

**ANALISIS PENGAWASAN PIMPINAN DAN PENGARUHNYA TERHADAP
PELAYANAN PUBLIK DI PT. POS INDONESIA PEKANBARU
TAHUN 2011-2012**

Riyendi dan Drs. H. Ishak, M.Si

Program Studi Ilmu Pemerintahan FISIP Universitas Riau,
Kampus Bina Widya Km. 12,5 Simpang Baru Panam, Pekanbaru 28293, Telp/Fax (0761) 63277
e-mail: rendijohan@yahoo.com

ABSTRACT

Seeing faced increasing competition, has forced PT. Pos Indonesia as the pioneer freight forwarding companies in Indonesia, to improve the service system. PT. Pos Indonesia should begin to focus more on marketing to customers and dimensions of service quality applied in their entirety by PT. Pos Indonesia to determine the wants and needs of customers, and provide better services to customers to create customer satisfaction, which in turn can achieve customer loyalty. With the improvement of care services provided by PT. Pos Indonesia Pekanbaru, as well as the concept of customer-centric marketing, as well as the best service that is closer and friendly to customers, will be able to pull back the customer's interest to avail the services of shipping services at PT. Pos Indonesia Pekanbaru.

Production at PT services. Pos Indonesia Pekanbaru, there was a decline in achievement in virtually all post production services, from 2011's 484 209 units of service activities included Overnight Mail (SKH), Expres Mail, Express Mail Service (EMS), and Listed Overseas (RNL), but experienced activity decline to 145 269 units in 2012. Resulting in deterioration in service activities by 338 940 or 53.8%. This study aimed to analyze the influence of leadership oversight of public services in PT. Pos Indonesia Pekanbaru 2011-2012. The method used in the study using qualitative methods, the quantitative data. Respondents of this study is the number of 30 employees at PT. Pos Indonesia (Persero) Regional Office Business Post Sudirman Pekanbaru. Data were collected by questionnaires, interviews and documentation.

The results showed Monitoring Analysis and Influence Leadership in Public Services PT. Pos Indonesia Pekanbaru Year of 2011-2012 seen: setting gauges, conducted an assessment / evaluation, and conduct corrective action / correction, the conclusion can be stated as follows: 1) Control the leadership of the public service of PT. Pos Indonesia Pekanbaru Year 2011-2012 is good enough for almost all aspects of monitoring the gauge set, conducted an assessment / evaluation, and conduct corrective action / correction capable leadership effectively implemented. 2) Implementation of effective supervision is one reflection of the managerial effectiveness of a leader, it is proved by the weakening of supervision will reduce the level of productivity in 2011-2012 nearly all service divisions.

Keywords: Controlling, Leadership, Public Service

A. Pendahuluan

Setiap organisasi atau instansi dalam melaksanakan program diarahkan selalu berdaya guna mencapai tujuannya. Salah satu faktor kelancaran tujuan suatu perusahaan adalah mengidentifikasi dan mengukur pelayanan pegawai. Pelayanan pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan Pelayanan pegawai mempengaruhi seberapa banyak mereka memberikan kontribusi kepada organisasi. Setiap pekerjaan memiliki kriteria pekerjaan yang spesifik, atau dimensi kerja yang mengidentifikasi elemen-elemen yang paling penting dari suatu pekerjaan.

Organisasi atau perusahaan perlu mengetahui berbagai kelemahan dan kelebihan pegawai sebagai landasan untuk memperbaiki kelemahan dan menguatkan kelebihan dalam rangka meningkatkan produktifitas dan pengembangan pegawai sehingga pelayanan pegawai pada setiap instansi harus dioptimalkan demi majunya instansi tersebut. Untuk itu perlu dilakukan penilaian pelayanan secara periodik yang berorientasi pada masa lalu atau masa yang akan datang.

Keadaan produksi pada PT. Pos Indonesia Pekanbaru dari tahun 2011 - 2012, dapat digambarkan pada tabel berikut:

Tabel 1.1
Tingkat Produksi Pelayanan PT. Pos Indonesia Pekanbaru
Tahun 2011-2012

N o.	Pelayanan	2011	2012
1	Surat Kilat Khusus (SKH)	404.406	119.790
2	Surat Expres	77.090	23.303
3	Express Mail Service (EMS)	1.083	1.031
4	Tercatat Luar Negeri (RNL)	1.630	1.145
	Jumlah	484.209	145.269

Sumber : PT. Pos Indonesia Pekanbaru, 2013

Tabel 1.1 di atas menunjukkan tingkat produksi pada pelayanan PT. Pos Indonesia Pekanbaru, ternyata terjadi penurunan pencapaian produksi hampir pada semua pos pelayanan yaitu dari 2011 sebanyak 484.209 unit aktivitas pelayanan tercakup Surat Kilat Khusus (SKH), Surat Expres, Express Mail Service (EMS), dan Tercatat Luar Negeri (RNL), namun mengalami penurunan menjadi 145.269 unit aktivitas pada tahun 2012. Sehingga terjadi penurunan aktivitas pelayanan sebesar 338.940 atau 53,8%.

Pos Indonesia sama-sama di bawah naungan BUMN dengan Telkom, namun dalam perkembangannya Pos Indonesia kalah bersaing dengan Telkom dalam memberikan pelayanan kepada publik. Harapan masyarakat untuk mendapat pelayanan terbaik dari Pos Indonesia masih jauh dari kenyataan. Hal ini terbukti dari fenomena:

1. Masih ada loket pelayanan yang tutup saat jam kerja dengan berbagai alasan di antaranya banyak kerjaan atau ada pekerjaan lain dan sebagainya. Hal tersebut sangat dirasakan oleh masyarakat yang berkepentingan pada loket tersebut.

2. Pembayaran yang dilakukan di Kantor Pos Indonesia melalui online, namun ada yang belum terdaftar pada perusahaan leasing atau pembayaran kredit hal ini menimbulkan komplain dari masyarakat.
3. Pos Indonesia masih kurang terkenal dibandingkan dengan jasa pengiriman yang memang sudah sering dipergunakan oleh orang banyak, karena masyarakat hanya mengetahui bahwa Pos Indonesia hanya dapat melayani jasa pengiriman surat saja.
4. Pos Indonesia baru pada tahun 2010 mengeluarkan jasa pelayanan online, karena produk jasa pengiriman yang lain telah sejak lama meluncurkan jasa online.

Dalam prakteknya masih sering dijumpai masalah, khususnya yang berkaitan dengan prosedur pemrosesan data transaksi yang dapat menghambat proses pelayanan, seperti: *time out*, *double entry*, transaksi ok gagal tersimpan dalam database nasional, nomor pelanggan tidak ditemukan di database dan permasalahan internal lainnya yang dapat menjadi penghambat pemrosesan transaksi.

Sedangkan kinerja yang diinginkan oleh perusahaan adalah kinerja yang mampu melaksanakan tugas-tugasnya sesuai dengan peraturan yang ada di dalam perusahaan dan mampu meningkatkan efektifitas dan efisiensi dari kinerja karyawannya. Dari peningkatan kinerja tersebut maka perusahaan ini mampu mempertahankan perusahaannya dari para pesaing mereka baik yang lama ataupun yang baru yang memiliki tujuan yang sama.

Berdasarkan alasan pemilihan judul di atas permasalahan dalam penelitian ini sebagai berikut: “Bagaimanakah pengaruh pengawasan pimpinan terhadap pelayanan publik di PT. Pos Indonesia Pekanbaru Tahun 2011-2012?”

B. Kerangka Teoretik

Pengawasan merupakan fungsi manajemen yang juga mempunyai hubungan yang erat dengan fungsi-fungsi manajemen lainnya, terutama dengan fungsi perencanaan. Fungsi kegiatan perencanaan mendahului pengawasan dalam hal mana perencanaan mewarnai dan mempengaruhi kegiatan pengawasan sedangkan pengawasan yang efektif memberi umpan balik (*feed-back*) untuk perencanaan dalam hal perubahan-perubahan standar dan input (masukan) yang tidak selaras (Ulbert Silalahi, 2002:173).

Tujuan pengawasan menurut Soewarno Handyaningrat (1996:143) adalah agar hasil pelaksanaan pekerjaan diperoleh secara daya guna (efisien) dan hasil guna (efektif) sesuai dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya. Tujuan utama dari pengawasan ialah mengusahakan agar apa yang direncanakan menjadi kenyataan. Untuk dapat benar-benar merealisasi tujuan utama tersebut, maka pengawasan pada taraf pertama bertujuan agar pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan instruksi yang telah dikeluarkan, dan untuk mengetahui kelemahan-kelemahan serta kesulitan-kesulitan yang dihadapi dalam pelaksanaan rencana berdasarkan penemuan-penemuan tersebut dapat diambil tindakan untuk memperbaikinya, baik pada waktu itu maupun waktu-waktu yang akan datang. (Manullang, 2004 : 173).

T. Hani Handoko (2003:363) mengatakan proses pengawasan biasanya terdiri paling sedikit lima tahap, yaitu :

a. Penetapan Standar

Standar mengandung arti sebagai suatu pengukuran yang dapat digunakan sebagai “patokan” untuk penilaian hasil-hasil. Tujuan, sasaran, kuota dan target pelaksanaan dapat digunakan sebagai standar.

b. Penentuan Pengukuran Pelaksanaan Kegiatan

Penetapan standar adalah sia-sia bila tidak disertai berbagai cara untuk mengukur pelaksanaan kegiatan nyata. Oleh karena itu, tahap kedua dalam pengawasan adalah menentukan pengukuran pelaksanaan kegiatan secara tepat.

c. Pengukuran Pelaksanaan Kegiatan

Setelah frekuensi pengukuran dan sistem monitoring ditentukan, pengukuran pelaksanaan dilakukan sebagai proses yang berulang-ulang dan terus-menerus.

d. Perbandingan pelaksanaan dengan Standar dan Analisa Penyimpangan

Tahap kritis dari proses pengawasan adalah perbandingan pelaksanaan nyata dengan pelaksanaan yang direncanakan atau standar yang telah ditetapkan. Walaupun tahap ini paling mudah dilakukan, tetapi kompleksitas dapat terjadi pada saat menginterpretasikan adanya penyimpangan (deviasi).

e. Pengambilan Tindakan Koreksi Bila Diperlukan

Bila hasil analisa menunjukkan perlunya tindakan koreksi, tindakan ini harus diambil. Tindakan koreksi dapat diambil dalam berbagai bentuk. Standar mungkin diubah, pelaksanaan diperbaiki, atau keduanya dilakukan bersamaan.

Berdasarkan Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 63 Tahun 2003 mengemukakan suatu konteks kinerja birokrasi pelayanan publik di Indonesia sebagai rambu-rambu dalam memberikan pelayanan yang baik oleh birokrasi publik agar berkualitas sesuai dengan sendi-sendi sebagai berikut:

1. Kesederhanaan.

Prosedur pelayanan publik tidak berbelit-belit, mudah dipahami dan mudah dilaksanakan.

2. Kejelasan.

Kejelasan mencakup persyaratan teknis, administrasi pelayanan publik, unit kerja dan rincian biaya pelayanan publik.

3. Kepastian waktu.

Pelaksanaan pelayanan publik dapat diselesaikan dalam kurun waktu yang telah ditentukan.

4. Akurasi.

Pelayanan publik diterima dengan benar, tepat dan sah.

5. Keamanan.

Proses serta hasil pelayanan umum dapat memberikan keamanan dan kenyamanan serta dapat memberikan kepastian hukum.

6. Tanggung jawab.

Pimpinan penyelenggara pelayanan publik atau pejabat yang ditunjuk bertanggungjawab atas penyelenggaraan pelayanan dan penyelesaian keluhan/personalan dalam pelaksanaan pelayanan publik.

7. Kelengkapan sarana dan prasarana.
Tersedianya sarana dan prasarana kerja, peralatan kerja dan pendukung lainnya yang memadai termasuk sarana teknologi telekomunikasi dan informatika
8. Kemudahan Akses
Tempat dan lokasi serta sarana pelayanan yang memadai, mudah dijangkau masyarakat, dapat memanfaatkan teknologi komunikasi dan informatika
9. Kedisiplinan, Kesopanan dan Keramahan
Pemberian pelayanan harus bersikap disiplin, sopan dan santun, ramah, serta memberikan pelayanan dengan ikhlas.
10. Kenyamanan
Lingkungan pelayanan harus tertib, teratur, disediakan ruang tunggu yang nyaman, bersih, rapi, lingkungan yang indah dan sehat serta dilengkapi dengan fasilitas pendukung pelayanan seperti tempat paker, toilet, tempat ibadah dan lain-lain.

Kualitas merupakan suatu kondisi dinamis yang berhubungan memenuhi atau melebihi harapan. Kata kualitas sendiri mengandung banyak pengertian, beberapa contoh pengertian kualitas menurut Fandy Tjiptono (1995) adalah:

- a. Kesesuaian dengan persyaratan
- b. Kecocokan untuk pemakaian
- c. Perbaikan berkelanjutan
- d. Bebas dari kerusakan/cacat
- e. Pemenuhan kebutuhan pelanggan sejak awal dan setiap saat
- f. Melakukan segala sesuatu secara benar
- g. Sesuatu yang bisa membahagiakan pelanggan.

Pada prinsipnya pengertian tersebut di atas dapat diterima. Yang menjadi pertanyaan adalah ciri-ciri atau atribut apakah yang ikut menentukan kualitas pelayanan publik tersebut. Ciri-ciri atau atribut tersebut yaitu antara lain (Fandy Tjiptono, 1995):

1. Ketepatan waktu pelayanan, yang meliputi waktu tunggu dan waktu proses.
2. Akurasi pelayanan, yang meliputi bebas dari kesalahan.
3. Kesopanan dan keramahan dalam memberikan pelayanan.
4. Kemudahan mendapatkan pelayanan, misalnya banyaknya petugas yang melayani dan banyaknya fasilitas pendukung seperti komputer.
5. Kenyamanan dalam memperoleh pelayanan, berkaitan dengan lokasi, ruang tempat pelayanan, tempat parkir, ketersediaan informasi dan lain-lain.
6. Atribut pendukung pelayanan lainnya seperti ruang tunggu ber- AC, kebersihan dan lain-lain.

Untuk dapat menilai sejauh mana kualitas pelayanan publik yang diberikan oleh aparatur pemerintah, perlu ada kriteria yang menunjukkan apakah suatu pelayanan publik yang diberikan dapat dikatakan baik atau buruk. Zeithaml (1990)

mengemukakan dalam mendukung hal tersebut, ada 10 (sepuluh) dimensi yang harus diperhatikan dalam melihat tolok ukur kualitas pelayanan publik, yaitu sebagai berikut :

1. *Tangible*, terdiri atas fasilitas fisik, peralatan, personil dan komunikasi.
2. *Realiabe*, terdiri dari kemampuan unit pelayanan dalam menciptakan pelayanan yang dijanjikan dengan tepat.
3. *Responsiveness*, kemauan untuk membantu konsumen bertanggung jawab terhadap kualitas pelayanan yang diberikan.
4. *Competence*, tuntutan yang dimilikinya, pengetahuan dan ketrampilan yang baik oleh aparatur dalam memberikan pelayanan.
5. *Courtesy*, sikap atau perilaku ramah, bersahabat, tanggap terhadap keinginan konsumen serta mau melakukan kontak atau hubungan pribadi.
6. *Credibility*, sikap jujur dalam setiap upaya untuk menarik kepercayaan masyarakat.
7. *Security*, jasa pelayanan yang diberikan harus bebas dari berbagai bahaya dan resiko.
8. *Access*, terdapat kemudahan untuk mengadakan kontak dan pendekatan.
9. *Communication*, kemauan pemberi pelayanan untuk mendengarkan suara, keinginan atau aspirasi pelanggan, sekaligus kesediaan untuk selalu menyampaikan informasi baru kepada masyarakat.
10. *Understanding the customer*, melakukan segala usaha untuk mengetahui kebutuhan pelanggan.

Gibson dalam (Wursanto, 2007:107) memberikan petunjuk bahwa struktur organisasi adalah hasil dari proses yang ditempuh oleh para manajer untuk memecahkan empat bagian persoalan yang terdiri dari pendidikan, keahlian, teori kemampuan, dan pendidikan dan pelatihan.

Seperti halnya dengan banyak bidang studi yang menyangkut manusia, manajemen sulit di defenisikan. Dalam kenyataannya, tidak ada defenisi manajemen yang diterima secara universal. Hal ini terjadi karena defenisi manajemen dari para pakar selalu dikaitkan dengan model pendekatan yang dilakukannya. Ditinjau dari prosesnya, organisasi merupakan usaha untuk menyusun komponen pokok, sehingga dapat dipakai sebagai sarana untuk mencapai tujuan. Dengan demikian, organisasi menurut Swastha (1993: 105) dapat dikatakan sebagai proses menciptakan hubungan antara berbagai fungsi, personalia dan faktor-faktor fisik agar semua pekerjaan yang dilakukan dapat bermanfaat serta terarah pada suatu tujuan.

Organisasi adalah suatu sistem, mempunyai struktur dan perencanaan yang dilakukan dengan penuh kesadaran, di dalamnya orang bekerja dan berhubungan satu sama lain dengan suatu cara yang terkoordinasi, kooperatif, dan dorongan guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Beach, 1980; Champoux, 2003). Apabila kita membicarakan organisasi sebagai suatu sistem, berarti memandangnya terdiri dari unsur yang saling bergantung dan di dalamnya terdapat sub-sub sistem. Sedangkan struktur di sini mengisyaratkan bahwa di dalam organisasi terdapat suatu kadar formalitas dan adanya pembagian tugas atau peranan yang harus dimainkan oleh anggota-anggota kelompoknya.

Organisasi adalah suatu sistem, mempunyai struktur dan perencanaan yang dilakukan dengan penuh kesadaran, di dalamnya orang bekerja dan berhubungan satu sama lain dengan suatu cara yang terkoordinasi, kooperatif, dan dorongan guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Beach, 1980; Champoux, 2003). Apabila kita membicarakan organisasi sebagai suatu sistem, berarti memandangnya terdiri dari unsur yang saling bergantung dan di dalamnya terdapat sub-sub sistem. Sedangkan struktur di sini mengisyaratkan bahwa di dalam organisasi terdapat suatu kadar formalitas dan adanya pembagian tugas atau peranan yang harus dimainkan oleh anggota-anggota kelompoknya.

Ilmu organisasi adalah sekelompok pengetahuan yang disusun secara teratur dan lebih lanjut bahwa kelompok pengetahuan yang disusun secara teratur dan sistematis berdasarkan kepada suatu prinsip azas kebenaran yang berlaku secara umum dan dipelajari secara terus menerus serta mempunyai objek atau sasaran organisasi (Wursanto, 2007: 2).

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa organisasi adalah sekelompok orang (dua atau lebih) yang secara formal dipersatukan dalam suatu kerjasama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Struktur organisasi pada umumnya kemudian digambarkan dalam suatu bagan yang disebut bagan organisasi. Bagan organisasi adalah suatu gambar struktur organisasi yang formal, dimana dalam gambar tersebut ada garis-garis (instruksi dan koordinasi) yang menunjukkan kewenangan dan hubungan komunikasi formal, yang tersusun secara hierarkis.

D. Metode

Penelitian ini tergolong penelitian deskriptif dengan menggunakan pendekatan metode kualitatif yang bertujuan untuk mengetahui pengawasan pimpinan dan pengaruhnya terhadap pelayanan publik di PT. Pos Indonesia Pekanbaru tahun 2011-2012. Hal ini akan diamati dengan mengumpulkan data-data dan informasi serta menghubungkan dengan teori-teori yang mendukung dan berdasarkan fakta yang diperoleh di lapangan.

Lokasi yang dipilih penulis dalam melakukan penelitian ini adalah Kantor PT. Pos Indonesia di Jalan Sudirman Kota Pekanbaru. Populasi adalah keseluruhan obyek yang diteliti (Arikunto, 2002:109). Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai di PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Wilayah Usaha Pos Sudirman Pekanbaru. Responden adalah individu yang akan diminta pendapat, tanggapan atau komentar yang oleh peneliti diyakini bahwa orang tersebut sangat mengetahui permasalahan yang akan diteliti, teknik ini secara metodologis biasanya disebut dengan teknik *purposive*, sebanyak 30 orang.

C. Hasil Penelitian

Dalam penelitian yang dilaksanakan diperoleh hasil tanggapan dari responden yang sudah ditetapkan sebelumnya. Tanggapan yang diberikan responden berdasarkan indikator penelitian yang disesuaikan permasalahan penelitian.

1. Menetapkan Alat Ukur (Standar)

Dimensi yang pertama untuk menilai pengawasan pimpinan dan pengaruhnya terhadap pelayanan publik di PT. Pos Indonesia Pekanbaru Tahun 2011-2012 adalah menetapkan alat ukur (standar). Menetapkan alat ukur adalah mengukur hasil pekerjaan pegawai yang dilihat dari kuantitas dan kualitas. Kuantitas adalah jumlah pegawai yang melaksanakan pekerjaan sesuai dengan kebutuhan pelayanan. Sementara kualitas adalah hasil kerja pegawai sesuai dengan yang ditetapkan, dapat diukur dari aktivitas yang dimiliki yaitu dilihat dari :

a. Jam Masuk Kantor dan Pengisian Absen

Berdasarkan tanggapan responden mengenai pengawasan pimpinan terhadap ketepatan jam masuk kantor dan pengisian absen, ada sebanyak 11 orang dengan persentase (36,7%) yang mengatakan ada, hal ini menunjukkan bahwa pimpinan melakukan pengawasan terhadap ketepatan jam masuk kantor dan pengisian absen. Sebanyak 19 orang dengan persentase (63,3%) mengatakan kadang-kadang, ini menunjukkan bahwa petugas menilai pengawasan pimpinan belum sepenuhnya melakukan tugasnya dengan baik.

b. Seragam Kerja beserta Atributnya.

Berdasarkan tanggapan responden mengenai pengawasan pimpinan terhadap seragam kerja beserta atributnya, ada sebanyak 17 orang dengan persentase (56,7%) yang mengatakan ada, hal ini menunjukkan bahwa pimpinan melakukan pengawasan terhadap seragam kerja beserta atributnya. Sebanyak 11 orang dengan persentase (36,7%) mengatakan kadang-kadang, ini menunjukkan bahwa petugas menilai pengawasan pimpinan belum sepenuhnya mengawasi seragam kerja beserta atributnya. Sebanyak 2 orang dengan persentase (6,6%) mengatakan tidak pernah, ini menunjukkan bahwa petugas menilai pengawasan pimpinan kurang baik dalam mengawasi seragam kerja beserta atributnya.

c. Penguasaan Alat Kerja.

Berdasarkan tanggapan responden mengenai pengawasan pimpinan terhadap penguasaan alat kerja, ada sebanyak 13 orang dengan persentase (43,3%) yang mengatakan ada, hal ini menunjukkan bahwa pimpinan melakukan pengawasan terhadap penguasaan alat kerja. Sebanyak 15 orang dengan persentase (50,0%) mengatakan kadang-kadang, ini menunjukkan bahwa petugas menilai pengawasan pimpinan belum sepenuhnya mengawasi penguasaan alat kerja. Sebanyak 2 orang dengan persentase (6,6%) mengatakan tidak pernah, ini menunjukkan bahwa petugas menilai pengawasan pimpinan kurang baik dalam mengawasi penguasaan alat kerja.

d. Penulisan Alamat kiriman

Berdasarkan tanggapan responden mengenai pengawasan pimpinan terhadap penulisan alamat kiriman, ada sebanyak 18 orang dengan persentase (60,0%) yang mengatakan ada, hal ini menunjukkan bahwa pimpinan melakukan pengawasan terhadap penulisan alamat kiriman. Sebanyak 12 orang dengan persentase (40,0%) mengatakan kadang-kadang, ini menunjukkan bahwa petugas menilai pengawasan pimpinan belum sepenuhnya mengawasi penulisan alamat kiriman.

e. Pencantuman Kode Pos

Berdasarkan tanggapan responden mengenai pengawasan pimpinan terhadap pencantuman kode pos, ada sebanyak 14 orang dengan persentase (46,7%) yang mengatakan ada, hal ini menunjukkan bahwa pimpinan melakukan pengawasan terhadap pencantuman kode pos. Sebanyak 16 orang dengan persentase (53,3%) mengatakan kadang-kadang, ini menunjukkan bahwa petugas menilai pengawasan pimpinan belum sepenuhnya mengawasi pencantuman kode pos.

f. Penguasaan Topografi (kota tujuan kiriman)

Berdasarkan tanggapan responden mengenai pengawasan pimpinan terhadap penguasaan topografi (kota tujuan kiriman), ada sebanyak 11 orang dengan persentase (36,7%) yang mengatakan ada, hal ini menunjukkan bahwa pimpinan melakukan pengawasan terhadap penguasaan topografi (kota tujuan kiriman). Sebanyak 19 orang dengan persentase (63,3%) mengatakan kadang-kadang, ini menunjukkan bahwa petugas menilai pengawasan pimpinan belum sepenuhnya mengawasi penguasaan topografi (kota tujuan kiriman).

g. Pengelompokan jenis kiriman

Berdasarkan tanggapan responden mengenai pengawasan pimpinan terhadap pengelompokan jenis kiriman, ada sebanyak 12 orang dengan persentase (40,0%) yang mengatakan ada, hal ini menunjukkan bahwa pimpinan melakukan pengawasan terhadap pengelompokan jenis kiriman. Sebanyak 17 orang dengan persentase (56,7%) mengatakan kadang-kadang, dan sebanyak 1 orang dengan persentase (3,3%) mengatakan tidak pernah, keadaan ini menunjukkan bahwa petugas menilai pengawasan pimpinan belum sepenuhnya mengawasi pengelompokan jenis kiriman.

h. Pemisahan (sortir) kiriman berdasarkan Kota Tujuan

Berdasarkan tanggapan responden mengenai pengawasan pimpinan terhadap pemisahan (sortir) kiriman berdasarkan kota tujuan, ada sebanyak 10 orang dengan persentase (33,3%) yang mengatakan ada, hal ini menunjukkan bahwa pimpinan melakukan pengawasan terhadap pemisahan (sortir) kiriman berdasarkan kota tujuan. Sebanyak 19 orang dengan persentase (63,3%) mengatakan kadang-kadang, dan sebanyak 1 orang dengan persentase (3,3%) mengatakan tidak pernah, keadaan ini menunjukkan bahwa petugas menilai pengawasan pimpinan belum sepenuhnya mengawasi pemisahan (sortir) kiriman berdasarkan kota tujuan.

i. Pertanggungjawaban Keuangan berdasarkan Backsheet Kiriman

Berdasarkan tanggapan responden mengenai pengawasan pimpinan terhadap pertanggungjawaban keuangan berdasarkan *backsheet* kiriman, ada sebanyak 17 orang dengan persentase (56,7%) yang mengatakan ada, hal ini menunjukkan bahwa pimpinan melakukan pengawasan terhadap pertanggungjawaban keuangan berdasarkan *backsheet* kiriman. Sebanyak 11 orang dengan persentase (36,7%) mengatakan kadang-kadang, dan sebanyak 2 orang dengan persentase (6,6%) mengatakan tidak pernah, keadaan ini menunjukkan bahwa petugas menilai pengawasan pimpinan sudah cukup baik mengawasi pertanggungjawaban keuangan berdasarkan *backsheet* kiriman.

Berdasarkan hasil wawancara tentang Bagaimana pemahaman Bapak/Ibu tentang mengukur hasil pekerjaan pegawai yang dilihat dari kuantitas dan kualitas di unit ini? dengan responden MA pada tanggal 14 Juni 2013 diperoleh keterangan bahwa:

Informan pegawai Munawir Azmi mengatakan bahwa: “Pada prinsipnya disetiap pekerjaan di PT.Pos Indonesia mempunyai SOP masing-masing oleh karena itu hasil pekerjaan setiap pegawai akan dinyatakan baik secara kuantitas dan kualitas apabila telah menjalankan SOP yang telah ditetapkan.”

Informan pegawai Romy Bryan mengatakan bahwa: “Berdasarkan di setiap pekerjaan harus mempunyai SOP, maka dari itu pegawai akan dinyatakan baik, maupun dilihat dari kuantitas ataupun kualitas asing pegawai.”

Sementara informan pegawai Milton Purba mengatakan bahwa: “pernah, karena ini merupakan penilaian terhadap kinerja para pegawai dan menjadi acuan apabila ada kenaikan jabatan.”

Informan pegawai Febri Nirmala mengatakan bahwa: “Hasil kerja diukur berdasarkan standar operasional yang berlaku.”

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa dalam mengukur hasil pekerjaan pegawai dinyatakan baik secara kuantitas dan kualitas apabila telah menjalankan SOP yang telah ditetapkan.

2. Mengadakan Penilaian/ Evaluasi

Penilaian ini dilakukan oleh Pimpinan Kantor PT. Pos Indonesia Pekanbaru terhadap pekerjaan pegawainya setiap hari, kriterianya :

- a. Adanya laporan lisan dari pegawai
- b. Adanya laporan tertulis dari pegawai
- c. Adanya pengamatan langsung dan tidak langsung dari pelaksanaan pengawasan.

Berikut dijabarkan satu persatu sebagai berikut:

a. Adanya Laporan Lisan Dari Pegawai

Berdasarkan tanggapan responden mengenai pengawasan pimpinan terhadap adanya laporan lisan dari pegawai, mayoritas responden tergolong pada kategori ada, yaitu sebanyak 21 orang (70,0%), sedangkan yang menyatakan kadang-kadang hanya 9 orang (30,0%), hal ini dikarenakan bahwa responden belum melihat pimpinan berusaha meminta laporan lisan dari pegawai.

b. Adanya Laporan Tertulis Dari Pegawai

Berdasarkan tanggapan responden mengenai pengawasan pimpinan terhadap adanya laporan tertulis dari pegawai, mayoritas responden tergolong pada kategori ada, yaitu sebanyak 30 orang (100%), hal ini dikarenakan bahwa responden mengetahui pimpinan berusaha meminta laporan tertulis dari pegawai.

Salah satu komponen yang harus jelas terlihat dalam rencana ialah standar prestasi kerja yang diharapkan dipenuhi oleh para pelaksana kegiatan operasional. Standar demikian harus jelas terlihat bukan saja dalam prosedur dan mekanisme kerja, akan tetapi juga dalam rangka kriteria yang menggambarkan persyaratan

kuantitatif dan kualitatif dan sedapat mungkin dinyatakan secara tertulis. Kriteria demikian lebih bermakna lagi apa bila para pelaksana mengetahui, memahami dan menerima kriteria itu. Dengan adanya kriteria tersebut, maka pengawasan dapat dilakukan dengan lebih objektif.

c. Adanya Pengamatan Langsung Dan Tidak Langsung Dari Pelaksanaan Pengawasan

Berdasarkan tanggapan responden mengenai pengawasan pimpinan terhadap adanya pengamatan langsung dan tidak langsung dari pelaksanaan pengawasan, mayoritas responden tergolong pada kategori ada, yaitu sebanyak 12 orang (40,0%). Keadaan ini didukung oleh penilaian yang dilakukan oleh pimpinan tentunya tidak terlepas dari SOP dan aturan yang berlaku, sejauh ini apa yang telah dikakukan oleh pimpinan telah sesuai dengan SOP dan ketentuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Sedangkan yang menyatakan kadang-kadang hanya 18 orang (60,0%), hal ini dikarenakan kalau dilihat dari cara kerjanya pegawai, menunjukkan bahwa kurangnya penilaian sekitarnya dan beberapa loket yang tutup saat jam operasional. Artinya pelaksanaan pengamatan terhadap petugas belum maksimal karena pada jam sibuk masih ada loket yang tutup keadaan ini terjadi karena masih kurang baik pengawasan secara langsung.

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan pegawai PT. Pos Indonesia, diperoleh informasi sebagai berikut:

Informan pegawai Romy Bryan mengatakan bahwa: "Setiap pimpinan tidak akan jauh dari SOP, dan peraturan yang berlaku di organisasi."

Informan pegawai Munawir Azmi mengatakan bahwa: "Penilaian yang dilakukan oleh pimpinan tentunya tidak terlepas dari SOP dan aturan yang berlaku, sejauh ini apa yang telah dikakukan oleh pimpinan telah sesuai dengan SOP dan ketentuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan."

Sementara informan pegawai Milton Purba mengatakan bahwa: "ya benar, penilaian berdasarkan kualitas dan kuantitas para pegawai yang tidak terlepas dari SOP yang berlaku pada perusahaan."

3. Mengadakan Tindakan Perbaikan/Koreksi

Mengadakan tindakan perbaikan/koreksi adalah kemampuan dari Pimpinan sebagai pemimpin melakukan perbaikan dan pengarahan terhadap berbagai penyimpangan yang dilakukan oleh pegawai dalam bekerja. Kriterianya :

- a. Mencari penyebab terjadinya penyimpangan dan kesalahan dalam melaksanakan pekerjaan.
- b. Mencari jalan keluar untuk mengatasi penyimpangan yang terjadi.
- c. Memperbaiki kesalahan yang terjadi.
- d. Memberikan teguran/sanksi bagi pegawai yang melakukan kesalahan.

Berikut uraian tentang indikator mengadakan tindakan perbaikan.

a. Mencari Penyebab Terjadinya Penyimpangan Dan Kesalahan Dalam Melaksanakan Pekerjaan

Berdasarkan tanggapan responden mengenai pengawasan pimpinan terhadap mencari penyebab terjadinya penyimpangan dan kesalahan dalam melaksanakan

pekerjaan, mayoritas responden tergolong pada kategori kadang-kadang, yaitu sebanyak 16 orang (53,3%), Sedangkan yang menyatakan ada sebanyak 12 orang (40,0%), kemudian yang menyatakan tidak pernah sebanyak 2 orang (6,7%). Sebagai seorang pemimpin dituntut harus bisa dan mampu mengarahkan pegawai yang bekerja tidak sesuai dengan SOP yang ada. Pimpinan berhak memberi arahan kepada pegawai. Prosedur pelayanan di unit layanan surat pos telah ditetapkan oleh perusahaan sebagai standar *operating procedure* layanan dimana kami memberikan kemudahan bagi customer untuk dapat mengirimkan kiriman mereka sesuai dengan tujuan masing-masing.

b. Mencari Jalan Keluar Untuk Mengatasi Penyimpangan Yang Terjadi

Berdasarkan tanggapan responden mengenai pengawasan pimpinan terhadap mencari jalan keluar untuk mengatasi penyimpangan yang terjadi, mayoritas responden tergolong pada kategori ada, yaitu sebanyak 21 orang (70,0%), Sedangkan yang menyatakan kadang-kadang mencari jalan keluar untuk mengatasi penyimpangan yang terjadi sebanyak 9 orang (30,0%).

Pengawasan juga merupakan kewajiban setiap atasan untuk mengawasi bawahannya yang bersifat preventif dan pembinaan. Dengan adanya pengawasan pimpinan dapat mengetahui kegiatan-kegiatan nyata dari setiap aspek dan setiap permasalahan pelaksanaan tugas-tugas dalam lingkungan satuan organisasi yang masing-masing selanjutnya bilamana terjadi penyimpangan, maka dapat dengan segera langsung mengambil langkah perbaikan dan tindakan seperlunya sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya serta peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Tugas seorang pemimpin untuk mengawasi para karyawan yang ada dalam lingkup organisasinya dalam proses pelaksanaan pekerjaan maupun faktor-faktor yang ada dalam setiap diri individu karyawan yang menyebabkan karyawan tersebut giat dan mempunyai disiplin yang tinggi dalam bekerja. Organisasi yang baik memiliki struktur organisasi dan tugas yang jelas, sehingga fungsi pengawasan yang menjadi tugas para pimpinan dapat dengan mudah dilaksanakan.

Terjadinya penyimpangan mengakibatkan hasil kerja menurun karena itu setiap kegiatan yang sedang berlangsung dalam organisasi haruslah berdasarkan fungsi-fungsi manajemen, dimana salah satu diantaranya adalah fungsi pengawasan agar tujuan organisasi dapat tercapai secara efisien dan efektif.

c. Memperbaiki Kesalahan Yang Terjadi

Berdasarkan tanggapan responden mengenai pengawasan pimpinan terhadap memperbaiki kesalahan yang terjadi, mayoritas responden tergolong pada kategori ada, yaitu sebanyak 20 orang (66,7%), Sedangkan yang menyatakan kadang-kadang memperbaiki kesalahan yang terjadi sebanyak 10 orang (33,3%).

Pengawasan merupakan kegiatan yang dapat dilakukan setiap saat baik selama proses manajemen berlangsung maupun setelah berakhir untuk mengetahui tingkat pencapaian tujuan organisasi. Kegiatan pengawasan dimaksudkan untuk mencegah atau untuk memperbaiki kesalahan, penyimpangan, ketidaksesuaian, penyelewengan dan lainnya yang tidak sesuai dengan tugas dan wewenang yang telah ditentukan. Jadi maksud pengawasan bukan mencari kesalahan terhadap orangnya tetapi mencari kebenaran terhadap hasil pelaksanaan pekerjaannya.

d. Memberikan Teguran/Sanksi Bagi Pegawai Yang Melakukan Kesalahan

Berdasarkan tanggapan responden mengenai pengawasan pimpinan terhadap memberikan teguran/sanksi bagi pegawai yang melakukan kesalahan, mayoritas responden tergolong pada kategori ada, yaitu sebanyak 14 orang (46,7%), Sedangkan yang menyatakan kadang-kadang menyatakan memberikan teguran/sanksi bagi pegawai yang melakukan kesalahan sebanyak 10 orang (33,3%). Sedangkan yang menanggapi tidak pernah memberikan teguran/sanksi bagi pegawai yang melakukan kesalahan sebanyak 6 orang (20,0%).

Pemberian sanksi terhadap pelanggaran terutama dalam hal kedisiplinan dengan waktu, dengan diberlakukan pemotongan tunjangan atau uang makan bagi pegawai yang mengabaikan peraturan. Agar pelanggaran kedisiplinan dapat diminimalisir, pemberian sanksi yang tegas memang perlu diberikan dan supaya sanksi tersebut bisa menjadi pelajaran bagi pegawai yang lain, maka semua itu berawal dari bagaimana sikap seorang pimpinan dalam pekerjaan, kedisiplinan dan tanggung jawab serta kemampuan untuk menciptakan suasana kerja yang kondusif. Tetapi pada kenyataannya masih ada saja pegawai yang datang terlambat.

Dalam bekerja sehari – hari, sering kali terjadi pelanggaran kedisiplinan yang dilakukan oleh pegawai, padahal jam kerja sudah diatur sedemikian rupa dan ada sanksi yang diterapkan untuk mereka yang melanggar. Lemahnya sanksi yang diberikan menjadi salah satu penyebab ketidaksiplinan pegawai, ini dikarenakan sanksi tersebut tidak memberi efek jera yang hanya berupa teguran. Jika keadaan iklim kerja dikantor dapat menyebabkan perilaku tidak disiplin pegawai, ini dikarenakan suasana dikantor seharusnya bisa menjadikan pegawai betah dan nyaman dalam bekerja. Bila hubungan yang baik antara pimpinan dengan pegawainya, serta sesama pegawai mempengaruhi kedisiplinan pegawai, hubungan yang baik atau familiar dari keseluruhan pegawai yang ada di instansi dapat menjadikan kinerja pegawai meningkat, ini dikarenakan terjalinnya hubungan kekeluargaan yang memperkecil jarak antara pegawai sehingga tercipta suasana yang aman dan nyaman.

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan pegawai PT. Pos Indonesia , diperoleh informasi sebagai berikut:

Informan pegawai Romy Bryan mengatakan bahwa: “Bila terjadi penyimpangan terhadap pegawai maka pimpinan berhak memberi arahan kepada pegawai.”

Informan pegawai Munawir Azmi mengatakan bahwa: “Prosedur pelayanan di unit layanan surat pos telah ditetapkan oleh perusahaan sebagai standar *operating procedure* layanan dimana kami memberikan kemudahan bagi customer untuk dapat mengirimkan kiriman mereka sesuai dengan tujuan masing-masing.”

Sementara informan pegawai Milton Purba mengatakan bahwa: “ya mampu, karena sebagai seorang pemimpin saya harus bisa dan mampu mengarahkan pegawai yang bekerja tidak sesuai dengan SOP yang ada.”

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pimpinan ada melakukan tindakan perbaikan/koreksi karena sebagai seorang pemimpin harus bisa dan mampu mengarahkan pegawai yang bekerja tidak sesuai dengan SOP yang ada.

4. Pencapaian Hasil Kerja Pegawai pada Kantor PT. Pos Indonesia Pekanbaru

Berdasarkan data tingkat produksi pada pelayanan PT. Pos Indonesia Pekanbaru, ternyata terjadi penurunan pencapaian produksi hampir pada semua pos pelayanan yaitu dari 2011 sebanyak 484.209 unit aktivitas pelayanan tercakup Surat Kilat Khusus (SKH), Surat Ekspres, Express Mail Service (EMS), dan Tercatat Luar Negeri (RNL), namun mengalami penurunan menjadi 145.269 unit aktivitas pada tahun 2012. Sehingga terjadi penurunan aktivitas pelayanan sebesar 338.940 atau 53,8%.

Pelaksanaan pengawasan yang efektif merupakan salah satu refleksi dari efektivitas manajerial seorang pemimpin. Oleh karena itu tidaklah mengherankan bahwa setiap orang yang menduduki jabatan manajerial mulai dari manajer paling rendah hingga manajer puncak, selalu menginginkan agar baginya tersedia suatu sistem informasi yang handal agar pelaksanaan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya benar-benar terlaksana sesuai dengan hal-hal yang telah ditetapkan dalam rencana. Bahkan dilihat dari segi pengawasan, sebagian besar kegiatan yang diselenggarakan oleh berbagai satuan kerja penunjang dalam organisasi sebenarnya dilakukan dalam rangka penyediaan informasi, seperti informasi keuangan, informasi kepegawaian, informasi logistik, informasi ketatausahaan dan lain sebagainya sebagai bahan untuk memperlancar jalannya pengawasan.

Kebeadaan peranan pengawasan sangat penting untuk mencapai tujuan atau pelayanan yang diharapkan oleh pemerintah dapat tercapai. Hal ini dibenarkan oleh Ndraha (2002 : 197) bahwa pengawasan dalam suatu organisasi memainkan peranan sebagai berikut : “Agar Pelayanan dapat tercapai, suatu organisasi apapun bentuknya harus memiliki fungsi pengawasan sebagai bagian dari fungsi manajemen”.

D. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dapat dikemukakan kesimpulan sebagai berikut

1. Pengawasan pimpinan terhadap pelayanan publik di PT. Pos Indonesia Pekanbaru Tahun 2011-2012 adalah cukup baik karena hampir semua aspek pengawasan yaitu menetapkan alat ukur, mengadakan penilaian / evaluasi, dan mengadakan tindakan perbaikan/koreksi mampu dilaksanakan pimpinan secara efektif.
2. Pelaksanaan pengawasan yang efektif merupakan salah satu refleksi dari efektivitas manajerial seorang pemimpin, hal ini terbukti dengan melemahnya pengawasan akan menurunkan tingkat produktivitas dari tahun 2011-2012 hampir pada semua divisi pelayanan.

E. Daftar Pustaka

- Agus dwiyanto, 2005, *Mewujudkan Good Governance Melalui Pelayanan Publik*, Gajah Mada University Press, Yogyakarta
- Arikunto Suharsini, 2010. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Bohari, 1995, *Pengawasan Keuangan Negara*, PT.Raha Grafindo Persada, Jakarta
- Halsey, George, 2003, *Bagaimana Memimpin dan Mengawasi Pegawai anda* , Jakarta : PT. Rineka Cipta
- Foster, Bill dan Karen R. Seeker, 2001. *Pembinaan Untuk Meningkatkan Pelayanan Karyawan*. Jakarta: Penerbit PPM
- Hadari Nawawi. Prof. Dr. H. 1989. *Pengawasan Melekat*. Jakarta : PT. Erlangga.
- Lembaga Administrasi Negara (LAN), Model, 2003, *Sistem Administrasi Negara Republik Indonesia*, Jakarta.
- Mathis, Robert L dan John H Jackson, 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarakarta: Salemba Empat
- Mangkunegara, Anwar Prabu, 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Marihot Tua Effendi, 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Grasindo.
- Maria Assumpta Rumanti OSF Sr. 2002, *Dasar-dasar Public Relations Teori dan Praktik*. Jakarta : Grasindo.
- Moleong, Lexy J. 2006. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Ndraha, Taliziduhu, 2002, *Kybernologi*, Rineke Cipta, Jakarta.
- Robins, Stepen P, 2001. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Gunung Agung.
- Sujamto, 1994, *Aspek-Aspek Pengawasan di Indonesia*, Sinar Grafika, Jakarta
- Wursanto, 2007, *Dasar-Dasar Ilmu Organisasi*, Yogyakarta: Andi Offset.