

PUBLICIO JURNAL ILMIAH POLITIK, KEBIJAKAN DAN SOSIAL

E-ISSN : 2656-0305

DOI : <https://doi.org/10.51747/ajwzaq48>

ANALISIS KINERJA PEGAWAI BAGIAN CUSTOMER SERVICE PADA PT POS INDONESIA CABANG KOTA PALEMBANG

Nikola Cakra Prabu¹, Rita Junita², Masayu Adiah³,

Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Tamansiswa Palembang¹⁻³

korespondensi: ritajunita@gmail.com

ABSTRAK

Kinerja pegawai bagian Customer Service memegang peran penting dalam meningkatkan kepuasan pelanggan dan efektivitas layanan pada perusahaan jasa pos. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kinerja pegawai Customer Service PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Kota Palembang berdasarkan indikator produktivitas, kualitas layanan, responsivitas, tanggung jawab, dan akuntabilitas. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif analitis. Data dikumpulkan melalui wawancara, observasi, dan studi dokumentasi terhadap laporan kinerja pegawai dan prosedur operasional standar perusahaan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja pegawai Customer Service cukup baik dalam menjalankan tugas rutin, tetapi masih menghadapi kendala terkait keterbatasan pelatihan, beban kerja yang tinggi, dan sistem monitoring kinerja yang perlu diperkuat. Penelitian ini merekomendasikan peningkatan kapasitas SDM melalui pelatihan berkelanjutan, penguatan sistem evaluasi kinerja, serta peningkatan motivasi dan insentif untuk mendukung kinerja yang lebih optimal.

Kata Kunci: kinerja pegawai, Customer Service, PT. Pos Indonesia, kepuasan pelanggan, manajemen SDM.

1. PENDAHULUAN

Customer Service merupakan salah satu bagian penting dalam organisasi yang bergerak di bidang pelayanan jasa karena berperan sebagai pihak yang berinteraksi secara langsung dengan pelanggan. Kualitas kinerja Customer Service tidak hanya menentukan kelancaran proses pelayanan, tetapi juga berpengaruh terhadap persepsi pelanggan terhadap kualitas layanan yang diberikan oleh organisasi. Dalam konteks pelayanan publik, kinerja pegawai dapat dilihat melalui kemampuan organisasi dalam memberikan pelayanan yang efektif, responsif, dan sesuai dengan kebutuhan masyarakat. Dwiyanto (2017) menjelaskan bahwa manajemen pelayanan publik menempatkan kualitas pelayanan sebagai salah satu aspek penting dalam pencapaian tujuan organisasi publik. Sejalan dengan hal tersebut, Mahmudi (2016) menekankan bahwa pengelolaan kinerja sektor publik membutuhkan sistem pengukuran dan evaluasi yang jelas agar kinerja pegawai dapat diarahkan pada pencapaian tujuan organisasi.

PT. Pos Indonesia (Persero) merupakan salah satu perusahaan yang memiliki peran dalam penyediaan layanan pos kepada masyarakat. Dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan, Customer Service menjadi bagian yang berhadapan langsung dengan berbagai kebutuhan, pertanyaan, dan keluhan pelanggan. Oleh karena itu, kinerja pegawai Customer Service menjadi salah satu faktor penting dalam menentukan efektivitas proses pelayanan. Penilaian terhadap kinerja tersebut dapat dilakukan melalui beberapa indikator, antara lain produktivitas, kualitas pelayanan, responsivitas, tanggung jawab, dan akuntabilitas. Konsep pengukuran kinerja sektor publik sebagaimana dikemukakan oleh [Mahsun \(2018\)](#) menunjukkan bahwa kinerja perlu dinilai berdasarkan kemampuan organisasi dan pegawainya dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Permasalahan kinerja Customer Service dapat muncul ketika terdapat ketidakseimbangan antara tuntutan pelayanan dengan kapasitas sumber daya manusia yang tersedia. Beban kerja yang tinggi, keterbatasan jumlah pegawai, kurangnya pelatihan, serta sistem monitoring kinerja yang belum optimal dapat memengaruhi kualitas pelayanan yang diterima pelanggan. [Dwiyanto \(2017\)](#) menjelaskan bahwa efektivitas pelayanan publik berkaitan dengan kemampuan organisasi dalam memenuhi kebutuhan masyarakat secara tepat dan responsif. Sementara itu, [Mahmudi \(2016\)](#) menekankan pentingnya sistem pengelolaan kinerja yang mampu memberikan informasi mengenai pencapaian pegawai sekaligus menjadi dasar bagi perbaikan kinerja organisasi.

Dalam konteks pelayanan kepada pelanggan, kualitas pelayanan juga menjadi aspek yang tidak dapat dipisahkan dari kinerja pegawai. Pelanggan tidak hanya menilai hasil akhir pelayanan, tetapi juga kecepatan, ketepatan, dan kemampuan pegawai dalam memberikan respons terhadap kebutuhan mereka. [Sari and Rahman \(2020\)](#) mengemukakan bahwa pelayanan publik memiliki keterkaitan dengan kepuasan pelanggan, sedangkan [Tjiptono \(2017\)](#) menempatkan kualitas pelayanan sebagai salah satu faktor penting dalam membangun kepuasan dan loyalitas pelanggan. Dengan demikian, peningkatan kinerja Customer Service perlu diarahkan tidak hanya pada pencapaian target pekerjaan, tetapi juga pada peningkatan kualitas interaksi dan pengalaman pelanggan selama memperoleh pelayanan.

Selain kualitas pelayanan, responsivitas merupakan aspek penting dalam pelaksanaan tugas Customer Service. Pegawai dituntut mampu memberikan tanggapan secara cepat dan tepat terhadap pertanyaan maupun keluhan pelanggan. [Pratiwi and Handayani \(2021\)](#) menunjukkan pentingnya pelatihan dalam mendukung peningkatan kinerja pelayanan, terutama dalam meningkatkan kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas pelayanan. Penguatan kompetensi melalui pelatihan yang berkelanjutan menjadi semakin penting ketika pegawai menghadapi permasalahan pelayanan yang memiliki tingkat kompleksitas berbeda-beda.

Permasalahan lainnya berkaitan dengan sistem monitoring dan evaluasi kinerja. Sistem monitoring yang belum terintegrasi dapat menyebabkan proses pengawasan dan pencatatan kinerja belum berjalan secara optimal. Padahal, akuntabilitas membutuhkan adanya mekanisme pencatatan, pelaporan, dan evaluasi yang dapat memberikan gambaran mengenai pelaksanaan tugas pegawai. [Mahmudi \(2016\)](#) menegaskan pentingnya sistem akuntabilitas dalam pengelolaan kinerja sektor publik, sedangkan [Miles et al. \(2014\)](#) menekankan bahwa proses analisis data secara sistematis diperlukan untuk menghasilkan pemahaman yang valid terhadap fenomena yang diteliti.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian mengenai kinerja pegawai Customer Service PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Kota Palembang menjadi penting dilakukan untuk memperoleh gambaran mengenai pelaksanaan kinerja pegawai dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan. Penelitian ini berfokus pada lima aspek utama, yaitu produktivitas, kualitas pelayanan, responsivitas, tanggung jawab,

dan akuntabilitas. Selain menganalisis kondisi kinerja pegawai, penelitian ini juga diarahkan untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang mendukung dan menghambat kinerja serta merumuskan strategi yang dapat digunakan untuk meningkatkan kualitas pelayanan Customer Service.

Secara khusus, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kinerja pegawai bagian Customer Service pada PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Kota Palembang, mengidentifikasi faktor pendukung dan faktor penghambat kinerja pegawai, serta merumuskan rekomendasi yang dapat digunakan untuk meningkatkan produktivitas, kualitas pelayanan, responsivitas, tanggung jawab, dan akuntabilitas pegawai.

2. METODE

2.1. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain deskriptif-analitis. Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian diarahkan untuk memperoleh pemahaman yang mendalam mengenai kinerja pegawai Customer Service dalam konteks pelayanan kepada pelanggan, termasuk pengalaman pegawai dalam melaksanakan tugas, bentuk permasalahan yang dihadapi, faktor yang mendukung dan menghambat kinerja, serta strategi yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kualitas pelayanan. Menurut Sugiyono (2020), penelitian kualitatif digunakan untuk memahami fenomena dalam kondisi alamiah dengan peneliti sebagai instrumen utama penelitian. Pendekatan tersebut memungkinkan peneliti memahami fenomena berdasarkan perspektif subjek penelitian dan konteks organisasi tempat fenomena berlangsung.

Desain deskriptif-analitis digunakan karena penelitian tidak diarahkan untuk menguji hubungan antarvariabel secara statistik, melainkan untuk menggambarkan kondisi kinerja pegawai secara sistematis dan kemudian menganalisis makna dari temuan tersebut. Moleong (2019) menjelaskan bahwa penelitian kualitatif menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata, tindakan, dan informasi yang diperoleh dari subjek penelitian dalam konteks alamiah. Oleh karena itu, pendekatan ini dianggap sesuai untuk menganalisis praktik pelayanan Customer Service yang melibatkan interaksi langsung antara pegawai dan pelanggan.

Penelitian ini memusatkan analisis pada lima aspek kinerja, yaitu produktivitas, kualitas pelayanan, responsivitas, tanggung jawab, dan akuntabilitas. Kelima aspek tersebut digunakan sebagai fokus analisis untuk memperoleh gambaran menyeluruh mengenai pelaksanaan tugas pegawai Customer Service. Selain itu, penelitian juga mengidentifikasi faktor pendukung dan faktor penghambat kinerja serta merumuskan strategi peningkatan kinerja berdasarkan temuan lapangan.

2.2. Lokasi dan Konteks Penelitian

Penelitian dilaksanakan pada bagian Customer Service PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Kota Palembang. Pemilihan lokasi penelitian didasarkan pada karakteristik Customer Service sebagai unit yang berinteraksi secara langsung dengan pelanggan dan memiliki fungsi penting dalam penyampaian informasi, penerimaan keluhan, penyelesaian permasalahan, serta pelaksanaan berbagai bentuk pelayanan kepada pelanggan.

Konteks penelitian mencakup aktivitas pelayanan yang dilakukan oleh pegawai Customer Service dalam menjalankan tugas sehari-hari. Pengamatan diarahkan pada proses interaksi antara pegawai dan pelanggan, pelaksanaan prosedur pelayanan, kemampuan pegawai merespons kebutuhan pelanggan,

pengelolaan transaksi, penanganan keluhan, serta mekanisme pencatatan dan pelaporan kinerja.

2.3. Fokus Penelitian

Fokus penelitian ditetapkan untuk membatasi ruang lingkup pengumpulan dan analisis data agar penelitian tetap terarah. Fokus utama penelitian adalah kinerja pegawai Customer Service yang dianalisis melalui lima indikator, yaitu produktivitas, kualitas pelayanan, responsivitas, tanggung jawab, dan akuntabilitas.

Produktivitas dianalisis berdasarkan kemampuan pegawai menyelesaikan pekerjaan secara efektif dan efisien, termasuk kemampuan menangani volume transaksi dan menyelesaikan tugas sesuai waktu yang ditetapkan. Kualitas pelayanan dianalisis berdasarkan ketepatan, kecepatan, keramahan, dan kesesuaian pelayanan dengan kebutuhan pelanggan.

Responsivitas dianalisis berdasarkan kemampuan pegawai memberikan tanggapan terhadap pertanyaan, kebutuhan, dan keluhan pelanggan. Tanggung jawab dianalisis berdasarkan kepatuhan pegawai terhadap tugas, kewenangan, prosedur operasional standar, dan ketentuan pelayanan. Sementara itu, akuntabilitas dianalisis berdasarkan kemampuan pegawai mempertanggungjawabkan proses dan hasil pekerjaan melalui pencatatan, pelaporan, dan kepatuhan terhadap mekanisme pengawasan.

Kelima indikator tersebut dirumuskan dengan mengacu pada konsep pengukuran kinerja sektor publik yang menekankan pentingnya efektivitas, efisiensi, kualitas, dan pertanggungjawaban dalam pelaksanaan pekerjaan (Mahmudi, 2016; Mahsun, 2018).

2.4. Subjek dan Informan Penelitian

Subjek penelitian adalah pegawai bagian Customer Service PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Kota Palembang. Pemilihan subjek dilakukan dengan teknik purposive sampling, yaitu pemilihan informan berdasarkan pertimbangan bahwa informan memiliki pengetahuan, pengalaman, dan keterlibatan langsung terhadap fenomena yang diteliti.

Menurut Sugiyono (2020), purposive sampling memungkinkan peneliti menentukan sumber data berdasarkan pertimbangan tertentu sehingga data yang diperoleh memiliki relevansi dengan fokus penelitian. Dalam penelitian ini, informan dipilih dengan mempertimbangkan keterlibatan mereka dalam aktivitas pelayanan Customer Service, pengalaman kerja, pemahaman terhadap SOP, serta pengalaman dalam menangani pelanggan dan keluhan.

Informan penelitian dapat mencakup pegawai Customer Service yang mewakili berbagai shift dan tingkat pengalaman kerja. Selain pegawai Customer Service, informasi pendukung dapat diperoleh dari pihak yang memiliki pengetahuan mengenai pengelolaan pelayanan dan kinerja pegawai apabila diperlukan untuk memperkuat interpretasi data.

Penentuan jumlah informan tidak semata-mata didasarkan pada jumlah tertentu, tetapi mempertimbangkan kecukupan dan kedalaman informasi. Pengumpulan data dilakukan sampai informasi yang diperoleh telah memberikan gambaran yang memadai mengenai fokus penelitian dan tidak ditemukan informasi substantif baru yang mengubah pemahaman terhadap fenomena yang dikaji.

2.5. Jenis dan Sumber Data

Penelitian menggunakan data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh secara langsung dari informan dan situasi pelayanan melalui wawancara dan observasi. Data primer terutama digunakan untuk memperoleh informasi mengenai pengalaman pegawai, pelaksanaan tugas, hambatan pelayanan, respons terhadap pelanggan, serta praktik kerja Customer Service.

Data sekunder diperoleh melalui dokumen yang relevan dengan penelitian, seperti laporan kinerja pegawai, prosedur operasional standar, dokumen pelayanan, catatan keluhan pelanggan, dan dokumen lain yang berkaitan dengan aktivitas Customer Service. Penggunaan data sekunder dimaksudkan untuk melengkapi dan menguji informasi yang diperoleh melalui wawancara dan observasi.

Penggunaan berbagai sumber data diperlukan karena penelitian kualitatif menempatkan konteks dan perspektif subjek sebagai bagian penting dalam memahami fenomena. Dengan menggabungkan data wawancara, observasi, dan dokumentasi, peneliti dapat memperoleh gambaran yang lebih utuh mengenai kinerja pegawai.

2.6. Teknik Pengumpulan Data

2.6.1 Wawancara

Wawancara dilakukan secara semi-terstruktur. Teknik ini digunakan agar peneliti memiliki pedoman pertanyaan yang berkaitan dengan fokus penelitian, tetapi tetap memberikan ruang kepada informan untuk menjelaskan pengalaman, pendapat, dan permasalahan secara lebih luas.

Pertanyaan wawancara diarahkan pada lima indikator kinerja, yaitu produktivitas, kualitas pelayanan, responsivitas, tanggung jawab, dan akuntabilitas. Selain itu, wawancara menggali informasi mengenai faktor pendukung, faktor penghambat, pelatihan, beban kerja, penggunaan teknologi informasi, sistem monitoring, dan strategi peningkatan kinerja.

Wawancara semi-terstruktur dipilih karena memungkinkan peneliti melakukan pendalaman terhadap informasi yang muncul selama proses wawancara. Pertanyaan lanjutan dapat diberikan apabila terdapat informasi yang memerlukan klarifikasi atau penjelasan lebih mendalam.

2.6.2 Observasi

Observasi dilakukan secara langsung terhadap aktivitas pelayanan Customer Service. Observasi digunakan untuk melihat kesesuaian antara informasi yang disampaikan informan dengan kondisi aktual pelayanan.

Aspek yang diamati meliputi interaksi pegawai dengan pelanggan, kecepatan pelayanan, ketepatan pemberian informasi, kemampuan menangani pertanyaan dan keluhan, kepatuhan terhadap SOP, pengelolaan transaksi, serta penggunaan sistem atau teknologi informasi dalam mendukung pelayanan.

Observasi dilakukan dengan memperhatikan kondisi alamiah aktivitas pelayanan sehingga perilaku dan proses kerja yang diamati dapat menggambarkan kondisi pelayanan sebagaimana berlangsung dalam kegiatan sehari-hari.

2.6.3 Dokumentasi

Dokumentasi digunakan untuk memperoleh data tertulis yang berkaitan dengan kinerja dan proses pelayanan Customer Service. Dokumen yang digunakan dapat berupa laporan kinerja pegawai, SOP, laporan pelayanan, catatan transaksi, dokumen pengaduan, serta dokumen lain yang relevan dengan fokus penelitian.

Dokumentasi memiliki fungsi penting sebagai sumber data pelengkap dan sebagai bahan pembandingan terhadap informasi hasil wawancara dan observasi. Dengan demikian, dokumen tidak hanya digunakan untuk memperkaya deskripsi penelitian, tetapi juga untuk membantu memeriksa konsistensi informasi yang diperoleh dari sumber lainnya.

2.7. Instrumen Penelitian

Dalam penelitian kualitatif, peneliti merupakan instrumen utama penelitian. [Sugiyono \(2020\)](#) menjelaskan bahwa peneliti berperan dalam menentukan fokus penelitian, memilih informan, mengumpulkan data, menafsirkan data, dan menarik kesimpulan.

Untuk membantu proses pengumpulan data, peneliti menggunakan instrumen pendukung berupa pedoman wawancara, lembar observasi, dan format dokumentasi. Pedoman wawancara digunakan untuk memastikan bahwa pertanyaan tetap mengacu pada fokus penelitian, sedangkan lembar observasi digunakan untuk mencatat temuan selama proses pelayanan berlangsung.

Instrumen penelitian dikembangkan berdasarkan lima indikator kinerja yang menjadi fokus penelitian. Pengembangan instrumen juga mempertimbangkan faktor pendukung dan penghambat kinerja serta strategi peningkatan kualitas pelayanan.

2.8. Teknik Analisis Data

Analisis data dilakukan secara interaktif sejak proses pengumpulan data berlangsung. Model analisis mengacu pada Miles, Huberman, dan Saldaña yang menempatkan analisis kualitatif sebagai proses yang berlangsung secara terus-menerus melalui kondensasi data, penyajian data, serta penarikan dan verifikasi kesimpulan ([Miles et al., 2014](#)). Sumber metodologis tersebut memang secara khusus dikembangkan sebagai rujukan analisis dan penyajian data penelitian kualitatif ([2014](#)).

2.8.1 Kondensasi Data

Tahap pertama adalah kondensasi data. Pada tahap ini, data hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi diseleksi, difokuskan, disederhanakan, dan dikelompokkan berdasarkan fokus penelitian.

Data yang berkaitan dengan produktivitas dikelompokkan ke dalam kategori produktivitas. Data mengenai ketepatan dan kecepatan pelayanan dikelompokkan sebagai kualitas pelayanan. Data mengenai kemampuan merespons pertanyaan dan keluhan dikelompokkan sebagai responsivitas. Data mengenai kepatuhan terhadap tugas dan SOP dikelompokkan sebagai tanggung jawab, sedangkan data mengenai pencatatan, pelaporan, dan pertanggungjawaban pekerjaan dikelompokkan sebagai akuntabilitas.

Kondensasi data dilakukan secara berulang selama proses penelitian. Data yang tidak berkaitan langsung dengan fokus penelitian tidak menjadi dasar utama analisis, tetapi tetap dapat disimpan sebagai

data kontekstual apabila memiliki relevansi terhadap interpretasi temuan.

2.8.2 Penyajian Data

Data yang telah dikondensasi selanjutnya disajikan dalam bentuk uraian naratif, matriks tematik, dan pengelompokan kategori. Penyajian data dilakukan untuk memudahkan peneliti melihat pola, hubungan antarkategori, perbedaan pengalaman informan, dan kecenderungan yang muncul dari data.

Sebagai contoh, data mengenai produktivitas dapat disajikan dengan menghubungkan volume pekerjaan, waktu pelayanan, pengalaman kerja, dan beban kerja. Data mengenai kualitas pelayanan dapat dibandingkan dengan informasi mengenai kepuasan pelanggan, keluhan, dan hasil observasi. Data mengenai akuntabilitas dapat dikaitkan dengan kepatuhan terhadap SOP, dokumentasi transaksi, dan sistem monitoring.

Menurut [Miles et al. \(2014\)](#), penyajian data merupakan bagian penting dalam analisis kualitatif karena membantu peneliti memahami data secara terorganisasi dan memfasilitasi proses penarikan kesimpulan. Dengan demikian, penyajian data dalam penelitian ini tidak hanya bersifat deskriptif, tetapi digunakan sebagai tahap analitis untuk menemukan pola dan hubungan antartemuan.

2.8.3 Penarikan dan Verifikasi Kesimpulan

Tahap berikutnya adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi. Kesimpulan disusun berdasarkan pola dan hubungan yang ditemukan dalam data serta dikaitkan dengan konsep dan teori yang digunakan dalam penelitian.

Kesimpulan tidak ditarik hanya berdasarkan satu sumber informasi. Setiap temuan penting dibandingkan dengan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi untuk memastikan konsistensi informasi. Proses verifikasi dilakukan secara berkelanjutan selama penelitian sehingga kesimpulan akhir memiliki dasar empiris yang memadai.

Sebagaimana dijelaskan oleh [Miles et al. \(2014\)](#), penarikan kesimpulan dalam penelitian kualitatif perlu disertai proses verifikasi agar interpretasi peneliti memiliki dasar yang kuat. Oleh karena itu, kesimpulan penelitian ini dibangun melalui proses analisis yang berulang antara data, kategori, temuan, dan kerangka konseptual.

2.9. Keabsahan Data

Keabsahan data diuji melalui triangulasi. Penelitian ini menggunakan triangulasi sumber dan triangulasi teknik. Triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan informasi yang diperoleh dari informan yang berbeda, sedangkan triangulasi teknik dilakukan dengan membandingkan data hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi.

Triangulasi sumber digunakan untuk mengetahui apakah informasi mengenai suatu fenomena memiliki konsistensi antara satu informan dengan informan lainnya. Misalnya, informasi mengenai beban kerja pegawai dibandingkan dengan keterangan pegawai lain dan hasil observasi terhadap kondisi pelayanan.

Triangulasi teknik digunakan untuk membandingkan informasi yang diperoleh melalui metode pengumpulan data yang berbeda. Informasi hasil wawancara mengenai kepatuhan terhadap SOP, misalnya,

dibandingkan dengan hasil observasi dan dokumen SOP yang tersedia.

Menurut Moleong (2019), pemeriksaan keabsahan data merupakan bagian penting dalam penelitian kualitatif untuk memastikan bahwa data yang digunakan dapat dipertanggungjawabkan. Oleh karena itu, triangulasi dalam penelitian ini digunakan bukan hanya sebagai prosedur teknis, tetapi sebagai proses untuk meningkatkan kredibilitas interpretasi penelitian.

2.10. Prosedur Penelitian

Prosedur penelitian dilakukan melalui beberapa tahap. Tahap pertama adalah identifikasi masalah dan penetapan fokus penelitian berdasarkan permasalahan kinerja Customer Service. Tahap kedua adalah penyusunan kerangka konseptual dan instrumen penelitian berdasarkan indikator produktivitas, kualitas pelayanan, responsivitas, tanggung jawab, dan akuntabilitas.

Tahap ketiga adalah pengumpulan data melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Pada tahap ini, peneliti secara simultan melakukan pencatatan dan pengorganisasian data. Tahap keempat adalah analisis data melalui kondensasi data, penyajian data, serta penarikan dan verifikasi kesimpulan (Miles et al., 2014).

Tahap kelima adalah pemeriksaan keabsahan data melalui triangulasi sumber dan teknik. Tahap terakhir adalah interpretasi hasil penelitian dengan menghubungkan temuan empiris dengan teori kinerja, pelayanan publik, kualitas pelayanan, dan manajemen kinerja.

Secara sederhana, prosedur penelitian dapat dirumuskan sebagai berikut:

Identifikasi Masalah → Penetapan Fokus → Pengumpulan Data → Kondensasi Data → Penyajian Data →
(1)

2.11. Operasionalisasi Fokus Penelitian

Untuk menjaga konsistensi antara tujuan penelitian, pengumpulan data, dan analisis, fokus penelitian dioperasionalkan ke dalam beberapa aspek berikut.

2.12. Etika Penelitian

Penelitian memperhatikan prinsip etika penelitian dengan menjaga kerahasiaan informasi yang bersifat pribadi atau internal organisasi. Informasi yang diperoleh dari informan digunakan untuk kepentingan penelitian dan tidak disajikan dengan cara yang dapat merugikan informan.

Dalam proses wawancara, informan diberikan penjelasan mengenai tujuan penelitian dan penggunaan informasi yang diberikan. Data yang diperoleh dari informan maupun dokumen organisasi digunakan secara proporsional sesuai dengan kebutuhan penelitian.

Dengan penerapan prinsip tersebut, penelitian diharapkan dapat menghasilkan gambaran mengenai kinerja Customer Service secara objektif tanpa mengabaikan kepentingan dan hak informan maupun organisasi yang menjadi lokasi penelitian.

Tabel 1: Fokus dan Indikator Analisis Kinerja Customer Service

Fokus	Indikator	Aspek yang Diamati
Produktivitas	Efektivitas dan efisiensi kerja	Volume pekerjaan, kecepatan penyelesaian, ketepatan waktu, dan kemampuan menangani beban kerja
Kualitas Pelayanan	Ketepatan dan kualitas interaksi pelayanan	Ketepatan informasi, keramahan, kecepatan, akurasi, dan kesesuaian pelayanan dengan kebutuhan pelanggan
Responsivitas	Kemampuan merespons kebutuhan pelanggan	Kecepatan merespons pertanyaan, penanganan keluhan, tindak lanjut, dan kemampuan menyelesaikan masalah
Tanggung Jawab	Kepatuhan terhadap tugas dan prosedur	Kepatuhan terhadap SOP, ketelitian, penyelesaian tugas, dan pelaksanaan kewenangan
Akuntabilitas	Pertanggungjawaban terhadap proses dan hasil kerja	Pencatatan transaksi, dokumentasi, pelaporan, monitoring, dan evaluasi

3. TINJAUAN LITERATUR

3.1. Pelayanan Publik

Pelayanan publik merupakan salah satu bentuk hubungan antara penyelenggara pelayanan dengan masyarakat dalam rangka memenuhi kebutuhan dan hak masyarakat atas barang, jasa, maupun pelayanan administratif. Dalam konteks penyelenggaraan pelayanan, pelayanan publik tidak hanya berkaitan dengan tersedianya produk pelayanan, tetapi juga mencakup proses pemberian pelayanan yang harus dilakukan secara profesional, transparan, akuntabel, responsif, dan berorientasi pada kebutuhan masyarakat. **Dwi-yanto (2017)** menjelaskan bahwa pelayanan publik pada dasarnya merupakan aktivitas yang dilakukan oleh organisasi publik untuk memenuhi kebutuhan masyarakat, sehingga kualitas pelayanan menjadi salah satu ukuran penting dalam menilai kinerja organisasi. Secara normatif, penyelenggaraan pelayanan publik di Indonesia memiliki landasan utama dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik. Regulasi tersebut menegaskan bahwa negara berkewajiban melayani setiap warga negara dan penduduk untuk memenuhi hak dan kebutuhan dasarnya melalui penyelenggaraan pelayanan publik. Undang-undang tersebut juga menempatkan peningkatan kualitas pelayanan, kepastian hukum, perlindungan masyarakat, serta pembangunan kepercayaan masyarakat sebagai bagian penting dalam penyelenggaraan pelayanan publik (**Pemerintah Republik Indonesia, 2009**). Pelayanan publik pada dasarnya harus dilaksanakan berdasarkan prinsip kepentingan umum, kepastian hukum, kesamaan hak, keseimbangan hak dan kewajiban, keprofesionalan, partisipasi, persamaan perlakuan, keterbukaan, akuntabilitas, fasilitas dan perlakuan khusus bagi kelompok rentan, ketepatan waktu, serta kecepatan, kemudahan, dan keterjangkauan (**Pemerintah Republik Indonesia, 2009**). Dengan demikian, kualitas pelayanan tidak dapat hanya diukur berdasarkan terselesaikannya suatu pekerjaan, tetapi juga berdasarkan bagaimana proses pelayanan tersebut diberikan kepada pengguna layanan. Dalam perkembangan penyelenggaraan pelayanan publik, tuntutan masyarakat terhadap kualitas pelayanan semakin tinggi. Masyara-

kat mengharapkan pelayanan yang cepat, mudah, akurat, transparan, dan mampu memberikan kepastian. Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi menempatkan profesionalisme sumber daya manusia, sistem informasi pelayanan publik, mekanisme konsultasi dan pengaduan, serta inovasi pelayanan sebagai bagian penting dalam evaluasi kualitas penyelenggaraan pelayanan publik (Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, 2018). Hal tersebut menunjukkan bahwa kualitas pelayanan merupakan hasil interaksi antara kebijakan, sumber daya manusia, prosedur, teknologi, sarana prasarana, dan mekanisme evaluasi.

3.2. Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai merupakan salah satu unsur utama dalam pencapaian tujuan organisasi. Kinerja tidak hanya menunjukkan seberapa banyak pekerjaan yang dapat diselesaikan, tetapi juga menunjukkan kualitas pelaksanaan pekerjaan, ketepatan waktu, tanggung jawab, dan kemampuan pegawai dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Mahmudi (2016) menjelaskan bahwa kinerja sektor publik perlu dipahami sebagai hasil kerja yang dicapai oleh organisasi maupun individu dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab dan tujuan organisasi. Pengukuran kinerja diperlukan untuk mengetahui tingkat pencapaian tujuan organisasi sekaligus menjadi dasar dalam melakukan perbaikan. Menurut Mahsun (2018), pengukuran kinerja sektor publik diperlukan untuk memberikan informasi mengenai tingkat pencapaian tujuan organisasi, efisiensi penggunaan sumber daya, serta efektivitas pelaksanaan program dan kegiatan. Dengan demikian, pengukuran kinerja tidak semata-mata berfungsi sebagai alat penilaian pegawai, tetapi juga sebagai instrumen manajemen untuk mengidentifikasi kelemahan dan merancang perbaikan. Kinerja pegawai dalam organisasi pelayanan dapat dilihat dari kemampuan pegawai menyelesaikan tugas sesuai dengan standar yang telah ditentukan. Dalam konteks pelayanan, kinerja juga memiliki dimensi yang lebih luas karena hasil kerja pegawai secara langsung dirasakan oleh pengguna layanan. Oleh karena itu, kinerja pegawai pelayanan harus memperhatikan aspek produktivitas, kualitas, responsivitas, tanggung jawab, dan akuntabilitas.

3.3. Indikator Kinerja Pegawai

Penelitian ini menggunakan lima indikator utama untuk menganalisis kinerja pegawai Customer Service, yaitu produktivitas, kualitas pelayanan, responsivitas, tanggung jawab, dan akuntabilitas. Kelima indikator tersebut digunakan karena memiliki keterkaitan langsung dengan karakteristik pekerjaan Customer Service yang berhadapan secara langsung dengan pelanggan.

3.3.1 Produktivitas

Produktivitas menunjukkan kemampuan pegawai dalam menghasilkan keluaran pekerjaan dengan memanfaatkan sumber daya yang tersedia secara efektif dan efisien. Dalam organisasi pelayanan, produktivitas dapat tercermin dari jumlah pekerjaan yang dapat diselesaikan, kecepatan pelayanan, ketepatan penyelesaian pekerjaan, serta kemampuan pegawai mengelola beban kerja. Mahsun (2018) menempatkan efisiensi dan efektivitas sebagai bagian penting dalam pengukuran kinerja sektor publik. Produktivitas Customer Service tidak dapat dipahami hanya berdasarkan jumlah pelanggan yang dilayani. Produktivitas harus dilihat bersama dengan kualitas hasil pelayanan. Jumlah pelanggan yang dilayani dalam jumlah besar tetapi disertai banyak kesalahan administrasi atau keluhan pelanggan tidak dapat sepenuhnya

dikategorikan sebagai produktivitas yang baik. Oleh karena itu, produktivitas perlu dipahami sebagai kemampuan menghasilkan pelayanan secara optimal dengan mempertimbangkan volume pekerjaan, waktu, ketepatan, dan kualitas hasil pelayanan.

3.3.2 Kualitas Pelayanan

Kualitas pelayanan berkaitan dengan kemampuan organisasi dan pegawai dalam memberikan pelayanan sesuai dengan kebutuhan dan harapan pengguna layanan. [Tjiptono \(2017\)](#) menempatkan kualitas pelayanan sebagai salah satu unsur penting dalam membangun kepuasan pelanggan. Kualitas pelayanan tercermin dari kemampuan pegawai memberikan pelayanan secara tepat, cepat, ramah, akurat, dan konsisten. Dalam konteks Customer Service, kualitas pelayanan dapat diamati melalui kemampuan pegawai memberikan informasi yang benar, kecepatan dalam menangani kebutuhan pelanggan, keramahan dalam berkomunikasi, ketepatan dalam memproses transaksi, serta kemampuan menyelesaikan permasalahan pelanggan. Dengan demikian, kualitas pelayanan merupakan dimensi yang secara langsung menghubungkan kinerja pegawai dengan pengalaman pelanggan.

3.3.3 Responsivitas

Responsivitas merupakan kemampuan pegawai dan organisasi dalam mengenali kebutuhan, pertanyaan, keluhan, dan permasalahan pengguna layanan serta memberikan respons secara tepat dan cepat. Dalam pelayanan publik, responsivitas merupakan salah satu karakteristik penting karena masyarakat tidak hanya membutuhkan pelayanan, tetapi juga membutuhkan kepastian bahwa kebutuhan dan keluhan mereka ditanggapi oleh penyelenggara pelayanan. Dalam pekerjaan Customer Service, responsivitas dapat dilihat dari kecepatan pegawai memberikan jawaban terhadap pertanyaan pelanggan, kemampuan mengidentifikasi permasalahan, kemampuan memberikan alternatif penyelesaian, serta kemampuan melakukan tindak lanjut terhadap keluhan. [Dwiyanto \(2017\)](#) menempatkan responsivitas sebagai salah satu aspek penting dalam menilai kemampuan organisasi pelayanan dalam memenuhi kebutuhan masyarakat. Responsivitas juga berkaitan dengan kompetensi pegawai. Pegawai yang memiliki pengetahuan mengenai prosedur dan produk pelayanan akan lebih mampu memberikan respons secara cepat dan tepat. Sebaliknya, keterbatasan kompetensi dapat menyebabkan pegawai membutuhkan waktu lebih lama untuk memberikan penyelesaian terhadap permasalahan pelanggan.

3.3.4 Tanggung Jawab

Tanggung jawab merupakan kesediaan dan kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan kewenangan, prosedur, dan standar yang telah ditentukan. Dalam pelayanan, tanggung jawab tercermin dari kepatuhan terhadap Standard Operating Procedure (SOP), ketelitian dalam memproses transaksi, menjaga dokumen pelanggan, memberikan informasi yang benar, serta menyelesaikan tugas sampai tuntas. Tanggung jawab menjadi penting karena Customer Service berhubungan langsung dengan informasi dan kebutuhan pelanggan. Kesalahan informasi, kesalahan pencatatan, atau kelalaian dalam menjalankan prosedur dapat menimbulkan konsekuensi terhadap kepuasan pelanggan dan kredibilitas organisasi. Oleh sebab itu, tanggung jawab pegawai merupakan bagian yang tidak dapat dipisahkan dari kualitas pelayanan.

3.3.5 Akuntabilitas

Akuntabilitas berkaitan dengan kewajiban pegawai dan organisasi untuk mempertanggungjawabkan pelaksanaan tugas, penggunaan kewenangan, serta hasil pekerjaan kepada pihak yang berkepentingan. **Mahmudi (2016)** menempatkan akuntabilitas sebagai salah satu prinsip penting dalam pengelolaan kinerja sektor publik. Dalam pekerjaan Customer Service, akuntabilitas dapat diwujudkan melalui pencatatan transaksi secara benar, dokumentasi pelayanan, pelaporan kinerja, kepatuhan terhadap SOP, serta kemampuan memberikan penjelasan apabila terjadi kesalahan atau permasalahan pelayanan. Sistem monitoring yang baik diperlukan untuk memastikan bahwa pelaksanaan tugas dapat ditelusuri dan dievaluasi.

3.4. Customer Service dalam Organisasi Pelayanan

Customer Service merupakan unit pelayanan yang memiliki intensitas interaksi tinggi dengan pelanggan. Posisi tersebut menjadikan Customer Service sebagai salah satu titik kontak utama antara organisasi dan pelanggan. Pegawai Customer Service tidak hanya berfungsi sebagai pemberi informasi, tetapi juga sebagai pihak yang menerima keluhan, membantu menyelesaikan permasalahan, memberikan arahan, dan memastikan pelanggan memperoleh pelayanan sesuai dengan prosedur. Dalam organisasi jasa, kualitas interaksi antara pegawai dengan pelanggan memiliki konsekuensi terhadap persepsi pelanggan terhadap organisasi. Oleh karena itu, kemampuan komunikasi, penguasaan informasi, pemahaman prosedur, kecepatan respons, serta sikap pelayanan merupakan kompetensi penting bagi pegawai Customer Service. **Tjiptono (2017)** menjelaskan bahwa kualitas pelayanan memiliki hubungan erat dengan kepuasan pelanggan. Pelanggan akan mengevaluasi pengalaman pelayanan berdasarkan persepsi mereka terhadap proses dan hasil pelayanan. Oleh karena itu, pegawai Customer Service memiliki posisi strategis karena kualitas interaksi yang mereka berikan dapat memengaruhi penilaian pelanggan terhadap organisasi secara keseluruhan. Dalam konteks PT. Pos Indonesia, Customer Service menghadapi berbagai karakteristik kebutuhan pelanggan, mulai dari pertanyaan mengenai layanan, transaksi, pengiriman, informasi produk, hingga penyampaian keluhan. Kondisi tersebut menuntut pegawai memiliki kemampuan untuk menangani pekerjaan rutin sekaligus mampu merespons kasus yang bersifat khusus atau kompleks.

3.5. Kepuasan Pelanggan

Kepuasan pelanggan merupakan salah satu konsekuensi penting dari kualitas pelayanan. Kepuasan muncul ketika pelayanan yang diterima pelanggan sesuai atau memenuhi harapan mereka. Sebaliknya, ketidaksesuaian antara harapan dan pengalaman pelayanan dapat menimbulkan ketidakpuasan. **Sari and Rahman (2020)** menunjukkan bahwa pelayanan publik memiliki hubungan dengan kepuasan pelanggan. Dalam konteks Customer Service, kepuasan pelanggan dapat digunakan sebagai salah satu indikator untuk melihat bagaimana pelanggan menilai proses pelayanan yang diterimanya. Kepuasan pelanggan dalam pelayanan Customer Service dapat dilihat dari beberapa aspek, seperti kecepatan pelayanan, ketepatan informasi, keramahan pegawai, kemudahan prosedur, kemampuan menyelesaikan keluhan, dan kepastian penyelesaian masalah. Namun demikian, kepuasan pelanggan tidak dapat digunakan sebagai satu-satunya ukuran kinerja pegawai karena kepuasan juga dipengaruhi oleh faktor lain di luar kendali langsung pegawai, seperti kebijakan organisasi, sistem teknologi, sarana prasarana, dan proses operasional. Oleh karena itu, penelitian mengenai kinerja Customer Service perlu membedakan antara indikator kinerja internal pegawai dan dampak pelayanan terhadap pelanggan. Pendekatan tersebut memungkinkan

an penelitian menghasilkan analisis yang lebih komprehensif mengenai faktor yang menentukan kualitas pelayanan.

3.6. Pelatihan dan Pengembangan Kompetensi Pegawai

Pelatihan merupakan salah satu instrumen penting dalam meningkatkan kompetensi pegawai. Pegawai Customer Service membutuhkan pemahaman mengenai produk dan layanan, SOP, sistem informasi, teknik komunikasi, penanganan keluhan, serta kemampuan menyelesaikan masalah. [Pratiwi and Handayani \(2021\)](#) menunjukkan pentingnya pelatihan dalam mendukung kinerja pelayanan. Pelatihan yang dilakukan secara berkelanjutan dapat membantu pegawai menyesuaikan diri dengan perubahan prosedur, teknologi, dan tuntutan pelanggan. Dalam konteks pelayanan, pelatihan juga dapat meningkatkan konsistensi pelaksanaan SOP dan kemampuan pegawai menangani situasi yang tidak rutin. Pelatihan perlu dirancang berdasarkan kebutuhan aktual pegawai. Pelatihan yang hanya bersifat formal tanpa memperhatikan kesenjangan kompetensi tidak selalu menghasilkan peningkatan kinerja. Oleh karena itu, organisasi perlu melakukan identifikasi kebutuhan pelatihan berdasarkan hasil evaluasi kinerja, jenis keluhan pelanggan, kesalahan pelayanan, perubahan sistem, dan perkembangan kebutuhan pengguna layanan.

3.7. Beban Kerja dan Kinerja Pegawai

Beban kerja merupakan salah satu faktor yang dapat memengaruhi kemampuan pegawai dalam memberikan pelayanan. Beban kerja yang terlalu tinggi dapat menyebabkan pegawai mengalami keterbatasan waktu dalam memberikan pelayanan, meningkatkan risiko kesalahan, dan mengurangi kualitas interaksi dengan pelanggan. Dalam konteks Customer Service, beban kerja dapat meningkat pada periode tertentu ketika volume pelanggan dan transaksi mengalami peningkatan. Kondisi tersebut membutuhkan pengaturan jumlah pegawai, pembagian tugas, pengaturan shift, serta pemanfaatan teknologi untuk mengurangi pekerjaan administratif yang tidak perlu. Dengan demikian, rendahnya kualitas pelayanan tidak selalu menunjukkan rendahnya kemampuan individu pegawai. Kinerja perlu dianalisis dalam konteks sistem organisasi secara keseluruhan. [Mahsun \(2018\)](#) menekankan bahwa kinerja merupakan hasil dari proses organisasi dan pemanfaatan sumber daya untuk mencapai tujuan tertentu.

3.8. Monitoring dan Evaluasi Kinerja

Monitoring merupakan proses pengamatan terhadap pelaksanaan pekerjaan secara berkelanjutan, sedangkan evaluasi merupakan proses penilaian terhadap tingkat pencapaian kinerja berdasarkan standar atau indikator tertentu. Keduanya merupakan bagian penting dalam manajemen kinerja karena memberikan informasi mengenai kesenjangan antara kondisi aktual dan kondisi yang diharapkan. [Mahmudi \(2016\)](#) menekankan pentingnya sistem pengukuran kinerja yang dapat menyediakan informasi bagi organisasi dalam melakukan pengendalian dan perbaikan. Dalam pelayanan Customer Service, monitoring dapat dilakukan melalui pencatatan transaksi, waktu pelayanan, jumlah keluhan, penyelesaian pengaduan, tingkat kesalahan, dan hasil survei kepuasan pelanggan. Perkembangan teknologi informasi memberikan peluang untuk mengembangkan sistem monitoring berbasis digital. Sistem digital memungkinkan organisasi mengumpulkan data pelayanan secara lebih cepat dan terstruktur sehingga informasi mengenai kinerja dapat digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan. Namun, penerapan teknologi tidak secara otomatis menghasilkan peningkatan kinerja. Teknologi harus didukung oleh prosedur yang jelas,

kompetensi pegawai, kualitas data, pengawasan, dan tindak lanjut atas hasil monitoring. Oleh karena itu, digitalisasi monitoring perlu ditempatkan sebagai bagian dari sistem manajemen kinerja, bukan sekadar sebagai pengadaan aplikasi.

3.9. Akuntabilitas dalam Pelayanan

Akuntabilitas merupakan prinsip yang mengharuskan pelaksana pelayanan mampu mempertanggungjawabkan proses dan hasil pelaksanaan tugasnya. Dalam pelayanan publik, akuntabilitas berkaitan dengan kepastian bahwa setiap tindakan pegawai dilakukan berdasarkan kewenangan, prosedur, dan standar yang telah ditetapkan. Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 menempatkan akuntabilitas sebagai salah satu asas dalam penyelenggaraan pelayanan publik ([Pemerintah Republik Indonesia, 2009](#)). Dengan demikian, akuntabilitas Customer Service tidak hanya berkaitan dengan pelaporan pekerjaan, tetapi juga dengan kepatuhan terhadap standar pelayanan, keterbukaan informasi, penanganan pengaduan, serta kemampuan organisasi memberikan pertanggungjawaban terhadap pelayanan yang diberikan. Akuntabilitas juga membutuhkan sistem dokumentasi yang baik. Setiap transaksi dan proses pelayanan perlu dapat ditelusuri sehingga apabila terjadi kesalahan dapat dilakukan identifikasi terhadap sumber permasalahan dan tindakan korektif. Dalam perspektif manajemen kinerja, mekanisme tersebut penting untuk membangun perbaikan berkelanjutan.

3.10. Teknologi Informasi dalam Peningkatan Kinerja Pelayanan

Pemanfaatan teknologi informasi telah menjadi salah satu instrumen penting dalam modernisasi pelayanan. Teknologi dapat digunakan untuk mendukung pencatatan transaksi, pengelolaan antrian, penyampaian informasi, pengaduan pelanggan, monitoring kinerja, serta analisis data pelayanan. Penggunaan teknologi memungkinkan organisasi memperoleh data pelayanan secara lebih cepat sehingga keputusan manajerial dapat didasarkan pada informasi aktual. Dalam konteks Customer Service, sistem informasi dapat membantu pegawai memperoleh informasi layanan, mencatat interaksi dengan pelanggan, memonitor status penyelesaian keluhan, dan mengurangi risiko kesalahan pencatatan. Meskipun demikian, digitalisasi tidak dapat diposisikan sebagai solusi tunggal terhadap seluruh persoalan pelayanan. Keberhasilan digitalisasi bergantung pada kesiapan sumber daya manusia, infrastruktur, integrasi sistem, kualitas data, dan tata kelola organisasi. Dengan demikian, teknologi perlu dipadukan dengan pengembangan kompetensi pegawai dan penguatan sistem monitoring.

3.11. Faktor Pendukung dan Penghambat Kinerja Customer Service

Kinerja Customer Service dipengaruhi oleh berbagai faktor yang berasal dari individu maupun organisasi. Faktor internal antara lain kompetensi, pengalaman kerja, motivasi, kemampuan komunikasi, pemahaman SOP, dan kemampuan menggunakan teknologi. Sementara itu, faktor eksternal dan organisasional meliputi jumlah pegawai, beban kerja, fasilitas pelayanan, sistem informasi, prosedur, kepemimpinan, dan mekanisme evaluasi. Pengalaman kerja dapat membantu pegawai memahami prosedur dan pola permasalahan pelanggan. Namun, pengalaman tidak selalu cukup apabila organisasi mengalami perubahan teknologi atau prosedur. Karena itu, pengalaman perlu dikombinasikan dengan pelatihan dan pembaruan kompetensi. Pelatihan menjadi faktor pendukung karena dapat meningkatkan pengetahuan dan keterampilan pegawai ([Pratiwi and Handayani, 2021](#)). Sebaliknya, keterbatasan pelatihan dapat me-

nyebabkan kesenjangan kompetensi, khususnya bagi pegawai yang relatif baru atau pegawai yang menghadapi perubahan sistem pelayanan. Beban kerja juga menjadi faktor penting. Ketika jumlah pelanggan tidak sebanding dengan jumlah pegawai yang tersedia, waktu pelayanan dapat meningkat dan kualitas komunikasi antara pegawai dan pelanggan dapat menurun. Oleh sebab itu, pengelolaan beban kerja perlu menjadi bagian dari strategi peningkatan kinerja.

3.12. Manajemen Kinerja dalam Pelayanan Customer Service

Manajemen kinerja merupakan proses sistematis untuk merencanakan, mengukur, memantau, mengevaluasi, dan meningkatkan kinerja individu maupun organisasi. **Mahmudi (2016)** menempatkan pengukuran kinerja sebagai bagian penting dalam memastikan organisasi mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam konteks Customer Service, manajemen kinerja dapat dikembangkan melalui siklus:

1. penetapan standar dan target pelayanan;
2. pelaksanaan pelayanan sesuai SOP;
3. monitoring proses dan hasil pelayanan;
4. pengumpulan data kinerja;
5. evaluasi capaian;
6. pemberian umpan balik;
7. identifikasi kebutuhan pelatihan;
8. pemberian penghargaan atau tindakan korektif; dan
9. perbaikan proses pelayanan secara berkelanjutan.

Siklus tersebut menunjukkan bahwa peningkatan kinerja tidak berhenti pada proses penilaian. Hasil evaluasi harus diterjemahkan menjadi tindakan perbaikan. Apabila evaluasi hanya menghasilkan nilai tanpa adanya tindak lanjut, maka fungsi manajemen kinerja menjadi terbatas.

3.13. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang digunakan dalam kajian ini menunjukkan bahwa kinerja pelayanan dipengaruhi oleh beberapa aspek yang saling berkaitan. **Pratiwi and Handayani (2021)** menekankan pentingnya pelatihan dalam meningkatkan kinerja pelayanan. Temuan tersebut relevan dengan karakteristik pekerjaan Customer Service yang membutuhkan kemampuan komunikasi, pemahaman prosedur, dan penguasaan informasi pelayanan. Penelitian **Suseno (2023)** mengenai efektivitas layanan Customer Service memberikan relevansi langsung terhadap fokus penelitian ini, khususnya dalam melihat efektivitas pelaksanaan layanan Customer Service. Sementara itu, **Suseno and Wibowo (2023)** menunjukkan pentingnya evaluasi program dan layanan publik dalam melihat efektivitas penyelenggaraan pelayanan. **Sari and Rahman (2020)** menempatkan kepuasan pelanggan sebagai salah satu aspek yang berkaitan dengan kualitas pelayanan. Temuan tersebut memperkuat argumentasi bahwa kinerja Customer Service tidak cukup

dianalisis berdasarkan aktivitas internal pegawai, tetapi juga perlu mempertimbangkan pengalaman pelanggan sebagai penerima layanan. Selanjutnya, [Fadilah and Haryanto \(2022\)](#) membahas implementasi program pelayanan publik, sedangkan [Hidayat and Pratiwi \(2021\)](#) membahas aspek edukasi dan pelayanan pelanggan. Kedua penelitian tersebut memberikan konteks mengenai pentingnya kualitas proses pelayanan dan kemampuan organisasi dalam memenuhi kebutuhan pengguna. Berdasarkan penelitian terdahulu tersebut, terdapat ruang untuk melakukan analisis yang lebih terfokus pada kinerja pegawai Customer Service dalam konteks organisasi penyedia layanan pos. Penelitian ini tidak hanya melihat kualitas pelayanan, tetapi mengintegrasikan lima indikator kinerja, yaitu produktivitas, kualitas pelayanan, responsivitas, tanggung jawab, dan akuntabilitas. Selain itu, penelitian juga mengidentifikasi faktor pendukung dan penghambat serta strategi peningkatan kinerja.

3.14. Sintesis Teoretis

Berdasarkan uraian teori dan penelitian terdahulu, kinerja Customer Service dapat dipahami sebagai hasil kerja pegawai dalam melaksanakan fungsi pelayanan kepada pelanggan yang tercermin melalui produktivitas, kualitas pelayanan, responsivitas, tanggung jawab, dan akuntabilitas. Produktivitas menunjukkan kemampuan pegawai menyelesaikan pekerjaan secara efektif dan efisien. Kualitas pelayanan menunjukkan kemampuan pegawai memberikan pelayanan sesuai kebutuhan dan harapan pelanggan. Responsivitas menunjukkan kemampuan pegawai merespons kebutuhan dan keluhan pelanggan secara cepat dan tepat. Tanggung jawab menunjukkan kepatuhan pegawai terhadap tugas, kewenangan, dan SOP. Sementara itu, akuntabilitas menunjukkan kemampuan pegawai mempertanggungjawabkan proses dan hasil pekerjaan. Kelima indikator tersebut dipengaruhi oleh faktor individu dan faktor organisasi. Faktor individu meliputi pengalaman, kompetensi, motivasi, dan kemampuan komunikasi. Faktor organisasi meliputi pelatihan, beban kerja, ketersediaan sumber daya, sistem informasi, SOP, sarana prasarana, monitoring, dan mekanisme evaluasi. Dengan demikian, peningkatan kinerja Customer Service membutuhkan pendekatan yang bersifat sistemik. Peningkatan kinerja tidak cukup dilakukan melalui peningkatan kapasitas individu, tetapi juga membutuhkan perbaikan sistem organisasi, pengelolaan beban kerja, penguatan monitoring, pemanfaatan teknologi informasi, dan pengembangan mekanisme evaluasi yang berkelanjutan.

3.15. Kerangka Berpikir

Kerangka berpikir penelitian ini dibangun atas asumsi bahwa kualitas pelayanan Customer Service merupakan hasil interaksi antara kapasitas pegawai dan sistem organisasi. Kapasitas pegawai meliputi kompetensi, pengalaman, kemampuan komunikasi, dan pemahaman terhadap SOP. Sementara itu, sistem organisasi meliputi pembagian beban kerja, pelatihan, sarana dan prasarana, teknologi informasi, monitoring, dan evaluasi. Secara konseptual, hubungan tersebut dapat dirumuskan sebagai berikut:

Faktor Individu+Faktor Organisasi → Kinerja Customer Service → Kualitas Pelayanan → Kepuasan Pelanggan
(2)

Kinerja Customer Service dalam penelitian ini dianalisis melalui lima indikator utama:

Kinerja = Produktivitas+Kualitas Pelayanan+Responsivitas+Tanggung Jawab+Akuntabilitas
(3)

Hasil analisis terhadap kelima indikator tersebut selanjutnya digunakan untuk mengidentifikasi faktor pendukung dan faktor penghambat kinerja. Identifikasi tersebut menjadi dasar dalam merumuskan strategi peningkatan kinerja Customer Service melalui pelatihan berkelanjutan, penguatan sistem monitoring dan evaluasi, optimalisasi teknologi informasi, pengelolaan beban kerja, serta peningkatan motivasi dan insentif berbasis kinerja. Dengan kerangka tersebut, penelitian tidak hanya menggambarkan kondisi kinerja pegawai, tetapi juga berupaya menjelaskan faktor yang memengaruhi kinerja dan merumuskan intervensi yang dapat dilakukan organisasi untuk menghasilkan perbaikan pelayanan secara berkelanjutan.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Gambaran Umum Kinerja Pegawai Customer Service

Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara umum kinerja pegawai Customer Service PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Kota Palembang berada dalam kategori cukup baik, terutama dalam pelaksanaan tugas-tugas pelayanan rutin. Pegawai mampu menjalankan prosedur pelayanan, melayani transaksi pelanggan, memberikan informasi, serta menangani kebutuhan pelanggan sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya. Meskipun demikian, hasil penelitian juga menunjukkan adanya sejumlah persoalan yang memengaruhi optimalisasi kinerja, terutama berkaitan dengan tingginya beban kerja, keterbatasan pelatihan, variasi kemampuan pegawai dalam menangani permasalahan yang kompleks, serta sistem monitoring kinerja yang belum sepenuhnya terintegrasi.

Temuan tersebut menunjukkan bahwa kinerja Customer Service tidak dapat dipahami hanya berdasarkan kemampuan individual pegawai. Kinerja merupakan hasil interaksi antara kapasitas pegawai, volume pekerjaan, prosedur pelayanan, sistem informasi, mekanisme monitoring, dan dukungan organisasi. Perspektif tersebut sejalan dengan pandangan [Mahmudi \(2016\)](#) bahwa pengelolaan kinerja sektor publik membutuhkan sistem yang memungkinkan organisasi mengukur, memantau, dan mengevaluasi pencapaian kinerja secara sistematis.

Dalam penelitian ini, kinerja pegawai dianalisis berdasarkan lima indikator utama, yaitu produktivitas, kualitas pelayanan, responsivitas, tanggung jawab, dan akuntabilitas. Kelima indikator tersebut digunakan untuk melihat tidak hanya seberapa banyak pekerjaan yang dapat diselesaikan, tetapi juga bagaimana pekerjaan tersebut dilaksanakan dan dipertanggungjawabkan.

4.2. Produktivitas Pegawai Customer Service

Hasil observasi menunjukkan bahwa pegawai Customer Service menangani rata-rata sekitar 50–70 transaksi per hari. Volume tersebut menunjukkan bahwa Customer Service memiliki beban pelayanan yang cukup tinggi dan membutuhkan kemampuan pengelolaan waktu serta pekerjaan yang baik. Pegawai dengan pengalaman kerja lebih dari lima tahun menunjukkan produktivitas yang relatif lebih tinggi karena lebih menguasai SOP dan prosedur internal perusahaan. Temuan ini menunjukkan bahwa pengalaman kerja menjadi salah satu modal penting dalam mendukung efektivitas pelaksanaan pekerjaan.

Produktivitas dalam konteks penelitian ini tidak hanya dipahami sebagai jumlah transaksi yang dapat diselesaikan, tetapi juga mencakup kemampuan menyelesaikan pekerjaan secara tepat waktu dan dengan tingkat kesalahan yang rendah. [Mahsun \(2018\)](#) menjelaskan bahwa pengukuran kinerja perlu memperhatikan aspek efektivitas dan efisiensi dalam penggunaan sumber daya untuk mencapai tujuan

organisasi. Dengan demikian, produktivitas pegawai Customer Service harus dilihat dari keseimbangan antara volume pekerjaan, waktu pelayanan, ketepatan pekerjaan, dan kualitas hasil pelayanan.

Temuan penelitian menunjukkan bahwa peningkatan volume pelayanan pada jam sibuk memberikan tekanan terhadap pegawai. Beban kerja yang tinggi dapat menyebabkan pegawai harus menyelesaikan pekerjaan dalam waktu yang relatif terbatas. Kondisi tersebut berpotensi memengaruhi kualitas interaksi dengan pelanggan. Dalam konteks ini, peningkatan produktivitas tidak seharusnya hanya dilakukan dengan meningkatkan target jumlah transaksi yang dilayani, tetapi juga melalui pengelolaan beban kerja dan penyediaan dukungan organisasi yang memadai.

Hal tersebut memperlihatkan adanya hubungan antara produktivitas dan kualitas pelayanan. Apabila organisasi terlalu menekankan kuantitas pelayanan tanpa memperhatikan kapasitas pegawai, peningkatan produktivitas justru berpotensi menghasilkan penurunan kualitas interaksi dengan pelanggan. Oleh karena itu, produktivitas Customer Service lebih tepat dipahami sebagai kemampuan menghasilkan pelayanan secara optimal dengan mempertimbangkan kuantitas, kualitas, waktu, dan ketepatan.

Temuan mengenai produktivitas pegawai yang lebih tinggi pada pegawai berpengalaman juga menunjukkan pentingnya pembelajaran berbasis pengalaman. Pegawai yang telah lama bekerja cenderung memiliki pemahaman lebih baik mengenai SOP, karakteristik permasalahan pelanggan, dan prosedur internal. Namun, pengalaman tidak dapat dijadikan satu-satunya strategi peningkatan produktivitas karena perubahan teknologi, produk, dan prosedur pelayanan membutuhkan pembaruan kompetensi secara berkelanjutan.

4.3. Kualitas Pelayanan Customer Service

Kualitas pelayanan merupakan salah satu aspek penting dalam menilai kinerja Customer Service karena pegawai berinteraksi secara langsung dengan pelanggan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara umum pelanggan menyatakan puas terhadap pelayanan standar yang diberikan oleh PT. Pos Indonesia Cabang Kota Palembang. Namun demikian, masih ditemukan keluhan mengenai antrean yang panjang dan keterlambatan pengiriman paket.

Temuan tersebut menunjukkan bahwa kualitas pelayanan Customer Service memiliki dua dimensi. Pertama, terdapat dimensi yang berada dalam kendali langsung pegawai, seperti kecepatan memberikan informasi, keramahan, ketepatan proses administrasi, dan kemampuan menjelaskan prosedur. Kedua, terdapat dimensi pelayanan yang dipengaruhi oleh sistem organisasi yang lebih luas, seperti antrean dan proses pengiriman.

Dengan demikian, tidak seluruh keluhan pelanggan dapat secara langsung dikategorikan sebagai rendahnya kinerja individual Customer Service. Keterlambatan pengiriman, misalnya, dapat berkaitan dengan proses operasional di luar meja pelayanan. Namun, kemampuan Customer Service dalam menjelaskan penyebab keterlambatan, memberikan informasi yang akurat, serta membantu pelanggan memperoleh solusi tetap menjadi bagian dari kualitas pelayanan.

Pandangan tersebut sejalan dengan [Tjiptono \(2017\)](#) yang menempatkan kualitas pelayanan sebagai salah satu faktor penting dalam membentuk kepuasan pelanggan. Kualitas pelayanan tidak hanya ditentukan oleh hasil akhir, tetapi juga oleh pengalaman pelanggan selama berinteraksi dengan penyedia layanan. Dalam konteks ini, Customer Service memiliki posisi strategis karena menjadi salah satu titik kontak utama antara perusahaan dan pelanggan.

Temuan mengenai adanya keluhan antrean menunjukkan bahwa kualitas pelayanan juga berkaitan dengan kapasitas sistem dalam menghadapi fluktuasi jumlah pelanggan. Ketika volume pelanggan meningkat sementara jumlah pegawai tetap, waktu tunggu dapat meningkat dan interaksi pelayanan menjadi lebih terbatas. Oleh sebab itu, peningkatan kualitas pelayanan perlu diikuti dengan pengelolaan kapasitas pelayanan, terutama pada jam sibuk.

4.4. Responsivitas Pegawai dalam Menangani Pelanggan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pegawai Customer Service pada umumnya mampu merespons pertanyaan dan keluhan pelanggan. Akan tetapi, tingkat efektivitas respons berbeda-beda tergantung pada kompleksitas permasalahan yang dihadapi. Pegawai yang relatif baru membutuhkan bimbingan tambahan ketika menghadapi kasus yang lebih rumit.

Temuan tersebut memperlihatkan bahwa responsivitas tidak hanya berkaitan dengan kecepatan memberikan jawaban, tetapi juga dengan kemampuan memahami permasalahan dan menentukan tindakan penyelesaian yang tepat. Respons yang cepat tetapi tidak akurat belum dapat dikategorikan sebagai pelayanan yang responsif. Sebaliknya, respons yang tepat tetapi terlalu lambat juga dapat menurunkan pengalaman pelanggan.

Dalam perspektif pelayanan publik, responsivitas menunjukkan kemampuan organisasi memahami dan merespons kebutuhan pengguna layanan (Dwiyanto, 2017). Dalam konteks Customer Service, responsivitas menjadi semakin penting karena pegawai merupakan pihak pertama yang menerima pertanyaan, permintaan, maupun keluhan pelanggan.

Perbedaan responsivitas antara pegawai berpengalaman dan pegawai baru menunjukkan adanya kebutuhan terhadap mekanisme transfer pengetahuan dalam organisasi. Pengalaman pegawai senior dapat digunakan sebagai sumber pembelajaran bagi pegawai baru melalui coaching, pendampingan, simulasi kasus, dan evaluasi pelayanan.

Temuan tersebut juga memperkuat pentingnya pelatihan berkelanjutan. Pratiwi and Handayani (2021) menekankan pentingnya pelatihan dalam mendukung kinerja pelayanan. Dengan demikian, peningkatan responsivitas tidak cukup dilakukan melalui instruksi umum mengenai keramahan pelayanan, tetapi harus mencakup pengembangan kemampuan problem solving dan penanganan berbagai tipe permasalahan pelanggan.

4.5. Tanggung Jawab Pegawai dalam Pelaksanaan Pelayanan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa tanggung jawab pegawai tercermin dari kepatuhan terhadap prosedur operasional standar, penanganan dokumen penting, dan pelaksanaan etika pelayanan. Kepatuhan terhadap SOP menjadi salah satu mekanisme penting untuk menjaga konsistensi proses pelayanan.

Tanggung jawab memiliki posisi penting karena pekerjaan Customer Service berkaitan dengan transaksi dan informasi yang secara langsung berdampak pada pelanggan. Kesalahan dalam pencatatan, pemberian informasi, atau pemrosesan transaksi dapat menimbulkan konsekuensi terhadap pelanggan maupun organisasi.

Dalam perspektif manajemen kinerja, pelaksanaan tugas harus dilakukan berdasarkan standar yang jelas. Mahmudi (2016) menjelaskan bahwa pengelolaan kinerja memerlukan standar dan indikator yang dapat digunakan untuk menilai pencapaian. Dengan demikian, SOP tidak hanya berfungsi sebagai

pedoman administratif, tetapi juga menjadi instrumen untuk menjaga standar kinerja pegawai.

Namun, kepatuhan terhadap SOP tidak berarti bahwa pelayanan harus dilakukan secara kaku. Customer Service juga menghadapi kondisi pelanggan yang beragam sehingga membutuhkan kemampuan interpretasi dan komunikasi. Oleh karena itu, organisasi perlu memastikan bahwa pegawai tidak hanya mengetahui SOP, tetapi juga memahami tujuan dan prinsip di balik prosedur tersebut.

4.6. Akuntabilitas dan Sistem Monitoring Kinerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa akuntabilitas pegawai tercermin melalui pencatatan transaksi dan laporan kinerja. Akan tetapi, penelitian juga menemukan bahwa sistem monitoring internal belum sepenuhnya terintegrasi sehingga masih terdapat beberapa kesalahan dalam pencatatan.

Temuan tersebut menunjukkan adanya kesenjangan antara tuntutan akuntabilitas dan dukungan sistem organisasi. Akuntabilitas tidak cukup dibebankan kepada individu pegawai apabila sistem pencatatan dan monitoring belum memberikan dukungan yang memadai. Sistem yang terintegrasi diperlukan agar setiap aktivitas pelayanan dapat dicatat, ditelusuri, dan dievaluasi.

Mahmudi (2016) menempatkan akuntabilitas sebagai salah satu prinsip penting dalam pengelolaan kinerja sektor publik. Akuntabilitas mengharuskan pelaksanaan pekerjaan dapat dipertanggungjawabkan berdasarkan standar, kewenangan, dan hasil yang dicapai.

Dalam konteks penelitian ini, penguatan akuntabilitas dapat dilakukan melalui digitalisasi monitoring, integrasi pencatatan transaksi, dokumentasi keluhan, dan evaluasi kinerja secara berkala. Sistem digital dapat membantu mengurangi kesalahan pencatatan dan menyediakan data yang lebih mudah digunakan untuk evaluasi.

Namun, digitalisasi tidak boleh dipandang sebagai solusi tunggal. Apabila pegawai tidak memiliki kompetensi yang memadai atau sistem tidak terintegrasi dengan proses kerja, penggunaan teknologi justru dapat menambah beban administratif. Oleh karena itu, pengembangan sistem monitoring harus disertai pelatihan dan penyederhanaan proses kerja.

4.7. Faktor Pendukung Kinerja Customer Service

Berdasarkan hasil penelitian, terdapat beberapa faktor yang mendukung kinerja pegawai Customer Service. Faktor pertama adalah pengalaman kerja. Pegawai dengan pengalaman lebih panjang memiliki pemahaman yang lebih baik terhadap SOP dan prosedur internal sehingga mampu menyelesaikan pekerjaan secara lebih efektif.

Faktor kedua adalah pelatihan rutin mengenai SOP dan pelayanan pelanggan. Pelatihan memberikan kesempatan kepada pegawai untuk memperbarui pengetahuan dan meningkatkan kemampuan dalam menjalankan tugas. Hal tersebut sejalan dengan **Pratiwi and Handayani (2021)** yang menunjukkan pentingnya pelatihan dalam mendukung kinerja pelayanan.

Faktor ketiga adalah dukungan teknologi informasi. Teknologi dapat membantu proses pencatatan dan pengelolaan informasi pelayanan. Dalam konteks Customer Service, dukungan teknologi dapat mempercepat akses informasi dan membantu proses monitoring.

Ketiga faktor tersebut menunjukkan bahwa kinerja pegawai merupakan hasil kombinasi antara kompetensi individu dan dukungan organisasi. Pegawai yang berpengalaman tetap membutuhkan sistem

yang mendukung, sementara teknologi tidak akan efektif tanpa pegawai yang memiliki kompetensi untuk menggunakannya.

4.8. Faktor Penghambat Kinerja Customer Service

Penelitian mengidentifikasi tiga kendala utama, yaitu keterbatasan jumlah pegawai pada jam sibuk, beban kerja yang tinggi, dan sistem monitoring internal yang belum optimal.

Keterbatasan jumlah pegawai menyebabkan peningkatan tekanan kerja ketika jumlah pelanggan meningkat. Kondisi tersebut dapat meningkatkan waktu tunggu dan mengurangi waktu yang dapat digunakan pegawai untuk memberikan penjelasan secara lebih mendalam kepada pelanggan.

Beban kerja yang tinggi juga dapat memengaruhi kualitas interaksi. Pegawai yang harus menangani banyak pelanggan dalam waktu terbatas berpotensi lebih berorientasi pada penyelesaian transaksi daripada kualitas komunikasi. Temuan ini sejalan dengan pandangan [Mahsun \(2018\)](#) bahwa kinerja perlu dilihat dalam kaitannya dengan penggunaan sumber daya dan pencapaian hasil secara efektif.

Kendala ketiga adalah sistem monitoring yang belum optimal. Sistem monitoring yang tidak terintegrasi dapat menyebabkan organisasi kesulitan memperoleh informasi kinerja secara cepat dan akurat. Akibatnya, proses evaluasi cenderung lebih reaktif daripada proaktif.

Ketiga kendala tersebut menunjukkan bahwa peningkatan kinerja tidak dapat hanya dilakukan melalui pemberian motivasi kepada pegawai. Organisasi juga perlu melakukan intervensi pada tingkat sistem, terutama pengelolaan beban kerja dan penguatan infrastruktur monitoring.

4.9. Strategi Peningkatan Kinerja Customer Service

Berdasarkan temuan penelitian, strategi peningkatan kinerja Customer Service dapat diarahkan pada empat prioritas utama, yaitu peningkatan kompetensi pegawai, penguatan sistem monitoring, optimalisasi teknologi informasi, dan pengelolaan beban kerja.

Pertama, peningkatan kompetensi dilakukan melalui pelatihan dan workshop secara berkala. Materi pelatihan tidak hanya perlu mencakup SOP, tetapi juga komunikasi pelayanan, penanganan keluhan, problem solving, dan penggunaan sistem informasi. Pendekatan ini penting karena masalah yang dihadapi Customer Service tidak selalu bersifat rutin.

Kedua, sistem monitoring kinerja perlu diperkuat. Monitoring sebaiknya tidak hanya mencatat jumlah transaksi, tetapi juga mencakup waktu pelayanan, jenis keluhan, tingkat penyelesaian keluhan, kesalahan administrasi, dan indikator kualitas pelayanan. Dengan demikian, organisasi dapat memperoleh gambaran kinerja yang lebih komprehensif.

Ketiga, pemanfaatan teknologi informasi perlu diarahkan untuk mendukung proses pelayanan dan evaluasi. Sistem digital dapat digunakan untuk pencatatan transaksi, pelacakan keluhan, penyediaan informasi layanan, dan monitoring kinerja. Namun, penerapannya harus disertai dengan pelatihan pengguna dan integrasi dengan proses kerja.

Keempat, organisasi perlu mengoptimalkan manajemen beban kerja, khususnya pada jam sibuk. Penyesuaian pembagian shift, redistribusi tugas, atau penambahan dukungan pada periode dengan volume pelanggan tinggi dapat dipertimbangkan untuk mengurangi tekanan kerja.

4.10. Pembahasan Integratif

Jika kelima indikator kinerja dianalisis secara bersama-sama, terlihat bahwa persoalan kinerja Customer Service bukan terutama terletak pada ketidakmampuan pegawai menjalankan tugas rutin. Persoalan yang lebih menonjol terdapat pada kemampuan sistem pelayanan dalam mempertahankan kualitas ketika volume pekerjaan meningkat dan ketika pegawai menghadapi permasalahan yang kompleks.

Produktivitas relatif baik dalam pelaksanaan pekerjaan rutin, tetapi tekanan beban kerja pada jam sibuk dapat memengaruhi kualitas interaksi. Kualitas pelayanan secara umum dinilai cukup baik, tetapi masih terdapat keluhan mengenai antrean dan keterlambatan pengiriman. Responsivitas telah berjalan, tetapi berbeda menurut tingkat pengalaman dan kompleksitas kasus. Tanggung jawab terlihat dari kepatuhan terhadap SOP, sedangkan akuntabilitas masih menghadapi persoalan karena sistem monitoring belum sepenuhnya terintegrasi.

Pola tersebut menunjukkan bahwa kinerja Customer Service dapat dipahami sebagai suatu sistem yang saling berhubungan:

$$\text{Kompetensi Pegawai} + \text{Pengalaman} + \text{Pelatihan} + \text{Sistem Informasi} + \text{Manajemen Beban Kerja} \rightarrow \text{Kinerja Customer Service} \quad (4)$$

Selanjutnya, kinerja Customer Service memengaruhi kualitas pengalaman pelanggan:

$$\text{Kinerja Customer Service} \rightarrow \text{Kualitas Pelayanan} \rightarrow \text{Kepuasan Pelanggan} \quad (5)$$

Namun, hubungan tersebut tidak bersifat sepenuhnya linear karena kualitas pelayanan juga dipengaruhi oleh faktor organisasi yang berada di luar kendali langsung Customer Service. Oleh karena itu, evaluasi kinerja harus membedakan antara masalah yang berasal dari kompetensi individu dan masalah yang berasal dari sistem organisasi.

Temuan ini memperkuat perspektif manajemen kinerja yang menempatkan pengukuran kinerja sebagai bagian dari proses perbaikan organisasi (Mahmudi, 2016; Mahsun, 2018). Evaluasi kinerja seharusnya menghasilkan informasi yang digunakan untuk menentukan kebutuhan pelatihan, memperbaiki distribusi pekerjaan, meningkatkan sistem informasi, dan memperbaiki prosedur pelayanan.

4.11. Implikasi Manajerial

Hasil penelitian memiliki beberapa implikasi bagi pengelolaan Customer Service PT. Pos Indonesia Cabang Kota Palembang. Pertama, organisasi perlu mengembangkan sistem pengembangan kompetensi yang tidak hanya ditujukan kepada pegawai baru, tetapi juga kepada pegawai berpengalaman agar kompetensi mereka tetap sesuai dengan perubahan prosedur dan teknologi.

Kedua, pengalaman pegawai senior dapat dimanfaatkan sebagai sumber pembelajaran bagi pegawai baru melalui mekanisme mentoring atau pendampingan. Strategi tersebut dapat mempercepat proses adaptasi pegawai baru terhadap SOP dan meningkatkan kemampuan mereka menangani permasalahan pelanggan.

Ketiga, sistem monitoring kinerja perlu dikembangkan dari sekadar pencatatan administratif menjadi instrumen pengambilan keputusan. Data monitoring harus dapat digunakan untuk mengidentifikasi pola keluhan, waktu pelayanan, beban kerja, dan kebutuhan pengembangan kompetensi.

Keempat, organisasi perlu melakukan evaluasi beban kerja berdasarkan pola kedatangan pelanggan. Apabila volume transaksi meningkat pada waktu tertentu, penyesuaian penempatan pegawai dapat dilakukan agar kualitas pelayanan tidak menurun.

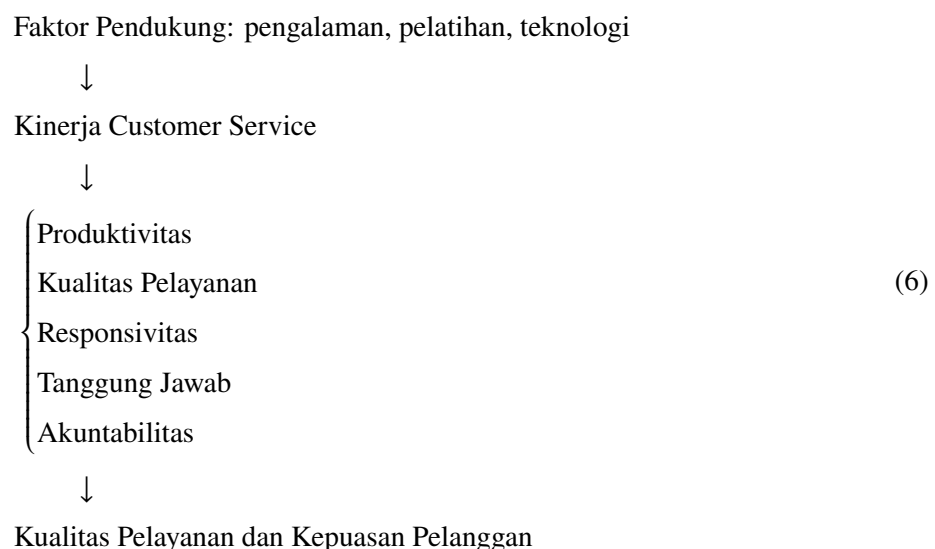
Kelima, pemberian insentif dan penghargaan berbasis kinerja dapat dipertimbangkan sebagai salah satu strategi peningkatan motivasi. Namun, indikator penghargaan harus dirancang secara seimbang agar tidak mendorong pegawai hanya mengejar jumlah transaksi dan mengabaikan kualitas pelayanan.

4.12. Sintesis Hasil Penelitian

Berdasarkan keseluruhan hasil dan pembahasan, kinerja pegawai Customer Service PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Kota Palembang dapat dikategorikan cukup baik dalam menjalankan tugas-tugas rutin. Kinerja tersebut didukung oleh pengalaman kerja, pelatihan, pemahaman SOP, dan dukungan teknologi informasi.

Meskipun demikian, masih terdapat ruang perbaikan pada aspek pengelolaan beban kerja, kemampuan pegawai baru menangani kasus kompleks, sistem monitoring, serta integrasi teknologi informasi. Dengan demikian, peningkatan kinerja perlu dilakukan melalui pendekatan yang bersifat sistemik dan berkelanjutan.

Secara konseptual, hasil penelitian dapat diringkas dalam model berikut:



Sementara itu, faktor penghambat berupa keterbatasan jumlah pegawai, beban kerja tinggi, dan sistem monitoring yang belum optimal perlu ditangani melalui penguatan kapasitas sumber daya manusia, optimalisasi pembagian beban kerja, pengembangan sistem monitoring digital, dan evaluasi kinerja secara berkala.

Dengan demikian, kontribusi utama penelitian ini terletak pada pemahaman bahwa peningkatan kinerja Customer Service tidak cukup dilakukan melalui peningkatan kemampuan individual pegawai. Peningkatan kinerja membutuhkan integrasi antara pengembangan kompetensi, pengelolaan beban kerja,

pemanfaatan teknologi, sistem monitoring, dan mekanisme evaluasi yang berkelanjutan.

5. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian mengenai kinerja pegawai bagian Customer Service pada PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Kota Palembang, dapat disimpulkan bahwa secara umum kinerja pegawai berada pada kategori cukup baik, khususnya dalam melaksanakan tugas pelayanan rutin. Pegawai mampu menjalankan prosedur pelayanan, memberikan informasi kepada pelanggan, menangani transaksi, serta merespons kebutuhan dan keluhan pelanggan. Namun, capaian tersebut belum sepenuhnya optimal karena masih terdapat beberapa kendala yang memengaruhi konsistensi kualitas pelayanan.

Ditinjau dari aspek produktivitas, pegawai mampu menangani volume transaksi pelayanan yang relatif tinggi, yaitu sekitar 50–70 transaksi per hari. Pegawai dengan pengalaman kerja lebih lama cenderung memiliki produktivitas yang lebih baik karena lebih memahami SOP dan prosedur internal. Akan tetapi, peningkatan beban kerja pada jam sibuk dapat memberikan tekanan terhadap pegawai dan berpotensi menurunkan kualitas interaksi dengan pelanggan.

Pada aspek kualitas pelayanan, sebagian besar pelanggan menunjukkan tingkat kepuasan yang cukup baik terhadap pelayanan yang diberikan. Meskipun demikian, masih ditemukan keluhan berkaitan dengan antrean yang panjang dan keterlambatan pengiriman paket. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa kualitas pelayanan Customer Service tidak hanya dipengaruhi oleh kemampuan pegawai, tetapi juga oleh kapasitas dan sistem operasional organisasi secara keseluruhan.

Pada aspek responsivitas, pegawai secara umum mampu merespons pertanyaan dan keluhan pelanggan. Namun, kemampuan tersebut berbeda berdasarkan tingkat kompleksitas permasalahan dan pengalaman pegawai. Pegawai yang relatif baru masih membutuhkan pendampingan ketika menghadapi kasus yang lebih kompleks. Kondisi ini menunjukkan pentingnya penguatan kompetensi melalui pelatihan dan pendampingan secara berkelanjutan.

Pada aspek tanggung jawab dan akuntabilitas, pegawai telah menunjukkan kepatuhan terhadap SOP, penanganan dokumen, etika pelayanan, pencatatan transaksi, dan pelaporan kinerja. Namun, sistem monitoring internal yang belum sepenuhnya terintegrasi masih menyebabkan terjadinya beberapa kesalahan pencatatan. Dengan demikian, penguatan sistem monitoring dan evaluasi diperlukan untuk meningkatkan konsistensi dan akuntabilitas kinerja.

Faktor pendukung utama kinerja pegawai meliputi pengalaman kerja, pelatihan terkait SOP dan pelayanan pelanggan, serta dukungan teknologi informasi. Sementara itu, faktor penghambat meliputi keterbatasan jumlah pegawai pada jam sibuk, beban kerja yang tinggi, keterbatasan kompetensi pada pegawai baru dalam menangani kasus kompleks, dan sistem monitoring kinerja yang belum optimal.

Berdasarkan temuan tersebut, peningkatan kinerja Customer Service perlu dilakukan secara sistemik melalui beberapa strategi. Strategi tersebut meliputi peningkatan kapasitas dan kompetensi pegawai melalui pelatihan berkelanjutan, penguatan mekanisme monitoring dan evaluasi berbasis digital, optimalisasi pemanfaatan teknologi informasi, pengelolaan distribusi beban kerja terutama pada jam sibuk, serta pengembangan mekanisme motivasi dan insentif berbasis kinerja. Strategi tersebut perlu dilaksanakan secara terpadu karena permasalahan kinerja yang ditemukan tidak semata-mata berasal dari kemampuan individual pegawai, tetapi juga berkaitan dengan dukungan dan tata kelola sistem pelayanan organisasi.

Dengan demikian, peningkatan kinerja Customer Service PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang

Kota Palembang perlu diarahkan pada keseimbangan antara produktivitas dan kualitas pelayanan. Peningkatan jumlah transaksi yang dapat diselesaikan tidak cukup dijadikan satu-satunya ukuran keberhasilan. Kinerja yang optimal harus tercermin melalui kemampuan pegawai memberikan pelayanan yang cepat, tepat, responsif, bertanggung jawab, dan akuntabel sehingga pada akhirnya dapat meningkatkan kualitas pengalaman dan kepuasan pelanggan.

6. KONFLIK KEPENTINGAN

Penulis menyatakan tidak terdapat konflik kepentingan dalam penelitian maupun publikasi artikel ini.

Pustaka

- Dwiyanto, A. (2017). *Manajemen Pelayanan Publik*. Gadjah Mada University Press, Yogyakarta.
- Fadilah, A. and Haryanto, T. (2022). Implementasi program pelayanan publik. *Jurnal Kebijakan Publik*, 9(1):22–35.
- Hidayat, R. and Pratiwi, D. (2021). Edukasi dan pelayanan pelanggan. *Jurnal Kesehatan Masyarakat*, 15(2):110–118.
- Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (2018). Enam aspek, fokus utama evaluasi pelayanan publik. Kementerian PANRB.
- Mahmudi, S. (2016). *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. UPP STIM YKPN, Yogyakarta.
- Mahsun, M. (2018). *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*. BPFE, Yogyakarta.
- Miles, M., Huberman, A., and Saldaña, J. (2014). *Qualitative Data Analysis*. Sage, California.
- Moleong, L. (2019). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Pemerintah Republik Indonesia (2009). Undang-undang republik indonesia nomor 25 tahun 2009 tentang pelayanan publik. Undang-Undang.
- Pratiwi, A. and Handayani, S. (2021). Peran pelatihan dalam kinerja pelayanan. *Jurnal Pendidikan Kesehatan*, 12(1):34–42.
- Sari, L. and Rahman, F. (2020). Pelayanan publik dan kepuasan pelanggan. *Jurnal Ilmu Kesehatan*, 9(1):45–52.
- Sugiyono (2020). *Metode Penelitian Kualitatif*. Alfabeta, Bandung.
- Suseno, A. (2023). Analisis efektivitas layanan customer service. *Jurnal Ilmu Pemerintahan*, 5(2):45–60.
- Suseno, A. and Wibowo, H. (2023). Evaluasi program pik-r dan layanan publik. *Jurnal Manajemen Publik*, 8(1):112–125.
- Tjiptono, F. (2017). *Service Management*. Andi, Yogyakarta.