

**ANALISIS JUMLAH TENAGA AIR TRAFFIC CONTROLLER (ATC)
DALAM PEMBERIAN JASA PELAYANAN LALU LINTAS UDARA
PADA PT. (PERSERO) ANGKASA PURA II
BANDAR UDARA POLONIA MEDAN**



SKRIPSI

OLEH:

NAMA : LUCKY ANDRI RIANTO

NO.STB : 98 830 0289



**JURUSAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS MEDAN AREA
M E D A N**

UNIVERSITAS MEDAN AREA 2002

Judul Skripsi : Analisis Jumlah Tenaga Air Traffic Controller (ATC) Dalam Pemberian Jasa Pelayanan Lalu Lintas Udara Pada PT.(Persero) Angkasa Pura II Bandar Udara Polonia Medan

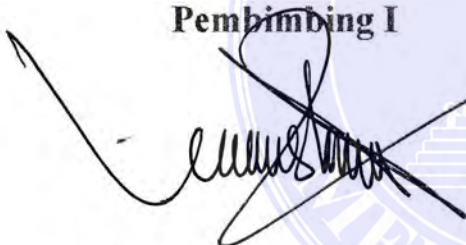
Nama Mahasiswa : LUCKY ANDRI RIANTO

N.P.M : 98. 830. 0289

Jurusan : MANAJEMEN

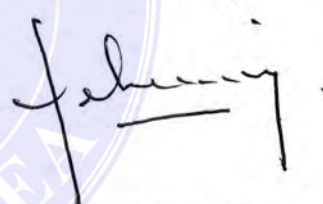
**Kami Menyetujui :
Komisi Pembimbing**

Pembimbing I



(Drs. Muslim Wijaya, MSi)

Pembimbing II



(Drs. H. Syahriandi, SE,MSi)

Mengetahui :

Ketua Jurusan



(Drs. H. Jhon Hardy, Msi)

Dekan



(Drs.H. Syahriandi, SE,MSi)

UNIVERSITAS MEDAN AREA Tanggal Lulus : 20 Desember 2002

RINGKASAN

Karyawan atau tenaga kerja adalah salah satu bagian terpenting dari faktor produksi dalam suatu perusahaan untuk mencapai tujuan produktivitas yang maksimal. Oleh karena itu mau tak mau seorang manajer personalia harus memberikan perhatian yang sangat serius terhadap masalah ini. Berbagai usaha dan ikhtiar dilakukan para manajer untuk meningkatkan efektifitas fungsi integrasinya semata-mata hanya untuk mencapau sasaran dan tujuan yang telah disepakati oleh manajemen. Proses kegiatan yang dimulai dari pemilihan tenaga kerja, melatih dan mengembangkan keterampilan mereka dan kemudian memberikan upah (kompensasi) yang cukup adil dan layak, apakah dianggap sudah selesai tugas seorang manajer personalia? Ternyata tidak. Semua karyawan atau tenaga kerja yang sudah mendapatkan gaji yang cukup tinggi dan menempati posisi yang cukup strategis lantas puas dengan apa yang didapatkan dari pekerjaan dan kedudukannya.

Hal ini penting untuk membuat karyawan bersedia mengabdikan hidupnya pada organisasi dalam jangka panjang tanpa merasa gelisah, bosan dan pada akhirnya dapat memberikan motivasi untuk meningkatkan produktivitas tenaga kerja.

Untuk mencapai tujuan yang diinginkan oleh perusahaan, faktor utama yang menentukan adalah sumber daya manusia. Sumber daya manusia sebagai tenaga kerja akan menunjang efisiensi dan efektifnya perusahaan mencapai tujuannya. Perusahaan makin menyadari hal itu terjadi, bila untuk memperoleh karyawan tidak dilakukan secara tepat dan program pengadaan karyawan juga tidak dilakukan secara efektif, juga karyawan yang diperoleh tidak berdasarkan suatu seleksi yang efektif maka karyawan pun tidak dapat bekerja dengan baik. Hal tersebut disebabkan karena karyawan yang diperoleh kurang cakap dan terampil sehingga kegiatan usaha juga tidak mengalami kemajuan yang pesat. Untuk itu penulis menitikberatkan masalah ini pada beberapa hal pokok, yaitu : Apakah program pengadaan karyawan berkualifikasi Air Traffic Controller (ATC) dapat memberikan peranan yang sangat berarti untuk peningkatan pelayanan lalu lintas udara.

Dari permasalahan di atas penulis memberikan hipotesis sehubungan dengan masalah yang dihadapi oleh PT. (Persero) Angkasa Pura II Medan adalah : **“Apabila penarikan dan pengembangan tenaga ATC dilakukan dengan baik maka akan dapat dicapai target pelayanan lalu lintas udara yang optimal”**.

Dari permasalahan dan hipotesis yang dikemukakan penulis dapat mengambil kesimpulan berdasarkan penelitian yang penulis lakukan. Adapun kesimpulannya adalah :

1. PT. (Persero) Angkasa Pura II adalah perusahaan di bidang jasa penerbangan yang mempunyai kegiatan di dalam pelayanan operasi lalu lintas udara dan jasa bandar udara, pemeliharaan fasilitas bandar udara.
2. Program pengadaan yang dilakukan perusahaan disusun berdasarkan kebutuhan yang mendesak bagi perusahaan. Oleh sebab itu jumlah pegawai yang berkesempatan mengikuti program ini hanya sebagian kecil saja.

3. Untuk mencapai kelancaran pelaksanaan penerbangan yang selamat dan efisien maka kebutuhan akan sumber daya manusia ATC yang ada saat ini belum memenuhi persyaratan minim (tidak sesuai menurut Doc.926 – AN/924).

Berdasarkan uraian analisis dan kesimpulan dapat disarankan sebagai berikut :

1. Perusahaan hendaknya terus melanjutkan program refreshing course yang pernah dilakukan untuk memudahkan pekerjaan ATC dalam melakukan tindakan yang cepat dan tepat dalam semua bidang operasional karena tindakan itu diperlukan pada waktu yang sangat menegangkan selama “peak hour”.
2. Studi beban kerja ATC harus dilakukan untuk menunjang usulan perubahan SDM. Apabila usulan tersebut disebabkan oleh beban kerja, sebaliknya studi juga perlu dilakukan apabila diperkirakan bahwa pembebanan terjadi secara teratur antara 2 fungsi atau lebih. Posisi dapat digabung tanpa mengganggu keselamatan atau menimbulkan masalah over loading pada posisi gabungan yang baru.
3. Berkaitan dengan hal tersebut di atas, maka pihak manajemen sebelum memutasikan/memindahkan personil ATC ke suatu daerah atau promosi untuk menempuh karier progresif ke tingkat manajemen, hendaknya ditindaklanjuti atau dipikirkan terlebih dahulu personil pengganti pada posisi yang ditinggalkan.
4. Personil ATC supaya segera ditambah agar beban kerja tiap-tiap personil tidak terlalu berat.
5. Pengalaman menunjukkan bahwa karena pekerjaan ATC bersifat khusus dan profesi ini mensyaratkan kualifikasi dan keterampilan yang tinggi sehingga perusahaan disarankan agar mengatur personil ATS dipekerjakan dengan syarat dan kondisi dengan prospek promosi khusus di bidang pekerjaan ATS dan sedapat mungkin independen atau bebas dari struktur karier pegawai biasa.

DAFTAR ISI

	Halaman
RINGKASAN	i
KATA PENGANTAR.....	iii
DAFTAR ISI.....	v
DAFTAR GAMBAR DAN TABEL.....	vii
BAB I : PENDAHULUAN	
A. Alasan Pemilihan Judul.....	1
B. Perumusan Masalah.....	2
C. Hipotesis.....	3
D. Luas dan Tujuan Penelitian.....	3
E. Metode Penelitian dan Teknik Pengumpulan Data	4
F. Metode Analisis.....	5
BAB II : LANDASAN TEORITIS	
A. Pengertian dan Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia....	7
B. Penarikan dan Pengembangan Tenaga Kerja	14
C. Hubungan Penarikan dan Pengembangan Karyawan Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan	23
D. Pengertian, Pengukuran Prestasi Kerja Karyawan	26
E. Pengertian ATC dan Jasa Pelayanan Lalu Lintas Udara	31

BAB III : PT. (PERSERO) ANGKASA PURA II BANDAR UDARA POLONIA MEDAN	
A. Gambaran Umum Perusahaan	34
B. Prosedur Penarikan Tenaga Kerja ATC	50
C. Proses Penempatan dan Pengembangan Tenaga Kerja ATC	56
D. Sistem Penilaian Prestasi Kerja ATC	64
E. Pengukuran Pelayanan Lalu Lintas Udara yang Efektif ...	69
F. Hambatan yang Dihadapi Dalam Pemberian Jasa Pelayanan Lalu Lintas Udara	71
BAB IV : ANALISIS DAN EVALUASI	73
BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN	
A. Kesimpulan	80
B. S a r a n	80
DAFTAR PUSTAKA	

BAB I

PENDAHULUAN

A. Alasan Pemilihan Judul

Jasa transportasi udara memegang peranan penting pada dekade terakhir ini. Sifat transportasi udara dalam pengangkutan penumpang dan barang secara cepat dan tepat berhubungan erat dengan pertumbuhan dan perkembangan tingkat perekonomian suatu daerah. Hal ini tidak dapat dipungkiri mengingat para pengguna jasa lebih mementingkan efisiensi waktu untuk lebih cepat mencapai tempat tujuan.

Pesawat terbang yang merupakan alat angkut dari transportasi udara tidak dapat berdiri sendiri tanpa dukungan infrastruktur yang memadai, terutama tempat menampung pesawat yaitu bandar udara dan pelayanan lalu lintas udara. tetapi semua itu tidak akan tumbuh dan berkembang dengan cepat tanpa dukungan transportasi yang memadai.

Pengelola bandar udara harus terarah dan terencana dalam mempersiapkan dan meningkatkan mutu pelayanannya. Sumber Daya Manusia (SDM) yang memiliki keterkaitan langsung dalam pemberian jasa pelayanan lalu lintas udara harus mendapatkan perhatian lebih mengingat tugas dan fungsinya yang cukup berat.

Air Traffic Controller (ATC) yang merupakan ujung tombak pemberian jasa pelayanan lalu lintas udara adalah tenaga kerja yang memiliki tanggung jawab sangat besar terhadap keselamatan penerbangan. Tanggung jawab ATC dalam menciptakan pelayanan pengendalian lalu lintas udara yang aman, efisien, teratur dan nyaman menjadikan ATC memiliki beban kerja dan tingkat stres yang tinggi dalam menjalankan pekerjaannya. Kompensasi serta fasilitas yang cukup, tidak sepenuhnya dapat menjamin hasil kerja yang memuaskan tanpa mempertimbangkan jumlah serta beban kerja yang dihadapi tenaga ATC yang bertugas setiap hari. Hal seperti ini harus sesegera mungkin diselesaikan agar tidak terjadi musibah dikemudian hari. Pengadaan dan penyeimbangan jumlah ATC di setiap bagian perlu dilakukan, proses penarikan, pelatihan dan pengembangan keterampilan harus berjalan terus menerus agar tidak terjadi ketimpangan-ketimpangan dalam proses bekerja. Hal ini penting untuk membuat tenaga ATC bersedia mengabdikan dirinya pada perusahaan dalam jangka panjang tanpa merasa gelisah dan bosan yang pada akhirnya akan dapat memberikan motivasi untuk meningkatkan produktivitas kerja.

Berdasarkan uraian diatas maka penulis merasa tertarik untuk mengadakan penelitian mengenai jumlah tenaga ATC. Penulis memilih PT (Persero) Angkasa Pura II sebagai objek penelitian karena perusahaan tersebut dinilai memenuhi syarat untuk tujuan penelitian ini. Selain itu perusahaan tersebut merupakan tempat penulis bekerja pada saat ini dan hasilnya dituangkan

dalam suatu karya tulis berbentuk skripsi dengan memilih judul “**ANALISIS JUMLAH TENAGA AIR TRAFFIC CONTROLLER (ATC) DALAM PEMBERIAN JASA PELAYANAN LALU LINTAS UDARA PADA PT. (PERSERO) ANGKASA PURA II BANDAR UDARA POLONIA MEDAN**”.

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan penelitian terdahulu yang penulis lakukan, maka masalah yang dihadapi adalah kebijakan penarikan, dan pengembangan tenaga kerja ATC yang dilaksanakan perusahaan, belum sesuai dengan jumlah ideal pekerja dalam bertugas sehingga prestasi bekerja karyawan tidak mencapai pada tingkat yang optimal.

C. Hipotesis

“Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap suatu masalah atau sub masalah yang diajukan oleh peneliti, yang dijabarkan dari landasan teori atau tinjauan pustaka dan masih harus diuji kebenarannya”. 1)

Berdasarkan definisi di atas maka penulis mengajukan hipotesis sebagai berikut :

1). Winarno Surakhmad, **Pengantar Penelitian Ilmiah Dasar, Metode, dan Teknik**, Edisi VIII, Penerbit Tarsito, Bandung, 1995, hal. 39.

“Apabila penarikan dan pengembangan tenaga ATC dilakukan dengan baik maka akan dapat dicapai target pelayanan lalu lintas udara yang optimal”.

D. Luas dan Tujuan Penelitian

Karena keterbatasan kemampuan yang dimiliki penulis maka penulisan ini dibatasi pada analisa terhadap jumlah tenaga kerja ATC dalam pemberian jasa pelayanan lalu lintas udara pada PT. (Persero) Angkasa Pura II Bandar Udara Polonia Medan.

Adapun tujuan penelitian ini adalah :

1. Untuk mengaplikasikan pengetahuan teoritis di bidang penarikan dan pengembangan tenaga kerja.
2. Untuk mengetahui apakah usaha-usaha yang dilakukan oleh perusahaan dalam penarikan dan pengembangan tenaga kerja ATC memberikan peranan yang berarti dalam meningkatkan pelayanan lalu lintas udara.
3. Memberikan saran bagi permasalahan yang ditimbulkan sehingga bermanfaat bagi perusahaan.

E. Metode Penelitian Dan Teknik Pengumpulan Data

Dalam pengumpulan data yang diperlukan, penulis menggunakan dua metode penelitian yaitu :

1. Penelitian kepustakaan (Library Research)

Dalam penelitian ini penulis mengumpulkan data yang diperlukan dengan membaca literatur seperti buku-buku, majalah ilmiah, koran dan laporan-laporan penelitian lainnya yang berhubungan dengan masalah yang dibahas dalam penelitian. Data yang diperoleh dari penelitian ini berwujud teori-teori, konsep-konsep yang dikelompokkan sebagai data sekunder.

2. Penelitian Lapangan (Field Research)

Dalam penelitian ini penulis mengumpulkan data yang dilakukan langsung ke objek penelitian, dalam hal ini PT. (Persero) Angkasa Pura II. Data yang diperoleh dari penelitian ini merupakan data primer.

Adapun teknik pengumpulan data yang dilakukan adalah sebagai berikut :

1. Pengamatan (Observation)

Yaitu melakukan peninjauan langsung ke objek penelitian dalam hal ini adalah PT. (Persero) Angkasa Pura II Medan, untuk memperoleh gambaran tentang fakta yang ada di lapangan. Hasil-hasil pengamatan dicatat seperlunya sebagai bahan temuan.

2. Wawancara (Interview)

Yaitu melakukan tanya jawab langsung dengan pihak yang berwenang di dalam perusahaan untuk memberikan keterangan/data yang diperlukan.

3. Daftar Pertanyaan (Questionaire)

Yaitu menyusun daftar pertanyaan yang telah dipersiapkan sebelumnya dan diserahkan kepada responden yang berwenang di perusahaan untuk dijawab secara tertulis.

F. Metode Analisis

Adapun metode analisis yang dipergunakan untuk menganalisa data dari hasil penelitian ini adalah :

1. Metode Analisis Deskriptif, yaitu data yang telah ada dikumpulkan, diklarifikasikan, dianalisis selanjutnya diinterpretasikan sehingga diperoleh gambaran yang jelas tentang objek yang diteliti.
2. Metode Analisis Deduktif, yaitu suatu cara analisis dengan menarik suatu kesimpulan yang bertitik tolak dari prinsip-prinsip yang kebenarannya telah diterima secara umum kemudian membandingkannya dengan fakta yang ada, sehingga dapat dilihat penyimpangan maupun persesuaian diantara keduanya.

Dari kedua metode analisis tersebut penulis akan menarik kesimpulan sebagai hasil akhir penelitian dan selanjutnya menyusun saran yang mungkin bermanfaat sebagai alternatif bagi pemecahan masalah yang dihadapi perusahaan.

BAB II

LANDASAN TEORITIS

A. Pengertian dan Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan suatu kebijakan yang dianut oleh suatu perusahaan. Dimana dalam melangsungkan kegiatannya senantiasa berupaya untuk dapat mengatur, mendidik dan melatih bawahannya. Dalam hal ini adalah tenaga kerja yang dimiliki sehingga memiliki kualitas yang lebih baik. Dengan cara ini diharapkan akan diperoleh tenaga kerja yang dapat menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan kepada setiap pekerja. Jika hal ini dapat dicapai maka akan memberikan kemampuan pihak perusahaan untuk mengembangkan usahanya.

Banyak definisi-definisi tentang manajemen sumber daya manusia yang berbeda-beda satu sama lainnya. Walaupun demikian definisi-definisi tersebut mempunyai elemen-elemen dalam pencapaian tujuannya.

Untuk mengetahui arti Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) secara lebih jelas, maka dalam skripsi ini penulis menyetengahkan beberapa definisi yang dapat dianggap menjadi titik tolak dalam uraian-uraian selanjutnya.

“Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien, membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat”. 2)

Personnel management adalah seni dan ilmu perencanaan, pelaksanaan dan pengontrolan tenaga kerja untuk tercapainya tujuan yang telah ditentukan terlebih dahulu dengan adanya kepuasan hati pada diri pekerja. Dengan kata lain manajemen personalia adalah seni dan ilmu untuk memperoleh, memajukan dan memanfaatkan tenaga kerja sehingga tujuan organisasi dapat direalisasi secara daya guna sekaligus adanya kegairahan bekerja dari para tenaga kerja itu. 3)

Dari kedua definisi di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa manajemen merupakan sebuah ilmu dan seni dalam memanfaatkan tenaga kerja agar berdaya guna untuk pencapaian tujuan perusahaan.

Fungsi manajemen personalia adalah :

1. Fungsi manajerial
 - a. Perencanaan (planning)
 - b. Pengorganisasian (organization)
 - c. Pengarahan (directing)
 - d. Pengawasan (controlling)
2. Fungsi operasionil
 - a. Pengadaan tenaga kerja (procurement)
 - b. Pengembangan (development)
 - c. Kompensasi (compensation)
 - d. Integrasi (integration)
 - e. Pemeliharaan (maintenance)
 - f. Pemutusan hubungan kerja (separation). 4)

2). Malayu S.P. Hasibuan, **Manajemen Sumber Daya Manusia, Dasar dan Kunci Keberhasilan**, Cetakan Pertama, Penerbit CV. Masagung, Jakarta, 1990, hal. 10.

3). M. Manullang, **Manajemen Personalia**, Ghalia Indonesia, Jakarta, 1990, hal. 14.

4). Mulia Nasution, **Manajemen Personalia, Aplikasi Dalam Perusahaan**, Cetakan Kedua, Penerbit Djambatan, Jakarta, 2000, hal. 7.

UNIVERSITAS MEDAN AREA

ad.1.a. Perencanaan (Planning)

Adalah penentuan dari apa yang harus dilakukan dan bagaimana melakukannya. Karena itu perencanaan menjadi suatu masalah pembuatan keputusan dari sekian alternatif. Manajer harus mempunyai pengetahuan mengenai kesempatan yang timbul dan harus mempunyai kemampuan menciptakan kesempatan dan mengembangkan kesempatan. Keputusan harus diambil, misalnya, mengenai perencanaan produksi, pemasaran, dan tingkat upah yang harus dibayarkan. Manajer personalia perlu menyusun program personalia seperti, perencanaan kebutuhan tenaga kerja untuk unit operasi yang ada. Dengan sendirinya setiap manajer perusahaan dituntut peran serta yang aktif, sesuai dengan keahliannya dalam bidang sumber daya manusia.

ad.1.b. Pengorganisasian (Organization)

Ini merupakan fungsi dasar setiap manajer, sesuatu yang harus diberi perhatian bila sasaran yang telah ditetapkan akan dicapai. Pengorganisasian menyangkut penentuan aktivitas-aktivitas yang diperlukan guna mencapai sasaran yang ditetapkan, pengelompokan aktivitas secara logis, dan akhirnya menugaskan seseorang untuk melaksanakan pekerjaan yang dirancang tersebut. Pengorganisasian perusahaan telah menentukan fungsi-fungsi personalia yang diperlukan guna mencapai tujuan. Manajer personalia harus merancang organisasi dengan susunan berbagai hubungan pekerjaan dan hubungan karyawan dengan peralatan produksi. Karena rumitnya hubungan antara

pekerjaan yang satu dengan lainnya dalam hal wewenang, maka manajer personalia harus memberikan penjelasan secara rinci tentang wewenang dan tanggung jawab dalam setiap pekerjaan.

ad.1.c. Pengarahan (Directing)

Menyangkut motivasi dan bimbingan kepada bawahan untuk mencapai sasaran. Manajer harus mempunyai pengetahuan mengenai teknik-teknik bimbingan yang efektif dan menggunakannya supaya meningkatkan prestasi bawahannya. Pada umumnya, karyawan akan melaksanakan lebih baik suatu pekerjaan bila mengetahui apa yang diharapkan dari mereka dan terlatih baik dalam pelaksanaan pekerjaan itu. Karyawan senang mempunyai pengetahuan secara mendalam tentang pekerjaannya dan pekerjaan tersebut cocok dengan pengetahuan yang dimiliki. Perintah seorang manajer untuk melaksanakan suatu pekerjaan biasanya tidak mendatangkan hasil yang maksimum, karyawan merasa lebih senang bila wewenang dilimpahkan pada mereka, dan mereka akan berusaha berkembang sesuai dengan wewenang yang dimiliki tersebut. Jadi seorang manajer harus bisa mengembangkan suatu metode perintah terhadap karyawan, sehingga karyawan merasa tidak terpaksa untuk melakukannya.

ad.1.d. Pengawasan (Controlling)

Pengawasan mendorong suatu pekerjaan yang dilakukan agar sesuai dengan rencana. Dorongan pada pekerjaan supaya sesuai dengan rencana.

Dorongan pada pekerjaan supaya sesuai dengan rencana selalu berarti penentuan

siapa bertanggungjawab atas penyimpangan dari rencana, dan mengambil langkah yang perlu agar karyawan merubah kerja mereka.

Meskipun banyak alat-alat bantu untuk pengawasan ini, pada dasarnya segalanya dikendalikan seorang manajer. Jadi fungsi pengawasan adalah fungsi yang berkaitan dengan pengaturan berbagai kegiatan agar sesuai dengan rencana personalia, produksi, pemasaran dan keuangan, yang telah dirumuskan secara cermat sebelumnya. Fungsi manajemen ini merupakan fungsi dasar seorang manajer untuk mengatur mulai dari perencanaan hingga tercapainya tujuan perusahaan.

Uraian di atas merupakan fungsi dasar setiap manajer, maka di bawah ini merupakan fungsi operasional suatu perusahaan yang harus diketahui seorang manajer, atau minimal seorang manajer mengetahui apa yang harus dikelolanya. Hal ini akan membuatnya menjadi manajer yang efektif.

ad.2.a. Pengadaan tenaga kerja (Procurement)

Adalah fungsi yang merupakan suatu usaha manajemen personalia untuk memperoleh jenis dan jumlah tenaga kerja yang tepat agar tercapai tujuan organisasi. Fungsi ini berhubungan dengan penentuan jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan, sumber tenaga kerja, sistem penarikan, sistem seleksi, serta penempatan tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhan agar terjadi efisien biaya sekaligus tercapai tujuan perusahaan. Penentuan jumlah dan jenis keterampilan tenaga kerja harus berdasarkan analisa jabatan yang telah dibuat.

Proses pengadaan tenaga kerja memerlukan banyak kegiatan yang dirancang departemen personalia seperti : peninjauan formulir-formulir lamaran, tes psikologis dan pengetahuan, pemeriksaan referensi, tes kesehatan, dan penyelenggaraan wawancara.

ad.2.b. Pengembangan (Development)

Stelah tenaga kerja diperoleh perusahaan, sudah tentu tenaga kerja harus dikembangkan. Pengembangan ini dilakukan untuk meningkatkan keahlian dan pengetahuan karyawan dalam operasional, melalui pendidikan dan pelatihan dalam perusahaan maupun di luar perusahaan. Pengembangan juga diharapkan akan mengubah perilaku karyawan, sehingga pengetahuan dan keterampilan serta perilaku dapat mencapai standar tertentu sesuai dengan tuntutan pekerjaan.

ad.2.c. Kompensasi (Compensation)

Fungsi ini dirumuskan untuk dapat memberikan balas jasa yang memadai dan layak terhaap karyawan atas prestasi yang disumbangkan untuk mencapai tujuan perusahaan. Pada negara maju ada kecenderungan berkurangnya arti penghasilan bentuk uang bagi karyawan dalam bekerja, tetapi dalam negara berkembang khususnya Indonesia arti penghasilan dalam bentuk uang bagi karyawan masih memegang peranan penting, terutama karyawan menengah ke bawah. Banyak faktor yang mempengaruhi penentuan ini, sehingga menjadi masalah yang sulit, karena masalah internal dan eksternal merupakan pertimbangan. Namun fungsi ini masih penting, agar dapat memacu produktivitas karyawan dengan penghasilan layak dan memadai.

ad.2.d. Integrasi (Integration)

Setelah karyawan ditempatkan, dikembangkan, dan diberi kompensasi yang layak dan memadai bagi prestasi kerja yang disumbangkan pada perusahaan, maka akan menyusul satu persoalan yang rumit untuk manajemen personalia, yakni integrasi berbagai kepentingan yang terdapat pada perusahaan. Fungsi integrasi merupakan usaha untuk menyeimbangkan dan menyelaraskan kepentingan perusahaan dengan karyawan, kepentingan masyarakat dengan kepentingan perusahaan. Dengan demikian setiap pembuatan kebijakan yang menyangkut kepentingan perusahaan, harus mempertimbangkan kepentingan karyawan dan masyarakat, agar tidak terjadi hambatan dalam mencapai tujuan perusahaan.

ad.2.e. Pemeliharaan (Maintenance)

Sesudah fungsi-fungsi di atas dilaksanakan dengan baik, maka pelaksanaan pekerjaan karyawan akan termotivasi. Hal ini perlu dipertahankan dan ditingkatkan melalui pemeliharaan komunikasi yang baik, pelayanan karyawan untuk kesehatan, kesejahteraan serta jaminan sosial (asuransi tenaga kerja).

ad.2.f. Pemutusan hubungan kerja (Separation)

Ini dapat disebabkan tindakan indisipliner karyawan, atau karyawan telah mencapai batas umur tertentu (pensiun). Fungsi ini dijalankan sesuai dengan prosedur yang berlaku (peraturan pemerintah) untuk pemutusan hubungan kerja,

sehingga tidak akan merugikan perusahaan maupun karyawan berdasarkan perundang-undangan yang berlaku.

B. Penarikan dan Pengembangan Tenaga Kerja

Perusahaan dalam kegiatannya sangat tergantung pada tenaga kerja. Kekurangan atau kelebihan pada tenaga kerja pada satu bagian atau unit kerja, akan menjadikan masalah yang dapat menurunkan produktivitas perusahaan. Oleh karena itu manajemen personalia sangat bertanggungjawab terutama dalam merekrut/menarik tenaga kerja untuk mengisi lowongan dalam perusahaan dengan cara membuat analisa jabatan yang jelas.

“Analisa jabatan merupakan prosedur yang dilalui guna menetapkan tugas-tugas dari orang-orang yang hendak diangkat. Analisa jabatan menghasilkan informasi tentang tuntutan jabatan yang selanjutnya digunakan untuk mengembangkan uraian jabatan dan spesifikasi jabatan”. 5) Hal ini bertujuan agar departemen personalia lebih mudah mencari dan menempatkan tenaga kerja itu sendiri secara terarah.

Analisa jabatan merupakan salah satu tugas manajemen personalia, dengan analisa jabatan akan dapat memberikan penjelasan kepada karyawan

5). Gary Dassler, **Human Resource Management, (Manajemen Sumber Daya Manusia)**, Alih Bahasa Benyamin Milan, Edisi VII, Cetakan VI, Jilid I, PT. Prehalindo, Jakarta, 1997, hal. 97.

mengenai pekerjaan, baik tanggungjawab, tugas-tugasnya. Di samping hal di atas, kegunaan informasi analisa jabatan bagi perusahaan adalah :

1. Dengan analisa jabatan perusahaan mengharapkan akan mendapatkan karyawan yang sesuai dengan lowongan (jabatan) yang tersedia, atau untuk mendapatkan karyawan yang tepat pada posisi yang tepat.
2. Untuk pengabsahan prosedur-prosedur pengangkatan, dengan demikian analisa jabatan untuk pengangkatan karyawan sah menurut kebutuhan perusahaan.
3. Untuk dapat menentukan pelatihan yang dibutuhkan, memperlancar tugas, atau membantu para pekerja untuk pengoperasian peralatan yang akan digunakan.
4. Penilaian prestasi kerja, gambaran pekerjaan dan perincian tugas-tugas yang ada dalam jabatan akan dapat digunakan untuk penilaian prestasi kerja. Karena dalam penilaian prestasi kerja telah ada uraian pekerjaan secara terperinci, sehingga akan dapat ditentukan standar berhasil tidaknya suatu pekerjaan.
5. Evaluasi pekerjaan, dalam evaluasi ini akan dicocokkan hasil pekerjaan dengan pekerjaan yang tertera dalam analisa jabatan. Dari hasil pekerjaan tersebut akan dapat diketahui, apakah penempatan tenaga kerja tersebut

sesuai atau tidak. Sasaran akhir evaluasi dapat juga digunakan untuk menentukan balas jasa terhadap pekerja atau karyawan.

6. Informasi suatu pekerjaan akan dapat membantu perusahaan untuk perencanaan jenjang promosi bagi karyawan, menyediakan data mengenai kesempatan dan persyaratan karir (jenjang jabatan) dalam perusahaan kepada karyawan.
7. Penyuluhan, informasi pekerjaan tentu sangat berarti untuk penyuluhan tentang suatu pekerjaan, terutama kepada karyawan baru.
8. Penataan kembali pekerjaan, hal ini digunakan untuk mengetahui sampai sejauhmana efektivitas analisa jabatan terhadap suatu pekerjaan.

Ada beberapa definisi lagi yang penulis kutip dari beberapa ahli :
“Penarikan (recruitment) sumber daya manusia adalah suatu pencarian dan pemikatan para calon tenaga kerja (karyawan) yang mempunyai kemampuan sesuai dengan rencana kebutuhan suatu organisasi”. 6)

“Maksud dari pengadaan staf adalah untuk menyediakan sejumlah cukup besar calon sehingga organisasi akan dapat memilih karyawan yang cakap yang dibutuhkannya”. 7)

6). Mulia Nasution, **Op.Cit.**, hal. 31.

7). Soekidjo Notoatmodjo, **Pengembangan Sumber Daya Manusia**, Penerbit Rineka Cipta, Jakarta, 1992, hal. 120.

Metode penarikan tenaga kerja terdiri dari 2 (dua) bagian, yaitu :

1. Dari dalam perusahaan
2. Dari luar perusahaan.

1. Dari Dalam Perusahaan

Metode yang digunakan perusahaan untuk menarik pegawai yang bersumber dari dalam perusahaan, yaitu :

a. Iklan

Pada umumnya pemasangan iklan bisa dilakukan pada media yang dibaca oleh kelompok tertentu, bisa juga pada media yang dibaca oleh kalangan luas dengan mencantumkan spesifikasi yang diinginkan. Penggunaan iklan ini juga bisa menyumbangkan terbentuknya citra (image) dan prestise perusahaan.

b. Rekomendasi dari karyawan yang sedang berjalan

Kebaikan dari cara ini adalah bila ditinjau dari segi kepercayaan. Artinya karyawan yang memberikan rekomendasi berarti telah melakukan screening pendahuluan, sebelum memberikan rekomendasi. Kelemahannya adalah bahwa hasil/pemberian rekomendasi ini belum tentu berarti pegawai yang bersangkutan mesti memenuhi syarat.

2. Dari Luar Perusahaan

Metode yang digunakan perusahaan untuk menarik pegawai yang bersumber dari luar perusahaan, yaitu :

- a. Kantor penempatan tenaga
- b. Lembaga pendidikan
- c. Lamaran yang masuk secara kebetulan
- d. Nepotisme
- e. Leasing (pocokan/tenaga honorer)
- f. Serikat buruh. 8)

ad.a. Kantor penempatan tenaga

Di Indonesia biasa disebut dengan Kantor Tenaga Kerja dan sayangnya di negara kita fungsinya terasa kurang sehingga kadang-kadang para pencari kerja enggan untuk berhubungan dengan kantor tersebut.

ad.b. Lembaga pendidikan

Karena makin berkembangnya jabatan-jabatan dalam perusahaan maka persyaratan yang dituntut makin kompleks dan teknis sehingga memerlukan tenaga lulusan dari sekolah tinggi, akademi maupun universitas sehingga pihak perusahaan harus menjalin kerjasama dengan lembaga pendidikan untuk mempermudah memperoleh pegawai.

ad.c. Lamaran yang masuk secara kebetulan

Pada saat perusahaan belum atau tidak mengumumkan suatu lowongan pekerjaan, lamaran kadang-kadang masuk. Kalau ternyata pelamar sesuai dengan keinginan perusahaan, maka bisa terjadi akhirnya pelamar tersebut diterima bekerja.

8). Heidjrachman Ranupandojo dan Suad Husnan, **Manajemen Personalia**, Edisi IV, Cetakan Kedua, BPFE, Yogyakarta, 1990, hal. 40.

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 10/1/24

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Access From (repository.uma.ac.id)10/1/24

ad.d. Nepotisme

Yaitu pemberian jabatan kepada sanak saudara atau famili yang sering dijumpai pada perusahaan atau perusahaan keluarga. Karena adanya ikatan keluarga, maka biasanya lebih bisa dipercaya, meskipun belum berarti mesti cakap dalam pekerjaan.

ad.e. Leasing (tenaga honorer)

Untuk menyesuaikan dengan fluktuasi kebutuhan jangka pendek, maka perusahaan biasa menarik pegawai honorer yang akan dipekerjakan dalam jangka waktu pendek.

ad.f. Serikat Buruh

Di Indonesia serikat buruh banyak yang belum berfungsi sehingga belum banyak perusahaan yang menggunakannya.

Pengetahuan dan keterampilan belum cukup untuk menjamin suksesnya pencapaian tujuan. Sikap pegawai terhadap pelaksanaan tugas juga merupakan faktor kunci dalam mencapai sukses. Karena itu pengembangan sikap juga harus diusahakan dalam pengembangan pegawai.

Perusahaan dapat terus bertahan hidup dengan cara menentang/mengatasi tantangan atau memanfaatkan kesempatan yang ada dari lingkungan yang kompleks dan berubah terus menerus. Maka konsekwensinya perusahaan harus beradaptasi agar tidak tergilas oleh kemajuan. Perusahaanpun secara khusus harus berinvestasi pada tenaga kerja yaitu dengan pelatihan dan pengembangan yang berkesinambungan atau kontiniu.

Pengembangan atau pendidikan yaitu suatu kegiatan untuk memperbaiki kemampuan karyawan dengan cara meningkatkan pengetahuan dan pengertian tentang pengetahuan umum dan pengetahuan ekonomi pada umumnya, termasuk peningkatan penguasaan teori pengambilan keputusan dalam menghadapi persoalan-persoalan perusahaan. 9)

Dalam pengembangan karyawan supaya dapat tercapai sasaran yang diinginkan, perlu dipilih metode yang tepat karena pemilihan yang salah akan berakibat fatal terhadap perusahaan. Adapun metode yang dapat dipergunakan perusahaan adalah :

1. On the job training

Dalam metode ini dilaksanakan untuk karyawan baru atau karyawan lama pada tempat kerja yang sebenarnya, sehingga praktek langsung terhadap keterampilan atau pengetahuan baru akan lebih dikuasai. Metode ini sangat efektif untuk mengajarkan keterampilan jangka pendek dan karyawan yang mengikuti pelatihan tersebut tidak terlalu banyak.

Keterampilan yang diajarkan dalam pelatihan ini adalah :

- a. Pengoperasian mesin-mesin.
- b. Pengoperasian mesin tik (manual atau elektrik), dan lain-lain.

2. Vestibule training

Suatu kegiatan untuk melatih jenis pekerjaan di bawah bimbingan seorang spesialis yang terampil pada bidang tersebut. Tempat kegiatan biasanya dalam

9). John Soeriphanto, **Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karyawan**, Cetakan Ketiga, Penerbit BPFE, Yogyakarta, 1998, hal. 85.

ruangan supaya terhindar dari kebisingan situasi kerja, sehingga karyawan mampu memusatkan pikiran pada pelajaran. Pada tempat latihan ini ada ruang simulasi, sehingga karyawan seolah-olah dihadapkan pada situasi pekerjaan yang sebenarnya.

Pengertian latihan dan pengembangan/pendidikan secara tegas tidak dapat dipisahkan. Kiranya arti pengembangan karyawan telah mencakup pengertian latihan sekaligus pengembangan/pendidikan yaitu usaha meningkatkan keterampilan maupun pengetahuan umum bagi karyawan. Sehingga pada umumnya semakin tinggi suatu jabatan semakin penting faktor pengembangan/pendidikan sebagai syarat menduduki jabatan tersebut.

Pada dasarnya pendidikan dan latihan diadakan untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan operasi perusahaan dan dapat menunjang karier atau non karier dari pegawai yang bersangkutan.

a. Pendidikan dan latihan disebut bersifat karier jika bertujuan mempersiapkan pegawai yang bersangkutan untuk tugas-tugas yang akan datang. Pendidikan dan latihan tersebut harus disesuaikan dengan pola pembangunan karier. Dalam hubungannya dengan pengembangan perencanaan karier dan untuk kepentingan organisasi secara keseluruhan maupun individu karyawan, pendidikan dan latihan merupakan prakondisi yang disyaratkan. Untuk itu perlu dipersiapkan dan direncanakan program pendidikan dan latihan yang terpadu.

b. Pendidikan dan latihan disebut bersifat non karier jika bertujuan meningkatkan kemampuan untuk melaksanakan tugas-tugasnya sekarang.

Agar latihan dan pengembangan dapat berjalan dengan baik, maka sebaiknya dalam suatu organisasi menentukan kebutuhan dan pedoman latihan dan pengembangan. Tiga level kebutuhan akan latihan dan pengembangan dalam organisasi perusahaan dan pedoman dalam melatih karyawan tersebut yaitu :

- 1) Kebutuhan pada level organisasi
- 2) Kebutuhan pada level jabatan
- 3) Kebutuhan pada level perorangan.

Prinsip-prinsip sebagai pedoman dalam melatih karyawan antara lain adalah :

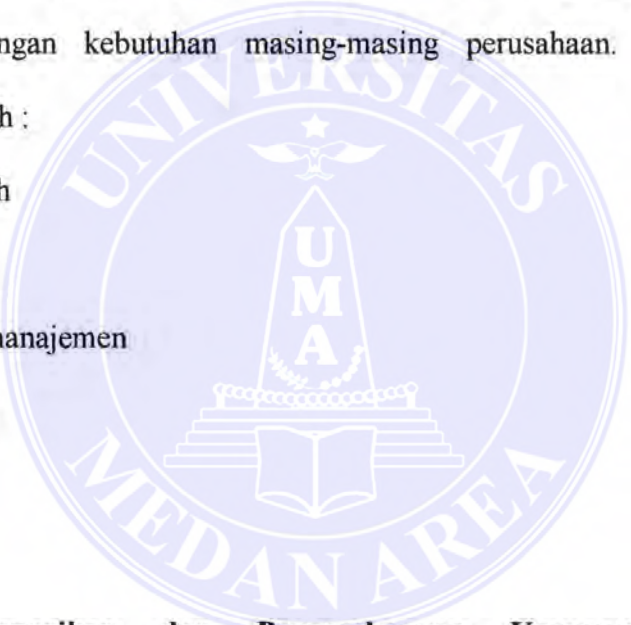
- a) Adanya dorongan/motivasi yang jelas bagi trainee.
- b) Adanya laporan kemajuan.
- c) Adanya penguatan
- d) Adanya partisipasi aktif dari para trainee.
- e) Latihan diberikan sebagian demi sebagian.
- f) Latihan harus mengingat adanya perbedaan individual.
- g) Trainer yang selektif (mau dan mampu) dan trainee yang selektif.
- h) Diusahakan training methods yang sesuai.

3. Class room

Latihan ini mengambil tempat pada ruang kelas dimana ruang kelas tersebut digunakan untuk memberikan pengertian-pengertian teori, sehingga teori tersebut dapat digunakan untuk memecahkan kasus. Pada metode ini lebih banyak digunakan untuk mendidik tenaga kerja manajer setiap perusahaan.

Efektivitas dari pendidikan dan pelatihan ditentukan pula oleh metode dan teknik penyampaian materi yang digunakan. Metode yang paling efektif dalam penyampaian materi ini adalah melibatkan peserta pendidikan dan pelatihan secara aktif dalam berbagai kegiatan yang diselenggarakan.

Beraneka macam metode pendidikan dan pelatihan yang biasa digunakan di tempat-tempat pelatihan, akan tetapi metode yang digunakan harus disesuaikan dengan kebutuhan masing-masing perusahaan. Metode yang digunakan adalah :

- 
- a. Sistem kuliah
 - b. Konferensi
 - c. Permainan manajemen
 - d. Studi kasus
 - e. Simulasi.

C. Hubungan Penarikan dan Pengembangan Karyawan Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan

Jika membicarakan produktivitas akan muncul situasi yang bertentangan (paradoksial) karena belum adanya kesepakatan umum tentang pengertian produktivitas serta kriterianya dalam mengukur petunjuk-petunjuk produktivitas, dan tidak adanya konsepsi, metode penerapan dan cara pengukuran yang bebas dari kritik.

“Secara umum produktivitas diartikan sebagai hubungan antara hasil nyata maupun fisik (barang atau jasa) dengan masuknya yang sebenarnya”. 10) Misalnya, produktivitas adalah ukuran efisiensi produktif. Suatu perbandingan antara hasil keluaran (output) dan masukan (input). Masukan sering dibatasi dengan masukan tenaga kerja, sedangkan keluaran diukur dalam kesatuan fisik bentuk dan nilai.

Menurut L. Greenberg produktivitas sebagai perbandingan antara totalitas pengeluaran pada waktu tertentu dibagi totalitas masukan selama periode tersebut. Pengertian produktivitas dapat dikelompokkan :

1. Rumusan tradisional bagi keseluruhan produktivitas tidak lain ialah ratio daripada apa yang dihasilkan (output) terhadap keseluruhan peralatan produksi yang dipergunakan (input).
2. Produktivitas pada dasarnya adalah suatu sikap mental yang selalu mempunyai pandangan bahwa mutu kehidupan hari ini lebih baik dari kemarin dan hari esok lebih baik dari hari ini.
3. Produktivitas merupakan interaksi terpadu secara serasi dari tiga faktor esensial yaitu : investasi termasuk penggunaan pengetahuan dan teknologi serta riset, manajemen dan tenaga kerja.

Dari pengertian-pengertian di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa produktivitas adalah suatu pendekatan untuk menentukan tujuan yang efektif,

10). Muchdarsyah Sinungan, **Produktivitas Apa dan Bagaimana**, Cetakan Keempat, Bumi Aksara, Jakarta, 2000, hal. 12.

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 10/1/24

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

pembuatan rencana aplikasi penggunaan cara yang produktif untuk mempergunakan sumber-sumber secara efisien, dan tetap menjaga kualitas yang tinggi.

Beberapa hal yang harus diperhatikan dalam kaitannya dengan faktor-faktor tenaga kerja yaitu :

- a. Motivasi pengabdian, disiplin, etos kerja produktivitas dan masa depannya.
- b. Hubungan industrial yang serasi dan harmonis dalam suasana keterbukaan.

Motivasi merupakan salah satu unsur yang penting dimana daya dorong seseorang didalam dirinya dan pimpinan diluar dirinya sangat mempengaruhi tujuan yang akan dicapai. Sejak adanya hubungan atasan dan bawahan, manusia telah berusaha meneliti daya dorongan yang menyebabkan bawahan bertindak. Sejarah menunjukkan bahwa daya dorongan itu berbeda dari masa ke masa, dengan kata lain teori motivasi yang umum tidak akan pernah ada. 11)

Seorang ahli manajemen mendefinisikan motivasi dilihat dari 2 (dua) segi yaitu :

1. Dari segi yang efektif atau dinamis
2. Dari segi prinsip atau statis. 12)

ad.1. Segi yang efektif atau dinamis

Motivasi merupakan suatu usaha positif dalam rangka menggerakkan daya dan potensi tenaga kerja agar secara produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.

11). M. Manullang, **Op.Cit.**, hal. 145.

12). Gunawan Jiwanto, **Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia**, Edisi II, Andi Offset, Yogyakarta, 1990, hal. 42.

ad.2. Segi prinsip atau statis

Merupakan sebagai kebutuhan dan juga sekaligus sebagai perangsang untuk dapat mengarahkan, menggerakkan potensi serta daya manusia tersebut ke arah yang diinginkan.

Adapun hubungan antara penarikan dan pengembangan karyawan terhadap produktivitas karyawan sangatlah erat sekali. Dimana dengan dilakukannya penarikan karyawan yang baik, maka akan dapat diperoleh tenaga kerja yang memiliki kualifikasi tertentu. Jadi dengan adanya kualifikasi tersebut akan dapat memudahkan pihak manajemen perusahaan untuk lebih cepat meningkatkan produktivitas kerja karyawannya. Karena pihak manajemen tidak perlu terlalu meluangkan waktu untuk mendidik karyawan yang telah direkrut tersebut.

D. Pengertian, Pengukuran Prestasi Kerja Karyawan

1. Pengertian Prestasi Kerja Karyawan

Prestasi kerja merupakan suatu keberhasilan yang telah dicapai oleh karyawan dalam menyelesaikan tugas-tugas yang dibebankan dalam satu satuan waktu tertentu. Dan dapat dicapai melalui suatu usaha yang tekun, disiplin, ulet dan bertanggungjawab. Tujuan perusahaan akan semakin mudah tercapai bila karyawannya telah dapat bekerja dengan maksimal. Dalam mencapai prestasi yang diinginkan hendaknya karyawan melakukan kompetisi yang sehat.

Kerjasama yang terjalin dengan baik antara atasan dengan bawahan, sesama karyawan dapat memotivasi karyawan untuk dapat meningkatkan produktivitas.

Pengertian atau definisi prestasi kerja adalah : “Suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan serta waktu”. 13)

Para karyawan yang telah diterima oleh perusahaan harus dapat bekerja dengan baik sehingga prestasi kerja yang dicapai akan baik pula. Dengan prestasi kerja yang dicapai, maka karyawan akan merasa sangat senang dengan pekerjaan yang dilakukannya. Dengan demikian akan membawa keuntungan baik bagi karyawan itu sendiri maupun bagi perusahaan.

2. Dasar Pengukuran dan Unsur-unsur yang Dinilai

Dasar pengukuran merupakan uraian pekerjaan dari setiap individu karyawan karena dalam uraian pekerjaan inilah ditetapkan tugas dan tanggung jawab yang akan dilakukan oleh setiap karyawan.

Penilai menilai pelaksanaan uraian pekerjaan itu apa baik atau buruk, apa selesai/tidak dan apa dikerjakan secara efektif/tidak. Tolok ukur yang akan dipergunakan untuk mengukur prestasi kerja karyawan adalah standar.

Sebuah standar dapat dianggap sebagai pengukur yang ditetapkan, sesuatu yang harus diusahakan, sebuah model untuk perbandingan, sesuatu alat untuk membandingkan suatu hal dengan hal yang lain.

13). Malayu S.P. Hasibuan, **Op.Cit.**, hal. 105.

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 10/1/24

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area
Access From (repository.uma.ac.id)10/1/24

Secara umum standar berarti apa yang akan dicapai sebagai ukuran untuk penilaian. Secara garis besar standar dibedakan atas dua :

a. Tangible standard

Yaitu sasaran yang dapat ditetapkan alat ukurnya atau standarnya. Standar ini dibagi atas :

- 1) Standar umum dalam bentuk fisik yang terbagi atas : standar kuantitas, standar kualitas, dan standar waktu. Misalnya : kilogram, meter, baik-buruk, jam, hari, bulan dan lain-lainnya.
- 2) Standar dalam bentuk uang yang terbagi atas : standar biaya, standar penghasilan, dan standar investasi.

b. Intangible standard

Yaitu sasaran yang tidak dapat ditetapkan alat ukur atau standarnya. Misalnya standar perilaku, kesetiaan, partisipasi, loyalitas, dedikasi karyawan terhadap perusahaan.

Dengan penentuan standar untuk berbagai keperluan maka timbullah apa yang disebut standardisasi yakni penentuan dan penggunaan berbagai ukuran, tipe, gaya tertentu dan sebagainya berdasarkan suatu komposisi standar.

Dalam penilaian penyelesaian uraian pekerjaan ini penilai mempergunakan standar berbagai alat ukur hasil yang dicapai dan perilaku yang dilakukan, baik didalam maupun diluar pekerjaan oleh karyawan.

Unsur-unsur yang dinilai untuk mengukur efektivitas kerja karyawan dapat diuraikan sebagai berikut :

a. Kesetiaan

Penilai menilai kesetiaan pekerja terhadap pekerjaannya, jabatannya dan organisasi. Kesetiaan ini dicerminkan oleh kesediaan karyawan menjaga dan membela organisasi di dalam maupun di luar pekerjaan dari rongrongan orang yang tidak bertanggungjawab.

b. Prestasi kerja

Penilai menilai hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dapat dihasilkan oleh karyawan tersebut dari uraian pekerjaannya.

c. Kejujuran

Penilai menilai kejujuran dalam melaksanakan tugas-tugasnya, perjanjian baik bagi dirinya sendiri maupun terhadap orang lain seperti kepada para bawahannya.

d. Kedisiplinan

Penilai menilai disiplin karyawan dalam mematuhi peraturan-peraturan yang ada dan mengerjakan pekerjaannya sesuai dengan instruksi yang diberikan kepadanya.

e. Kreativitas

Penilai menilai kemampuan karyawan dalam mengembangkan kreativitasnya untuk menyelesaikan pekerjaannya, sehingga bekerja lebih berdaya guna dan berhasil guna.

f. Kerjasama

Penilai menilai kesediaan karyawan itu berpartisipasi dan bekerjasama dengan karyawan lainnya vertikal atau horizontal di dalam maupun di luar pekerjaan sehingga hasil pekerjaan akan semakin baik.

g. Kepemimpinan

Penilai menilai kemampuan untuk memimpin, berpengaruh, mempunyai pribadi yang kuat, dihormati, berwibawa dan dapat memotivasi orang lain atau bawahannya untuk bekerja secara efektif.

h. Kepribadian

Penilai menilai sikap perilaku, kesopanan, periang, disukai, memberi kesan menyenangkan, memperlihatkan sikap yang baik dan penampilan simpatik serta wajar dari karyawan tersebut.

i. Prakarsa

Penilai menilai kemampuan berpikir yang orozinal dan berdasarkan inisiatif sendiri untuk menganalisis, menilai, menciptakan, memberikan alasan, mendapatkan kesimpulan, dan membuat keputusan penyelesaian masalah yang dihadapinya.

j. Kecakapan

Penilai menilai kecakapan karyawan dalam menyatukan dan menyelaraskan bermacam-macam elemen yang semuanya terlibat didalam penyusunan kebijaksanaan dan didalam situasi manajemen.

k. Tanggungjawab

Penilai menilai kesediaan karyawan dalam mempertanggungjawabkan kebijaksanaannya, pekerjaan dan hasil kerjanya, sarana dan prasarana yang dipergunakannya, perilaku serta hasil kerja dari bawahannya.

Unsur prestasi kerja yang akan dinilai oleh setiap organisasi atau perusahaan tidak selalu sama, tetapi pada dasarnya unsur-unsur yang dinilai itu mencakup seperti hal-hal di atas.

E. Pengertian ATC dan Jaya Pelayanan Lalu Lintas Udara

Di Bandar Udara Polonia Medan pelayanan pemanduan lalu lintas udara dilaksanakan oleh para personil yang memiliki wewenang untuk melakukan pemanduan lalu lintas udara yang berkomunikasi langsung dengan penerbang yang sedang mengendalikan pesawat udara baik yang sedang bergerak di darat atau sedang terbang dengan menggunakan alat komunikasi radio. Sehingga pesawat yang sedang dipandu sangat tergantung pada instruksi yang diberikan oleh seorang pemandu lalu lintas udara agar penerbangan dapat berjalan dengan lancar, tertib, selamat dan nyaman bagi penumpang.

Menurut DOC.4444 Air Traffic Management adalah :

Air traffic control unit a generic term meaning variously area control centre, approach control unit on aerodrome control tower.

(Unit pemandu lalu lintas udara adalah yang memberikan pelayanan pada area control centre, approach control unit atau aerodrome control tower).

Area Control Centre (ACC) a unit established to provide air traffic control service to controlled flights in control areas under its jurisdiction.

(Area Control Centre (ACC) adalah sebuah unit yang didirikan untuk memberikan pemanduan lalu lintas udara kepada pesawat yang diatur di wilayah masing-masing).

Approach control unit a established to provide air traffic control service to controlled flights arriving at or departing from one or more aerodromes. (Approach control unit adalah unit yang didirikan untuk memberikan pelayanan pemanduan lalu lintas udara untuk memandu pesawat-pesawat yang datang dan berangkat dari satu atau lebih bandar udara).

Aerodrome control tower a unit established to provide air traffic control service to aerodrome traffic. (Aerodrome control tower adalah unit yang didirikan untuk memberikan pelayanan pemanduan lalu lintas udara terhadap pesawat-pesawat dan benda-benda di bandara).¹⁴

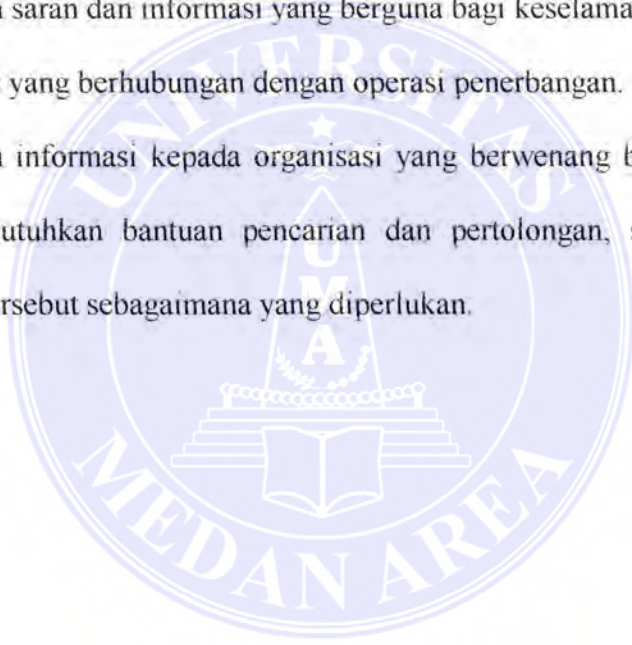
Pemandu lalu lintas udara dalam melaksanakan tugas dituntut untuk memiliki tingkat kemampuan tertentu, kemampuan tersebut diusahakan selalu ditingkatkan sejalan dengan meningkatnya kepadatan lalu lintas udara dan juga tugas sebagai seorang pemandu lalu lintas udara menyangkut resiko yang sangat tinggi yaitu keselamatan jiwa awak dan seluruh penumpang pesawat yang ada didalamnya, dan tugas pelayanan yang diberikan antara lain :

1. Pelayanan pengaturan lalu lintas udara
2. Pelayanan komunikasi penerbangan
3. Pelayanan informasi meteorology penerbangan
4. Pelayanan fasilitas bantuan navigasi penerbangan
5. Pelayanan SAR (Search and Rescue)

¹⁴ ICAO, OACI-NKO, Procedures For Air Navigation Services, Air Traffic Management, Fourteenth Edition, 2001, Hal. 1-5.

Tugas dan fungsi pelayanan pemandu lalu lintas udara adalah sebagai berikut :

- a. Mencegah tabrakan antar pesawat udara.
- b. Mencegah tabrakan pesawat udara dengan rintangan di daerah pergerakan pesawat udara di bandar udara.
- c. Mempercepat dan menjaga kelancaran arus lalu lintas udara.
- d. Memberikan saran dan informasi yang berguna bagi keselamatan penerbangan dan efisiensi yang berhubungan dengan operasi penerbangan.
- e. Memberikan informasi kepada organisasi yang berwenang bila ada pesawat yang membutuhkan bantuan pencarian dan pertolongan, serta membantu organisasi tersebut sebagaimana yang diperlukan.



BAB III

PT. (PERSERO) ANGKASA PURA II BANDAR UDARA POLONIA MEDAN

A. Gambaran Umum Perusahaan

1. Sejarah Singkat Perusahaan

Bandar udara Polonia Medan sebagai pintu gerbang utama bagi angkutan udara di Sumatera Utara umumnya dan kota Medan khususnya, mempunyai peranan strategis terutama dalam pelayanan jasa angkutan penerbangan, baik dalam negeri (domestik) maupun manca negara (internasional).

Bandar Udara Polonia Medan merupakan salah satu Bandara yang dikelola oleh PT. (Persero) Angkasa Pura II terhitung mulai tanggal 1 Januari 1994, yang sebelumnya dibawah naungan PT. (Persero) Angkasa Pura I. PT. (Persero) Angkasa Pura adalah salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) di lingkungan Departemen Perhubungan yang dipimpin oleh Direksi yang bertanggungjawab kepada Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS) tentang kebijaksanaan dalam menjalankan tugas-tugas pokok perusahaan dan dibina oleh Menteri Keuangan. Dalam melakukan pengelolaan perusahaan termasuk Rencana Kerja Anggaran (RKA) diawasi oleh Dewan Komisaris sesuai dengan Undang-Undang yang berlaku.

Pada awal berdirinya PT. (Persero) Angkasa Pura I bernama PN. Angkasa Pura “Kemayoran” yang mulai mengelola Bandar Udara Kemayoran secara aktif pada tanggal 20 Februari 1964. Kemudian mulai tanggal 17 Mei 1965, PN. Angkasa Pura “Kemayoran” diubah namanya PN. Angkasa Pura. Perubahan ini mengantisipasi kemungkinan PN. Angkasa Pura “Kemayoran” untuk bisa mengelola bandar udara selain bandar udara Kemayoran.

Seiring dengan pengoperasian Bandar Udara Internasional Halim Perdanakusuma, maka mulai tanggal 10 Januari 1974, bandar udara tersebut masuk secara resmi ke dalam jajaran pengelolaan PN. Angkasa Pura. Masih pada tahun itu juga, tepatnya tanggal 21 Oktober 1974 PN. Angkasa Pura berubah status hukumnya menjadi PERUM Angkasa Pura.

Dengan telah beroperasinya Bandar Udara Internasional Soekarno-Hatta di Cengkareng dan ditutupnya kegiatan operasional Bandar Udara Kemayoran pada tahun 1985, telah menjadi awal pemisahan manajemen pengelolaan bandar udara menjadi dua perusahaan, yaitu PERUM Angkasa Pura I dan PERUM Angkasa Pura II pada tahun 1986. PERUM Angkasa Pura I hingga 1986 mengelola beberapa bandar udara di luar Jakarta, yakni Bandar Udara Ngurah Rai - Bali, Polonia – Medan, Juanda. Sedangkan PERUM Angkasa Pura II mengelola Bandar Udara Halim Perdanakusuma dan Soekarno-Hatta.

Sejalan dengan adanya kebijaksanaan Pemerintah dalam rangka lebih mengoptimalkan peran BUMN dalam kancah perekonomian nasional, yang

diantaranya dicapai melalui perubahan status BUMN agar lebih menonjolkan fungsi pencapaian keuntungan, maka PERUM Angkasa Pura I dan PERUM Angkasa Pura II termasuk diantaranya yang diubah status hukumnya menjadi Perusahaan Perseroan (PERSERO). Perubahan status hukum tersebut mulai tanggal 2 Januari 1993. Pada tahun 1994 berdasarkan Surat Keputusan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor : S-33/MK.016/1994 tanggal 22 Januari 1994 PT. (Persero) Angkasa Pura I menyerahkan pengoperasian dan pemilikan Bandar Udara Polonia kepada PT. (Persero) Angkasa Pura II terhitung mulai tanggal 1 Januari 1994 meliputi :

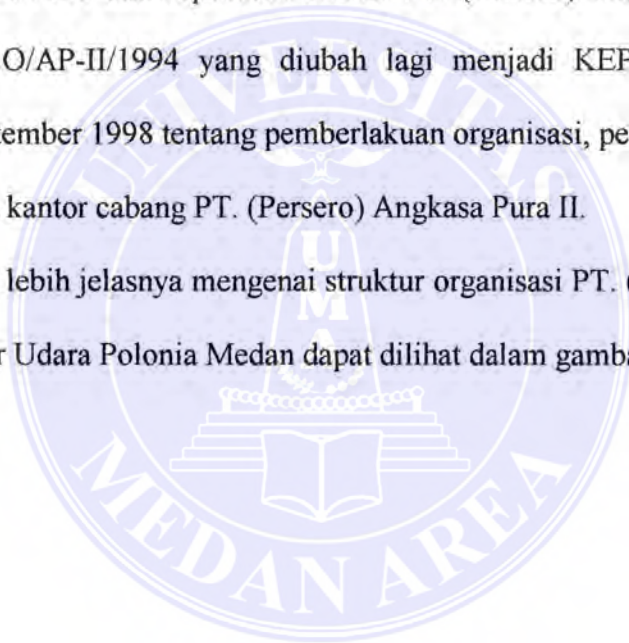
- a. Pengusahaan Bandar Udara Polonia Medan disesuaikan dengan tugas dan fungsinya dalam lingkungan terbatas.
- b. Pemilikan atas seluruh kekayaan PT. (Persero) Angkasa Pura I yang berupa aktiva tetap dan barang persediaan Bandar Udara Polonia Medan.
- c. Pembinaan para pegawai ditugaskan pada Bandar Udara Polonia.
- d. Semua piutang dan pendapatan yang diperoleh serta biaya yang dikeluarkan untuk pengoperasian Bandar Udara Polonia setelah tanggal 31 Desember 1993 menjadi tanggung jawab PT. (Persero) Angkasa Pura II.

2. Struktur Organisasi dan Uraian Tugas

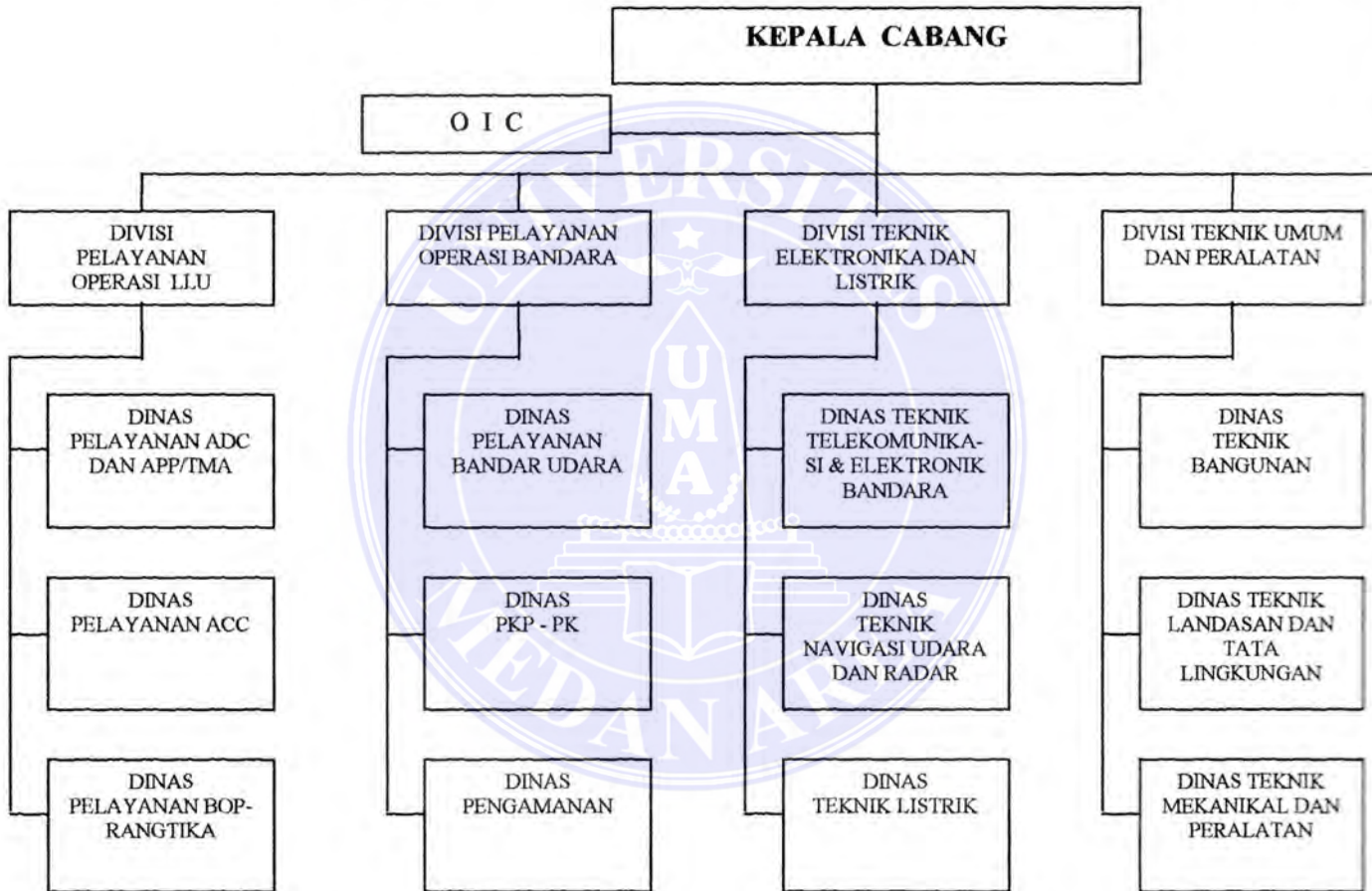
Adapun bentuk struktur organisasi yang dimiliki oleh PT. (Persero) Angkasa Pura II Polonia Medan adalah bentuk organisasi garis, dimana yang

memegang kekuasaan tertinggi adalah kepala cabang yang bertanggungjawab kepada direksi perusahaan. Didalam menjalankan operasinya, kepala cabang membawahi 5 divisi dan satu Officer In Charge (OIC), dimana susunan organisasi pada PT. (Persero) Angkasa Pura II Polonia Medan disusun sesuai dengan keputusan direksi PT. (Persero) Angkasa Pura I No. KEP.58/OM.00/1993 dan keputusan direksi PT. (Persero) Angkasa Pura II No. KEP.150/OM.O/AP-II/1994 yang diubah lagi menjadi KEP.471/OM.00/1998 tanggal 4 September 1998 tentang pemberlakuan organisasi, peraturan sistem dan prosedur pada kantor cabang PT. (Persero) Angkasa Pura II.

Untuk lebih jelasnya mengenai struktur organisasi PT. (Persero) Angkasa Pura II Bandar Udara Polonia Medan dapat dilihat dalam gambar berikut ini :



GAMBAR I
STRUKTUR ORGANISASI PT. (PERSERO) ANGKASA PURA II BANDAR UDARA



UNIVERSITAS MEDAN AREA

Sumber: PT. (Persero) Angkasa Pura II Bandar Udara Polonia Medan.

Document Accepted 10/1/24

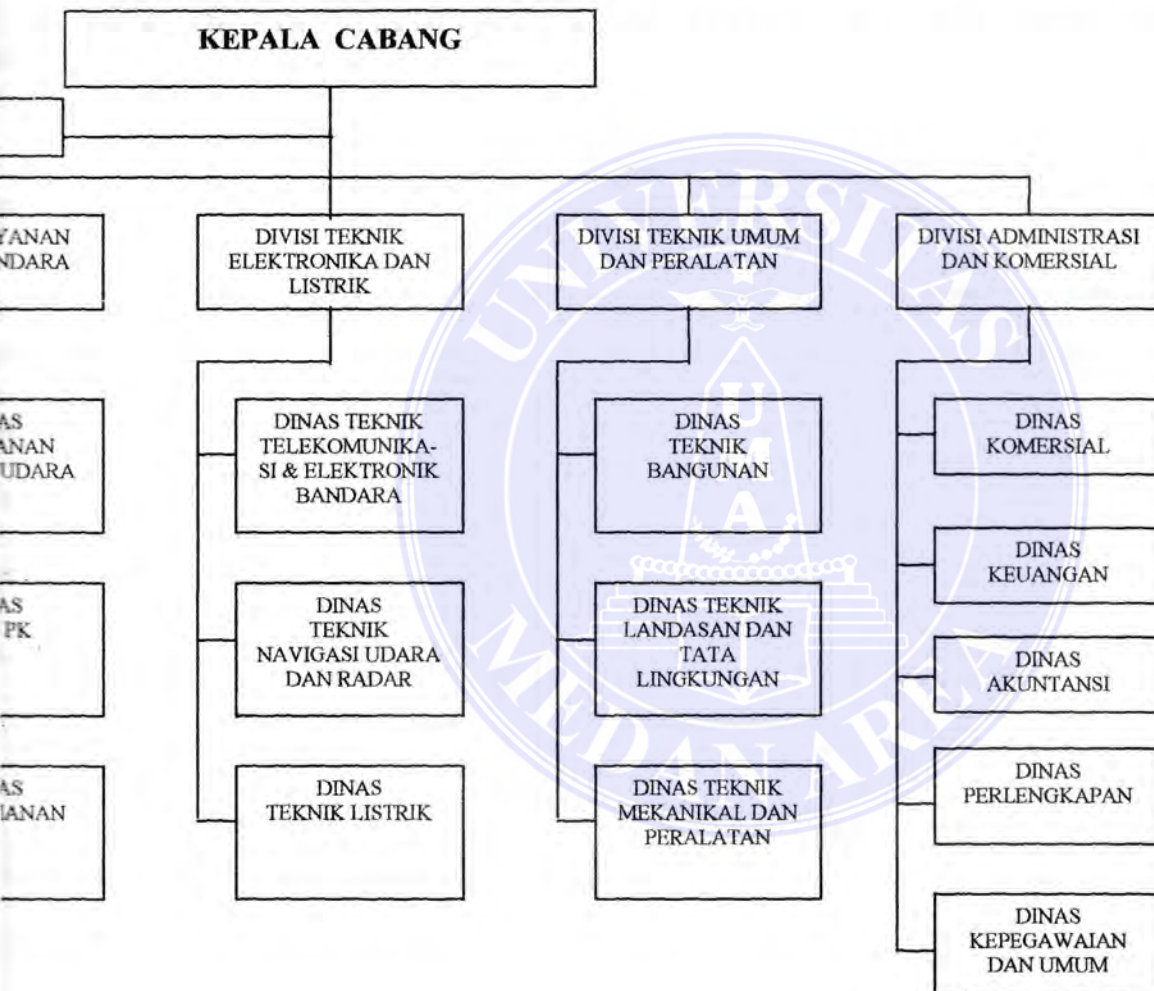
1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Access From (repository.uma.ac.id)10/1/24

GAMBAR I

ORGANISASI PT. (PERSERO) ANGKASA PURA II BANDAR UDARA POLONIA MEDAN



UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang
Bandar Udara Polonia Medan

Document Accepted 10/1/24

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
 2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
 3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area
- Access From (repository.uma.ac.id)10/1/24

Secara garis besar, berdasarkan bagan struktur organisasi pada PT. (Persero) Angkasa Pura II Bandar Udara Polonia Medan maka berikut akan diuraikan tugas dan tanggung jawab masing-masing unsur tersebut :

a. Kepala Cabang

- 1) Menyelenggarakan kesiapan sarana maupun prasarana dan pelaksanaan kegiatan serta pengendalian jasa kebandarudaraan dan keselamatan penerbangan sesuai dengan pedoman dan kebijakan yang digariskan direksi.
- 2) Menyelenggarakan pengelolaan, pengendalian, pelayanan, jasa bandar udara serta keselamatan penerbangan sesuai dengan pedoman dan kebijakan yang digariskan direksi.
- 3) Menyelenggarakan pengendalian dan kegiatan administrasi sesuai dengan pedoman dan kebijakan direksi.
- 4) Menyelenggarakan pembinaan, pengembangan dan peningkatan sumber daya manusia.
- 5) Menyelenggarakan penyediaan, pengelolaan kegiatan usaha lain yang berhubungan dengan jasa kebandarudaraan.

b. Kelompok Petugas Operasi (Officer In Charge/OIC)

- 1) Pengkoordinasian pengawasan penerbangan berjadwal dan tingkat berjadwal di bandar udara.

- 2) Pengkoordinasian pengawasan pelaksanaan kegiatan atau pekerjaan baik di daerah sisi udara (air side) dan sisi darat (land side) agar tidak mengganggu pelayanan operasional bandar udara atau penerbangan.
- 3) Pengkoordinasian upaya-upaya agar peralatan dan fasilitas operasional bandar udara berfungsi semaksimal mungkin.
- 4) Pelaksanaan tugas sebagai penghubung (lisence officer) bagi kepentingan instansi pemerintah dan perusahaan di bandar udara yang berkaitan dengan kegiatan bandar udara.
- 5) Pengkoordinasian pada tugas-tugas keprotokolan di bandar udara pelayanan pengguna VIP dan CIP Room dan penerimaan keluhan dari pengguna jasa bandar udara.
- 6) Pengkoordinasian penagihan Jasa Pelayanan Pendaratan, Penempatan dan Penyimpanan Pesawat Udara (JP4U) bagi pesawat-pesawat udara tidak berjadwal mendarat di bandar udara.
- 7) Pengkoordinasian pada Pelayanan Darat (Ground Handling) penerbangan tidak berjadwal, dalam hal belum ada agen resmi yang melayaninya.
- 8) Pelaksanaan pelayanan pemberian pas masuk Non Public Area (NPA) dan Restricted Public Area (RPA), penerimaan pembayaran pas masuk serta pembayaran jasa pelayanan lainnya yang karena satu hal tidak dapat dilaksanakan di Kantor Kas Bandara.

- 9) Pelaksanaan tindakan pendahuluan jika terjadi kerusakan peralatan/fasilitas yang disebabkan oleh pemakaian jasa bandar udara.
- 10) Pelaksanaan tugas-tugas operasional dengan instansi-instansi sesuai ketentuan yang berlaku.

c. Divisi Operasi Lalu Lintas Udara (LLU)

- 1) Mengorganisasikan dan menggerakkan pelaksanaan pelayanan operasi lalu lintas udara dalam menyelenggarakan pemanduan lalu lintas udara, kegiatan pencarian dan pertolongan kecelakaan penerbangan, pengelolaan dan pelayanan data informasi aeronautika dalam mendukung keselamatan dan kelancaran operasi penerbangan.
- 2) Mengkoordinasikan teknis penyelenggaraan operasi lalu lintas udara dengan divisi maupun unit pelaksanaan teknis terkait.
- 3) Mengawasi dan mengendalikan tertib pelaksanaan operasi lalu lintas udara dan tertib pengolahan administrasi divisi.

Untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan tersebut, maka Divisi Lalu Lintas Udara (LLU) membawahi dinas-dinas antara lain :

a) Dinas Pelayanan Area Control (ACC)

- 1) Merencanakan dan mengkoordinir kebutuhan alat bantu pendaratan, navigasi, telekomunikasi dan lain-lain sesuai standar keselamatan penerbangan.

- 2) Meneliti, mengevaluasi dan mempersiapkan laporan awal bila terjadi kecelakaan penerbangan.
- 3) Melaksanakan prosedur kerja dan prosedur operasional sesuai kebutuhan untuk meningkatkan mutu pelayanan lalu lintas udara.

b) Dinas Pelayanan Bantuan Operasi Penerbangan dan Penerangan Aeronautika (BOP-RANKTIKA)

- 1) Menjamin terlaksananya tugas flight service dan komunikasi penerbangan dengan sebaik-baiknya.
- 2) Menjamin terlaksananya pengumpulan, pengolahan dan penyebarluasan informasi aeronautika dengan sebaik-baiknya.
- 3) Menjamin terlaksananya penerimaan dan pengiriman berita-berita penerbangan.

c) Dinas Pelayanan Aerodrome and Approach Control Terminal Control (ADC & APP/TMA)

- 1) Pembentukan/penyesuaian tata ruang di sekitar bandar udara, ruang udara pendekatan dan terminal control area.
- 2) Merencanakan kebutuhan alat bantu pendaratan, navigasi, telekomunikasi dan lain-lain sesuai dengan standar keselamatan penerbangan.
- 3) Merencanakan peningkatan mutu pelayanan lalu lintas udara.

d. Divisi Pelayanan Operasi Bandar Udara

Mempunyai tugas dan fungsi sebagai berikut :

- 1) Menyiapkan dan melaksanakan kegiatan pelayanan bandar udara.
- 2) Menyiapkan serta melaksanakan kegiatan pengamanan bandar udara.
- 3) Menyiapkan dan melaksanakan kegiatan pertolongan kecelakaan penerbangan dan pemadam kebakaran.

Dalam pelaksanaan kegiatannya, divisi ini membawahi dinas-dinas sebagai berikut :

a) Dinas Pelayanan Bandar Udara

Mempunyai tugas dan fungsi sebagai berikut :

- 1) Mempersiapkan pelaksanaan dan pengaturan pelayanan di sisi udara (air side).
- 2) Mempersiapkan pelaksanaan dan pengaturan pelayanan terminal beserta fasilitasnya, dan sisi barat (land side).
- 3) Mempersiapkan pelayanan informasi penerbangan dan komunikasi umum bandar udara.
- 4) Mengurus perizinan masuk/pas masuk.
- 5) Pelayanan dan pengaturan semua sistem informasi operasional bandar udara.

b) Dinas Pertolongan Kecelakaan Penerbangan dan Pemadam Kebakaran (PKP-PK)

- 1) Mengawasi dan mengkoordinir pelaksanaan tugas-tugas operasi pertolongan kecelakaan penerbangan dan pemadam kebakaran.
- 2) Mengawasi pemeliharaan operasional fasilitas/peralatan PKP-PK.
- 3) Pemeliharaan operasional dan pengoperasian salvage.

c) Dinas Pengamanan Bandar Udara

- 1) Tanggung jawab atas keamanan dan ketertiban di kawasan bandar udara.
- 2) Tanggung jawab atas kondisi peralatan security.
- 3) Melakukan pemeriksaan awal terhadap kejadian/pelanggaran di bandar udara, sebelum disampaikan kepada pihak yang berwajib.

e. Divisi Teknik Elektronika dan Listrik

- 1) Bertanggung jawab terhadap fasilitas elektronika dan listrik dalam keadaan siap operasi sesuai standar operasi masing-masing peralatan.
- 2) Menyusun dan merencanakan serta melaksanakan eksploitasi dan investasi teknik elektronika dan listrik sesuai dengan pelimpahan kewenangan yang diberikan oleh Direksi.
- 3) Penyiapan dan pelaksanaan kegiatan pengoperasian, pemeliharaan dan pelaporan fasilitas navigasi udara dan radar.

Divisi ini membawahi dinas-dinas yakni sebagai berikut :

a) Dinas Navigasi Udara dan Radar

- 1) Melaksanakan kesiapan operasional peralatan navigasi udara dan radar.
- 2) Menyusun dan merencanakan serta melaksanakan eksploitasi dan investasi pengembangan fasilitas navigasi udara dan radar.

b) Dinas Teknik Telekomunikasi dan Elektronika Bandar Udara

- 1) Melaksanakan kesiapan operasional peralatan telekomunikasi dan elektronika bandar udara.
- 2) Menyusun, merencanakan dan melaksanakan RKA (Rapat Kerja Anggaran) eksploitasi dan investasi pengembangan fasilitas telekomunikasi dan elektronika bandar udara.

c) Dinas Teknik Listrik

- 1) Melaksanakan kesiapan operasional peralatan listrik penunjang operasi keselamatan penerbangan bandar udara.
- 2) Pengawasan terhadap hal-hal yang berkaitan dengan pengembangan fasilitas/peralatan listrik.
- 3) Menyusun, merencanakan dan melaksanakan RKA (Rapat Kerja Anggaran) eksploitasi dan investasi pengembangan fasilitas listrik.

f. Divisi Teknik Umum dan Peralatan

Divisi ini bertanggungjawab terhadap kesiapan teknik bangunan, landasan dan tata lingkungan, mekanikal dan peralatan serta kegiatannya membawahi tiga dinas, yaitu :

a) Dinas Teknik Bangunan

- 1) Membantu divisi teknik umum dan peralatan dalam unit kerja teknik bangunan.
- 2) Melaksanakan pekerjaan emergency berupa perbaikan terhadap fasilitas dalam lingkup kerja yang memerlukan perbaikan dengan segera/non program.

b) Dinas Teknik Landasan dan Tata Lingkungan

- 1) Membantu divisi teknik umum dan peralatan dalam unit kerja teknik landasan dan tata lingkungan.
- 2) Melaksanakan emergency berupa perbaikan terhadap fasilitas dalam lingkup kerja yang memerlukan perbaikan dengan segera/non program.

c) Dinas Teknik Mekanikal dan Peralatan

- 1) Membantu divisi atas kelancaran tugas-tugas yang menjadi tanggung jawab dinas mekanikal dan peralatan.

- 2) Melaksanakan emergency berupa perbaikan terhadap fasilitas dalam lingkup kerja yang memerlukan perbaikan dengan segera/non program.

g. Divisi Administrasi dan Komersial

- 1) Bertanggung jawab terhadap tugas-tugas administrasi dan komersial meliputi kegiatan pengolahan usaha komersial, pengolahan administrasi keuangan, pelaksanaan kegiatan akuntansi, pengolahan administrasi perlengkapan dan gudang serta administrasi kepegawaian, ketatausahaan dan umum.
- 2) Melakukan koordinasi dengan divisi lainnya menyangkut perencanaan, pelaksanaan dan penyelesaian tugas dan fungsi keuangan dan perlengkapan administrasi.
- 3) Mengadakan pembinaan, pengembangan dan peningkatan terhadap Sumber Daya Manusia (SDM) dan Penilaian Hasil Kerja (PKP) kepada para pejabat di lingkup Divisi Administrasi dan Komersial.

Divisi Administrasi dan Komersial ini membawahi dinas-dinas antara lain adalah :

a) Dinas Komersial

- 1) Menyiapkan pengembangan dan pemasaran kegiatan usaha komersial.
- 2) Menyiapkan pembuatan Rapat Kerja Anggaran (RKA) untuk produksi dan pendapatan.

- 3) Menyiapkan dan melaksanakan perhitungan dan pembuatan surat tagihan terhadap pengguna jasa bandar udara.
- 4) Melaksanakan pembinaan dan pengawasan untuk konsesioneer sebagai mitra usaha.

b) Dinas Keuangan

Mempunyai tugas dan fungsi sebagai berikut :

- 1) Mengkoordinir pelaksanaan tugas-tugas keuangan.
- 2) Pelaksanaan pemungutan pajak-pajak negara antara lain : PPn, PPnBM dan PPh pasal 23 serta penyetorannya ke Kantor Kas Negara.
- 3) Mengecek keaslian (keabsahan) bukti-bukti pendukung lampiran voucher penerimaan/pengeluaran kas/bank milik perusahaan.

c) Dinas Akuntansi

- 1) Menyelenggarakan pencatatan transaksi perubahan harta, buku besar dan buku pembantu.
- 2) Menggolongkan/mengelompokkan/mengklasifikasi jenis-jenis transaksi ke dalam rekening yang telah ditentukan.
- 3) Menyelenggarakan jurnal seluruh transaksi kas/bank, penjualan dan memo-memo untuk kelancaran penyajian laporan keuangan.

d) Dinas Perlengkapan

- 1) Menginventarisikan dan mengendalikan aktiva tetap perusahaan.

- 2) Merencanakan dan melaksanakan penghapusan barang perusahaan, juga melaksanakan pesanan dan pengadaan barang-barang yang dibutuhkan.
- 3) Merencanakan dan mengadakan pengawasan terhadap barang-barang persediaan dan stock opname barang-barang di gudang secara berkala.

e) Dinas Kepegawaian dan Umum

- 1) Mengkoordinasikan kegiatan kesejahteraan dan pelayanan kesehatan.
- 2) Mengkoordinasikan kegiatan ketatausahaan dan sekretariat kantor kepala cabang.
- 3) Mengkoordinasikan kegiatan kerumahtanggaan, keprotokolan dan humas, informasi manajerial, kegiatan pengolahan dan pelaporan data serta mempersiapkan ikatan kerja.

3. Bidang Usaha

Seperti telah dirinci dalam Akta Pendirian PT. (Persero) Angkasa Pura II, bidang-bidang usaha meliputi :

- a. Penyediaan, pengusaha dan pengembangan fasilitas untuk kegiatan pelayanan pendaratan, lepas landas, parkir dan penyimpanan pesawat udara.
- b. Penyediaan, pengusaha dan pengembangan fasilitas terminal untuk pelayanan angkutan penumpang, cargo dan pos.
- c. Penyediaan, pengusaha dan pengembangan fasilitas elektronika, navigasi, listrik, air, dan instalasi limbah buangan.

- d. Jasa pelayanan penerbangan.
- e. Jasa penunjang kegiatan penerbangan dan kebandarudaraan.
- f. Penyediaan lahan untuk bangunan lapangan dan industri serta gedung-gedung/bangunan yang berhubungan dengan kelancaran angkutan udara.
- g. Jasa konsultasi, pendidikan dan pelatihan yang berkaitan dengan kebandarudaraan.
- h. Usaha-usaha lainnya yang dapat menunjang tercapainya tujuan perusahaan.

Selain tersebut di atas, perusahaan dapat pula mendirikan/menjalankan perusahaan lainnya yang mempunyai hubungan dengan usaha tersebut di atas, baik secara sendiri-sendiri maupun bersama-sama dengan badan lain.

B. Prosedur Penarikan Tenaga Kerja ATC

Sebagai bagian yang tak terpisahkan dari sistem operasi keselamatan lalu lintas udara, aspek manusianya perlu ditanggulangi sedemikian rupa sehingga sistem yang sudah dipersiapkan secara fisik dapat beroperasi secara efektif dan efisien.

Persyaratan dan rencana tenaga operasional dipersiapkan dengan sistematika sebagai berikut :

1. Penyusunan faktor-faktor dan elemen yang menentukan jumlah tenaga yang dibutuhkan.

2. Penetapan standar-standar umum antara lain mengenai kemampuan seorang controller/tenaga operasional yang melayani lalu lintas udara yakni jumlah pesawat terbang yang dapat dilayani oleh seseorang dalam satu periode tertentu, jumlah sektor yang ada dan sebagainya.
3. Metode dan cara perhitungan jumlah tenaga operasional yang dibutuhkan oleh suatu unit ATS tertentu.
4. Persyaratan-persyaratan kualifikasi personil yang bersangkutan.

Dalam bidang Air Traffic Control, faktor-faktor dan elemen yang harus dipertimbangkan adalah :

- a. Jumlah gerakan pesawat terbang (IFR dan VFR).
- b. Konfigurasi ruang udara yang bersangkutan.
- c. Metode dan pelaksanaan ATC Service yang bersangkutan yang perlu dibedakan antara cara-cara berikut :
 - 1) Procedure control
 - 2) Procedure control dengan didukung oleh Primary Radar.
 - 3) Radar control yang didasarkan pada Primary Radar.
 - 4) Radar control yang didasarkan pada Primary Radar dan Secondary Radar termasuk penggunaan Mode C.
 - 5) Penggunaan peralatan/perlengkapan otomatis di dalam unit ATC yang bersangkutan.

- 6) Penggunaan peralatan otomatis antara ATC Unit dengan ATC unit lainnya.
- d. Pengaruh communication workload dan coordination workload.
- e. Persyaratan-persyaratan dan atau peraturan Nasional yang berlaku dan mempengaruhi aspek tenaga operasional.
- f. Kemampuan rata-rata dari Air Traffic Controller yang bersangkutan.

Dalam melaksanakan prosedur pengadaan karyawan pada PT. (Persero) Angkasa Pura II Medan yang dibutuhkan menurut ATS Planning Manual (Doc 9426-AN/924) terdiri dari dua hal yaitu :

- 1) Dalam merencanakan beban kerja berimbang perhitungannya tidak hanya untuk menetapkan jumlah personil yang dibutuhkan tetapi juga melihat kelebihan beban kerja pada posisi kerja tertentu, karena petugas dengan beban kerja yang tinggi tidak akan dapat bekerja seperti dalam kondisi normal.
- 2) Perhitungan jumlah tenaga controller yang diperlukan melalui cara berikut :
 - a) Tentukan jumlah hari operasi dari unit berkenaan berdasarkan perhitungan umum dari tersedianya controller hendaknya berdasarkan data statistik.
 - b) Tentukan angka rata-rata jumlah hari dimana controller tidak bertugas. Hari-hari termasuk libur, cuti, sakit, absen karena diklat dan lain-lainnya.
 - c) Informasi jumlah hari operasi unit tersebut dan jumlah rata-rata controller tidak bertugas dimasukkan dalam suatu rumus untuk memperoleh jumlah

controller yang dibutuhkan untuk menangani unit tersebut untuk 1 (satu)

tahun dengan formula sebagai berikut :

$$\text{Kebutuhan Controller} = \frac{\text{Jumlah hari operasi Posisi /tahun}}{\text{Jumlah hari operasi Unit tersebut /tahun}} \times \frac{\text{Jumlah jam fungsional per tahun}}{\text{Jumlah Rata-rata Jam Kerja/tahun seorang ATC}}$$

3) Cara menghitung tenaga operasional yang dibutuhkan :

a) Hari libur/tidak masuk kerja setahun :

- | | | |
|---|---|-------------------------|
| 1. Secara teratur 2 hari dalam seminggu | : | 104 hari |
| 2. Cuti tahunan | : | 14 hari |
| 3. Cuti sakit | : | 10 hari |
| 4. Refresing training | : | 5 hari |
| 5. Familiarization flight | : | 4 hari |
| | | Jumlah : 137 hari/tahun |

b) Jumlah hari kerja untuk satu orang : $365 - 137 = 228$ hari kerja

Jumlah jam kerja untuk satu orang dalam satu hari bila ditetapkan 8 jam sehari, maka setiap orang akan bekerja : $228 \times 8 \text{ jam} = 1.824 \text{ jam setahun}$.

Setiap operating position membutuhkan: $365 \times 8 \text{ jam} = 2920 \text{ jam operasi}$.

Tenaga yang dibutuhkan per “operation position” adalah :

$$\frac{2920}{1824}$$

= 1,6 orang dibulatkan menjadi 2 orang.

Sehingga komposisi kerja yang sesuai dengan standar umum dari ICAO (ATS Planning Manual) dapat dilihat pada Tabel 1

TABEL I
DAFTAR KOMPOSISI TUGAS YANG IDEAL PADA
PT. (PERSERO) ANGKASA PURA II MEDAN

Shift	ADC (orang)	APP (orang)	ACC East (orang)	ACC West (orang)	PTO APP (orang)	PTO ACC (orang)	PTO ADC	Jumlah (jam)
Pagi	2	2	2	2	1	1	1	11 x 8 = 88
Siang	2	2	2	2	1	1	1	11 x 8 = 88
Malam	2	2	2	2	1	1	1	11 x 8 = 88
Stanby	1	1	1	1	1	1	1	7 x 8 = 56
Libur	1	1	1	1	1	1	1	7 x 8 = 56
Jumlah								47 = 376

Sumber : PT (Persero) Angkasa Pura II medan Divisi LLU

Jumlah Jam kerja setahun = 376 x 365 = 137.240 jam

Tiap controller bekerja 1.824 jam pertahun

$$\text{Jadi jumlah controller yang diperlukan} = \frac{137.240}{1824} = 75 \text{ orang}$$

ATC merupakan sebuah profesi yang sangat langka di Indonesia. Mereka dididik dan dilatih di STIP (Sekolah Tinggi Penerbangan Indonesia) yang merupakan satu – satunya sekolah penerbangan pemerintah di Indonesia. Sehingga lulusan STIP

Para ATC direkrut dari seluruh wilayah Indonesia yaitu mereka-mereka lulusan SMA yang telah lulus dari seleksi-seleksi yang cukup ketat dengan sistem gugur. Seleksi-seleksi tersebut adalah :

1. Test Administrasi (kelengkapan surat-surat yang dipersyaratkan).
2. Test Akademik (meliputi Matematika, Fisika, pengetahuan umum, Bahasa Inggris).
3. Wawancara
4. Psikotest
5. Test kesehatan
6. Pantuhir (Penentuan akhir yaitu meranking yang sudah lulus untuk diambil berdasarkan kebutuhan).

Setelah lolos mereka dididik di Curug selama 2 (dua) tahun dengan sistem D.O (Drop Out) dikeluarkan jika tidak lulus dalam ujian-ujian semester. Tenaga ATC yang telah menyelesaikan pendidikan dan pelatihan di Curug akan ditempatkan di bandara-bandara seluruh Indonesia.

Karena banyaknya bandara di Indonesia dan terbatasnya lulusan tenaga ATC maka bandara Polonia mengambil langkah untuk memenuhi tenaga ATC dengan merekrut dari dalam perusahaan yaitu pegawai-pegawai pada divisi lain untuk diikutkan test menjadi ATC.

C. Proses Penempatan dan Pengembangan Tenaga Kerja ATC

1. Proses Penempatan Tenaga Kerja ATC

Setelah terpenuhinya pengadaan tenaga ATC pada PT. (Persero) Angkasa Pura II Bandara Polonia Medan Dinas Kepegawaian menyerahkan wewenang penempatan kepada Divisi Lalu Lintas Udara untuk diproses.

Ada beberapa tahap yang harus dilalui oleh seorang ATC untuk dapat bekerja pada unit-unit yang ada yaitu :

a. Class Room

Tahap awal pengenalan terhadap peralatan yang ditangani seperti : Instrumen Runway Light, alat bantu navigasi, dan lain-lain kemudian rute-rute/jalur-jalur penerbangan, pengenalan peta, dan lain-lain.

b. Familiarization

Setelah dianggap cukup apa yang diberikan pada class room, tenaga ATC akan mendapatkan tugas mengamati, mempelajari, mempraktekkan keahliannya langsung di tempat kerjanya di bawah bimbingan PTO dan senior yang bekerja di tempat tersebut lebih kurang selama 1 (satu) bulan.

c. Performance Check

Ini merupakan tahap terpenting dimana para tenaga ATC akan diuji melalui ujian teori dan praktek, untuk mengetahui sejauhmana kemampuannya dalam menangani kerjanya di kemudian hari. Seandainya ATC tersebut dinyatakan tidak lulus mereka akan melakukan perpanjangan familiarization sampai betul-betul siap untuk dilakukan recheck (ujian ulang).

Seperti telah dibahas sebelumnya pada Bandara Polonia Medan terdapat 3 (tiga) unit pemanduan lalu lintas udara yang bertanggungjawab penuh terhadap wilayah pemanduan masing-masing yakni :

a. Unit ADC (Aerodrome Control Tower)

Unit ini ditangani oleh tenaga ATC berkualifikasi junior dan senior ATC.

b. Unit APP (Approach Control Office)

Unit ini ditangani oleh ATC berkualifikasi senior dan memiliki rating radar APP.

c. Unit ACC East/West (Area Control Center)

Unit ini ditangani oleh ATC berkualifikasi senior yang memiliki rating radar ACC.

2. Pengembangan Tenaga ATC

Dalam pengembangan tenaga ATC di PT. (Persero) Angkasa Pura II Bandara Polonia Medan ada beberapa kegiatan yang sering dilakukan untuk meningkatkan sumber daya manusianya seperti : pendidikan, pelatihan, promosi dan jabatan.

Untuk pendidikan PT. (Persero) Angkasa Pura II Bandara Polonia Medan, rutin mengirimkan tenaga ATC untuk meningkatkan dasar pendidikannya dari Diploma II (D-II) menjadi Diploma III (D-III) ke Sekolah Tinggi Penerbangan Indonesia (STPI) di Curug Tangerang. Mulai tahun 1998 STPI membuka

program D-IV Ahli Lalu Lintas Udara yang secara otomatis. Hal ini mengundang manajemen PT. (Persero) Angkasa Pura II untuk meningkatkan dan mengirimkan kembali para ATC pemegang D-III mengambil D-IV sampai saat ini sudah terdapat beberapa ATC Polonia Medan memegang D-IV Ahli Lalu Lintas Udara. Jumlah dan pendidikan ATC pada PT. (Persero) Angkasa Pura II Bandara Polonia Medan dapat dilihat pada tabel 2 berikut ini :

TABEL II
KUALIFIKASI PEGAWAI PADA DIVISI OPERASI LLU BERDASARKAN
PENDIDIKAN FORMAL PROFESI YANG DIAKUI

No.	Posisi Kerja	Dasar Pendidikan Formal Profesi yang Diakui								
		D III PLLU	RDR	D II RLLU	D II RKP	D II AIS	D I BATS	D IV ALLU	S-1	SLTA/ SLTP
1	PTO ADC/APP	10	10	-	-	-	-	1	7	-
2	PELAKSANA ADC DAN PELAKSANA APP	12	9	3	4	-	-	-	1	-
3	PTO ACC (+ TMA)	5	5	-	-	-	-	-	1	-
4	PEL.ACC (+TMA)	16	14	-	2	-	5	1	2	-
5	DESPATCHER	-	-	-	-	-	-	-	-	-
6	PTO FSS & KOMPEN	-	-	-	5	-	-	-	-	-
7	PEL.FSS & KOMPEN	-	-	-	9	-	-	-	-	-
8	DESPATCHER KOMPEN	-	-	-	-	-	5	-	-	-
9	PTO RANGTIKA	1	1	-	-	4	-	-	-	-
10	PEL.RANGTIKA	-	-	-	-	1	-	-	-	-
11	DESP.RANGTIKA	-	-	-	-	-	3	-	-	1
12	KEPALA DIVISI	1	1	-	-	-	-	-	1	-
13	KADIN ADC/APP & TMA	1	1	-	-	-	-	1	1	-
14	KADIN ACC	-	-	-	-	-	-	-	-	-
15	KADIN BOP & RANGTIKA	-	-	-	-	1	-	-	-	-
16	STAF KADIV & KADIN	1	1	-	-	-	-	1	-	3
Jumlah		47	38	3	20	6	13	4	13	3

Sumber : PT. (Persero) Angkasa Pura II Bandara Polonia Medan.

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa program pendidikan di Bandara Polonia Medan cukup lancar, dimana hampir 95 % tenaga ATC telah memiliki pendidikan paling rendah Diploma III (D-III).

Untuk pelatihan, dalam meningkatkan keahlian para ATC terutama mengantisipasi kemajuan teknologi yang sangat pesat PT. (Persero) Angkasa Pura II Bandara Polonia Medan

Banyak melakukan in house dan out house training (pelatihan di dalam dan di luar perusahaan) sampai saat ini yang relatif lancar adalah pelatihan radar, dimana para ATC yang sudah memiliki D-III dilatih di STPI untuk menggunakan alat bantu pemanduan lalu lintas udara berupa Radar. Untuk in house training diadakan Diklat-diklat (Pendidikan dan Latihan) terhadap peralatan, sistem pemanduan dan sebagainya untuk mengantisipasi kemajuan teknologi pemanduan yang bersifat global (seluruh dunia).

Dari segi kualifikasi dan latar belakang pendidikan, khususnya untuk Pemandu Lalu Lintas Udara, terdapat kekurangan seimbangan antara jumlah pegawai/petugas yang ada dengan tuntutan posisi yang harus diisi. Secara akumulasi total terlihat jumlah yang ada akan cukup memadai, namun jika dirinci dari segi kualifikasinya (lisensi dan rating yang dimiliki), ternyata tidak berimbang. Apabila hal ini dibiarkan terus berlanjut, maka akan lebih memperburuk suasana, situasi dan etos kerja dan pasti akan sangat berpengaruh pada proses manajemen secara menyeluruh.

Untuk mengetahui struktur kualifikasi pegawai yang ada pada Divisi Pelayanan Operasi Lalu Lintas Udara di Bandar Udara Polonia Medan dapat dilihat pada tabel berikut ini :

TABEL III

KUALIFIKASI PEGAWAI PADA DIVISI OPERASI LLU BERDASARKAN PENDIDIKAN LISENSI DAN RATING

No.	Unit Kerja/Posisi	Lisensi				Rating				
		SATCR DR	JATC	RKP	BATS	ACC	APP	ADC	FSS	KOM
1	PTO ADC/APP	10	-	-	-	2	10	10	-	--
2	PELAKSANA ADC DAN PELAKSANA APP	9	6	4	-	4	9	11	4	-
3	PTO ACC (+ TMA)	5	-	-	-	5	-	-	-	-
4	PEL.ACC (+TMA)	14	2	-	-	14	4	4	-	-
5	DESPATCHER	--	-	-	5	-	-	-	-	-
6	PTO FSS & KOMPEN	-	-	5	-	-	-	-	5	5
7	PEL.FSS & KOMPEN	-	-	9	-	-	-	-	9	9
8	DESPATCHER KOMPEN	-	-	-	5	-	-	-	-	-
9	PTO RANGTIKA	1	-	4	-	-	-	-	-	-
10	PEL.RANGTIKA	-	-	1	-	-	-	-	-	-
11	DESP.RANGTIKA	-	-	-	3	-	-	-	-	-
12	KEPALA DIVISI	1	-	-	-	-	-	-	-	-
13	KADIN ADC/APP & TMA	-	-	-	-	1	-	-	-	-
14	KADIN ACC	-	-	-	-	-	-	-	-	-
15	KADIN BOP & RANGTIKA	-	-	1	-	-	-	-	-	-
16	STAF KADIV & KADIN	1	-	-	-	-	-	-	-	-
Jumlah		42	8	24	13	26	23	25	18	14

Sumber : PT. (Persero) Angkasa Pura II Bandara Polonia Medan.

Dari tabel tersebut dapat kita ketahui sebenarnya berapa orang jumlah keseluruhan pemandu lalu lintas udara (Air Traffic Control/ATC) yang ada dan pemanfaatannya pada unit-unit yang memberikan Air Traffic Service. Sehingga dengan demikian kita dapat mengamati efektivitas, efisiensi, adanya ketidakseimbangan kondisi sumber daya manusia pada Divisi Pelayanan Operasi Lalu Lintas Udara berdasarkan lisensi dan rating yang dimilikinya.

Dari kedua tabel di atas dapat diperoleh data khususnya personil Pemandu Lalu Lintas Udara yang ada di Bandar Udara Polonia Medan sejumlah 50 orang, yang memiliki lisensi Senior ATC Radar adalah 42 orang, memiliki lisensi Junior ATC adalah 8 orang. Sedangkan untuk rating Area Control Centre (ACC) sejumlah 25 orang (termasuk Kepala Dinas ADC/APP dan TMA), memiliki rating Approach Control Office (APP) sebanyak 23 orang, memiliki rating Aerodrome Control Tower (ADC) sebanyak 25 orang. Sedangkan 4 orang personil pemegang lisensi Senior ATC Radar berada di luar tugas operasional Pemandu Lalu Lintas Udara, yaitu 1 orang Kepala Divisi Pelayanan Operasi Lalu Lintas Udara dan 1 orang lainnya sebagai Pengawas Tugas Operasional (PTO) Penerangan Aeronautika pada Dinas Bantuan Operasi Penerbangan dan Penerangan Aeronautika (Dinas BOP & Rangkika).

Kondisi Sumber Daya Manusia yang tersedia di Bandara Polonia Medan terutama di bidang pemandu lalu lintas udara khususnya Radar Control sangat minim. Personil yang sedang bertugas selalu merangkap tugas-tugas yang

semestinya tidak dikerjakan oleh seorang Radar Control pada beberapa sektor mengingat workload yang tinggi pada controller karena kepadatan lalu lintas udara. Hal ini selalu dilakukan oleh seorang Radar Control karena keterbatasan personil yang memiliki licence dan rating radar control.

Jumlah dari personil yang bertugas di Radar Bandara Polonia yang memiliki licence serta rating control yaitu sebanyak 39 orang, termasuk Pengawas Tugas Operasi (PTO). Pengawas tugas operasi yang bertugas di ATC service pada 3 unit yaitu 15 orang terdiri dari 5 orang sebagai PTO Tower, 5 orang sebagai PTO APP dan 5 (lima) orang sebagai PTO ACC.

Posisi pergantian dinas di Bandara Polonia terbagi atas 3 shift untuk memenuhi 4 sektor radar control yang beroperasi penuh selama 24 jam. Dengan jumlah personil yang ada saat ini terasa sangat kurang memadai untuk mengisi 4 sektor di Radar Control Bandara Polonia Medan. Komposisi daftar dinas yang dibuat pada beberapa sektor yang digunakan saat ini dapat dilihat pada tabel berikut ini :

TABEL IV
DAFTAR KOMPOSISI TUGAS YANG DIGUNAKAN SAAT INI

Waktu	ADC (Orang)	APP (Orang)	TMA (Orang)	ACC EAST (Orang)	ACC WEST (Orang)	PTO APP (Orang)	PTO ACC (Orang)	PTO TWR (Orang)
Pagi	1	1	1	1	1	1	1	1
Siang	1	1	1	1	1	1	1	1
Malam	1	1	1	1	1	1	1	1
Standby	1	1	1	1	1	1	1	1
Libur	1	1	1	1	1	1	1	1
Jumlah	5	5	5	5	5	5	5	5

Sumber : PT. (Persero) Angkasa Pura II Medan Divisi LLU.

Keterangan :

Posisi tugas pagi 01.00 UTC – 07.00 UTC (08.00 – 14.00 WIB.)

Posisi tugas siang 07.00 UTC – 13.00 UTC (14.00 – 20.00 WIB.)

Posisi tugas malam 13.00 UTC – 01.00 UTC (20.00 – 08.00 WIB.)

Posisi tugas ACC West dirangkap oleh ACC East.

Jika ada personil yang sakit, cuti atau mengikuti pendidikan, maka jumlah personil yang ada sangat kurang untuk memenuhi kebutuhan minimum demi kelancaran tugas operasi pada radar Control.

D. Sistem Penilaian Prestasi Kerja ATC

Sebagai satu-satunya perusahaan milik negara yang mengelola jasa bandar udara, sudah selayaknya PT. (Persero) Angkasa Pura II Medan go international yang mengutamakan profesionalitas dan performance yang tinggi sehingga perusahaan ini bisa meningkatkan pendapatan negara dari segi transportasi khususnya transportasi udara.

Adapun faktor-faktor yang menyebabkan perusahaan melaksanakan sistem penilaian prestasi pegawai adalah :

1. Pertumbuhan perusahaan di masa kini dan masa yang akan datang.
2. Peningkatan karir pegawai di masa kini dan masa yang akan datang.

Dalam pelaksanaan sistem penilaian prestasi kerja pegawai, perusahaan membaginya dalam dua kelompok utama, yaitu :

a. Penilaian secara individu

Penilaian secara individu ini dilaksanakan oleh tiga pihak yang berkompeten yaitu penilaian yang dilakukan langsung oleh pimpinan yang bersangkutan (secara langsung), pimpinan mendelegasikan wewenang penilaian kepada seseorang yang ditunjuk atau penilaian yang dilakukan terhadap rekan sekerja yang kesemuanya ini mempunyai sasaran-sasaran yang hendak dicapai. Penilaian langsung sangat berpengaruh terhadap prestasi pegawai karena ia langsung dinilai oleh pimpinannya dengan pertimbangan-pertimbangan yang diambil oleh pimpinan yang bersangkutan apakah si pegawai yang dinilai ini

layak untuk dipromosikan atau perlu dimutasikan atau juga perlu dilakukan pembinaan secara lebih intensif lagi. Penilaian yang dilakukan melalui pendelegasian wewenang ini mempunyai bobot atau sasaran yang sedikit di bawah penilaian secara langsung. Karena penilaian ini bisa saja dimanipulasi atau tidak objektif karena ada unsur koneksi atau rekan sejawat sehingga pegawai yang diberikan tugas untuk menilai memberikan nilai yang tinggi atau ada faktor suka atau tidak suka/sentimen terhadap rekan sekerja sehingga nilai yang diberikan tidak objektif atau tidak murni lagi. Sedangkan penilaian terhadap rekan sekerja, hal ini tidak mempunyai sasaran atau target yang tinggi karya apapun nilai yang diberikan dianggap biasa saja sehingga tidak mempengaruhi penilaian yang diberikan. Akibatnya hasil yang diperoleh dari penilaian ini sia-sia belaka. Untuk itu perusahaan perlu memikirkan alternatif pengganti yang memiliki bobot yang sangat tinggi dan berpengaruh terhadap penilaian karya pegawai. Masa penilaian individu adalah 12 bulan terhitung mulai tanggal 1 Januari sampai 31 Desember yang pelaporan hasil penilaiannya dilakukan setiap triwulan. Dengan demikian dalam satu kali masa penilaian individu dilakukan empat kali penilaian individu, yaitu :

1. Triwulan I : 1 Januari – 31 Maret
2. Triwulan II : 1 April – 30 Juni
3. Triwulan III : 1 Juli – 30 September
4. Triwulan IV : 1 Oktober – 31 Desember

Penyerahan laporan hasil penilaian individu oleh setiap pejabat penilai dilakukan selambat-lambatnya tanggal 15 setelah berakhirnya triwulan kerja yang dinilai. Alat ukur yang dipakai berupa formulir penilaian individu yang terdiri dari :

Formulir penilaian atasan langsung – bersandi FPI-AL. Cara pengisiannya adalah pada lembar 1 diisi tentang identitas pegawai, NRP, nama, kelas jabatan, unit kerja, tanggal pelaporan hasil penilaian, periode penilaian sesuai dengan triwulan kerja pegawai yang dinilai. Selanjutnya pada kolom sasaran hasil kerja diisikan seluruh target atau sasaran kerja yang berpedoman pada kriteria umum yang dibahas pada bagian standar kinerja jabatan dalam penilaian individu. Pada kolom realisasi hasil kerja dituliskan segenap hasil pencapaian prestasi kerja pegawai selama masa penilaian. Pada kotak yang tersedia diisikan nilai persentase (%) hasil kerja dalam nol desimal berdasarkan kepada rumus perhitungan :

Realisasi Hasil Kerja

$$\text{Hasil kerja} = \frac{\text{Realisasi Hasil Kerja}}{\text{Sasaran Hasil Kerja}} \times 100 \%$$

Sasaran Hasil Kerja

Berdasarkan penilaian sewaktu-waktu selama masa penilaian individu diisikan data kerja pegawai di lembar keempat. Pada lembar ketiga dilakukan penilaian pada faktor hasil kerja, kepemimpinan, keterampilan kerja, tanggung jawab.

Sesuai dengan kolom kategori diisikan angka nilai yaitu untuk kriteria BS (Baik

Sekali) diberi skor 4, untuk B (Baik) diberi skor 3, untuk C (Cukup) diberi skor 2 dan untuk K (Kurang) diberi skor 1. Lengkapi penilaian dengan mengisi keterangan lain yang diperhatikan untuk pembinaan pegawai lebih lanjut secara singkat dan padat.

b. Penilaian secara kelompok

Kelompok yang dinilai dalam penilaian kelompok adalah para pegawai pada unit kerja kantor cabang bandara dan kantor pusat. Penilaian kelompok unit kerja kantor cabang bandara didasarkan pada prestasi unit kerja kantor cabang bandara. Penilaian kelompok unit kerja kantor pusat dinilai berdasarkan prestasi unit kerja perusahaan secara keseluruhan. Pejabat penilaian dalam penilaian kelompok adalah direksi perusahaan. Dalam melakukan proses penilaian kelompok, direksi perusahaan dibantu oleh suatu sekretariat. Hasil penilaian kelompok tidak dapat diganggu gugat. Terdapat 7 faktor yang dinilai dalam penilaian kelompok, yaitu :

1. Laba usaha atau rugi usaha
2. Ketepatan prosedur pelayanan pesawat udara
3. Kesiapan fasilitas dan peralatan bandara
4. Mutu pelayanan jasa kebandaraan
5. Kepuasan pelanggan jasa kebandaraan
6. Produktivitas pegawai

7. Ketepatan pelaporan usaha.

Hasil penilaian kelompok adalah berupa nilai prestasi kelompok dan disingkat NPK yang dihitung dengan rumus :

$$NPK = \sum_{n=1}^N \left(\frac{\text{Realisasi FPK}_n}{\text{Target FPK}_n} \times \text{BFPK}_n \right)$$

NPK : Nilai Prestasi Kelompok, dalam persentase (%)

Σ : Sigma

n : Faktor penilaian kelompok ke n

FPK : Faktor Penilaian Kelompok

BFPK : Bobot Faktor Penilaian Kelompok.

Nilai Prestasi Kelompok (NPK) sebagai cerminan prestasi kelompok pegawai pada suatu unit kerja perusahaan dikelompokkan menjadi 4 kategori penilaian yang dinyatakan dengan simbol huruf, sebutan serta yang dinyatakan dengan simbol huruf, sebutan serta rentang NPK sebagai berikut :

- a. A = Baik sekali, bila $NPK > 95 \%$
- b. B = Baik, bila $95 \% \geq NPK > 85 \%$
- c. C = Cukup, bila $85 \% \geq NPK > 75 \%$
- d. D = Kurang, bila $NPK \leq 75 \%$

Masa penilaian kelompok dilakukan dalam masa triwulan atau setiap 3 bulan, yaitu :

1. Triwulan I : 1 Januari – 31 Maret
2. Triwulan II : 1 April – 30 Juni
3. Triwulan III : 1 Juli – 30 September
4. Triwulan IV : 1 Oktober – 31 Desember

E. Pengukuran Pelayanan Lalu Lintas Udara yang Efektif

Adanya pembagian job description yang jelas dalam perusahaan, telah memberikan sumbangan yang besar terhadap perusahaan ini dalam pelaksanaan operasinya. Masing-masing bagian dapat mengetahui batasan-batasan dari tugas dan tanggungjawabnya sehingga karyawan dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik dan tenang.

Didalam mengukur pelayanan lalu lintas yang efektif bagi lalu lintas udara pada PT. (Persero) Angkasa Pura II Medan terdiri dari 3 jenis yaitu :

1. Air Traffic Control service yang terbagi lagi menjadi :
 - a. Area control service, melayani penerbangan yang dipandu yang beroperasi dalam rute penerbangan.
 - b. Approach control service, melayani penerbangan yang dipandu yang terkait dengan kedatangan dan keberangkatan.
 - c. Aerodrome control service, melayani aerodrome traffic (lalu lintas di bandara).
2. Flight information service
3. Alerting service.

Dalam menentukan jenis layanan ATC di suatu lokasi ada beberapa faktor yang perlu dipertimbangkan antara lain :

- a. Jenis lalu lintas udara yang akan dilayani
- b. Kepadatan lalu lintas udara
- c. Kondisi cuaca yang sering menimpa ruang udara yang bersangkutan
- d. Faktor-faktor lain yang relevan.

Pada pemberian jasa pelayanan tersebut di atas para pelanggan pengguna jasa lalu lintas udara dalam menerima pelayanan tidak sesuai dengan prosedur dan standar yang ada atau keluhan-keluhan yang timbul akibat buruknya pelayanan yang diberikan, maka pelanggan akan complaint/membuat laporan ketidakpuasan secara tertulis atau lisan pada perusahaan yang ditujukan pada personil ATC yang bertugas memberikan pelayanan.

Tingkat besar/kecilnya complaint/keluhan ketidakpuasan yang diterima dari pengguna jasa lalu lintas udara akan dapat mempengaruhi prestasi kerja dalam hal efektivitas pelayanan yang diberikan. Untuk mengatasi tingkat complaint yang diterima dari pengguna jasa lalu lintas udara maka pihak manajemen dalam hal ini Kepala Dinas Area Control Centre telah membuat kontrak kerja dengan personil ATC yang bertugas untuk tidak melanggar prosedur dan aturan-aturan yang standar dalam pemberian jasa pelayanan. Dalam pemberian pelayanan lalu lintas udara terdapat 2 istilah yang harus dihindari oleh Divisi Lalu Lintas Udara agar dapat mencapai pelayanan yang efektif yaitu :

1. BOC (Break On Communication)

Ialah situasi dimana terjadi kesalahan dalam berkomunikasi yang menempatkan pesawat dalam situasi berbahaya.

2. BOS (Breakk On Separation)

Ialah situasi dimana terjadi ketidak cukupan jarak antar pesawat yang menempatkan pesawat dalam situasi berbahaya.

F. Hambatan yang Dihadapi dalam Pemberian Jasa Pelayanan Lalu Lintas Udara

Untuk mencapai tujuannya banyak kendala yang dihadapi oleh PT. (Persero) Angkasa Pura II Cabang Bandar Udara Polonia Medan terutama dalam memberikan jasa pelayanan lalu lintas udara.

Sumber daya manusia yang berhubungan langsung dengan hal tersebut perlu diperhatikan termasuk hambatan-hambatannya, diantaranya :

1. Perusahaan menginginkan tenaga kerja yang betul-betul menguasai bidangnya secara profesional terutama dalam berkomunikasi memakai bahasa Inggris baik lisan maupun tulisan, namun banyak karyawan yang memiliki tingkat bahasa Inggris yang sangat rendah jika dibandingkan dengan standar ICAO (International Civil Aviation Organization).
2. Tenaga kerja baik yang baru atau lama pada perusahaan kurang berusaha untuk meningkatkan kualitas secara pribadi.

3. Dalam pengembangan tenaga kerja, pegawai yang ditunjuk untuk mengikuti pelatihan kurang serius sehingga apa yang didapat tidak maksimal.
4. Kurangnya perhatian manajemen personalia terhadap jumlah tenaga kerja ATC karena panjangnya jalur birokrasi antara kantor cabang di daerah dengan kantor pusat di Jakarta.



BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan uraian di atas maka penulis mengambil kesimpulan bahwa :

1. PT. (Persero) Angkasa Pura II adalah perusahaan di bidang jasa penerbangan yang mempunyai kegiatan didalam pelayanan operasi lalu lintas udara dan jasa bandar udara, pemeliharaan fasilitas bandar udara.
2. Program pengadaan yang dilakukan perusahaan disusun berdasarkan kebutuhan yang mendesak bagi perusahaan. Oleh sebab itu jumlah pegawai yang berkesempatan mengikuti program ini hanya sebagian kecil saja.
3. Untuk mencapai kelancaran pelaksanaan penerbangan yang selamat dan efisien, maka kebutuhan akan sumber daya manusia untuk radar controller yang ada saat ini belum memenuhi persyaratan minim (tidak sesuai menurut DOC.926-AN/924).

B. Saran

Adapun saran yang penulis berikan antara lain adalah :

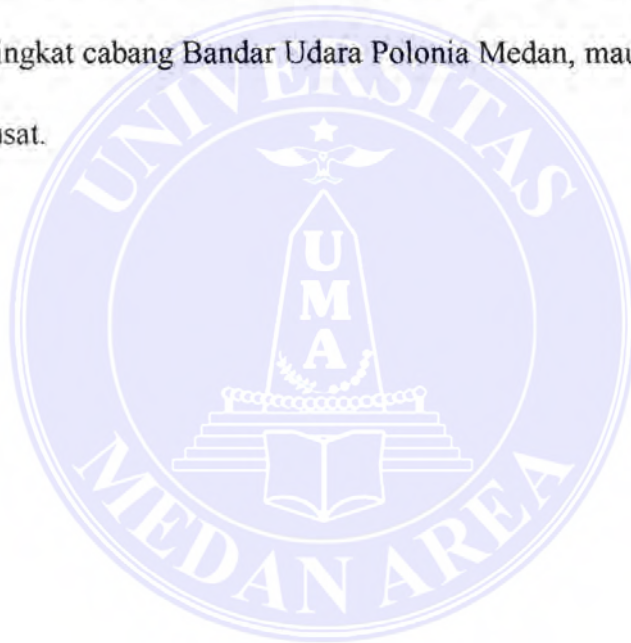
1. Perusahaan hendaknya terus melanjutkan program refreshing course yang pernah dilakukan untuk memudahkan pekerjaan ATC dalam melakukan tindakan yang cepat dan tepat dalam semua bidang operasional karena

tindakan itu diperukan pada waktu yang sangat menegangkan selama “peak hour”.

2. Studi beban kerja ATC harus dilakukan untuk menunjang usulan perubahan SDM. Apabila usulan tersebut disebabkan oleh beban kerja, sebaliknya studi juga perlu dilakukan apabila diperkirakan bahwa pembebanan terjadi secara teratur antara 2 fungsi atau lebih. Posisi dapat digabung tanpa mengganggu keselamatan atau menimbulkan masalah over loading pada posisi gabungan yang baru.
3. Berkaitan dengan hal tersebut di atas, maka pihak manajemen sebelum memutasikan memindahkan personil ATC yang berkualifikasi Radar Control ke suatu daerah atau promosi untuk menempuh karier progresif ke tingkat manajemen, hendaknya ditindaklanjuti atau dipikirkan terlebih dahulu personil pengganti pada posisi yang ditinggalkan.
4. Pengalaman menunjukkan bahwa karena pekerjaan ATC bersifat khusus dan profesi ini mensyaratkan kualifikasi dan keterampilan yang tinggi sehingga perusahaan disarankan agar mengatur personil ATS dipekerjakan dengan syarat dan kondisi dengan prospek promosi khusus di bidang pekerjaan ATS dan sedapat mungkin independen atau bebas dari struktur karier pegawai biasa.

5. Secara rutin dan berkesinambungan memberikan pembinaan personil, khususnya untuk meningkatkan kemampuan personil pada setiap posisi sehingga personil yang memperoleh rating ADC/APP/ACC mencapai jumlah optimal.
6. Perlu memberikan penegasan kepada para Pemandu Lalu Lintas Udara untuk selalu berusaha mengembangkan dirinya dengan memperbanyak latihan, sehingga kemampuan yang bersangkutan untuk pelaksanaan tugas atau profesinya semakin meningkat.
7. Berusaha untuk memperoleh sumber daya manusia sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan dengan memaparkan permasalahan dalam kesempatan rapat dengan manajemen dan antar cabang bandar udara yang ada. Dengan demikian diharapkan dapat terjadi tukar menukar pegawai dengan kualifikasi yang dibutuhkan oleh masing-masing cabang bandar udara, terutama yang berkualifikasi senior Radar Controller.
8. Apabila terdapat kekhawatiran atau kesulitan akan jumlah personil yang terbatas pada posisi-posisi tertentu, maka program pendidikan khususnya Diklat D IV ALLU, maka pelaksanaannya dapat dilaksanakan secara paralel (Diklat Paralel). Dalam hal ini dapat bekerjasama dengan Sekolah Tinggi Penerbangan Indonesia (STPI) di Curug Tangerang sebagai “approved

school” dari ICAO, sehingga program pendidikan dapat dilaksanakan di Cabang Bandar Udara Polonia Medan, dengan mengundang instruktur dari PLP. Para Pemandu Lalu Lintas Udara yang sedang menjalani program pendidikan tidak perlu meninggalkan tugas-tugasnya secara penuh di Bandar Udara Polonia Medan. Hal tersebut perlu menjadi bahan kajian untuk para pejabat di tingkat cabang Bandar Udara Polonia Medan, maupun manajemen di kantor pusat.



DAFTAR PUSTAKA

- Gunawan Jiwanto, **Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia**, Edisi II, Andi Offset, Yogyakarta, 1990.
- Gary Dassler, **Human Resource Management, (Manajemen Sumber Daya Manusia)**, Edisi VII, Cetakan VI, Jilid I, PT. Prehalindo, Jakarta, 1997.
- Heidjrachman Ranupandojo dan Suad Husnan, **Manajemen Personalia**, Edisi IV, Cetakan Kedua, BPFE, Yogyakarta, 1990.
- John Soeriphanto, **Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karyawan**, Cetakan Ketiga, Penerbit BPFE, Yogyakarta, 1998.
- Melayu S.P. Harahap, **Manajemen Sumber Daya Manusia**, Cetakan Kesembilan, Penerbit Gunung Agung, Jakarta, 1997.
- M. Manullang, **Pokok-pokok Manajemen Personalia**, Edisi Kelima, BLKM, Medan, 1992.
- Mulia Nasution, **Manajemen Personalia, Aplikasi Dalam Perusahaan**, Cetakan Kedua, Djambatan, Jakarta, 2000.
- Muchdansyah Sinungan, **Produktivitas Apa dan Bagaimana**, Cetakan Keempat, Bumi Aksara, Jakarta, 2000.
- Soekidjo Notoadmodjo, **Pengembangan Sumber Daya Manusia**, Penerbit Rineka Cipta, Jakarta, 1992.
- ICAO - OACI - NKAO, **Air Traffic Services Planning Manual, (DOC 9426-AN/924)**, First Provisional Edition, 1992.
- Winarno Surakhmad, **Pengantar Penelitian Ilmiah Dasar, Metode, dan Teknik**, Edisi VIII, Penerbit Tarsito, Bandung, 1995.
- S. Nasution dan M. Thomas, **Buku Penuntun Membuat Skripsi, Tesis, Disertasi, dan Makalah**, Penerbit Bumi Aksara, Jakarta, 1995.