

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Gambaran Umum Obyek Penelitian

4.1.1. Sejarah Singkat Berdirinya Kantor POS Kudus

Sejarah mencatat keberadaan Pos Kudus begitu panjang, Kantor Pos pertama didirikan di Batavia (sekarang Jakarta) oleh Gubernur Jendral G. W. Baron van Imhoff pada tanggal 26 Agustus 1746 dengan tujuan untuk lebih menjamin keamanan surat-surat penduduk, terutama bagi mereka yang berdagang dari kantor-kantor di luar Jawa dan bagi mereka yang datang dari dan pergi ke Negeri Belanda. Sejak itulah pelayanan Pos telah lahir mengemban peran dan fungsi pelayanan kepada publik.

Setelah Kantor Pos Batavia didirikan, maka empat tahun kemudian didirikan Kantor Pos Semarang untuk mengadakan perhubungan Pos yang teratur antara kedua tempat itu dan untuk mempercepat pengirimannya. Rute perjalanan Pos kala itu ialah melalui Karawang, Cirebon dan Pekalongan.

Perubahan Status Pos Kudus, Pos Kudus telah beberapa kali mengalami perubahan status mulai dari Jawatan PTT (*Post, Telegraph dan Telephone*). Badan usaha yang dipimpin oleh seorang Kepala Jawatan ini operasinya tidak bersifat komersial dan fungsinya lebih diarahkan untuk mengadakan pelayanan publik. Perkembangan terus terjadi hingga statusnya menjadi Perusahaan Negara Pos dan Telekomunikasi. Mengamati perkembangan zaman dimana sektor pos dan

telekomunikasi berkembang sangat pesat, maka pada tahun 1965 berganti menjadi Perusahaan Negara Pos dan Giro (PN. Pos dan Giro), dan pada tahun 1978 berubah menjadi Perum POS dan Giro yang sejak ini ditegaskan sebagai badan usaha tunggal dalam menyelenggarakan Dinas Pos dan Giro Pos baik untuk hubungan dalam maupun luar negeri. Selama 17 tahun berstatus Perum, maka pada Juni 1995 berubah menjadi Perseroan Terbatas dengan nama PT Pos Kudus (Persero).

Dengan berjalannya waktu, Pos Kudus kini telah mampu menunjukkan kreatifitasnya dalam pengembangan bidang perposan Kudus dengan memanfaatkan infrastruktur jejaring yang dimilikinya yang mencapai sekitar 9 kecamatan dengan titik layanan yang menjangkau 100 persen kecamatan dan 100 persen kelurahan/desa. Sistem Kode Pos diciptakan untuk mempermudah processing kiriman pos dimana tiap jengkal daerah di Kudus mampu diidentifikasi dengan akurat.

4.1.2. Visi, Misi Dan Tujuan Kantor POS Kudus

PT Pos Kudus merupakan anggota Union Postal Universal (UPU) yang terikat konvensi untuk melaksanakan pelayanan yang bersifat Universal Service Obligation (USO) yang mewajibkan PT Pos Kudus untuk memberikan pelayanan murah dan merata untuk seluruh penduduk. PT Pos Kudus sebagai Badan Usaha Milik Negara (BUMN) juga diberikan tanggungjawab untuk melaksanakan peran pemerintahan dalam melayani masyarakat atau Public Service Obligation (PSO), seperti keharusan untuk memberikan kemudahan dalam pelayanan komunikasi, pengiriman barang dan pelayanan keuangan terhadap para pegawai negeri, transmigran,

pensiunan di daerah terpencil. Kewajiban-kewajiban tersebut dalam situasi ekonomi saat ini, dimana harga-harga barang dan jasa sangat tinggi, tentunya merupakan pelayanan yang menambah beban biaya dan menambah kerugian bagi perusahaan. Adapun visi, misi, dan tujuannya adalah sebagai berikut:

Visi : Menjadi Perusahaan Pos Terpercaya

- Misi** :
1. Berkomitmen kepada pelanggan untuk menyediakan layanan yang selalu tepat waktu dan nilai terbaik
 2. Berkomitmen kepada karyawan untuk memberikan iklim kerja yang aman, nyaman dan menghargai kontribusi
 3. Berkomitmen kepada pemegang saham untuk memberikan hasil usaha yang menguntungkan dan terus bertumbuh
 4. Berkomitmen untuk berkontribusi positif kepada masyarakat
 5. Berkomitmen untuk berperilaku transparan dan terpercaya kepada seluruh pemangku kepentingan

Tujuan : PT POS KUDUS mempunyai tujuan memastikan pengontrolan dapat dilakukan baik oleh pihak konsumen sendiri, pengontrolan ini memerlukan biaya investasi yang cukup besar dalam usaha memodernisasi dan tidak tergantung pada "HUMAN RESOURCES" yang terlalu besar. Namun turnover yang akan diterima dipastikan akan lebih besar karena tujuan utama dari sistem ini untuk

mengembalikan kepercayaan masyarakat dan pada akhirnya untuk membuat masyarakat Indonesia loyal menggunakan PT POS KUDUS.

4.1.3. Lokasi Perusahaan PT POS KUDUS

Kantor POS Kudus ini terletak di Jln. Jenderal Sudirman No. 43 Kelurahan Kramat Kecamatan Kota, Kabupaten Kudus. Letak kantor POS ini sungguh sangat strategis di tepi jalan dan berada di lingkup perkotaan apalagi di lingkungan sekitar terdapat perkantoran-perkantoran Pemerintahan Kabupaten Kudus. Dengan letak perusahaan di perkotaan ini juga memudahkan pelanggan untuk melakukan transaksi pembayaran listrik, pajak, transfer uang maupun antar barang atau surat.

4.1.4. Hari Kerja, Jam Kerja dan Istirahat Kerja

Hari dan jam kerja di Kantor Pusat dan Divisi Regional ditetapkan 5 (lima) hari kerja mulai hari Senin sampai dengan Jum'at dengan ketentuan sebagai berikut : jumlah jam kerja produktif 5 (lima) hari kerja adalah 39,5 jam seminggu

Hari Senin sampai Jum'at : Jam 07.30 - 16.30

Waktu istirahat hari Senin sampai Kamis : Jam 12.00 - 13.00

Waktu istirahat hari Jum'at : Jam 11.30 - 13.00

Hari dan jam kerja di UPT ditetapkan 6 (enam) hari kerja mulai hari Senin sampai dengan Sabtu dengan ketentuan sebagai berikut: Jumlah jam kerja produktif dalam 6 (enam) hari kerja adalah 39,5 jam seminggu.

Hari Senin sampai Kamis : Jam 07.30 - 15.30

Hari sampai Jum'at : Jam 07.30 - 11.30

Hari Sabtu : Jam 07.30 - 13.30

Waktu istirahat hari Senin s.d. Kamis dan Sabtu adalah 30 menit dan diatur setempat tanpa mengganggu kelancaran dinas/pelayanan. Hari Jum'at ditetapkan tanpa waktu istirahat. Hari dan jam kerja tersebut di atas dapat ditentukan menyimpang guna penyesuaian dengan kondisi geografis, kebutuhan UPT/ Divisi Regional/ Kantor Pusat, kebutuhan waktu istirahat karyawan dan atau penyesuaian dengan penetapan Pemda setempat melalui perundingan antara Perusahaan dan Serikat Pekerja. Jam kerja selama bulan suci Ramadhan diatur oleh Perusahaan disesuaikan dengan penetapan PEMDA setempat. Hari libur resmi, hari libur resmi ialah hari-hari libur yang ditetapkan setiap tahun oleh pemerintah termasuk hari minggu. Perusahaan memberikan istirahat kepada karyawan pada hari-hari libur resmi tersebut dengan tetap mendapatkan gaji. Perusahaan dapat mempekerjakan karyawan pada hari-hari libur resmi dengan hitungan gaji lembur.

4.1.5. Susunan Pengurus dan Pengelola PT POS KUDUS



Gambar 4.1. Susunan Pengurus dan Pengelola PT POS Kudus

Dalam menjalankan PT. POS Kudus disini dipimpin oleh kepala Kantor PT. POS Kudus yang di bantu oleh berbagai bidang yaitu manejer SDM, Teknologi dan sarana, manajer keuangan dan BPM, manager akuntansi, manajer unit pelayanan luar, manajer proses transportasi dan antaran, manajer audit dan MR, manager pelayanan, manager pemasaran dan pengembangan outlet, manager solusi IT. Adapun tugas dari masing-masing bagian yang ada di kantor POS adalah sebagai berikut:

a. Kepala Kantor POS

- 1) Bertanggung jawab atas seluruh kegiatan di kantor
- 2) Menyusun rencana kerja kantor POS, termasuk RAP dan RAB
- 3) Menyusun rencana kerja, termasuk RAP dan RAB yang telah disahkan dalam rapat anggota tahunan.
- 4) Mengkoordinasi kegiatan setiap bagian dan memeriksa administrasi keuangan koperasi tentang kebenaran dan kelengkapan laporan-laporan keuangan.
- 5) Memperhatikan kondisi Kantor POS
- 6) Memperbaharui system pembukuan dan memperbaharui struktur organisasi sehubungan dengan perkembangan kantor POS

b. Manejer SDM, Teknologi dan Sarana

- 1) Membuat surat-surat masuk (intern dan ekstern)
- 2) Mengawasi penyerahan naskah-naskah yang akan dijawab atau diselesaikan oleh bagian-bagian atau urusan

- 3) Mengawasi pelaksanaan pekerjaan urusan Kepegawaian, Agendaris, Peralatan dan Bangunan serta Urusan Kantor
 - 4) Mengatur dan bertanggungjawab atas persediaan ATM (Alat Tulis Menulis)
 - 5) Membuat laporan bulanan untuk urusan tata usaha atau administrasi
 - 6) Mendampingi Kepala Kantor POS dalam urusan dinas intern maupun ekstern
 - 7) Mengurus tamu Pusat dan Regional
- c. Manajer Keuangan dan BPM
- 1) Melakukan pemeriksaan Kas dan BPM KPC dengan menggunakan c3 dan c6 atau sarana pengawasan lainnya;
 - 2) Melakukan pemeriksaan saldo uang kas, uang yang di tahan, sisa persediaan BPM di Kpc, dan LE Postshop Swakelola
 - 3) Mengatur jalannya keuangan kantor POS baik uang keluar maupun uang masuk
- d. Manager Akuntansi
- 1) Membuat uraian tugas (*Job Description*) di bagiannya sesuai dengan ketentuan yang berlaku sebagai pedoman kerja.
 - 2) Memastikan bahwa pelaksanaan pekerjaan layanan di loket sesuai dengan SOP yang telah ditetapkan untuk menjamin kelancaran operasional dan pelayanan di loket sehingga tercipta pelayanan yang memuaskan bagi pelanggan untuk mencapai sasaran perusahaan.

- 3) Melakukan buka dan tutup rekap aplikasi IPOS baik loket KPRK maupun loket KPC.
- 4) Melakukan pembatalan transaksi IPOS loket KPRK
- 5) Melakukan pencocokan data pada neraca loket dan N2 dengan backsheet IPOS.
- 6) Mengorganisasikan dan melakukan pemeriksaan pertanggung jawaban proses pabean outgoing internasional di loket.
- 7) Mengelola sarana informasi pelanggan , mengelola jejak lacak kiriman aplikasi I-Pos atau aplikasi yang ditetapkan perusahaan.
- 8) Memastikan bahwa uang penerimaan transaksi layanan di loket telah disetorkan ke kasir sesuai dengan data transaksi yang sebenarnya
- 9) Mengawasi penggunaan password untuk operasional layanan di loket dan mengendalikan serta memelihara / mengganti password secara rutin.
- 10) Mengerjakan manifest I-POS Web loket KPRK dan memastikan bahwa Ka.KPC mengerjakan manifest IPOS Web.
- 11) Memastikan bahwa semua petlok melampirkan Resi I-POS yang dibatalkan baik lembar putih dan kuning.
- 12) Memberikan barcode dan resi kepada petlok KPRK maupun KPC, LE/MPS dan agenpos dengan menggunakan buku serah terima.
- 13) Memeriksa buku pengawasan penggunaan barcode IPOS.
- 14) Mengawasi masa laku PKS yang ada di aplikasi Sales Force.

- 15) Memeriksa tagihan surat kredit yang telah dikerjakan oleh bawahan dan mencocokkannya dengan bagian akuntansi.
- 16) Memastikan bahwa Resi Kuning loket korporat telah disortir per mitra dan sesuai dengan jumlah surat yang ditagihkan kepada mitra korporat.

e. Manajer Unit Pelayanan Luar

- 1) Mengkoordinir dan mengatur pelaksanaan proses pekerjaan di bagian Pengawasan Pelayanan Luar di Kantor Pos;
- 2) Memastikan dan mengendalikan pelaksanaan pekerjaan pelayanan luar sesuai dengan ketentuan yang berlaku;
- 3) Melakukan pemeriksaan terhadap pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan oleh Kantor Pos Cabang, LE Postshop Swakelola, MPS, serta titik layanan lainnya meliputi kegiatan pencocokkan transaksi penerimaan dan pengeluaran uang antara daftar Pertanggung N2 dengan dokumen sumber dan bukti pendukung lainnya, serta melakukan verifikasi terhadap kebenaran transaksi keuangan sesuai dengan ketentuan perusahaan;
- 4) Melakukan perhitungan kebutuhan uang kas yang di tahan untuk likuiditas di Kantor Pos Cabang, dan memenuhi kebutuhan uang tunai sesuai dengan surat pembayarannya, serta melakukan pengosongan kas terhadap penahan uang tunai yang tidak wajar, berkoordinasi dengan bagian keuangan dan BPM;

- 5) Memeriksa permintaan BPM, dan benda pihak ketiga lainnya, yang telah diinput oleh Asman

f. Manajer Proses Transportasi dan Antaran

- 1) Melaksanakan tugas yang diberikan oleh atasan langsung
- 2) Mengerjakan pekerjaan di bagian yang menjadi tanggungjawab pribadi dengan penuh dedikasi dan tanggung jawab
- 3) Menjaga kebersihan, keamanan dan ketertiban di bagian kerja masing-masing
- 4) Bertanggung jawab atas kelancaran tugas antaran dan tugas lain di bagian antaran
- 5) Membuat dan menjawab nddp atau surat
- 6) Membukukan statistic s-3.2 dan s-3.7
- 7) Membukukan NKH terima pada buku pengawasan adpis
- 8) Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Kepala Kantor POS
- 9) Melaksanakan antaran sampai selesai mulai pukul 09.00 WIB
- 10) Menjaga dan memelihara atribut dinas baik pada saat di dalam kantor maupun pada saat pengantaran
- 11) Mengatur jalur pengiriman surat-surat yang akan dikirim di berbagai tempat sesuai dengan alamat tujuan

g. Manajer Audit dan Manajemen Resiko

- 1) Mengaktifkan OTP password POSPAY untuk KPC, LE dan MPS
- 2) Membuka kantong BPM dan N2 dari KPC

- 3) Menginput permintaan BPM
- 4) Meminta tandatangan kepada Man.PPLA untuk diperiksa.
- 5) Meminta BPM ke Mankug, dan memasukan ke dalam Portepel masing-masing KPC/LE Postshop Jekulo
- 6) Mencatat permintaan BPM tersebut di dalam buku serah terima BPM ke KPC.
- 7) Menerima carik Taspen dan Asabri dari bagian pensiun KPRK dengan buku serah terima pada saat akan pembayaran pensiun.
- 8) Memasukkan carik tersebut ke dalam masing-masing kantongpos KPC.
- 9) Menerima Iklan dari bagian pemasaran yang akan ditempelkan pada papan pengumuman di KPC dan memasukkannya ke dalam masing-masing kantongpos KPC.
- 10) Memenuhi permintaan per-7 dari KPC yang berupa barang pemakaian (misal : buku slip setoran/penarikan BTN, Butab BTN, Slip Pembukaan Rekening, N1, dll) , register berharga (Barcode, Resi, Form EMS-5 ,dll) dengan menggunakan buku serah terima.
- 11) Menginput Kompilasi Naskah N2 KPC yang telah dicocokkan dengan dokumen sumber oleh Man.PPLA
- 12) Membuat rekening Koran KPC
- 13) Memisahkan resi IPOS loket korporat per nama mitra beserta daftar pengantar nya ke dalam amplop

- 14) Menginput transaksi kredit korporat per tanggal transaksi untuk dibuatkan daftar penagihan ke mitra
 - 15) Menginput transaksi pengiriman surat TNI AD produk surat biasa atau di loket korporat produk SKH
 - 16) Mengirimkan laporan pengiriman surat TNI AD per bulan ke kantor pusat serta berita acara tagihan yang telah diperiksa manajer ke SLP Kantor Pos Bandung
 - 17) Menyerahkan PPKP Pos Internasional yang telah dicocokkan oleh Man.PPLA ke bagian pengolahan dengan menggunakan buku serah
 - 18) Memeriksa jumlah SSP sesuai dengan cetakan Gir-7
 - 19) Memisahkan SSP lembar 2 di satukan dengan resi dan lembar 4 disatukan bersama dengan cetakan Gir-7
 - 20) Menyerahkan SSP lembar 2 dan resi ke Man.Pel KPRK.
- h. Manajer Pemasaran
- Melaksanakan dan mengendalikan pengelolaan layanan loket surat dan paket, serta penjualan prangko, benda pos, filateli fan meterai, mengendalikan pelaksanaan pekerjaan pelayanan pelanggan yang meliputi penanganan keluhan pelanggan, informasi pelanggan dan solusi pelanggan yang berhubungan dengan loket surat dan paket.
- i. Pengembangan Outlet
- 1) Mengorganisasikan, mengendalikan pengelolaan dan pengembangan Agen Pos;

- 2) Menyimpan dan mengarsipkan dengan tertib, dan teratur petinggal resi, register, naskah berharga lainnya di tempat yang aman;
- 3) Mencatat dan produksi, pendapatan, dan pengeluaran KPC
- 4) Mendata/Mengadministrasi, Nama, alamat, lokasi, kinerja dan informasi lainnya tentang Outlet kemitraan (Agen Pos dan Agen Pos Desa) serta mengelola laporan kinerja sesuai kebutuhan perusahaan;
- 5) Melakukaan pembinaan usaha dengan melakukan kunjungan, motivasi, dialog dan *update* informasi serta meneruskan media informasi/promosi ke Agen Pos;
- 6) Membantu Kepala Kantor Pos mengawasi proses standarisasi, pengendalian tampilan fisik dan evaluasi terhadap *performace/* tampilan Outlet Kemitraan;
- 7) Mengelola sumber daya di bagiannya untuk kelancaran pelaksanaan tugas;
- 8) Melakukan bimbingan kepada karyawan di lingkungan kerjanya dalam pelaksanaan tugas;
- 9) Melaksanakan pengisian sistem manajemen kinerja individu (SMKI);
- 10) Membuat dan menyampaikan laporan di bagiannya kepada atasan dan unit kerja terkait.

j. **Manager Solusi IT**

Manager solusi IT bertugas mengurus tentang komputer yang berkaitan dengan jaringan (wifi), aplikasi program kerja yang menggunakan komputer, jaringan JPS dan sampai penanganan hardware maupun software komputer.

4.2. Pembahasan

4.2.1. Strategi Rekrutmen Kepegawaian

Rekrutmen adalah proses mencari, menemukan dan menarik para pelamar yang kapabel untuk dipekerjakan dalam dan oleh suatu organisasi (Siagian, 2006). Hasil yang didapatkan dari proses rekrutmen adalah sejumlah tenaga kerja yang akan memasuki proses seleksi, yakni proses untuk menentukan kandidat yang mana yang paling layak untuk mengisi jabatan tertentu yang tersedia di perusahaan.

Pelaksanaan rekrutmen dan seleksi merupakan tugas yang sangat penting, krusial, dan membutuhkan tanggung jawab yang besar. Hal ini karena kualitas sumber daya manusia yang akan digunakan perusahaan sangat tergantung pada bagaimana prosedur rekrutmen dan seleksi dilaksanakan.

Proses pelaksanaan rekrutmen dan seleksi biasanya terdiri dari beberapa langkah atau tahapan. Di bawah ini adalah langkah-langkah yang biasanya dilakukan dalam pelaksanaan rekrutmen dan seleksi. Kepala manager SDM Kantor POS Kudus Ibu Umi Nur Alfiah (20/08/2016).

1. Mengidentifikasi jabatan yang lowong dan berapa jumlah tenaga yang diperlukan.

Proses rekrutmen dimulai saat adanya bidang pekerjaan baru di perusahaan, karyawan dipindahkan atau dipromosikan ke posisi lain, mengajukan permintaan pengunduran diri, adanya PHK, atau karena pensiun yang direncanakan. Dengan melihat dinamika dari beberapa hal tersebut dan mencocokkannya dengan perencanaan sumber daya manusia yang sudah tersusun (jika ada) maka akan diketahui jabatan apa saja yang sedang lowong dan berapa jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan untuk mengisi jabatan tersebut.

2. Mencari informasi jabatan melalui analisa jabatan

Untuk memperoleh uraian jabatan (*job description*) dan spesifikasi jabatan (*job specification*) sebagai landasan dalam membuat persyaratan jabatan. Persyaratan jabatan harus dibuat secara hati-hati dan sejelas mungkin agar dalam penerapannya nanti tidak ditemui kekaburan-kekaburan yang mengganggu proses selanjutnya.

3. Jika persyaratan jabatan telah tersusun, maka langkah berikutnya adalah menentukan dimana kandidat yang tepat harus dicari.

Dua alternatif untuk mencari kandidat yakni dari dalam perusahaan atau dari luar perusahaan. Jika diambil dari dalam, apabila kebutuhan staf untuk masa yang akan datang telah direncanakan, maka perlu juga diketahui siapa kira-kira karyawan yang ada saat ini yang dapat dipindahkan atau dipromosikan. Jika kandidat harus

dicari dari luar perusahaan maka perlu dipertimbangan dengan cermat metode rekrutmen yang tepat untuk mendapatkan kandidat tersebut.

4. Memilih metode-metode rekrutmen yang paling tepat untuk jabatan.

Ada banyak metode rekrutmen yang dapat dipilih oleh perusahaan dalam melakukan rekrutmen seperti iklan, *employee referrals*, *walk-ins & write-ins*, Depnakertrans, perusahaan pencari tenaga kerja, lembaga pendidikan, organisasi buruh, dan lain sebagainya. Perusahaan juga dapat memilih lebih dari satu metode, tergantung situasi dan kondisi yang terjadi saat itu.

Metode perekrutan akan berpengaruh besar terhadap banyaknya lamaran yang masuk ke dalam perusahaan. Metode perekrutan calon karyawan baru terbagi atas:

a. Metode Tertutup

Metode tertutup yaitu dimana perekrutan itu hanya diinformasikan kepada para karyawan atau orang-orang tertentu saja. Akibatnya lamaran yang masuk menjadi relatif sedikit, sehingga kesempatan untuk mendapatkan karyawan yang baik akan semakin sulit.

b. Metode Terbuka

Metode terbuka adalah dimana perekrutan itu diinformasikan secara luas dengan memasang iklan pada media massa baik cetak maupun elektronik, agar tersebar luas ke masyarakat. Dengan metode terbuka ini diharapkan banyak lamaran yang akan masuk, sehingga kesempatan untuk mendapatkan karyawan yang qualified menjadi lebih besar.

5. Memanggil kandidat-kandidat yang dianggap memenuhi persyaratan jabatan

Mengumpulkan berkas-berkas lamaran mereka, dan meminta mereka mengisi formulir lamaran pekerjaan yang telah disediakan untuk selanjutnya diproses dalam tahap seleksi

6. Menyaring/ menyeleksi kandidat.

Prosedur seleksi perlu dilakukan jika: 1) pelaksanaan tugas pada jabatan yang akan diisi memerlukan ciri-ciri fisik dan psikis tertentu yang tidak dimiliki oleh setiap orang. 2) ada lebih banyak kandidat yang tersedia dibandingkan jumlah jabatan yang akan diisi. Ada banyak teknik atau metode seleksi yang dapat digunakan oleh perusahaan. Hal terpenting untuk diperhatikan adalah bahwa masing-masing teknik seleksi mengukur karakteristik tertentu, sehingga akan memberi informasi yang berbeda-beda mengenai kandidat. Pemilihan suatu teknik/metode sebagai *predictor* dalam prosedur seleksi sangat tergantung pada: ciri-ciri pekerjaan, validitas dan reliabilitas metode, persentase calon yang terseleksi, dan biaya penggunaan teknik tertentu. Beberapa teknik seleksi yang sering digunakan adalah formulir lamaran, data biografi, referensi dan rekomendasi, wawancara, test kemampuan dan kepribadian, test fisik/ fisiologis, tes simulasi pekerjaan dan *assessment center*.

7. Membuat penawaran kerja.

Setelah proses seleksi dianggap cukup dan petugas rekrutmen sudah dapat menentukan kandidat terbaik untuk jabatan tertentu, maka selanjutnya perlu dipersiapkan penawaran kerja. Termasuk disini adalah mempersiapkan perjanjian

kerja (KKB), memperkenalkan secara lebih mendalam tentang peraturan dan kondisi kerja di perusahaan, dan memastikan kapan kandidat akan mulai bekerja. Hal terpenting dalam tahap ini adalah petugas rekrutmen harus menyiapkan kandidat cadangan untuk berjaga-jaga kalau kandidat pertama menolak tawaran kerja atau terjadi hal-hal tak terduga.

8. Mulai bekerja.

Proses rekrutmen tidak berhenti begitu saja setelah kandidat menerima penawaran kerja. Pada saat sudah menjadi pegawai maka yang bersangkutan masih perlu dibantu agar ia dapat bekerja secara optimal dan bertahan untuk waktu yang lama. Pegawai yang bersangkutan harus dimonitor dan dinilai kinerjanya secara teratur, serta diberikan pelatihan dan pengembangan. Pada tahap ini petugas rekrutmen perlu mengkaji ulang cara-cara yang dipakai dalam merekrut dan menyeleksi pegawai, hal ini sangat penting demi mencegah masalah-masalah yang mungkin timbul setelah pegawai diterima bekerja.

Berkaitan dengan suatu prosedur proses rekrutmen dan seleksi hingga pelamar benar-benar diterima menjadi karyawan membutuhkan waktu yang tidak sebentar. Pelamar harus melewati serangkaian prosedur seperti tes dan wawancara. Hal ini harus dapat direncanakan oleh perusahaan dengan metode yang tepat agar proses rekrutmen dan seleksi menjadi efektif. Baik bagi suatu organisasi agar cepat mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kriteria dan bagi pelamar agar cepat mendapatkan pekerjaan untuk mengisi posisi yang ditawarkan. Adapun dalam rekrutmen harus sesuai dengan formasi yang dibutuhkan oleh Kantor POS Kudus.

Kepala manager SDM Kepegawaian Kantor POS Kudus Ibu Umi Nur Alfiah (20/07/2016).

“Formasi Karyawan adalah jumlah dan susunan Grade karyawan dalam struktur organisasi yang disusun berdasarkan pertimbangan strategis yang diperlukan oleh Kantor Pos Kudus untuk mampu menyelesaikan tugas pokok dalam suatu kurun waktuter tentu. Dan Rekrutmen karyawan dilakukan untuk mengisi posisi Grade yang lowong berdasarkan formasi karyawan. Serta formasi karyawandisusun berdasarkan jenis pekerjaan, sifat pekerjaan, beban kerja, kapasitas dan kompetensi yang dipersyaratkan untuk melaksanakan pekerjaan, juga jenjang dan jumlah Grade yang dibutuhkan. (Ibu Umi Nur Alfiah.2016)

Dalam rekrutmen Kantor POS Kudus harus memperhatikan tentang formasi-formasi yang telah dibutuhkan mana yang harus di isi dan mana yang harus diperbaruhi. Seperti apa yang dikatakan oleh Kepala Manager SDM Kepegawaian Kantor POS Kudus Ibu Umi Nur Alfiah yang penulis temui bahwa perekrutan pegawai harus memperhatikan formasi-formasi yang harus di isi atau dipenuhi. Dengan demikian suatu perusahaan atau instansi tidak boleh merekrut karyawan sebanyak-banyaknya yaitu harus memperhatikan keperluan suatu perusahaan mana yang harus di isi atau diperbaruhi. Adapun langkah-langkah dalam rekrutmen kepegawaian adalah seperti berikut. Kepala manager SDM Kepegawaian Kantor POS Kudus Ibu Umi Nur Alfiah mengatakan bahwa:

“Dalam melaksanakan suatu langkah-langkah yang umumnya dilakukan dalam pelaksanaan rekrutmen antara lain mengidentifikasi jabatan yang lowong, mencari informasi jabatan melalui analisis jabatan, menentukan calon yang tepat, memilih metode-metode rekrutmen yang paling tepat, memanggil calon yang dianggap memenuhi persyaratan jabatan, menyaring atau menyeleksi kandidat, membuat penawaran kerja, mulai bekerja. (Ibu Umi Nur Alfiah.2016).

Menurut kepala manager SDM kepegawaian kantor POS Kudus yang penulis temui di sela sela kesibukannya di kantor POS Kudus, beliau menuturkan prosedur rekrutmen yang baik harus meliputi langkah-langkah seperti mengidentifikasi jabatan yang lowong, mencari informasi jabatan melalui analisis jabatan, menentukan calon yang tepat, memilih metode-metode rekrutmen yang paling tepat, memanggil calon yang dianggap memenuhi persyaratan jabatan, menyaring atau menyeleksi kandidat, membuat penawaran kerja, mulai bekerja.

Dalam rekrutmen kepegawaian harus memenuhi syarat-syarat seperti berikut, setiap warga negara Indonesia yang memenuhi syarat-syarat yang ditentukan mempunyai kesempatan yang sama untuk melamar dan diangkat menjadi karyawan. Syarat-syarat umum yang harus dipenuhi oleh setiap kandidat adalah Warga Negara Indonesia, sehat jasmani dan rohani sesuai standar yang ditetapkan oleh perusahaan, tidak pernah dihukum berdasarkan keputusan pengadilan yang mempunyai kekuatan hukum yang tetap, karena melakukan suatu tindak pidana kejahatan, tidak pernah terlibat dalam suatu gerakan yang menentang Pancasila, Undang-Undang Dasar 1945, Negara dan Pemerintah, tidak pernah diberhentikan tidak dengan hormat dari suatu instansi baik pemerintah atau swasta, mempunyai pendidikan dan kecakapan yang diperlukan yang dibuktikan dengan ijazah, sertifikat keahlian/ profesi atau surat keterangan tanda lulus, berkelakuan baik yang dinyatakan oleh pihak berwajib (Kepolisian Negara Republik Indonesia), bersedia ditempatkan sesuai dengan

kebutuhan perusahaan serta memenuhi persyaratan lain yang ditentukan dalam Peraturan Perundang-undangan.

Selain persyaratan umum sebagai mana tersebut diatas, ditetapkan pula persyaratan khusus sesuai dengan kebutuhan perusahaan yang diatur pada waktu pelaksanaan rekrutmen. Setiap kandidat berusia serendah-rendahnya 18 tahun dan mempunyai loyalitas kerja tinggi serta ulet dan siap lembur di luar jam kerja. Untuk para calon pelamar kepegawaian di Kantor POS Kudus yang tidak memenuhi syarat secara tegas tidak diperbolehkan mengikuti seleksi tes, seperti yang dikatakan oleh ketua manager kepegawaian, Menurut kepala manager SDM Kepegawaian Ibu Umi Nur Alfiah:

“Bahwa lamaran-lamaran yang sekiranya tidak memenuhi persyaratan yang diinginkan oleh Kantor POS Kudus tidak diperbolehkan ikut seleksi tes tertulis maupun wawancara” (Ibu Umi Nur Alfiah.2016).

Dalam sebuah prosedur rekrutmen harus menggunakan strategi rekrutmen pegawai adapun strategi rekrutmen pegawai meliputi berbagai kegiatan yang menjadi tugas dari manajemen, seperti rekrutmen dan seleksi, perencanaan, pengembangan dan pelatihan, penilaian kinerja serta kompensasi dan motivasi. Strategi rekrutmen yang dilakukan oleh kepala manager SDM bagaian kepegawian yaitu melalui metode terrbuka dan tertutup, seleksi juga merupakan tahap awal bagi perusahaan untuk mendapatkan pegawai yang berkompeten. Kinerja perusahaan di masa depan sangat ditentukan oleh penerapan strategi rekrutmen dan seleksi. Pegawai adalah motor penggerak bagi perusahaan dalam mencapai tujuannya.

Untuk mewujudkan visi dan misi perusahaan dibutuhkan pegawai yang tangguh dan berkompentensi sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Oleh sebab itu dibutuhkan suatu strategi rekrutmen dan seleksi berbasis kompetensi yang tepat demi diperolehnya pegawai yang mampu berkinerja sangat baik. Seperti yang dikatakan oleh manager kepekawaian Kantor POS Kudus sebagai berikut. Menurut kepala manager SDM kepegawaian Kantor POS Kudus bahwa:

“Strategi rekrutmen kepegawaian dan seleksi merupakan tahap awal bagi perusahaan untuk mendapatkan pegawai yang berkompeten. Kinerja perusahaan di masa depan sangat ditentukan oleh penerapan strategi rekrutmen dan seleksi. Adapun strategi rekrutmen pegawai meliputi berbagai kegiatan yang menjadi tugas dari manajemen, seperti rekrutmen dan seleksi, perencanaan, pengembangan dan pelatihan, penilaian kinerja serta kompensasi” (Ibu Umi Nur Alfiah.2016).

Dalam menentukan rekrutmen kepegawaian diperlukan sebuah strategi yang tepat dan sekaligus seleksi yang ketat. Karena pegawai merupakan motor penggerak atau penentu sebuah perusahaan dalam mencapai tujuannya untuk mewujudkan visi dan misi perusahaan. Pengangkatan penjadi karyawan atau penetapan sebagai pegawai Kantor POS Kudus harus melalui tahap-tahap atau syarat-syarat sebagai berikut. Menurut kepala manager SDM Kepegawaian Ibu Umi Nur Alfiah:

“Bahwa Setiap kandidat yang memenuhi syarat dan dinyatakan lulus seleksi dalam proses rekrutmen yang telah dilakukan, diangkat sebagai karyawan untuk waktu tidak tertentu, diberikan grade dan golongan ruang gaji pokok. Pengangkatan sebagaimana dimaksud diatas, didahului dengan pengangkatan sebagai calon karyawan, kecuali bagi lulusan Pendidikan Pos yang lama pendidikannya3 (tiga) bulan atau lebih, masa menjadi calon karyawan selama-lamanya 3 (tiga) bulan, aspek yang dinilai untuk menentukan kecakapan calon karyawan adalah keterampilan, kerjasama dan kedisiplinan dalam menjalankan tugas. Calon karyawan yang dinyatakan tidak cakap oleh atasannya dan/atau tidak sehat oleh

Dokter Penguji Tersendir iatau Tim PengujiKesehatan, dikenakan Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) yang ditetapka dengan Surat Keputusan. Setiap calon karyawan diberikan program orientasi atas pekerjaan yang diselenggarakan oleh Perusahaan yang bentuknya disesuaikan dengan rencana penempatan pada jenis pekerjaan calon karyawan. (Ibu Umi Nur Alfiah.2016)

Dalam penentuan pegawai atau seleksi pegawai menurut kepala manager SDM Kepegawaian Ibu Umi Nur Alfiah yang penulis temui di sebuah ruangan Kantor POS Kudus mengatakan bahwa penentuan seleksi pegawai harus melalui beberapa tahapan yang ketat dan juga harus memenuhi persyaratan-persyaratan tertentu. Dan Setiap kandidat yang memenuhi syarat dan dinyatakan lulus seleksi dalam proses rekrutmen yang telah dilakukan, diangkat sebagai karyawan untuk waktu tidak tertentu, diberikan grade dan golongan ruang gaji pokok. Dari hasil wawancara oleh ibu Umi Nur Alfiah selaku manager SDM Kepegawaian Kantor POS Kudus bahwa untuk sampai penentapan pegawai harus melewati berbagai tahapan dan persyaratan yang sangat ketat. Dengan demikian akan diperoleh pegawai yang hebat, handal dan profesional sesuai dengan keahlian kerjanya.

Dari pembahasan rekrutmen di atas dapat penulis simpulkan bahwa rekrutmen kepegawaian yang dilaksanakan oleh Kepala Manager SDM Kantor POS Kudus melalui beberapa tahap yaitu memperhatikan formasi-formasi mana saja yang harus di isi atau yang membutuhkan pegawai baru, mencari informasi jabatan melalui analisa jabatan, menentukan dimana kandidat yang tepat harus dicari, memilih metode-metode rekrutmen yang paling tepat untuk jabatan, metode tertutup, metode

terbuka, memanggil kandidat-kandidat yang dianggap memenuhi persyaratan jabatan, menyaring/ menyeleksi kandidat, membuat penawaran kerja, dan mulai bekerja. Dalam rekrutmen kepegawaian harus memenuhi syarat-syarat umum yang harus dipenuhi oleh setiap kandidat adalah Warga Negara Indonesia, sehat jasmani dan rohani, tidak pernah dihukum karena melakukan suatu tindak pidana kejahatan, tidak pernah terlibat dalam suatu gerakan yang menentang Pancasila, Undang-Undang Dasar 1945, Negara dan Pemerintah, tidak pernah diberhentikan tidak dengan hormat dari suatu instansi baik pemerintah atau swasta, mempunyai pendidikan dan kecakapan yang diperlukan yang dibuktikan dengan ijazah, sertifikat keahlian/profesi atau surat keterangan tanda lulus, berkelakuan baik yang dinyatakan oleh pihak berwajib (Kepolisian Negara Republik Indonesia), bersedia ditempatkan sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Dalam rekrutmen strategi rekrutmen pegawai juga tidak kalah penting yang dilakukan oleh kepala bagian manager SDM kepegawaian kantor Pos kudu yaitu melalui setrategi atau metode yaitu melalui metode tes tertulis maupun wawancara.

Dengan demikian apa yang dilakukan oleh Kantor POS Kudus adalah sudah sangat sesuai dan tepat dengan apa yang ada pada teori tersentralisasi. Yaitu rekrutmen ini lebih efisien mengingat rekrutmen dapat merekrut sejumlah besar pegawai untuk memenuhi kebutuhan beberapa departemen.

4.2.2. Pelaksanaan Pengembangan Karir

Pengembangan adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan atau jabatan melalui pendidikan dan pelatihan. Hasibuan (2006) Pelaksanaan pengembangan karir yang dilaksanakan di Kantor POS Kudus meliputi:

1. Pendidikan dan Pelatihan

Pendidikan dan pelatihan merupakan usaha meningkatkan kemampuan kerja yang dimiliki karyawan dengan cara menambah pengetahuan dan keterampilannya. Pendidikan menekankan pada penekanan keahlian teoritis, konseptual, dan moral karyawan, sedangkan pelatihan lebih menekankan pada peningkatan keterampilan teknik pelaksanaan karyawan. Pelatihan (*training*) yang diberikan kepada karyawan operasional, sedangkan pendidikan (*education*) diberikan kepada karyawan manajerial.

Pendidikan yang dilakukan di Kantor Pos terbagi atas pendidikan waktu dahulu dan sekarang. Pendidikan waktu dahulu terbagi atas 4 tahapan yaitu:

- a. Diksar (Pendidikan Dasar) diikuti oleh calon pegawai lulusan SD dan SMP dan lulusan dari program ini nantinya akan menjadi staf.
- b. Dikmen (Pendidikan Menengah) diikuti oleh calon pegawai lulusan SMA dan dari lulusan program ini nantinya akan menjadi manajer atau kepala Kantor Pos tipe E dan F.
- c. Dikti (Pendidikan Tinggi) diikuti oleh calon pegawai lulusan D3 atau S1 dan lulusan dari program ini nantinya pasti akan menjadi kepala Kantor

Pos atau menjadi manajer regional, manajer pusat ataupun deputy regional.

- d. Diklan (Pendidikan Lanjutan) diikuti oleh pegawai yang telah menyelesaikan program Dikti dan lulusan dari program ini nantinya akan menjadi Kepala Regional, VP (Vice President) dan SVP (Senior Vice President).

Sedangkan pendidikan waktu sekarang terbagi atas POK (Pendidikan Orientasi Kerja) dan MT (Manajemen Training). Calon pegawai dengan ijazah D3 yang mengikuti program ini dan lulus akan menjadi manajer di Kantor Pos tipe E. Sedangkan calon pegawai dengan ijazah S1 yang mengikuti program ini dan lulus akan menjadi manajer di Kantor Pos tipe D. Sedangkan syarat utama untuk menjadi seorang Kepala Kantor Pos adalah sudah pernah menjadi manajer akuntansi, manajer keuangan dan manajer pemasaran.

Pelatihan yang dilakukan di Kantor Pos lebih menekankan kepada pengetahuan tentang produk-produk baru yang dimiliki oleh perusahaan sehingga paling tidak setiap pegawai bisa memberikan informasi kepada pelanggan tentang produk-produk baru tersebut. Selain itu pelatihan juga dilakukan dengan cara mempelajari semua bagian yang ada di Kantor Pos dan juga mempraktekkan tugas di bagian-bagian tersebut.

2. Mutasi

Mutasi atau yang dikenal dengan mutasi personal diartikan sebagai perubahan posisi/ jabatan/ pekerjaan tempat kerja dari seorang tenaga kerja yang dilakukan

baik secara vertikal maupun horisontal. Mutasi secara vertikal mengandung arti bahwa tenaga kerja yang bersangkutan dipindahkan pada posisi/jabatan/pekerjaan yang lebih tinggi dari sebelumnya, yang biasanya diikuti dengan perubahan, dari wewenang dan tanggung jawabnya, status, kekuasaan, dan pendapat baik ke tinggi yang lebih tinggi maupun tingkat yang lebih rendah. Sedangkan mutasi horisontal mengandung arti terjadinya perubahan posisi/ jabatan/ pekerjaan/ tempat namun masih dalam level/tingkat yang sama, (yang berubah hanyalah bidang tugas atau areal tempat tugasnya) yang di ikuti dengan perubahan tingkat wewenang dan tanggung jawabnya, status, kekuasaan dan pendapatannya.

a. Mutasi Vertikal terdiri atas:

1. Promosi

Suatu promosi diartikan sebagai perubahan posisi/ jabatan/ pekerjaan dari tingkat yang lebih rendah ke tingkat yang lebih tinggi. Perubahan ini biasanya akan di ikuti dengan meningkatnya tanggung jawab, hak serta status social seseorang.

2. Demosi

Demosi merupakan suatu bentuk mutasi vertikal yang berupa penurunan pangkat/posisi/jabatan/pekerjaan ke tingkat yang lebih rendah.

3. Penangguhan Kenaikan Pangkat

Penangguhan kenaikan pangkat terjadi sebagai akibat dari ketidakmampuan seorang tenaga kerja melaksanakan tugas dalam jabatannya, karena pelanggaran disiplin, atau terkena hukuman pidana.

4. Pembebastugasan

Pembebastugasan atau lebih dikenal dengan skorsing merupakan bentuk mutasi vertikal yang dilakukan dengan membebastugaskan seorang tenaga kerja dari posisi/ jabatan/ pekerjaannya, tetapi masih memperoleh pendapatan secara penuh.

5. Pemberhentian

Pemberhentian atau retiring merupakan bentuk mutasi vertikal yang paling akhir berupa pemberhentian seorang tenaga kerja dari posisi/ jabatan/ pekerjaan yang sekaligus diikuti dengan pemutusan hubungan kerja dan pemberhentian pembayaran pendapatannya (upah/ gaji).

b. Mutasi Horisontal terdiri atas:

1. Job Rotation

Suatu *job rotation* atau perputaran jabatan merupakan suatu bentuk mutasi personal dengan tujuan antara lain untuk menambah pengetahuan seorang tenaga kerja dan menghindarkan terjadinya kejenuhan. Bentuknya adalah *tour of area*, *tour of duty* dan rehabilitasi.

2. Production Transfer

Suatu bentuk mutasi horisontal yang ditujukan untuk mengisi kekosongan pekerja pada suatu posisi/ jabatan/ pekerjaan tertentu yang harus segera diisi agar kontinuitas produksi dan peningkatannya dapat terjamin.

3. Replacement Transfer

Suatu penggantian tenaga kerja dalam organisasi yang ditujukan untuk mempertahankan tenaga kerja yang berpengalaman dengan cara mengganti pekerja-pekerja yang baru.

4. Versatility Transfer

Versatility transfer merupakan suatu bentuk mutasi horisontal yang bertujuan untuk menempatkan tenaga kerja yang memiliki kecakapan tertentu pada jabatan-jabatan yang memang membutuhkan kecakapan tersebut.

5. Shift Transfer

Suatu bentuk mutasi horisontal berupa pemindahan sekelompok tenaga kerja yang melaksanakan suatu pekerjaan/jabatan yang sama

6. Remedial Transfer

Merupakan suatu bentuk mutasi horisontal yang bertujuan untuk menempatkan seorang tenaga kerja pada jabatan/ posisi/ pekerjaan yang sesuai dengan kondisi kerja yang bersangkutan.

Berkaitan dengan pengembangan karir yaitu merupakan tanggung jawab suatu organisasi yang menyiapkan karyawan dengan kualifikasi dan pengalaman tertentu, agar pada waktu dibutuhkan organisasi sudah memiliki karyawan dengan kualifikasi tertentu. Sifatnya paternalistik, dari atas kebawah dan tersentralisasi. Jadi yang dilakukan karyawan adalah bekerja sebaik mungkin, mengikuti semua pelatihan yang diberikan, menunggu kesempatan kenaikan jabatan dan biasanya menurut saja

menduduki jabatan yang ditawarkan oleh perusahaan. Menurut Manajer Pelayanan

Ibu Paulina Puji Hastuti bahwa:

“Pendidikan dan pelatihan merupakan usaha meningkatkan kemampuan kerja yang dimiliki karyawan dengan cara menambah pengetahuan dan keterampilannya. Pendidikan menekankan pada penekanan keahlian teoritis, konseptual, dan moral karyawan, sedangkan pelatihan lebih menekankan pada peningkatan keterampilan teknik pelaksanaan karyawan. Pelatihan (training) yang diberikan kepada karyawan operasional, sedangkan pendidikan (education) diberikan kepada karyawan manajerial. Bagi siapapun pegawai Kantor POS Kudus yang memiliki pendidikan tinggi dan pelatihan yang handal akan di tempatkan posisi kepegawainnya ke jenjang yang lebih tinggi.” (Ibu Paulina Puji Hastuti.2016).

- a. Pegawai dipanggil oleh kepala bidang dan di cek bentuk pendidikan sesuai dengan bidang kerjanya atau tidak, sudahkah mendapatkan ijazah atau belum.
- b. Pegawai yang memiliki piagam pelatihan tentang pelatihan bidang sesuai jobnya dan mampu melaksanakan sesuai apa yang didapatkan dari latihan maka akan di berikan sebuah penghargaan.
- c. Mutasi, mutasi atau yang dikenal dengan mutasi personal diartikan sebagai perubahan posisi/jabatan/pekerjaan tempat kerja dari seorang tenaga kerja yang dilakukan baik secara vertikal maupun horisontal. Mutasi secara vertikal mengandung arti bahwa tenaga kerja yang bersangkutan dipindahkan pada posisi/jabatan/pekerjaan yang lebih tinggi dari sebelumnya yang biasanya diikuti dengan perubahan, dari wewenang dan tanggung jawabnya, status, kekuasaan, dan pendapat baik ke tinggi yang lebih tinggi maupun tingkat yang lebih rendah.

Sedangkan mutasi horisontal mengandung arti terjadinya perubahan posisi/jabatan/pekerjaan/tempat namun masih dalam level/tingkat yang sama (yang berubah hanyalah bidang tugas atau areal tempat tugasnya) yang diikuti dengan perubahan tingkat wewenang dan tanggung jawabnya

- d. Bagi pegawai Kantor POS Kudus telah tamat pendidikan sesuai dengan tugas pokok jabatannya dan bagi pegawai yang mempunyai piagam pelatihan khusus sesuai dengan tugas pokok jabatannya kepala bidang akan memberikan sebuah penghargaan berupa kenaikan pangkat.
- 1) Bagi Karyawan yang diangkat dengan menggunakan ijazah SMA/ sederajat ditetapkan dalam *grade* 17 dengan *personal value* awal 400.
 - 2) Bagi Karyawan yang diangkat dengan menggunakan ijazah Diploma III/ D3 ditetapkan dalam *grade* 13 dengan *personal value* awal 1600.
 - 3) Bagi Karyawan yang diangkat dengan menggunakan ijazah Diploma IV/ D4 atau Sarjana/S1 ditetapkan dalam *grade* 11 dengan *personal value* awal 2200.
 - 4) Bagi Karyawan yang diangkat dengan menggunakan ijazah Sarjana/ S1 yang diakui perusahaan dan telah memiliki sertifikasi

profesi yang dibutuhkan Perusahaan ditetapkan dalam *grade* 10 dengan *personal value* awal 2500.

- 5) Bagi Karyawan yang diangkat dengan menggunakan ijazah S2 dan diakui perusahaan ditetapkan dalam *grade* 9 dengan *personal value* awal 2800.
- 6) Bagi Karyawan yang diangkat dengan menggunakan ijazah S3 dan diakui perusahaan ditetapkan dalam *grade* 8 dengan *personal value* awal 3100.

Dengan sikap ini diharapkan para pegawai Kantor POS Kudus akan bekerja secara profesional dan bersungguh-sungguh sesuai tugas dan tanggungjawab masing-masing. Menurut Ketua SPPI Kudus Bapak Arif Hidayat menuturkan:

“Perlunya motivasi terhadap pegawai-pegawai yang mempunyai motivasi kerja tinggi dan berprestasi”. (Bapak Arif Hidayat.2016).

Sikap ini di maksudkan untuk dapat lebih memberikan motivasi kepada pegawai yang mempunyai motivasi kerja tinggi dan berprestasi, dengan pegawai-pegawai yang banyak berprestasi maka akan menjadikan sebuah perusahaan Kantor Pos Kudus akan berjalan dan lebih maju sesuai dengan tujuan perusahaan. Bapak Arif Hidayat mengatakan bahwa:

“Pegawai juga banyak bilang bahwasanya penyebab kenaikan jabatan atau karir adalah pendidikan dan pelatihan yang dapat menjadikan seseorang pegawai bisa berprestasi dalam sebuah pekerjaannya” (Bapak Arif Hidayat. 2016).

Para pegawai di sini berlomba-lomba untuk berprestasi di dalam bidang kerjanya dengan maksud dan tujuan untuk meningkatkan karir yang lebih tinggi serta mendapatkan kesejahteraan yang lebih baik. Dengan pangkat naik maka secara otomatis gaji akan naik pula sekaligus tunjangan-tunjangan akan mengikuti kenaikan.

Dalam peningkatan karir juga bisa ditempuh melalui mutasi atau yang dikenal dengan mutasi personal diartikan sebagai perubahan posisi/ jabatan/ pekerjaan/ tempat kerja dari seorang tenaga kerja yang dilakukan baik secara vertikal maupun horisontal. Dalam hal ini Manajer Audit dan Resiko, Bapak Angga Nurwigantara mengatakan bahwa:

“Mutasi juga dapat meningkatkan suatu karir pegawai yaitu dengan cara bagi siapapun pegawai yang sudah menempuh masa kerja paling banyak atau paling lama maka kepangkatannya akan kami berikan penghargaan yaitu kenaikan pangkat. (Bapak Angga Nurwigantara. 2016).

Dalam kenaikan pangkat melalui mutasi atau kenaikan pangkat ada mutasi secara vertikal mengandung arti bahwa tenaga kerja yang bersangkutan dipindahkan pada posisi/jabatan/pekerjaan yang lebih tinggi dari sebelumnya, yang biasanya diikuti dengan perubahan, dari wewenang dan tanggung jawabnya, status, kekuasaan dan pendapat baik ke tinggi yang lebih tinggi maupun tingkat yang lebih rendah. Sedangkan mutasi horisontal mengandung arti terjadinya perubahan posisi/jabatan/pekerjaan/ tempat namun masih dalam level/tingkat yang sama (yang berubah hanyalah bidang tugas atau areal tempat tugasnya) yang di ikuti dengan

perubahan tingkat wewenang dan tanggung jawabnya. Bapak Angga Nurwigantara mengatakan bahwa:

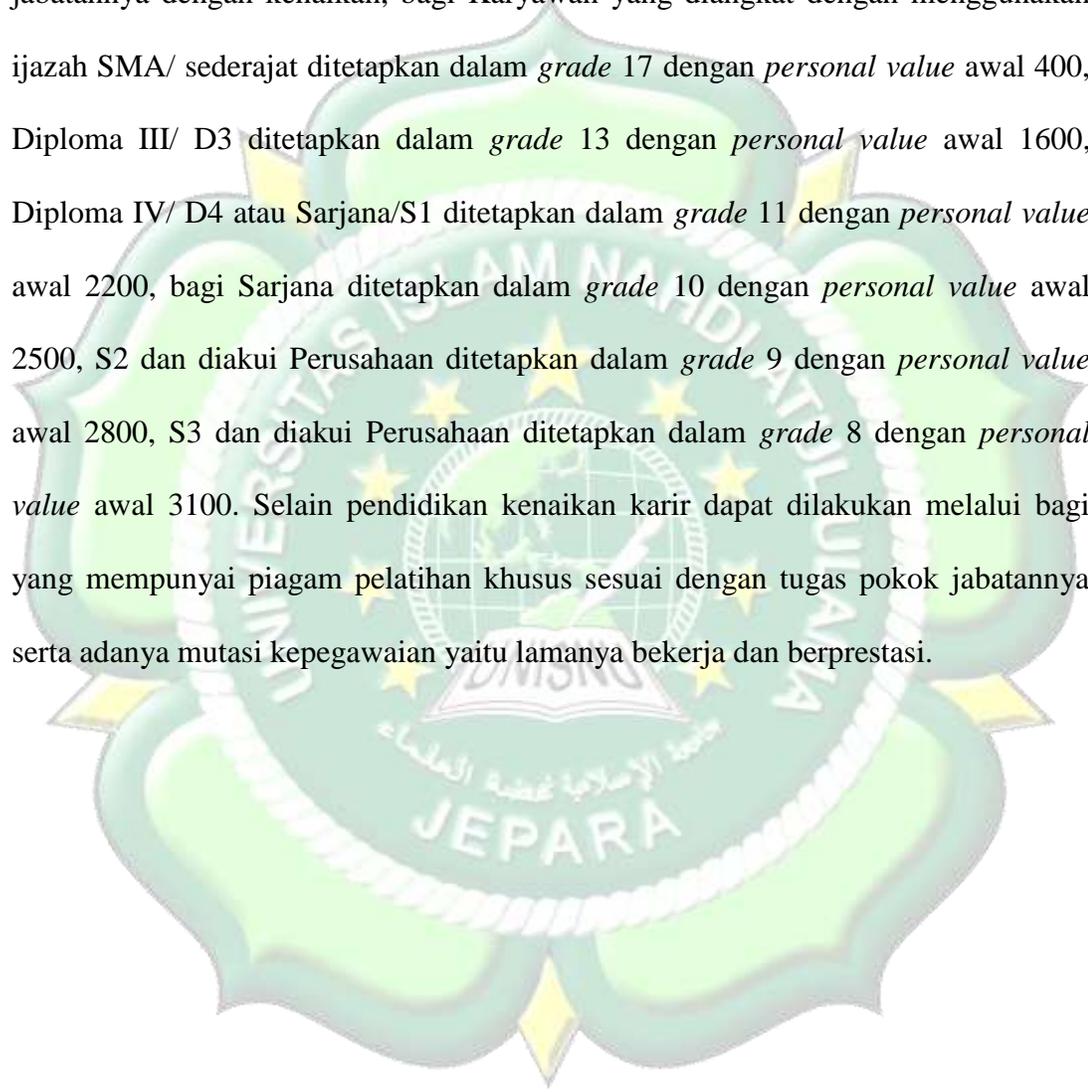
“Pegawai juga banyak bilang bahwasanya kenaikan jabatan atau karir secara otomatis akan ditingkatkan jabatannya apa bila bekerja disini waktunya sudah lama dan mempunyai prestasi kerja yang baik” (Bapak Angga Nurwigantara. 2016).

Dengan demikian, naiknya suatu jabatan atau karir bagi pegawai Kantor POS Kudus adalah pendidikan yang sesuai dengan tugas pokok jabatannya dan bagi pegawai yang mempunyai piagam pelatihan khusus sesuai dengan tugas pokok jabatannya serta adanya mutasi kepegawaian yaitu lamanya bekerja dan berprestasi.

Di sini kantor POS Kudus hanya memberlakukan penghargaan bagi pegawai yang memenuhi syarat saja yaitu temat pendidikan tinggi sesuai dengan bidangnya dan berprestasi, mempunyai piagam pelatihan sesuai bidangnya dan berprestasi secara cepat kurang dari waktu yang ditetapkan oleh kantor Pos Kudus, sedangkan penghargaan mutasi diberikan apabila masa kerjanya sudah mencapai waktu yang ditentukan.

Dari pembahasan di atas yang berkaitan dengan mutasi dapat disimpulkan bahwa dalam kenaikan pangkat melalui mutasi kenaikan pangkat dapat dilakukan secara vertikal yaitu tenaga kerja yang bersangkutan dipindahkan pada posisi/jabatan/pekerjaan yang lebih tinggi, dengan diikuti perubahan wewenang dan tanggung jawabnya, status, kekuasaan yang lebih tinggi. Mutasi juga dapat dilaksanakan secara horisontal yaitu terjadinya perubahan posisi/ jabatan/ pekerjaan/

tempat kerja namun masih dalam level/ tingkat yang sama dengan perubahan tingkat wewenang dan tanggung jawabnya. Juga naiknya suatu jabatan atau karir bagi pegawai Kantor POS Kudus adalah melalui pendidikan yaitu dengan tugas pokok jabatannya dengan kenaikan, bagi Karyawan yang diangkat dengan menggunakan ijazah SMA/ sederajat ditetapkan dalam *grade* 17 dengan *personal value* awal 400, Diploma III/ D3 ditetapkan dalam *grade* 13 dengan *personal value* awal 1600, Diploma IV/ D4 atau Sarjana/S1 ditetapkan dalam *grade* 11 dengan *personal value* awal 2200, bagi Sarjana ditetapkan dalam *grade* 10 dengan *personal value* awal 2500, S2 dan diakui Perusahaan ditetapkan dalam *grade* 9 dengan *personal value* awal 2800, S3 dan diakui Perusahaan ditetapkan dalam *grade* 8 dengan *personal value* awal 3100. Selain pendidikan kenaikan karir dapat dilakukan melalui bagi yang mempunyai piagam pelatihan khusus sesuai dengan tugas pokok jabatannya serta adanya mutasi kepegawaian yaitu lamanya bekerja dan berprestasi.



4.2.3. Triangulasi Data

Tabel Ringkasan Perbandingan Hasil Wawancara dengan Teori Rekrutmen dan Pengembangan Karir

No	Informan	Hasil Wawancara	Teori	Kesimpulan
		<u>Rekrutmen</u>		
1	Ibu Umi Nur Alfiah	1. Jalur Internal 2. Jalur Eksternal	Mengidentifikasi jabatan yang lowong Mencari informasi jabatan melalui analisis jabatan Menentukan calon yang tepat Memilih metode-metode rekrutmen yang paling tepat	Proses pelaksanaan rekrutmen yang dilakukan oleh Kantor Pos Kudus adalah bagian dari teori rekrutmen yang dikemukakan oleh Samsudin
2	Bapak Angga Nurwigantara	1. Tes Tertulis 2. Psikotes 3. Wawancara	Memanggil calon yang dianggap memenuhi persyaratan jabatan	
3	Ibu Paulina Puji Hastuti	1. Tes Kemampuan Dasar/TPA 2. Tes Kemampuan Akademik 3. Psikotes 4. Interview 5. Tes Kesehatan	Menyaring atau menyeleksi kandidat Membuat penawaran kerja Mulai bekerja	
4	Bapak Arif Hidayat	1. Tes Akademik dan Psikotes 2. Interview 3. Tes Kesehatan		

		<u>Pengembangan Karir</u>		
1	Ibu Umi Nur Alfiah	1. Pendidikan dan Pelatihan 2. Mutasi (vertikal atau horisontal) 3. Kepangkatan (dari grade rendah menuju ke grade yang lebih tinggi)	Pendidikan dan Pelatihan Mutasi	Pelaksanaan pengembangan karir pegawai yang dilakukan oleh Kantor Pos Kudus sesuai dengan teori tentang pengembangan karir yang telah dijelaskan dalam skripsi ini
2	Bapak Angga Nurwigantara	Pelatihan, Mutasi/ Promosi		
3	Ibu Paulina Puji Hastuti	Mutasi antar bagian dan promosi jabatan		
4	Bapak Arif Hidayat	Pelatihan, Mutasi, Promosi		

