampilan dan kompetensi tenaga kerjanya, tetapi juga memotivasi pegawai lain untuk mencapai standar tinggi dalam pekerjaannya, yang pada akhirnya akan meningkatkan keseluruhan kinerja dan produktivitas organisasi.

d. Kinerja

Kinerja atau prestasi kerja merupakan suatu kemampuan yang didasari oleh pengetahuan, keterampilan, sikap, dan motivasi dalam menghasilkan sesuatu. Dengan demikian kinerja adalah sesuatu yang dikerjakan oleh seseorang yang menghasilkan produk atau jasa. Kinerja pegawai dapat diwujudkan melalui beberapa faktor seperti, kerjasama, inisiatif, tanggungjawab, mutu pekerjaan atau hasil. Seperti halnya yang dikatakan oleh kepala kantor KCU Jakarta Premier yaitu Bapak Pramono, sebagai berikut:

“Tergantung dari pegawainya, kalau kita pasti secara kinerja bisa tersurat, misal pendapatan loket itukan bisa kita liat hasilnya seperti apa nanti ya dari situ keliatan. Kalo pengantar berapa surat yang diantar, berapa surat yang gak ke antar, berapa surat yang kembali. Kalo itu bisa diliat secara kasat mata, tapi kalo misalnya kepribadian sikapnya seperti apa ya dari kita lihat secara langsung” (Wawancara pada tanggal 30 Maret 2024).

Hasil yang didapatkan pegawai setelah mengikuti pendidikan dan pelatihan adalah meningkatnya pengetahuan dan pengalaman yang

dimiliki, seperti yang dikatakan oleh pegawai bagian keuangan Ibu Evy, sebagai berikut:

“Ya lumayan lah, tergantung dari diri kita sih berkembang atau enggaknya. Tapi kalo yang saya rasa selama pelatihan ada lah peningkatan sama ilmu baru yang didapat” (Wawancara pada tanggal 30 Maret 2024).

Pendapat lainnya yang mengatakan terkait meningkatkan kinerja setelah mengikuti pendidikan dan pelatihan juga dirasakan oleh Bapak Yudi selaku pegawai bagian SDM, yang mengatakan:

“Ya ada, karena kan kita ikut pelatihan sudah pasti dapat ilmu nya. Jadi pada saat praktek kita tahu karena kita sudah pernah pelajari ini sebelumnya” (Wawancara pada 30 Maret 2024).

Pendapat berbeda yang dikatakan oleh wakil kepala kantor, Bapak Supardi yang menilai bahwa produktivitas kinerja pegawai dari segi semangat kerja yang dimiliki pegawai dan juga hasil kerja yang dilakukan oleh pegawai dapat dilihat dari indikator tingkat komplain yang masih tinggi dan pendapatan perusahaan.

“Buat kinerja operasional belum begitu baik sih, kayak dilihat indikator tingkat customer komplain handling atau cchnya yang masih tinggi. Terus dari sisi pendapatan perusahaan yang belum mencapai target pendapatan sesuai dengan target yang sudah ditetapkan sama kantor pusat” (Wawancara pada 2 April 2024).

Secara keseluruhan, meskipun pelatihan yang diberikan berhasil meningkatkan pengetahuan dan keterampilan pegawai, dampaknya pada kinerja operasional masih kurang signifikan. Perusahaan perlu mengevaluasi kembali pendekatan pelatihannya dan memastikan bahwa pelatihan tersebut diterapkan secara efektif dalam pekerjaan sehari-hari untuk mencapai peningkatan yang nyata dalam kinerja operasional dan kepuasan pelanggan.

Berdasarkan hasil penelitian diatas maka dapat peneliti simpulkan bahwa pemimpin KCU Jakarta Premier 13.000 selalu berusaha agar kepemimpinannya dapat membuat pegawai merasa nyaman dan semangat dalam melaksanakan tugas dan kewajiban yang telah diberikan dan mengeluarkan seluruh potensinya untuk perusahaan agar tercapainya visi

dan misi perusahaan.

C. Sintesis Pemecahan Masalah

Tabel 4. 2
Strategi Pemecahan Masalah

Indikator	Temuan	Strategi
Kepemimpinan kepala kantor	Kepala kantor jarang meninjau dan mengawasi pegawai secara langsung dalam mengerjakan pekerjaannya.	Kepala kantor perlu membuat jadwal rutin untuk melaksanakan kegiatan pemantauan dan peninjauan pegawai, seperti halnya melakuakn <i>briefing</i> di pagi hari sebelum pekerjaan dimulai. Kepala kantor juga dapat membentuk tim pemantauan, seperti membentuk tim yang bertanggung jawab untuk mengawasi dan melaporkan kinerja kepada kepala kantor.
Kemampuan mengambil keputusan	Kepala kantor dalam mengambil keputusan terkait pengembangan pegawai telah sesuai dengan aturan yang ada dan cenderung mengacu kepada peraturan pusat atau KD (Keputusan Direksi) Nomor: KD.	Kepala kantor dapat berperan aktif dalam mempengaruhi kebijakan yang ada dan membuat keputusan yang terbaik dalam batasan yang telah ditentukan.

	059/ DIRUT/ 0721 yang mengatur tentang manajemen karir pegawai.	
Kemampuan memotivasi	Kepala kantor sudah menjalankan perannya dalam memotivasi pegawai dengan baik. Akan tetapi pemberian motivasi terkadang hanya dilakukan secara online, melalui pesan siaran yang dikirimkan melalui grup.	Kepala kantor dapat memberikan dan menyampaikan motivasi secara langsung saat pelaksanaan <i>briefing</i> dan <i>culture</i> akhlak <i>day</i> kepada pegawai.
Kemampuan berkomunikasi	Kepala kantor telah menunjukkan perannya dalam berkomunikasi dengan pegawai dengan melakukan komunikasi menggunakan 2 metode yaitu, formal dan informal.	Kepala kantor perlu meningkatkan dan mempertahankan kemampuannya dalam berkomunikasi, yang menyesuaikan dengan situasi dan kondisi.
Tanggung jawab	Kepala kantor telah melakukan tanggung jawabnya dalam mengembangkan pegawai, akan tetapi beliau mengalami kendala seperti tidak bisa bersentuhan atau berinteraksi secara langsung oleh para	Kepala kantor dapat menunjuk bawahannya untuk menggantikannya dalam berinteraksi dengan pegawai. Kepala kantor perlu membangun hubungan yang kuat dengan melalui komunikasi reguler, dukungan, dan juga pengakuan atas prestasi

	pegawai.	yang telah dicapai pegawai.
Pengembangan pegawai	Kendala yang terjadi pada saat melakukan pengembangan pegawai yaitu KCU Jakarta Premier tidak terdapat program pelatihan, program tersebut dilakukan hanya di perusahaan pusat	Kepala kantor perlu mengidentifikasi kebutuhan pelatihan yang diperlukan pegawai. Seperti, keterampilan, pengetahuan, atau kompetensi yang perlu ditingkatkan agar pegawai dapat menghadapi tuntutan pekerjaan dengan lebih baik.
Pendidikan dan pelatihan	Kendala terjadi pada saat program pendidikan hanya dilakukan secara online. Program pelatihan tidak dilakukan secara rutin, hanya jika ada pengenalan produk baru. Dari sisi SDM sendiri menjadi kendala, karena pegawai kurang begitu berminat dan antusias dengan pendidikan dan pelatihan yang dilakukan secara online.	Perlu adanya peningkatan komunikasi dan peningkatan pemahaman. Kepala kantor bisa menjelaskan manfaat jangka panjang dari adanya program pendidikan dan pelatihan secara online kepada pegawai, seperti menyampaikan betapa pentingnya pengembangan diri dan peluang karir yang dapat dihasilkan jika mereka berpartisipasi aktif. Berikan dukungan kepada pegawai, dapat berupa mentor, tutor, atau akses ke forum tanya jawab untuk membantu pegawai mengatasi kesulitan yang dihadapi.

Promosi	Sistem promosi yang dilakukan dengan memberikan ilmu dan pengetahuan yang sesuai dengan level jabatan yang akan diduduki, namun pelaksanaannya adalah dengan pegawai yang baru saja belajar, kepala kantor akan menunjuk pegawai tersebut untuk dipromosikan	Kepala kantor perlu mengevaluasi kinerja pegawai secara berkala. Selama proses "sambil berjalan," kepala kantor melakukan evaluasi kinerja secara berkala untuk memantau kemajuan individu pegawai tersebut. Berikan umpan balik dan perhatikan perkembangan yang dicapai pegawai. Jika ada kekurangan yang, kepala kantor perlu pertimbangkan untuk memberikan dukungan tambahan atau pelatihan yang sesuai.
Kinerja	Kendala yang ditemukan adalah kinerja operasional yang belum begitu baik, seperti tingginya tingkat komplain <i>customer</i> , dan pendapatan perusahaan belum mencapai target.	Kepala kantor perlu memberikan pengawasan dan dukungan lebih intensif kepada pegawai operasional. Kepala kantor harus memastikan pegawai mendapatkan bimbingan yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja.