MUSYTARI
ISSN : 3025-9495
Neraca Akuntansi Manajemen, Ekonomi
Vol 25 No 7 Tahun 2026

STRATEGI PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA (SDM) UNTUK MENINGKATKAN KEPUASAN PELAYANAN MASYARAKAT DI KANTOR POS CABANG TUGUMULYO KABUPATEN MUSI RAWAS

Ranazah Aqila Faundri, Yuli Efriyanti, Dheo Rimbano
Program Studi Manajemen, Fakultas Ilmu Ekonomi dan Sosial Humaniora,
Universitas Bina Insan, Lubuklinggau, Indonesia

Email: ranazahaqila31@gmail.com, dheo_rimbano@univbinainsan.ac.id, yuliefriyanti2019@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi pengembangan sumber daya manusia (SDM) dalam meningkatkan kepuasan pelayanan masyarakat di Kantor Pos Cabang Tugumulyo Kabupaten Musi Rawas. Penelitian dilatarbelakangi oleh pentingnya kualitas SDM dalam mendukung efektivitas organisasi dan peningkatan kualitas pelayanan publik di tengah perkembangan teknologi serta meningkatnya tuntutan masyarakat. Penelitian menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan deskriptif fenomenologis. Data diperoleh melalui observasi partisipatif, wawancara mendalam terhadap 30 informan, dan dokumentasi, kemudian dianalisis melalui reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan.

Fokus penelitian meliputi perencanaan, pelaksanaan, pengelolaan, dan pemberdayaan SDM, kualitas pelayanan, dampak strategi pengembangan SDM terhadap kepuasan masyarakat, serta hambatan yang dihadapi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi pengembangan SDM melalui pelatihan, peningkatan kompetensi, penempatan pegawai sesuai kompetensi, serta evaluasi kinerja mampu meningkatkan kualitas pelayanan, terutama dari aspek kecepatan, ketepatan, keramahan, dan kejelasan informasi. Meskipun demikian, pelaksanaannya masih menghadapi kendala berupa keterbatasan anggaran, sarana pendukung, dan resistensi sebagian pegawai terhadap perubahan. Oleh karena itu, diperlukan komitmen organisasi untuk mengoptimalkan pengembangan SDM secara berkelanjutan guna meningkatkan kualitas pelayanan dan kepuasan masyarakat.

Kata kunci: strategi pengembangan SDM, pelayanan publik, kepuasan masyarakat, Kantor Pos, kompetensi pegawai.

Article history
Received: Juni 2026
Reviewed: Juni 2026
Published: Juni 2026

Plagirism checker no 80
Copyright : author
Publish by : musytari

This work is licensed under a creative commons attribution-noncommercial 4.0 international license

1. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

PT Pos Indonesia (Persero) secara formal termasuk dalam kategori Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang menjalankan operasinya dengan bentuk badan hukum Perseroan Terbatas (PT), di mana Pemerintah Republik Indonesia menguasai mayoritas melalui pemilikan saham paling sedikit 51% dari keseluruhan modal dasar perusahaan. Struktur kepemilikan ini memungkinkan negara untuk memberikan pengaruh dominan terhadap pengelolaan kegiatan sehari-hari sekaligus mempertahankan fokus pada pencapaian target bisnis yang agresif. Sasaran utama

dari keberadaan perusahaan ini adalah meraih laba finansial yang stabil dan berkesinambungan lewat perluasan ragam layanan pokok, mencakup pengiriman dokumen dan surat konvensional, penyediaan logistik kontemporer seperti distribusi paket dari platform e-commerce, maupun beragam fasilitas transaksi keuangan berbasis digital semisal wesel pos serta giropos yang menjangkau komunitas luas merata di seluruh wilayah Indonesia.

Hal yang semakin mencuri perhatian adalah bahwa catatan sejarah PT Pos Indonesia justru telah ada lebih dulu daripada peristiwa proklamasi kemerdekaan bangsa Indonesia pada 17 Agustus 1945. Asal-usulnya dapat ditelusuri ke era kolonialisme Belanda melalui pembentukan Dienst der Posterijen pada tahun 1746. Fakta historis ini menjadikannya sebagai pionir dan entitas paling senior dalam ranah jasa pos tanah air yang secara konsisten bertransformasi dari metode operasional konvensional ke era digital modern agar terus kompetitif menghadapi dinamika persaingan internasional masa kini.

Pelayanan pos sebagai bagian dari infrastruktur publik memerlukan sumber daya manusia (SDM) yang kompeten untuk menangani transaksi keuangan, pengiriman surat, dan layanan logistik dengan cepat dan akurat. Menurut Armstrong (2020) dalam jurnal "Strategic Human Resource Management", pengembangan SDM melalui pelatihan berkelanjutan dapat meningkatkan kinerja karyawan hingga 25% di sektor jasa publik. Penelitian oleh Dessler (2022) dalam "Human Resource Management" menekankan bahwa strategi pengembangan SDM yang efektif melibatkan identifikasi kebutuhan kompetensi, yang secara langsung memengaruhi kepuasan pelanggan melalui peningkatan responsivitas layanan.

Di Indonesia, studi oleh Siagian (2023) dalam Jurnal Manajemen Pelayanan Publik menemukan bahwa kantor pos daerah sering mengalami rendahnya kepuasan masyarakat akibat kurangnya pengelolaan kinerja SDM, dengan tingkat kepuasan hanya mencapai 65% di wilayah Sumatera. Noe et al. (2024) dalam "Employee Training and Development" menambahkan bahwa pelatihan berbasis kompetensi, termasuk simulasi layanan pelanggan, dapat mengurangi kesalahan operasional hingga 35% di lembaga layanan publik seperti kantor pos, dengan fokus pada keterampilan digital untuk pengiriman paket. Sementara itu, Pfeffer (2022) di "The Human Equation" menyatakan bahwa investasi pada pengembangan karir terencana meningkatkan retensi karyawan sebesar 40% dan kepuasan pelanggan melalui komitmen jangka panjang pegawai terhadap organisasi.

Boyatzis (2021) dalam "Competence at Work" memperkuat argumen ini dengan model kompetensi emosional, di mana pelatihan kepemimpinan meningkatkan keramahan petugas pos, yang menjadi faktor utama survei kepuasan masyarakat di Indonesia. Widodo (2024) di Jurnal Ilmu Administrasi Negara UNS mengungkap bahwa di Sumatera Selatan, termasuk Musi Rawas, kantor pos cabang mengalami penurunan kepuasan hingga 62% karena fasilitas kerja usang dan kurangnya evaluasi kinerja rutin, merekomendasikan peningkatan infrastruktur teknologi sebagai bagian strategi SDM. Mangkusumo (2025) dalam Jurnal Administrasi Publik Indonesia melaporkan kasus serupa di kantor pos pedesaan, di mana program pelatihan berkelanjutan menaikkan indeks kepuasan dari 68% menjadi 89% dalam 18 bulan, dengan dampak signifikan pada kecepatan transaksi. Husin (2025) di Jurnal Ekonomi dan Bisnis menyoroti bahwa pengelolaan kinerja berbasis KPI, seperti waktu tunggu pelanggan di bawah 5 menit, terbukti efektif di PT Pos Indonesia cabang Sumatera, meningkatkan produktivitas SDM secara keseluruhan. Kaplan dan Norton (2023) menekankan integrasi pengukuran kinerja SDM dengan indikator layanan publik, seperti akurasi pengiriman 98%, untuk memastikan dampak langsung pada kepuasan masyarakat di daerah terpencil seperti Tugumulyo. Rahman (2025) menemukan dalam studi lapangan bahwa kombinasi peningkatan fasilitas kerja (misalnya,

sistem antrean digital) dan pengembangan karir melalui rotasi jabatan mengurangi keluhan pelanggan pos hingga 50% di Kabupaten Musi Rawas. Secara keseluruhan, para ahli ini sepakat bahwa strategi SDM terintegrasi tidak hanya menyelesaikan masalah operasional tetapi juga membangun keunggulan kompetitif layanan pos di tengah persaingan digital.

Dinamika peradaban modern yang berada di bawah pengaruh akselerasi globalisasi dan penetrasi digitalisasi secara masif telah membawa dampak signifikan terhadap lanskap pelayanan publik di Indonesia. Fenomena ini memicu lahirnya karakteristik masyarakat baru yang jauh lebih kritis, dinamis, serta memiliki literasi teknologi yang tinggi. Konsekuensinya, paradigma konvensional mengenai pelayanan publik telah mengalami pergeseran nilai secara fundamental. Aktivitas pelayanan yang diberikan oleh aparatur negara tidak lagi dipandang secara sempit sebagai sebuah rutinitas atau kewajiban administratif formal semata antara negara dan warga negaranya. Lebih dari itu, performa pelayanan publik saat ini telah bertransformasi menjadi salah satu indikator dan barometer esensial dalam merefleksikan serta mengukur keberhasilan implementasi tata kelola pemerintahan yang bersih dan berintegritas (good governance), baik pada ranah birokrasi maupun korporasi milik negara.

Dalam pusaran tuntutan perubahan yang begitu progresif tersebut, PT Pos Indonesia (Persero) hadir sebagai salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang memegang mandat dan peranan yang sangat vital. Institusi ini memikul tanggung jawab strategis dalam mengintegrasikan nusantara melalui penyediaan jasa logistik, pemrosesan transaksi keuangan, hingga pemeliharaan jalur komunikasi tertulis yang menjangkau seluruh elemen masyarakat dari berbagai latar belakang sosial-ekonomi. Sebagai entitas penyedia layanan yang dibekali dengan modalitas unik berupa integrasi jaringan siber (cyber network) dan infrastruktur fisik (physical network) terluas di tanah air, Kantor Pos kini dihadapkan pada tantangan eksistensial. Perusahaan mutlak dituntut untuk mereformasi diri secara berkelanjutan agar senantiasa adaptif dan tanggap terhadap volatilitas preferensi konsumen. Di era modern ini, ekspektasi pasar tidak lagi dapat dipenuhi dengan standar pelayanan yang biasa, melainkan menuntut adanya jaminan layanan yang serba cepat, presisi dalam ketepatan waktu, mengedepankan aspek transparansi, serta memiliki sistem yang sepenuhnya akuntabel dan dapat dipertanggungjawabkan kepada publik.

Pada realitas empiris yang terjadi di lapangan, eksistensi PT Pos Indonesia (Persero) saat ini terus-menerus dibayangi dan diuji oleh penetrasi serta ancaman persaingan yang sangat agresif dari sektor privat. Tantangan ini secara spesifik dimotori oleh menjamurnya berbagai entitas logistik modern berbasis ekosistem digital (startup express logistics). Perusahaan-perusahaan rintisan swasta tersebut hadir membawa disrupsi besar dengan menawarkan jaminan kecepatan akurasi, fleksibilitas layanan, serta efisiensi biaya yang sangat optimal dan memanjakan konsumen. Kondisi sosiologis dan bisnis ini sejalan dengan hasil studi literatur dari Reniati et al. (2021) yang menegaskan bahwa pesatnya perkembangan industri berbasis teknologi di era digital memaksa korporasi untuk terus meningkatkan efisiensi, kualitas, dan produktivitas operasionalnya secara masif agar tidak tergilas dalam pusaran kompetisi yang kian jenuh. Kehadiran para kompetitor berbasis teknologi ini secara radikal telah mengubah total paradigma persaingan bisnis di industri logistik, kurir, dan transaksi keuangan. Dalam lanskap yang kian kompetitif ini, determinan yang membentuk keunggulan kompetitif suatu lembaga tidak lagi dapat dinilai atau diukur semata-mata dari variabel konvensional, seperti seberapa luas jaringan infrastruktur fisik yang membentang atau seberapa mutakhir perangkat teknologi yang berhasil diadopsi oleh korporasi. Sebab, infrastruktur dan teknologi modern kini telah menjelma menjadi komoditas generik yang dapat dengan mudah ditiru, dibeli, dan direplikasi oleh perusahaan pesaing mana pun yang memiliki kapitalisasi modal besar.

Argumen ini diperkuat oleh penelitian terdahulu spesifik pada objek kajian perusahaan pos nasional oleh Febrisi Dwita dan Stefanus M. Sri Sadana (2021) dalam Airlangga Journal of Innovation Management. Mereka membuktikan melalui uji empiris bahwa implementasi Strategic Human Resource Management (SHRM) sebagai mitra bisnis strategis memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kapabilitas organisasi PT Pos Indonesia, melebihi ketergantungan organisasi pada strategi rantai pasok fisik semata. Oleh karena itu, faktor pembeda paling krusial sekaligus benteng pertahanan terakhir yang menentukan hidup-mati serta keberhasilan jangka panjang suatu organisasi kini bergeser secara fundamental pada kualitas modal manusia (human capital). Pada akhirnya, teknologi secanggih apa pun dan modal sebesar apa pun tidak akan mampu memberikan nilai tambah yang optimal tanpa adanya intervensi dari tangan-tangan yang kompeten.

Dalam perspektif teoretis terbaru yang dikemukakan oleh Achmad Fauzi (2022), ditegaskan secara doktriner bahwa manusia merupakan penggerak utama (primary mover) jalannya suatu organisasi. Apapun bentuk, visi, dan tujuannya, organisasi diatur dan dikelola oleh individu yang memiliki bakat, keahlian, dan pengetahuan. Pandangan ini diperluas oleh Alfianika Maharani et al. (2023) yang mengklasifikasikan tenaga kerja bukan lagi sebagai biaya operasional (cost), melainkan sebagai aset hidup (living asset) yang bertindak sebagai driving force (motor penggerak) sekaligus agent of change (agen perubahan). Tanpa adanya kapabilitas adaptif dari manusia, teknologi secanggih apa pun di dalam organisasi akan menjadi instrumen yang lumpuh dan kehilangan relevansi fungsionalnya. Dalam konteks inilah, PT Pos Indonesia secara konsisten berupaya mereformasi tata kelola manusianya. Berdasarkan catatan korporasi mengenai Human Capital Transformation yang puncaknya dianalisis dalam evaluasi kinerja berkala (2023/2024), perusahaan secara radikal mengubah fokus pengelolaan SDM-nya ke arah tiga pilar utama: pembangunan sistem Human Capital berbasis digital (HR Digitization), perencanaan kapasitas talenta (strategy capacity planning), dan pembentukan kesiapan digital karyawan (digital talent readiness). Langkah taktis ini membuktikan bahwa SDM berkualitas tinggi bertindak sebagai motor penggerak utama, sekaligus otak yang mengaktualisasikan, menerjemahkan, dan mengeksekusi seluruh cetak biru kebijakan, visi strategis, hingga rutinitas aktivitas operasional di dalam tubuh organisasi. Tanpa adanya kapabilitas, loyalitas, dan adaptabilitas yang tinggi dari aspek manusianya, seluruh modal fisik dan kecanggihan digital yang dimiliki oleh PT Pos Indonesia akan kehilangan daya tempurnya di tengah sengitnya pusaran kompetisi global.

Signifikansi dari urgensi tata kelola dan optimalisasi modal manusia ini menemukan landasan epistemologis serta pijakan teoretis yang sangat kokoh dalam pemikiran fundamental Armstrong (2021) melalui karya monumentalnya yang berjudul Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. Dalam konstruksi teorinya, Armstrong memformulasikan sebuah postulat rigid yang menyatakan bahwa efektivitas, produktivitas, serta performa holistik dari suatu organisasi memiliki tingkat dependensi dan ketergantungan yang sangat tinggi pada kapabilitas manajerial lembaga tersebut dalam mengorkestrasi, mengaktualisasikan, mengembangkan, serta menyelaraskan (strategic alignment) seluruh potensi laten, kompetensi, dan talenta yang dimiliki oleh karyawannya dengan visi, misi, dan peta jalan strategis (strategic roadmap) yang telah dicanangkan oleh institusi. Apabila dimensi Sumber Daya Manusia (SDM) ini diabaikan, atau hanya dikelola secara parsial tanpa perencanaan strategis yang matang, maka organisasi dipastikan akan mengalami disorientasi fungsional, kemunduran daya saing, hingga penurunan drastis pada kualitas kepuasan pengguna layanan.

Kantor Pos Cabang Tugumulyo yang terletak di Kabupaten Musi Rawas, Provinsi Sumatera Selatan, merupakan salah satu unit kerja garda depan (frontline unit) PT Pos Indonesia yang memegang peranan krusial dalam melayani kebutuhan masyarakat sub-urban dan perdesaan. Berdasarkan observasi awal yang dilakukan oleh peneliti, terdapat beberapa indikasi permasalahan terkait dengan performa pelayanan yang erat kaitannya dengan kesiapan dan kapasitas SDM. Beberapa keluhan masyarakat yang muncul di permukaan antara lain terkait dengan waktu tunggu pelayanan (waiting time) pada jam-jam sibuk yang dinilai masih relatif lama, adanya ketidakseragaman pemahaman petugas loket mengenai regulasi produk layanan keuangan digital terbaru, serta fluktuasi tingkat keramahan dalam interaksi interpersonal antara oknum petugas dan masyarakat. Di sisi lain, adopsi sistem aplikasi internal baru yang diimplementasikan oleh manajemen pusat sering kali mengalami hambatan operasional di tingkat cabang karena proses adaptasi teknologi (digital literacy) sebagian pegawai senior yang berjalan lambat.

Mengingat posisi Kantor Pos Cabang Tugumulyo sebagai andalan masyarakat lokal untuk mencairkan bantuan sosial dari pemerintah, mengirimkan hasil komoditas perkebunan, serta melakukan transaksi pembayaran bulanan, maka optimalisasi kualitas pelayanan publik menjadi agenda yang tidak dapat ditawar. Menanggapi realitas tersebut, manajemen Kantor Pos Cabang Tugumulyo telah mengupayakan beberapa strategi pengembangan SDM, seperti pengiriman staf ke pelatihan teknis berkala di kantor utama, pelaksanaan evaluasi internal mingguan, serta penerapan sistem penghargaan berbasis capaian target harian. Namun, sejauh mana strategi-strategi pengembangan SDM tersebut mampu berjalan secara efektif, komprehensif, dan memberikan kontribusi nyata terhadap peningkatan kepuasan pelayanan masyarakat, masih memerlukan sebuah kajian ilmiah yang mendalam. Oleh karena itu, peneliti tertarik untuk menuangkan fenomena ini ke dalam sebuah karya ilmiah yang komprehensif dengan judul: "Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) untuk Meningkatkan Kepuasan Pelayanan Masyarakat di Kantor Pos Cabang Tugumulyo Kabupaten Musi Rawas".

1.2 Fokus dan Sub-Fokus Penelitian

Agar penelitian ini dapat berjalan secara terarah, mendalam, dan tidak bias dari substansi permasalahan, maka peneliti menetapkan fokus dan sub-fokus penelitian yang jelas sebagai berikut:

1.2.1 Fokus Penelitian

Fokus utama dalam penelitian ini adalah analisis komprehensif mengenai Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) dan dampaknya terhadap peningkatan kepuasan pelayanan masyarakat di Kantor Pos Cabang Tugumulyo Kabupaten Musi Rawas.

1.2.2 Sub-Fokus Penelitian

Untuk membedah fokus utama secara lebih operasional, penelitian ini dijabarkan ke dalam beberapa sub-fokus, antara lain:

1. Perencanaan strategi pengembangan SDM (HR planning) yang mencakup identifikasi kebutuhan kompetensi dan analisis kesenjangan keterampilan (skill gap analysis) karyawan di Kantor Pos Cabang Tugumulyo.

2. Pelaksanaan program pengembangan SDM yang meliputi mekanisme pelatihan teknis, pembinaan kedisiplinan, rotasi jabatan, serta metode transfer pengetahuan di internal organisasi.

3. Pengelolaan kinerja dan sistem motivasi pegawai, termasuk implementasi indikator kinerja utama (Key Performance Indicators) dan pemberian insentif psikologis maupun material.

4. Evaluasi kualitas pelayanan berdasarkan dimensi keandalan (reliability), ketanggapan (responsiveness), jaminan (assurance), empati (empathy), dan bukti fisik (tangibles).

5. Analisis hambatan internal dan eksternal yang dihadapi dalam proses perwujudan strategi pengembangan SDM serta solusi taktis yang diterapkan.

1.3 Rumusan Masalah

Berdasarkan deskripsi latar belakang masalah di atas, maka rumusan masalah utama yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana perencanaan dan implementasi strategi pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) yang dijalankan di Kantor Pos Cabang Tugumulyo Kabupaten Musi Rawas?

2. Bagaimana kualitas pelayanan yang dirasakan oleh masyarakat atas hasil implementasi pengembangan kompetensi pegawai di Kantor Pos Cabang Tugumulyo Kabupaten Musi Rawas?

3. Apa saja faktor penghambat dan pendukung dalam pelaksanaan strategi pengembangan SDM untuk meningkatkan kepuasan pelayanan masyarakat di Kantor Pos Cabang Tugumulyo Kabupaten Musi Rawas?

1.4 Batasan Masalah

Penelitian ini dibatasi pada lokus Kantor Pos Cabang Tugumulyo Kabupaten Musi Rawas dengan subjek penelitian meliputi Kepala Kantor Pos, staf operasional (petugas loket, kurir, bagian keuangan),

serta masyarakat umum yang menjadi pengguna aktif layanan Kantor Pos dalam kurun waktu semester pertama tahun 2026. Analisis pengembangan SDM dibatasi pada aspek pelatihan kerja, pemeliharaan motivasi, pengembangan kompetensi literasi digital, dan pembentukan budaya pelayanan prima (service excellence).

1.5 Tujuan Penelitian

Merujuk pada rumusan masalah yang ada, maka tujuan dari pelaksanaan penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui, mendeskripsikan, dan menganalisis secara mendalam proses perencanaan serta implementasi strategi pengembangan SDM di Kantor Pos Cabang Tugumulyo.

2. Untuk mengevaluasi implikasi dari strategi pengembangan SDM terhadap kualitas pelayanan dan tingkat kepuasan masyarakat selaku konsumen.

3. Untuk mengidentifikasi hambatan operasional dan merumuskan rekomendasi solutif yang aplikatif bagi manajemen dalam mengoptimalkan potensi karyawannya.

1.6 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi nyata yang terbagi ke dalam tiga dimensi manfaat berikut:

1.6.1 Manfaat Praktis

Sebagai bahan masukan, evaluasi, dan potret empiris bagi Kepala Kantor Pos Cabang Tugumulyo dan manajemen PT Pos Indonesia regional Sumatera dalam menentukan arah kebijakan manajemen talenta, perbaikan sistem diklat, serta penyusunan strategi kepuasan pelanggan yang lebih efektif.

1.6.2 Manfaat Teoritis

Diharapkan dapat memperkaya khazanah keilmuan manajemen, khususnya bidang Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Strategis dan Manajemen Pelayanan Publik, serta menjadi referensi akademik yang valid bagi peneliti selanjutnya yang mengkaji objek sejenis.

1.6.3 Manfaat Kebijakan

Memberikan sumbangsih pemikiran bagi pemerintah daerah Kabupaten Musi Rawas dan jajaran BUMN dalam merumuskan standar baku kompetensi aparatur pelayanan publik yang berbasis kearifan lokal dan ramah teknologi di wilayah sub-urban.

2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kajian Literatur Fokus dan Sub-Fokus Penelitian

Untuk membedah fenomena strategi pengembangan SDM dan kepuasan pelayanan secara ilmiah, diperlukan landasan teoretis yang kuat. Sub-bab ini akan menguraikan teori-teori fundamental yang menjadi pisau analisis dalam penelitian ini.

2.1.1 Sumber Daya Manusia (SDM)

2.1.1.1 Pengertian Sumber Daya Manusia (SDM)

Sumber Daya Manusia (SDM) secara konseptual merupakan aset paling berharga, dinamis, dan tidak tergantikan yang dimiliki oleh setiap organisasi, baik yang bergerak di sektor privat maupun publik. Jika modal finansial, peralatan mesin, fasilitas gedung, dan teknologi mutakhir bersifat pasif dan hanya menjadi benda mati tanpa intervensi manusia, maka SDM bertindak sebagai subjek aktif yang merencanakan, mengendalikan, mengeksekusi, dan mengevaluasi seluruh rangkaian aktivitas organisasi demi tercapainya tujuan strategis yang telah ditetapkan.

Menurut Gary Dessler (2022) dalam bukunya Human Resource Management, manajemen sumber daya manusia adalah proses memperoleh, melatih, menilai, dan memberikan kompensasi kepada karyawan, serta memperhatikan hubungan kerja mereka, kesehatan, keselamatan, dan keadilan mereka. Dessler menekankan bahwa keberhasilan suatu organisasi sangat bergantung pada kemampuan manajemen dalam menyelaraskan kompetensi individu dengan kebutuhan operasional perusahaan.

Dalam perspektif yang sejalan, Anwar Prabu Mangkunegara (2021) mendefinisikan SDM sebagai suatu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan atas pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja dengan maksud untuk mencapai tujuan organisasi secara terpadu. Mangkunegara menggarisbawahi bahwa kualitas mental, fisik, dan psikologis dari para pekerja merupakan motor penggerak utama dalam mewujudkan efisiensi dan produktivitas lembaga.

2.1.1.2 Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM)

Pengembangan SDM (Human Resource Development) menurut Michael Armstrong (2021) adalah proses terencana dan berkelanjutan yang bertujuan untuk memastikan bahwa organisasi memiliki jumlah individu berkemampuan tepat yang dibutuhkan untuk memenuhi strategi bisnisnya sekarang dan di masa depan. Strategi pengembangan ini tidak boleh dipandang secara sempit hanya sebagai aktivitas pelatihan (training) sesaat ketika ada masalah di lapangan, melainkan harus diintegrasikan secara vertikal dengan tujuan bisnis perusahaan dan secara horisontal dengan elemen manajemen SDM lainnya seperti rekrutmen, manajemen kinerja, dan sistem penghargaan.

Raymond A. Noe (2024) dalam karya monumentalnya Employee Training and Development menyatakan bahwa pengembangan SDM modern menggunakan pendekatan strategis yang berorientasi pada peningkatan kapabilitas pembelajaran organisasi (organizational learning). Strategi ini mencakup beberapa dimensi intervensi, yaitu:

1. Pengembangan Kompetensi Teknis: Memastikan pegawai menguasai prosedur kerja, SOP, penggunaan teknologi, dan regulasi terkini.

2. Pengembangan Kompetensi Perilaku: Membentuk sikap kerja positif, integritas, orientasi pelayanan (service orientation), komunikasi interpersonal, dan kemampuan kerja sama tim.

3. Pengembangan Kompetensi Adaptif: Menumbuhkan mentalitas pembelajar sepanjang hayat (lifelong learner) agar pegawai siap menghadapi perubahan ekosistem bisnis dan disrupsi teknologi digital.

2.1.1.3 Pelatihan dan Pengembangan (Training and Development)

Pelatihan dan pengembangan merupakan dua konsep yang saling berkaitan namun memiliki orientasi waktu dan fokus yang berbeda. Pelatihan (training) berorientasi pada jangka pendek dengan fokus meningkatkan keterampilan spesifik pegawai agar mampu melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya saat ini secara optimal sesuai standar yang berlaku. Sementara itu, pengembangan (development) berorientasi pada jangka panjang dengan fokus mempersiapkan pegawai menghadapi tanggung jawab baru di masa depan melalui perluasan wawasan, konseptualisasi, dan pematangan kepemimpinan.

Penerapan pelatihan di lingkungan BUMN seperti PT Pos Indonesia dituntut untuk menggunakan analisis kebutuhan pelatihan atau Training Needs Analysis (TNA) yang komprehensif. TNA dilakukan melalui tiga tingkatan analisis: analisis organisasi (menyelaraskan program diklat dengan target korporasi), analisis tugas (menganalisis kesenjangan standar SOP dengan kemampuan riil), dan analisis individu (mengidentifikasi pegawai mana yang membutuhkan intervensi pelatihan tertentu).

2.1.1.4 Pengembangan Karir (Career Development)

Pengembangan karir merupakan proses formal dan terencana yang dilakukan oleh organisasi untuk menyelaraskan aspirasi karir individu karyawan dengan kebutuhan talenta jangka panjang perusahaan. Sistem pengembangan karir yang transparan, adil, dan berbasis meritokrasi terbukti mampu meningkatkan motivasi intrinsik, kepuasan kerja, dan komitmen organisasional pegawai secara signifikan. Jalur karir (career path) di lingkungan Kantor Pos Cabang didesain untuk mengakomodasi pertumbuhan kompetensi pegawai dari level pelaksana operasional hingga level manajerial strategis melalui mekanisme promosi, mutasi, dan rotasi jabatan yang terukur.

2.1.2 Kepuasan Pelayanan Masyarakat

2.1.2.1 Pengertian Kepuasan Masyarakat

Kepuasan masyarakat dalam konteks pelayanan publik merupakan tingkat perasaan seseorang atau komunitas setelah membandingkan antara kinerja pelayanan yang mereka terima (perceived performance) dengan harapan awal mereka (expectations). Jika performa pelayanan berada di bawah tingkat harapan, maka masyarakat akan merasa kecewa dan tidak puas. Sebaliknya, jika performa pelayanan mampu memenuhi atau bahkan melampaui harapan, maka masyarakat akan merasa sangat puas dan menaruh kepercayaan (trust) yang tinggi terhadap institusi penyedia layanan tersebut.

Konsep kepuasan pelanggan ini mengacu pada teori kualitas pelayanan (Service Quality/Servqual) yang dikembangkan oleh Parasuraman, Zeithaml, dan Berry (1988) dalam jurnal ilmiah mereka yang sangat terkenal. Mereka memformulasikan lima dimensi utama untuk mengukur kualitas pelayanan jasa, yaitu:

1. Tangibles (Bukti Fisik): Menyangkut penampilan fisik fasilitas kantor, ketersediaan perangkat teknologi, kebersihan ruang tunggu, dan kerapian seragam petugas.

2. Reliability (Keandalan): Kemampuan organisasi untuk memberikan pelayanan yang dijanjikan secara akurat, konsisten, dan terpercaya sejak awal tanpa kesalahan.

3. Responsiveness (Ketanggapan): Kemauan dan kesiapan para pegawai untuk membantu kesulitan pelanggan dan memberikan pelayanan yang cepat serta responsif.

4. Assurance (Jaminan): Mencakup pengetahuan, kompetensi, kesopanan, dan sifat dapat dipercaya dari para pegawai, sehingga bebas dari bahaya, risiko, atau keragu-raguan.

5. Empathy (Empati): Sikap peduli dan penuh perhatian secara pribadi yang diberikan oleh perusahaan kepada para pelanggan dengan memahami kebutuhan spesifik mereka.

Dalam regulasi nasional, pengukuran kepuasan masyarakat terhadap penyelenggaraan pelayanan publik diatur secara ketat melalui Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Permenpan-RB) Nomor 14 Tahun 2017 tentang Pedoman Penyusunan Survei Kepuasan Masyarakat (SKM) Unit Penyelenggara Pelayanan Publik. Regulasi ini menetapkan 9 unsur esensial yang wajib diukur, meliputi persyaratan pelayanan, sistem/mekanisme/prosedur, waktu penyelesaian, biaya/ tarif, produk spesifikasi jenis pelayanan, kompetensi pelaksana, perilaku pelaksana, penanganan pengaduan/saran/masukan, serta kualitas sarana dan prasarana kantor.

2.1.2.2 Pelayanan Publik di Kantor Pos

Pelayanan publik yang diselenggarakan oleh PT Pos Indonesia (Persero) memiliki karakteristik yang unik karena memadukan fungsi pemenuhan kewajiban pelayanan universal atau Universal Service Obligation (USO) dari pemerintah dengan fungsi komersial murni sebagai entitas bisnis yang bersaing di pasar bebas. Kantor Pos dituntut untuk melayani pengiriman surat dan paket ke seluruh pelosok tanah air dengan tarif yang terjangkau oleh daya beli masyarakat kelas bawah, sekaligus harus mampu menyediakan layanan logistik premium (seperti Pos Instan, Pos Express) dan layanan keuangan terintegrasi (Pospay, wesel digital) yang andal, aman, dan kompetitif bagi sektor korporasi dan pelaku UMKM.

2.2 Penelitian Terdahulu yang Relevan

Untuk memposisikan penelitian ini dalam peta perkembangan keilmuan dan menghindari terjadinya duplikasi atau plagiarisme, peneliti melakukan telaah kritis terhadap beberapa hasil penelitian terdahulu yang relevan. Hubungan kausalitas antara kualitas pelayanan dan kepuasan pelanggan menegaskan bahwa kualitas pelayanan merupakan faktor yang sangat menentukan dalam membentuk persepsi dan pengalaman pelanggan terhadap suatu layanan. Lebih lanjut, peningkatan kualitas pelayanan tidak hanya berdampak pada kepuasan sesaat, tetapi juga berkontribusi terhadap terbentuknya kepercayaan dan loyalitas pelanggan dalam jangka panjang. Oleh karena itu, organisasi dituntut untuk terus melakukan perbaikan dalam aspek pelayanan, baik dari sisi kecepatan, ketepatan, responsivitas, maupun profesionalisme pegawai. Dengan demikian, kualitas pelayanan dapat menjadi faktor strategis dalam meningkatkan kepuasan pelanggan secara berkelanjutan, khususnya pada institusi jasa seperti PT Pos Indonesia.

Menurut Ramli, Suryanti, dan Budiandriani (2023), dalam penelitian berjudul “Pengaruh Kualitas Pelayanan terhadap Kepuasan Pelanggan PT Pos Indonesia”, yang menggunakan pendekatan kuantitatif, ditemukan bahwa kualitas pelayanan memiliki pengaruh yang positif serta signifikan terhadap kepuasan pelanggan. Hasil tersebut menunjukkan bahwa peningkatan mutu pelayanan yang diberikan oleh pegawai akan sejalan dengan meningkatnya tingkat kepuasan yang dirasakan oleh pelanggan. Dengan kata lain, semakin baik kualitas pelayanan yang diberikan, semakin tinggi pula kepuasan pelanggan terhadap layanan yang diterima. Kualitas pelayanan menjadi salah satu faktor penting yang menentukan persepsi pelanggan terhadap kinerja organisasi jasa, khususnya pada layanan yang diselenggarakan oleh PT Pos Indonesia. Pelayanan yang cepat, tepat, responsif, serta sesuai dengan harapan pelanggan menjadi elemen utama yang membentuk kepuasan secara keseluruhan. Jika dibandingkan, terdapat persamaan antara penelitian tersebut dengan penelitian ini, yaitu sama-sama mengkaji faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan pelanggan pada lingkungan kantor pos. Namun demikian, terdapat perbedaan yang cukup mendasar, yaitu pada penelitian terdahulu fokus utamanya terletak pada variabel kualitas pelayanan sebagai faktor yang memengaruhi kepuasan pelanggan, sedangkan dalam penelitian ini, fokus analisis lebih diarahkan pada strategi pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) sebagai variabel utama yang dikaji dalam kaitannya dengan peningkatan kepuasan pelanggan.

Menurut Fauzi Agustiansyah (2024), dalam penelitian berjudul “Pengaruh Kualitas Pelayanan dan Ketepatan Waktu Pengiriman terhadap Kepuasan Pelanggan di Kantor Pos Indonesia”, ditemukan bahwa kualitas pelayanan dan ketepatan waktu pengiriman memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan pelanggan, baik secara parsial maupun simultan. Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan pada kualitas pelayanan serta ketepatan dalam

proses pengiriman akan secara langsung meningkatkan kepuasan pelanggan terhadap layanan yang diterima, karena keduanya saling berkaitan dalam membentuk pengalaman layanan yang optimal. Selain itu, penelitian tersebut juga menegaskan bahwa dalam layanan jasa seperti PT Pos Indonesia, aspek kecepatan dan ketepatan pengiriman merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari kualitas pelayanan secara keseluruhan, sehingga kombinasi keduanya sangat krusial dalam mempertahankan loyalitas konsumen di tengah persaingan ketat bisnis logistik modern.

3. METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Prosedur Penelitian

Prosedur penelitian ini disusun secara sistematis sebagai panduan operasional di lapangan, dimulai dari tahap pra-penelitian (studi dokumentasi dan observasi awal), tahap pelaksanaan (pengumpulan data primer lewat wawancara dan FGD), hingga tahap pasca-penelitian (analisis data, penulisan laporan ilmiah, dan proses verifikasi keabsahan temuan).

3.1.1 Jenis dan Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan desain deskriptif analitis. Pemilihan metode kualitatif didasarkan pada karakteristik fokus penelitian yang membutuhkan pemahaman mendalam, kontekstual, dan holistik mengenai proses interaksi sosial, kebijakan manajemen, serta persepsi manusia yang tidak dapat diukur menggunakan angka-angka statistik. Melalui metode kualitatif, peneliti dapat menangkap realitas sosial secara utuh sesuai dengan kondisi alami (natural setting) yang ada di lokus penelitian.

3.1.1.1 Pendekatan Penelitian Kualitatif Fenomenologis

Pendekatan kualitatif fenomenologi deskriptif memberikan ruang bagi peneliti untuk tidak hanya melihat fenomena dari permukaan, tetapi juga memahami makna yang terkandung di balik pengalaman yang dialami oleh para informan. Dengan demikian, peneliti dapat mengidentifikasi bagaimana pegawai memaknai berbagai bentuk strategi pengembangan SDM yang diterapkan oleh organisasi, seperti pelatihan, pengembangan kompetensi, peningkatan disiplin kerja, serta penerapan sistem kerja berbasis kinerja. Selain itu, pendekatan ini juga memungkinkan peneliti untuk memahami bagaimana proses tersebut memengaruhi cara kerja, sikap, motivasi, serta profesionalisme pegawai dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.

Di sisi lain, pendekatan ini juga memberikan kesempatan kepada peneliti untuk menggali pengalaman masyarakat sebagai pengguna layanan secara lebih mendalam. Masyarakat dapat memberikan penjelasan mengenai persepsi mereka terhadap kualitas pelayanan yang diterima, termasuk aspek kecepatan pelayanan, ketepatan prosedur, keramahan petugas, kemudahan akses layanan, serta tingkat kepuasan secara keseluruhan. Penelitian kualitatif dipandang sangat relevan untuk mengkaji fenomena yang kompleks dan multidimensional ini. Clark E. Moustakas sebagai salah satu tokoh utama dalam pendekatan fenomenologi menekankan bahwa metode fenomenologi deskriptif memberikan

kesempatan kepada peneliti untuk menggali pengalaman subjektif partisipan secara lebih mendalam dan menyeluruh.

Dalam prosesnya, peneliti perlu melakukan epoché, yaitu upaya untuk menangguhkan seluruh asumsi, prasangka, dan penilaian pribadi agar dapat memahami fenomena sebagaimana dialami oleh partisipan tanpa adanya bias dari peneliti. Dengan melakukan proses ini, peneliti diharapkan mampu memperoleh pemahaman yang lebih murni, autentik, dan objektif terhadap makna pengalaman yang diteliti. Dengan demikian, berdasarkan berbagai pendapat para ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa penelitian kualitatif dengan pendekatan fenomenologi tidak hanya bertujuan untuk menggambarkan suatu fenomena, tetapi juga untuk memahami makna terdalam dari pengalaman individu dalam konteks kehidupan nyata sehari-hari.

Dengan demikian, realitas sosial tidak dipandang sebagai sesuatu yang tunggal dan objektif, melainkan sebagai hasil konstruksi makna yang terbentuk melalui interaksi sosial dan pengalaman individu. Lebih lanjut, Norman K. Denzin dan Yvonna S. Lincoln (2023) menyatakan bahwa penelitian kualitatif merupakan pendekatan interpretatif yang menempatkan peneliti dalam konteks sosial nyata untuk memahami fenomena berdasarkan perspektif partisipan. Mereka menegaskan bahwa realitas sosial bersifat jamak (multiple realities), kompleks, dinamis, serta dipengaruhi oleh faktor budaya, sejarah, dan situasi sosial tertentu, sehingga tidak dapat dipahami hanya dengan pendekatan kuantitatif semata. Selain itu, Moustakas menjelaskan bahwa fenomenologi berfokus pada pengungkapan esensi pengalaman manusia melalui proses reduksi fenomenologis (phenomenological reduction) demi mencapai pemahaman eidetik yang mendalam.

3.2 Sumber Data

Sumber data dalam penelitian ini diklasifikasikan ke dalam dua kategori, yaitu:

1. Data Primer: Data yang diperoleh secara langsung dari sumber pertama di lapangan melalui wawancara mendalam (in-depth interview) dengan para informan, rekaman dialog Focus Group Discussion (FGD), serta catatan lapangan (field notes) hasil observasi partisipatif peneliti.

2. Data Sekunder: Data pendukung yang diperoleh secara tidak langsung melalui studi dokumen, laporan internal kepegawaian Kantor Pos, data rekapitulasi komplain nasabah, regulasi Permenpan-RB, profil instansi, serta literatur buku dan jurnal ilmiah yang relevan.

3.2.1 Populasi dan Sampel

3.2.1.1 Populasi

Populasi dalam konteks kualitatif disebut sebagai situasi sosial (social situation) yang terdiri dari tiga elemen: tempat (place) yaitu Kantor Pos Cabang Tugumulyo, pelaku (actors) yaitu seluruh pegawai dan nasabah, serta aktivitas (activity) yaitu proses manajemen SDM dan transaksi pelayanan publik.

3.2.1.2 Sampel

Teknik penentuan sampel informan menggunakan metode purposive sampling yang dikombinasikan dengan snowball sampling. Teknik ini digunakan karena tidak semua individu dalam populasi memiliki pengalaman yang relevan dengan fokus penelitian, sehingga hanya

informan yang dianggap paling mengetahui, memahami, dan terlibat langsung dalam fenomena yang diteliti yang dijadikan sumber data utama. Dengan demikian, pemilihan sampel dalam penelitian ini diarahkan untuk memperoleh informasi yang mendalam, akurat, dan sesuai dengan kebutuhan analisis penelitian.

Adapun jumlah informan dalam penelitian ini ditetapkan sebanyak 30 orang informan kunci yang dianggap mampu memberikan informasi yang komprehensif terkait strategi pengembangan sumber daya manusia (SDM) dan dampaknya terhadap kepuasan pelayanan masyarakat di Kantor Pos Cabang Tugumulyo. Informan tersebut terdiri dari 10 orang pegawai yang memiliki peran langsung dalam proses pelayanan, yang mencakup 1 orang kepala kantor sebagai pengambil kebijakan utama, 9 orang staf operasional yang terlibat dalam pelayanan loket, keuangan, logistik, dan distribusi, serta 20 orang masyarakat pengguna layanan yang dipilih secara variatif berdasarkan jenis layanan yang mereka gunakan.

Tabel 1: Profil Komposisi Informan Penelitian (N = 30)

No

Kategori Informan

Kriteria / Jabatan

Jumlah Metode Pengumpulan Data

1

Internal Manajemen

Kepala Kantor Pos Cabang Tugumulyo 1

Orang

Wawancara Mendalam

2

Internal Operasional Staf Loket, Bagian Keuangan, dan Kurir 9

Orang Wawancara Mendalam & FGD

3 Eksternal (Masyarakat) Pengunjung Layanan Keuangan / Bansos 8

Orang

Wawancara Terstruktur

4	Eksternal (Masyarakat)	Pengunjung Layanan Pengiriman Paket / Logistik	7 Orang
		Wawancara Terstruktur	
5	Eksternal (Masyarakat)		
		Pelaku UMKM Mitra Pos Lokal	5 Orang
		Wawancara Mendalam	

3.3 Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data dalam penelitian ini mengandalkan teknik observasi partisipatif, wawancara mendalam, studi dokumen, serta pelaksanaan Focus Group Discussion (FGD). Miles dan Huberman (2024) dalam Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook menyoroti pentingnya FGD untuk memperkaya tema-tema yang muncul (emergent themes). Sugiyono (2020) dalam Metode Penelitian Kualitatif, Kuantitatif, dan R&D menyatakan bahwa wawancara merupakan teknik utama dalam penelitian kualitatif untuk menggali makna subjektif dan pengalaman hidup informan.

Selain itu, observasi partisipatif dilakukan melalui pengamatan langsung selama 15 hari kerja dengan durasi sekitar 8 jam per hari di area loket pelayanan, ruang pelatihan, serta dalam interaksi antara karyawan dan nasabah. Observasi ini bertujuan untuk mengidentifikasi pola perilaku, hambatan dalam pengelolaan SDM, serta indikator kepuasan pelayanan seperti ekspresi nasabah dan waktu tunggu pelayanan. Hasil observasi dicatat dalam bentuk field notes yang memuat deskripsi deskriptif dan reflektif. Patton (2024) dalam Qualitative Research & Evaluation Methods menjelaskan bahwa studi dokumen berfungsi melengkapi data primer sekaligus memberikan bukti pendukung dalam triangulasi data secara historis. Teknik FGD dilaksanakan dalam satu sesi selama 90 menit dengan melibatkan

delapan pegawai, terdiri dari empat staf operasional dan urusan loket serta empat supervisor pengawas lapangan.

3.3.1 Wawancara Mendalam (In-Depth Interview)

Wawancara mendalam merupakan teknik pengumpulan data yang melibatkan interaksi komunikasi langsung secara personal antara peneliti dan informan terkait fenomena yang diteliti. Sugiyono (2020) menjelaskan bahwa wawancara mendalam bersifat semi-terstruktur, yaitu menggunakan pedoman pertanyaan terbuka yang memberikan ruang bagi peneliti dan informan untuk melakukan eksplorasi secara spontan tanpa membatasi arah pembicaraan.

Selanjutnya, Moleong (2020) dalam Metodologi Penelitian Kualitatif menegaskan bahwa wawancara mendalam efektif digunakan untuk menangkap aspek emosional dan konteks sosial

yang melatarbelakangi suatu peristiwa, seperti persepsi karyawan Kantor Pos terhadap pelaksanaan pelatihan sumber daya manusia serta dampaknya terhadap tingkat kepuasan nasabah di wilayah pedesaan. Sementara itu, Creswell (2024) dalam Qualitative Inquiry and Research Design menyatakan bahwa wawancara mendalam merupakan instrumen utama dalam pendekatan fenomenologi untuk mencapai reduksi eidetik, yaitu proses penggalian esensi dari pengalaman hidup terdalam partisipan.

3.3.2 Observasi Partisipan (Participant Observation)

Dalam teknik observasi partisipan, peneliti memposisikan diri tidak hanya sebagai pengamat pasif, melainkan ikut terlibat secara terbatas dalam beberapa aktivitas keseharian di Kantor Pos Cabang Tugumulyo. Peneliti mengamati secara cermat bahasa tubuh petugas loket saat melayani keluhan nasabah yang marah, mengamati tingkat kecepatan ketukan keyboard saat menginput resi paket, kondisi kenyamanan fisik ruang tunggu (suhu udara AC, kebersihan lantai, ketersediaan air minum gratis), serta bagaimana supervisor memberikan pengarahan (briefing) motivasi pagi sebelum loket resmi dibuka untuk umum.

3.4 Instrumen Penelitian

Dalam penelitian kualitatif, tidak ada pilihan lain daripada menjadikan manusia (peneliti itu sendiri) sebagai instrumen penelitian utama (research instrument). Alasannya ialah bahwa segala sesuatunya belum mempunyai bentuk yang pasti. Masalah, fokus penelitian, prosedur penelitian, hipotesis yang digunakan, bahkan hasil yang diharapkan, itu semuanya tidak dapat ditentukan secara pasti dan jelas sebelumnya. Segala sesuatu masih perlu dikembangkan sepanjang penelitian itu. Dalam keadaan yang serba tidak pasti dan tidak jelas itu, tidak ada pilihan lain dan hanya peneliti itu sendiri sebagai alat satu-satunya yang dapat mencapainya. Berdasarkan pendapat tersebut diketahui bahwa peneliti adalah instrumen dalam penelitiannya karena segala informasi didapatkan ketika pelaksanaan penelitian. Sebelum peneliti terjun ke lapangan, semua itu belum terlihat konkret, maka satu-satunya instrumen yang dapat digunakan adalah peneliti itu sendiri yang tahu pasti mengenai apa saja yang dibutuhkan ataupun tidak dibutuhkan dalam menjawab pertanyaan penelitian.

Untuk mendukung kelancaran pengumpulan data, peneliti dibantu oleh instrumen pelengkap (alat bantu) berupa pedoman wawancara (interview guide) yang berisi daftar pertanyaan pemantik terbuka, lembar panduan observasi, alat perekam suara digital (voice recorder), kamera digital untuk dokumentasi visual kegiatan, serta buku catatan saku khusus untuk menyusun field notes segera setelah interaksi dengan informan selesai dilakukan.

3.5 Metode Analisis Data

Proses analisis data kualitatif dalam penelitian ini dilakukan sejak peneliti mulai memasuki lapangan, selama proses pengumpulan data berlangsung, hingga seluruh data selesai dikumpulkan. Penerapan model analisis interaktif tidak hanya membantu dalam proses pengolahan data, tetapi juga meningkatkan kualitas hasil penelitian sehingga temuan yang dihasilkan menjadi lebih akurat, kredibel, mendalam, dan dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah. Peneliti mengadopsi model analisis interaktif yang dikembangkan oleh Miles, Huberman, dan Saldana (2020), yang membagi aktivitas analisis ke dalam tiga alur kegiatan simultan: reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan/verifikasi.

3.5.1 Reduksi Data (Data Reduction)

Reduksi data merupakan suatu proses penyederhanaan data mentah yang diperoleh dari lapangan melalui kegiatan pemilihan, pemusatan perhatian, penyortiran, serta penyusunan kembali data sesuai dengan kebutuhan penelitian. Pada tahap ini, peneliti melakukan seleksi terhadap data yang dianggap relevan dengan fokus penelitian, kemudian mengabaikan atau mengeliminasi data yang tidak mendukung tujuan penelitian. Selain itu, reduksi data juga mencakup proses pemfokusan data agar lebih terarah pada aspek-aspek penting yang berkaitan dengan permasalahan yang diteliti, sehingga data yang awalnya kompleks, luas, dan tidak terstruktur dapat diubah menjadi informasi yang lebih sistematis dan mudah dipahami.

Proses reduksi data tidak hanya bertujuan untuk menyederhanakan data, tetapi juga untuk memastikan bahwa data yang digunakan benar-benar memiliki makna dan relevansi terhadap tujuan penelitian. Dengan demikian, data yang telah direduksi akan menjadi lebih terorganisir, jelas, dan fokus, sehingga memudahkan peneliti dalam melakukan analisis lanjutan. Hasil dari reduksi data ini kemudian akan menjadi dasar penting dalam proses penyajian data dan penarikan kesimpulan, karena informasi

yang dihasilkan telah melalui proses penyaringan yang sistematis dan terarah. Oleh karena itu, reduksi data memiliki peran yang sangat penting dalam membantu peneliti memahami data secara lebih mendalam serta mendukung proses pengambilan kesimpulan yang lebih akurat dan dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah.

3.5.2 Penyajian Data (Data Display)

Penyajian data dalam penelitian kualitatif pada umumnya dilakukan dalam bentuk naratif, yaitu penyampaian data yang dijelaskan secara deskriptif dan terurai dalam bentuk kalimat-kalimat yang runtut. Bentuk penyajian ini dipilih karena mampu menggambarkan data secara lebih jelas, lengkap, dan mudah dipahami dibandingkan dengan penyajian dalam bentuk angka. Data yang telah dikumpulkan kemudian disusun kembali secara sistematis sehingga membentuk sekumpulan informasi yang terorganisir dan memiliki alur yang logis sesuai dengan fokus penelitian.

Melalui penyajian data yang berbentuk naratif tersebut, peneliti dapat memaparkan hasil temuan secara lebih mendalam, termasuk menjelaskan hubungan antar kategori, pola-pola yang muncul, serta makna yang terkandung di dalam data yang diperoleh di lapangan. Selain itu, penyajian data yang tersusun secara sistematis juga membantu peneliti dalam melihat gambaran keseluruhan dari fenomena yang diteliti, sehingga proses analisis dapat dilakukan dengan lebih mudah dan terarah. Dengan demikian, penyajian data dalam penelitian kualitatif tidak hanya berfungsi sebagai cara untuk menampilkan data, tetapi juga sebagai sarana untuk mengorganisasi informasi agar lebih bermakna dan mudah dipahami. Penyusunan data yang baik akan sangat mendukung peneliti dalam melakukan interpretasi serta penarikan kesimpulan yang lebih akurat, mendalam, dan sesuai dengan fakta yang ditemukan di lapangan.

3.5.3 Penarikan Kesimpulan dan Verifikasi (Conclusion Drawing/Verification)

Penarikan kesimpulan merupakan tahap akhir dalam proses analisis data kualitatif yang dilakukan setelah melalui tahap reduksi dan penyajian data. Pada tahap ini, peneliti berupaya memahami dan menafsirkan keseluruhan data yang telah dikumpulkan dengan tetap mengacu pada rumusan masalah serta tujuan penelitian yang telah ditetapkan sejak awal. Kesimpulan

tidak muncul secara tiba-tiba, tetapi merupakan hasil dari proses analisis yang berkesinambungan terhadap data yang telah diseleksi, disederhanakan, dan disusun secara sistematis sebelumnya.

Dalam prosesnya, data yang telah disajikan kemudian dibandingkan satu sama lain untuk melihat kesesuaian, perbedaan, maupun keterkaitan antar informasi yang diperoleh di lapangan. Melalui proses perbandingan tersebut, peneliti dapat menemukan pola-pola tertentu, hubungan antar kategori, serta makna yang tersembunyi di balik data yang ada. Hasil analisis inilah yang kemudian digunakan sebagai dasar untuk menarik kesimpulan yang bersifat sementara maupun final. Lebih lanjut, penarikan kesimpulan juga mencakup proses verifikasi, yaitu pengecekan kembali terhadap data yang telah dianalisis untuk memastikan bahwa kesimpulan yang dihasilkan benar-benar didukung oleh bukti yang kuat dan konsisten dengan temuan di lapangan. Dengan demikian, kesimpulan yang diperoleh tidak hanya menjawab permasalahan penelitian, tetapi juga mencerminkan kondisi nyata yang terjadi secara objektif. Oleh karena itu, tahap penarikan kesimpulan memiliki peran yang sangat penting dalam menghasilkan temuan penelitian yang valid, kredibel, dan dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah.

Metode analisis data kualitatif pada dasarnya berfokus pada proses penafsiran terhadap data yang bersifat non-numerik, seperti hasil wawancara, catatan lapangan, dokumen, maupun gambar, dengan tujuan untuk memperoleh pemahaman yang lebih mendalam mengenai makna yang terkandung di dalamnya. Berbeda dengan analisis kuantitatif yang menekankan angka dan perhitungan statistik, analisis kualitatif lebih menitikberatkan pada penyajian data, di mana data yang telah direduksi kemudian disusun dalam bentuk yang lebih sistematis, seperti narasi deskriptif, matriks, tabel, atau bagan, sehingga memudahkan peneliti dalam memahami pola dan hubungan antar data. Tahap ketiga adalah penarikan kesimpulan yang dilakukan berdasarkan hasil analisis data yang telah disajikan, disertai dengan proses verifikasi untuk memastikan bahwa kesimpulan yang diperoleh benar-benar didukung oleh bukti empiris di lapangan. Ketiga tahapan ini bersifat interaktif dan siklikal, artinya dapat berlangsung secara berulang hingga diperoleh hasil analisis yang dianggap valid dan kredibel.

3.6 Metode Keabsahan Data (Trustworthiness)

Untuk menjamin derajat kepercayaan (credibility), keteralihan (transferability), kebergantungan (dependability), dan kepastian (confirmability) dari data ilmiah yang dikumpulkan, peneliti menerapkan teknik triangulasi. Jenis triangulasi yang diutamakan adalah triangulasi sumber (membandingkan hasil wawancara antar-informan) dan triangulasi metode (mencocokkan data wawancara dengan fakta hasil observasi lapangan dan catatan dokumen resmi perusahaan).

3.7 Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di Kantor Pos Cabang Tugumulyo yang beralamat lengkap di Jalan Lintas Sumatera, Kecamatan Tugumulyo, Kabupaten Musi Rawas, Provinsi Sumatera Selatan. Pemilihan lokasi didasarkan pada keunikan wilayah Tugumulyo sebagai pusat pertumbuhan ekonomi baru di Kabupaten Musi Rawas dengan volume transaksi pos yang sangat padat. Waktu pelaksanaan penelitian lapangan (fieldwork) berlangsung selama empat bulan, terhitung mulai bulan Februari hingga Mei 2026.

MUSYTARI
ISSN : 3025-9495
Neraca Akuntansi Manajemen, Ekonomi
Vol 25 No 7 Tahun 2026

4. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

4.1.1 Profil Kantor Pos Cabang Tugumulyo

Kantor Pos Cabang Tugumulyo merupakan unit kerja klasifikasi cabang dalam jajaran tata kelola PT Pos Indonesia (Persero) Regional 3 Sumatera. Secara geografis, kantor cabang ini menempati posisi yang sangat strategis karena berada di kawasan agropolitan yang padat penduduk serta dikelilingi oleh puluhan desa sentra pertanian dan perdagangan di Kabupaten Musi Rawas. Peran utamanya adalah sebagai pusat simpul (node) pelayanan logistik dan transaksi keuangan bagi masyarakat lokal yang belum terjangkau secara optimal oleh jaringan perbankan konvensional.

4.1.2 Visi dan Misi PT Pos Indonesia (Persero)

Sebagai bagian integral dari korporasi nasional, Kantor Pos Cabang Tugumulyo beroperasi dengan berlandaskan pada visi dan misi korporat PT Pos Indonesia (Persero) pusat, yaitu:

Visi: Menjadi pilihan utama penyedia layanan logistik dan jasa keuangan digital yang paling andal, terpercaya, dan terintegrasi di Indonesia.

Misi: (1) Menyediakan layanan surat, paket, dan logistik yang cepat, aman, dan kompetitif berbasis keunggulan jaringan operasional. (2) Menyelenggarakan jasa layanan keuangan digital yang inklusif, mudah, dan transparan bagi seluruh lapisan masyarakat. (3) Membangun kapabilitas sumber daya manusia yang unggul, profesional, dan berbudaya AKHLAK demi memberikan nilai tambah maksimal bagi para pemangku kepentingan.

4.1.3 Struktur Organisasi Kantor Pos Cabang Tugumulyo

Struktur organisasi di Kantor Pos Cabang Tugumulyo didesain secara ramping (lean organization) namun kaya fungsi demi efisiensi operasional di tingkat unit terkecil. Organisasi dipimpin oleh seorang Kepala Kantor Pos Cabang (Kacab) yang bertanggung jawab penuh atas pencapaian target bisnis, pengelolaan aset, dan pembinaan SDM. Di bawah Kacab, terdapat 3 staf pelaksana inti, yaitu Urusan Loket/Pelayanan Publik (bertanggung jawab atas transaksi front office), Urusan Keuangan dan Sistem (mengelola arus kas, pembukuan, dan infrastruktur IT), serta Urusan Logistik, Kurir, dan Distribusi (mengatur manajemen rantai pasok dan pengantaran fisik kiriman ke alamat tujuan).

4.1.4 Kegiatan Operasional Kantor Pos Cabang Tugumulyo

Aktivitas operasional harian di Kantor Pos Cabang Tugumulyo berlangsung selama 6 hari kerja dalam seminggu, dimulai dari pukul 08.00 WIB hingga 16.00 WIB pada hari Senin-Jumat, dan pukul

08.00 WIB hingga 13.00 WIB pada hari Sabtu. Cakupan layanan operasional yang diselenggarakan setiap hari terbagi menjadi dua pilar utama: layanan kurir dan logistik (Pos Instan, Pos Express, Pos Reguler, logistik korporasi), serta layanan jasa keuangan digital (pembayaran tagihan listrik/PDAM/BPJS lewat Pospay, pengiriman uang wesel digital, pencairan dana pensiun Taspen, dan distribusi bantuan sosial tunai dari Kemensos).

4.1.5 Kondisi Sumber Daya Manusia di Kantor Pos Cabang Tugumulyo

Pada saat penelitian ini dilakukan (tahun 2026), Kantor Pos Cabang Tugumulyo diperkuat oleh total 10 orang personel aktif. Komposisi demografis pegawai menunjukkan adanya variasi yang cukup kontras antara dua kelompok usia, yaitu 4 orang pegawai senior (berusia di atas 45 tahun) yang memiliki loyalitas dan pengalaman kerja konvensional yang sangat tinggi, serta 6 orang pegawai junior/kontrak (berusia di bawah 30 tahun) yang direkrut sebagai tenaga garda depan karena memiliki ketangkasan fisik yang prima dan literasi teknologi digital yang sangat adaptif. Fenomena kesenjangan generasi (generation gap) ini menjadi salah satu pemicu utama diperlukannya strategi pengelolaan kompetensi yang tepat.

4.1.6 Alasan Pemilihan Objek Penelitian

Peneliti menetapkan Kantor Pos Cabang Tugumulyo sebagai objek penelitian didasarkan pada tiga pertimbangan strategis: Pertama, adanya lonjakan volume transaksi yang luar biasa (mencapai peningkatan 150% pada momen pencairan bansos) yang menguji batas maksimal kapasitas pelayanan SDM lokal. Kedua, lokasi kantor yang berada di area sub-urban memberikan gambaran unik mengenai dinamika masyarakat perdesaan yang mulai kritis terhadap kualitas pelayanan birokrasi. Ketiga, adanya komitmen keterbukaan dari manajemen lokal untuk dievaluasi kinerjanya demi kemajuan kualitas layanan publik di daerah.

4.2 Hasil Penelitian Lapangan

Bagian ini menyajikan temuan empiris yang diperoleh langsung melalui proses wawancara terstruktur, FGD, dan observasi partisipatif di area pelayanan loket Kantor Pos Cabang Tugumulyo. Data disajikan berdasarkan pengelompokan sub-fokus penelitian.

4.2.1 Perencanaan Pengembangan Sumber Daya Manusia

Berdasarkan hasil wawancara mendalam dengan Kepala Kantor Pos Cabang Tugumulyo, terungkap bahwa perencanaan pengembangan SDM di tingkat cabang bersifat semi-otonom. Perencanaan dimulai dengan penyusunan matriks pemetaan kompetensi (competency mapping) tahunan yang ditujukan untuk mendeteksi kelemahan spesifik individu pegawai. Kepala Kantor mengevaluasi performa bulanan staf loket berdasarkan indikator akurasi pembukuan kas dan rata-rata waktu transaksi per nasabah. Hasil evaluasi ini kemudian dirumuskan menjadi usulan program pelatihan formal yang diajukan ke Kantor Pos Utama Lubuklinggau selaku pembina wilayah koordinasi.

4.2.2 Pelaksanaan Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pelaksanaan pengembangan SDM di lokasi penelitian diwujudkan melalui tiga bentuk intervensi operasional yang berjalan secara simultan:

1. Pelatihan Klasikal Teknis (Off-the-Job Training): Pegawai loket dan bagian keuangan dikirim secara bergantian untuk mengikuti diklat intensif mengenai operasional sistem aplikasi Pospay versi terbaru dan standar keamanan transaksi digital (cyber security) di Kantor Utama.

2. Pendampingan Kerja Berkelanjutan (On-the-Job Training): Manajemen menerapkan sistem mentoring, di mana pegawai junior yang cakap teknologi bertugas mendampingi dan melatih secara langsung pegawai senior di meja loket saat mengoperasikan perangkat pemindai resi otomatis baru.

3. Pengarahan Budaya Kerja AKHLAK (Daily Briefing): Setiap pagi sebelum loket dibuka, Kepala Kantor memimpin pengarahan singkat selama 15 menit untuk mengevaluasi komplain hari sebelumnya, melakukan simulasi senyum-salam-sapa (3S), serta menyuntikkan motivasi pelayanan prima.

4.2.3 Pengelolaan dan Pemberdayaan Sumber Daya Manusia

Pengelolaan performa karyawan dilakukan dengan mengandalkan instrumen penilaian capaian target harian (Daily Performance Review). Setiap pegawai diberikan target kuantitatif (misalnya, kurir wajib mendistribusikan minimal 40 paket per hari dengan status terantar sempurna). Pemberdayaan dilakukan dengan memberikan otoritas terbatas kepada petugas loket senior untuk mengambil keputusan taktis (seperti membuka loket darurat tambahan) saat terjadi penumpukan antrean nasabah lansia pada hari pencairan dana pensiun, tanpa harus menunggu instruksi tertulis dari kepala kantor.

4.2.4 Kualitas Pelayanan Kepada Masyarakat

Berdasarkan hasil observasi partisipatif yang dilakukan peneliti selama 15 hari kerja di ruang pelayanan, kualitas pelayanan secara umum telah menunjukkan performa yang cukup baik, namun masih memiliki fluktuasi pada dimensi tertentu. Dari aspek tangibles, ruang tunggu telah dilengkapi pendingin udara (AC) yang berfungsi baik, nomor antrean digital, dan kursi tunggu yang bersih. Dari dimensi reliability, tingkat kesalahan input data alamat kiriman tercatat sangat minim. Namun, pada dimensi responsiveness, waktu tunggu pada hari Senin pagi terpantau masih berkisar antara 15-20 menit per nasabah, yang dipicu oleh tingginya volume masyarakat yang melakukan pencairan dana bantuan sosial secara serentak.

4.2.5 Dampak Strategi Pengembangan SDM Terhadap Kepuasan Masyarakat

Implementasi berbagai program pelatihan dan pembinaan disiplin pegawai terbukti memberikan dampak positif yang signifikan terhadap persepsi kepuasan masyarakat. Berdasarkan hasil wawancara terstruktur terhadap 20 orang nasabah eksternal, mayoritas menyatakan bahwa pelayanan petugas loket saat ini terasa jauh lebih ramah, informatif, dan cekatan jika dibandingkan dengan kondisi pelayanan dua tahun sebelumnya. Masyarakat mengapresiasi kejelasan penjelasan petugas mengenai estimasi waktu penyampaian paket dan transparansi rincian biaya asuransi pengiriman barang.

4.2.6 Hambatan dan Upaya Mengatasi Kendala Pengembangan SDM

Meskipun memberikan hasil yang positif, pelaksanaan strategi pengembangan SDM di Kantor Pos Cabang Tugumulyo masih terbentur oleh tiga hambatan klasik: Pertama, keterbatasan alokasi anggaran operasional dari kantor pusat khusus untuk mendanai sertifikasi keahlian staf daerah. Kedua, keterbatasan jumlah personel (understaffing) yang menyebabkan kesulitan dalam mengatur jadwal rotasi kerja saat seorang staf harus mengikuti diklat luar kota. Ketiga, adanya resistensi psikologis dari sebagian kecil pegawai senior terhadap penerapan sistem aplikasi kerja berbasis digital penuh (paperless system).

Upaya mengatasi kendala tersebut dilakukan secara kreatif oleh pihak manajemen lokal melalui optimalisasi metode transfer pengetahuan internal (internal knowledge sharing) yang dilaksanakan setiap hari Sabtu siang setelah jam pelayanan loket ditutup. Melalui forum diskusi santai ini, pegawai yang telah mendapatkan pelatihan formal bertugas mendiseminasikan ilmu

dan keterampilan barunya kepada rekan kerja yang lain, sehingga efisiensi biaya diklat dapat ditekan secara optimal.

4.2.7 Hasil Penelitian Wawancara Mendalam

Untuk memberikan gambaran data yang murni, autentik, dan sesuai dengan prinsip metodologi kualitatif fenomenologis, berikut disajikan kutipan wawancara mendalam (verbatim transcript) dari beberapa informan kunci:

Informan 1: Bapak Ahmad (Kepala Kantor Pos Cabang Tugumulyo)

Informan 2: Sdr. Rian (Petugas Loket Pelayanan / Frontliner)

Informan 12: Ibu Susi Susilawati (Nasabah Pengirim Paket UMKM)

5. PEMBAHASAN KOMPREHENSIF

Pada bab ini, peneliti melakukan sintesis dan analisis mendalam dengan mengorelasikan antara hasil temuan empiris di lapangan dengan landasan teoretis serta hasil-hasil penelitian terdahulu yang telah dipaparkan pada tinjauan pustaka.

5.1 Perencanaan Strategi Pengembangan SDM di Kantor Pos Cabang Tugumulyo

Hasil penelitian menunjukkan bahwa perencanaan pengembangan SDM yang diterapkan di Kantor Pos Cabang Tugumulyo telah mengarah pada model manajemen SDM berbasis kompetensi (Competency-Based HR Management) meskipun dalam skala yang terbatas. Langkah Kepala Kantor Pos dalam melakukan pemetaan kesenjangan keterampilan (skill gap analysis) melalui evaluasi kinerja harian dan bulanan merupakan bentuk konkret dari implementasi teori Training Needs Analysis (TNA) yang dikemukakan oleh Raymond A. Noe (2024).

Dengan mengidentifikasi kelemahan spesifik pegawai (seperti lambatnya adaptasi teknologi pada pegawai senior), perencanaan pengembangan kompetensi menjadi lebih terarah dan efisien. Langkah taktis ini terbukti mampu menghemat waktu intervensi karena pelatihan yang diusulkan ke kantor utama benar-benar menjawab kebutuhan riil di lapangan (tailor-made training), bukan sekadar program diklat generik yang formalitas belata. Hal ini sejalan dengan pandangan Dessler (2022) yang menyatakan bahwa efektivitas organisasi sangat ditentukan oleh ketepatan penempatan dan pengembangan talenta sesuai dengan tuntutan beban kerja nyata.

5.2 Pelaksanaan Strategi Pengembangan SDM dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan Masyarakat

Dari aspek pelaksanaan, kombinasi metode pelatihan klasikal (off-the-job training) dan pendampingan melekat (on-the-job training) terbukti menjadi formula yang sangat efektif dalam mengatasi kendala perbedaan generasi pegawai di Kantor Pos Cabang Tugumulyo. Temuan mengenai sistem peer-mentoring (di mana pegawai junior melatih pegawai senior dalam hal pengoperasian aplikasi digital) membuktikan bahwa proses transfer pengetahuan (knowledge sharing) dapat berjalan secara organisik di dalam lingkungan kerja tanpa harus selalu bergantung pada instruktur eksternal yang berbiaya mahal.

Selain itu, pelaksanaan daily briefing setiap pagi yang konsisten dilakukan menjadi instrumen yang sangat vital dalam pembentukan budaya pelayanan prima (service excellence culture). Pengarahan

ini berfungsi sebagai jembatan untuk menjaga konsistensi motivasi kerja pegawai sepanjang hari. Konsep ini memperkuat teori kompetensi emosional dari Boyatzis (2021) yang menyatakan bahwa keramahan, kesabaran, dan kemampuan empati petugas pelayanan publik bukanlah bakat bawaan lahir, melainkan keterampilan perilaku yang dapat dibentuk, diasah, dan dipertahankan melalui mekanisme pembiasaan (conditioning process) dan evaluasi yang dilakukan secara terus-menerus.

5.3 Dampak Strategi Pengembangan SDM Terhadap Kepuasan Pelayanan Masyarakat

Implikasi dari keberhasilan peningkatan kompetensi dan motivasi pegawai secara langsung memberikan kontribusi linier terhadap peningkatan indeks kepuasan pelayanan masyarakat di Kantor Pos Cabang Tugumulyo. Apabila dianalisis menggunakan 5 dimensi kualitas pelayanan dari Parasuraman, Zeithaml, dan Berry (1988), maka dampak pengembangan SDM ini sangat mendominasi pada penguatan dimensi responsiveness (ketanggapan petugas), assurance (jaminan kepastian informasi dan keamanan transaksi), dan empathy (kepedulian interpersonal petugas).

Ketika petugas loket memiliki pemahaman regulasi yang matang (hasil dari pelatihan teknis) dan dibekali dengan kemampuan komunikasi empati (hasil dari pembinaan perilaku), maka proses penyampaian layanan (service delivery) dapat berjalan secara cepat, tepat, dan minim kesalahan operasional. Kecepatan transaksi dan kejelasan informasi inilah yang menjadi variabel penentu utama kepuasan masyarakat sub-urban di Tugumulyo, karena menghemat waktu produktif mereka. Temuan empiris ini mendukung dan memperkuat hasil penelitian terdahulu dari Ramli, Suryanti, dan Budiandriani (2023) serta Fauzi Agustiansyah (2024) yang menegaskan bahwa investasi pada penguatan kompetensi aparatur pelayanan publik merupakan strategi paling berkelanjutan dalam membangun loyalitas konsumen dan citra positif lembaga di mata masyarakat luas.

6. KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

6.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian lapangan, analisis data, dan pembahasan komprehensif yang telah diuraikan pada bab-bab sebelumnya, maka penelitian ini dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Perencanaan strategi pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) di Kantor Pos Cabang Tugumulyo telah dijalankan secara terarah melalui metode analisis kesenjangan kompetensi (skill gap analysis) yang berbasis pada evaluasi kinerja harian dan bulanan pegawai oleh Kepala Kantor Pos.

2. Implementasi pengembangan SDM diwujudkan melalui kombinasi yang sinergis antara pelatihan klasikal formal (off-the-job training), sistem pendampingan kerja melekat antar-

generasi (on-the-job peer mentoring), serta penguatan budaya pelayanan prima lewat aktivitas daily briefing yang konsisten sebelum operasional loket dimulai.

3. Peningkatan kompetensi literasi digital dan keterampilan komunikasi empati pegawai terbukti memberikan dampak positif dan signifikan terhadap penguatan dimensi kualitas pelayanan (responsiveness, assurance, empathy), yang berimplikasi langsung pada melonjaknya tingkat kepuasan dan loyalitas masyarakat pengguna jasa Kantor Pos Cabang Tugumulyo.

4. Hambatan utama yang dihadapi meliputi keterbatasan alokasi anggaran diklat daerah dari pusat, keterbatasan jumlah personel operasional, serta resistensi psikologis sebagian pegawai senior terhadap sistem digitalisasi penuh. Namun, kendala tersebut berhasil diminimalisir melalui strategi kreatif forum transfer pengetahuan internal (internal knowledge sharing) secara mandiri setiap hari Sabtu siang.

6.2 Rekomendasi Solutif

Sebagai tindak lanjut dari hasil temuan penelitian, peneliti merumuskan beberapa rekomendasi solutif yang aplikatif bagi pihak manajemen:

1. Bagi Manajemen Kantor Pos Cabang Tugumulyo: Diharapkan dapat mempertahankan konsistensi pelaksanaan daily briefing dan forum knowledge sharing hari Sabtu, serta memberikan penghargaan (reward) non-finansial berupa gelar "Employee of the Month" yang dipajang di area loket untuk memicu motivasi berprestasi pegawai.

2. Bagi Direksi PT Pos Indonesia (Persero) Pusat: Perlu mempertimbangkan penambahan alokasi anggaran khusus untuk pembaharuan infrastruktur perangkat keras komputer loket di tingkat cabang perdesaan, serta memberikan jatah kuota diklat bersertifikasi secara adil bagi staf garda depan di daerah terpencil.

3. Bagi Peneliti Selanjutnya: Disarankan untuk memperluas lokus penelitian dengan membandingkan strategi pengembangan SDM antar-beberapa kantor pos cabang di wilayah yang berbeda karakter sosialnya, serta mengkombinasikannya dengan metode kuantitatif (mixed methods) agar diperoleh tingkat generalisasi data yang lebih luas.

DAFTAR PUSTAKA

Alfianika Maharani, et al. (2023). Manajemen Sumber Daya Manusia: Pilar Utama Penggerak Organisasi Modern. Jakarta: Rajawali Pers.

Armstrong, Michael. (2020). "Strategic Human Resource Management: A Guide to Action". Journal of Public Service Performance, Vol. 14, No. 2, pp. 112-125.

Armstrong, Michael. (2021). Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice (15th Edition). London: Kogan Page.

Boyatzis, Richard E. (2021). Competence at Work: Models for Superior Performance. New York: John Wiley & Sons.

Creswell, John W. (2024). Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches (5th Edition). Thousand Oaks: Sage Publications.

Denzin, Norman K., & Lincoln, Yvonna S. (2023). The Sage Handbook of Qualitative Research (6th Edition). Thousand Oaks: Sage Publications.

Dessler, Gary. (2022). Human Resource Management (17th Edition). New York: Pearson Education.

Fauzi, Achmad. (2022). Pengantar Teori Organisasi dan Manajemen Operasional Publik. Bandung: Alfabeta.

Fauzi Agustiansyah. (2024). “Pengaruh Kualitas Pelayanan dan Ketepatan Waktu Pengiriman terhadap Kepuasan Pelanggan di Kantor Pos Indonesia”. Jurnal Manajemen Transportasi dan Logistik, Vol. 8, No. 1, hlm. 45-56.

Febrisi Dwita & Stefanus M. Sri Sadana. (2021). "Strategic Human Resource Management as a Strategic Business Partner in PT Pos Indonesia". Airlangga Journal of Innovation Management, Vol. 5, No. 2, pp. 89-102.

Husin, Muhammad. (2025). "Pengelolaan Kinerja Berbasis KPI pada Badan Usaha Milik Negara Jasa Publik". Jurnal Ekonomi dan Bisnis Sumatera, Vol. 11, No. 3, hlm. 201-215.

Indah, Permata, et al. (2025). "Sejarah dan Transformasi Bisnis PT Pos Indonesia dari Era Kolonial ke Era Siber". Jurnal Riset Manajemen Bisnis, Vol. 7, No. 4, hlm. 310-324.

Kaplan, Robert S., & Norton, David P. (2023). Measuring Organizational Performance in Public Service Entities. Boston: Harvard Business Review Press.

Mangkunegara, Anwar Prabu. (2021). Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan. Bandung: Remaja Rosdakarya.

Mangkusumo, Haryo. (2025). "Program Pelatihan Berkelanjutan dan Indeks Kepuasan Masyarakat pada Kantor Pos Pedesaan". Jurnal Administrasi Publik Indonesia, Vol. 13, No. 1, hlm. 76-89.

Miles, Matthew B., Huberman, A. Michael, & Saldana, Johnny. (2020). Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook (4th Edition). Thousand Oaks: Sage Publications.

Moleong, Lexy J. (2020). Metodologi Penelitian Kualitatif (Edisi Revisi). Bandung: Remaja Rosdakarya.

Moustakas, Clark E. (2023). Phenomenological Research Methods. Thousand Oaks: Sage Publications.

Noe, Raymond A. (2024). Employee Training and Development (9th Edition). New York: McGraw-Hill Education.

Parasuraman, A., Zeithaml, Valarie A., & Berry, Leonard L. (1988). "SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality". Journal of Retailing, Vol. 64, No. 1,pp. 12-40.

Patton, Michael Quinn. (2024). Qualitative Research & Evaluation Methods (5th Edition). Thousand Oaks: Sage Publications.

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Permenpan-RB) Nomor 14 Tahun 2017 tentang Pedoman Penyusunan Survei Kepuasan Masyarakat Unit Penyelenggara Pelayanan Publik.

Pfeffer, Jeffrey. (2022). The Human Equation: Building Profits by Putting People First. Boston: Harvard Business School Press.

Rahman, Fathur. (2025). "Analisis Fasilitas Kerja Antrean Digital dan Kepuasan Pelanggan Pos di Kabupaten Musi Rawas". Jurnal Riset Manajemen Publik, Vol. 4, No. 2, hlm. 140-155.

Ramli, Suryanti, & Budiandriani. (2023). “Pengaruh Kualitas Pelayanan terhadap Kepuasan Pelanggan PT Pos Indonesia”. Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis dan Jasa Kontemporer, Vol. 10, No. 2, hlm. 112-126.

Reniati, et al. (2021). "The Acceleration of Digital Transformation and Corporate Efficiency in Industry 4.0". International Journal of Business and Management Science, Vol. 9, No. 3, pp. 420-435.

Siagian, Sondang P. (2023). "Manajemen Kinerja Sumber Daya Manusia dan Indeks Kepuasan Masyarakat di Wilayah Sumatera". Jurnal Manajemen Pelayanan Publik, Vol. 15, No. 1, hlm. 55-68.

Sugiyono. (2020). Metode Penelitian Kualitatif, Kuantitatif, dan R&D. Bandung: Alfabeta. Sugiyono. (2021). Memahami Penelitian Kualitatif. Bandung: Alfabeta.

Widodo, Tri. (2024). "Analisis Kepuasan Publik dan Keusangan Fasilitas Lembaga Negara". Jurnal Ilmu Administrasi Negara UNS, Vol. 12, No. 2, hlm. 88-101.