

**ANALISIS PERANAN MANAJEMEN
SUMBERDAYA MANUSIA DALAM PENINGKATAN KUALITAS
PEGAWAI PADA KANTOR
PT. MERPATI NUSANTARA REGION MAKASSAR**



Tgl. Terima	07-06-04
Asal Dari	Ekonomi
Banyaknya	1 (Satu) ek
Harga	Hadiah
No. Inventaris	040602105
No. Klas	20906

OLEH :

**ALEX CHANDRA
A21101717**

**FAKULTAS EKONOMI PROGRAM EKSTENSI
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2004**

**ANALISIS PERANAN MANAJEMEN SUMBER DAYA
MANUSIA DALAM PENINGKATAN KUALITAS PEGAWAI
PADA KANTOR PT. MERPATI NUSANTARA REGION
MAKASSAR**

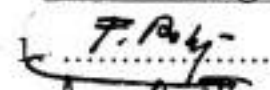
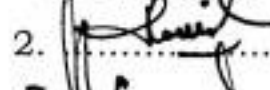

Oleh:

ALEX CHANDRA

NIM. A21101717

TELAH DIUJI DAN LULUS TANGGAL 01 MEI 2004


TIM PENGUJI

<u>Nama Penguji</u>	<u>Jabatan</u>	<u>Tanda Tangan</u>
1. Drs. Fauzi R. Rahim, M.Si.	Ketua	1. 
2. Dra. Djumidah Maming, M.Si	Sekretaris	2. 
3. Drs. H. Anwar Guricci, DESS	Anggota	3. 
4. Dra. Fauziah, M.Si.	Anggota	4. 
5. Abd. Razak Munir, SE.,M.Si	Anggota	5. 

Disetujui oleh:

**Program Ekstensi
Fakultas Ekonomi
Universitas Hasanuddin
Ketua,**

**Tim Penguji
Jurusan Manajemen
Fakultas Ekonomi UNHAS
Ketua,**


Drs. Harryanto, M.Com


Drs. Fauzi R. Rahim, M.Si.

Motto Kehidupan.

Jangan pernah menunda hingga esok hari untuk apa yang bisa kita kerjakan hari ini.

Kupersembahkan untuk istri tercinta,
untuk anak - anakku tersayang, serta
untuk kedua orang tua.

KATA PENGANTAR

Dengan memanjatkan puji dan syukur kehadirat Tuhan Yang maha Esa atas segala berkat, rahmat dan karuniaNya yang selalu diberikan kepada penulis sehingga penyusunan skripsi ini dapat selesai tepat pada waktunya.

Penulis menyadari bahwa karya ilmiah ini masih jauh dari sempurna, karena kemampuan penulis yang masih sangat terbatas, oleh karena itu dengan rendah hati penulis mengharapkan adanya kritik dan saran demi kesempurnaan karya ilmiah ini, sehingga akan menambah wawasan dan bekal penulis untuk dapat meningkatkan mutu dan kesempurnaan dalam membuat karya ilmiah dimasa mendatang.

Pada kesempatan yang berbahagia ini penulis sampaikan rasa hormat dan ucapan terima kasih yang setinggi - tingginya kepada :

1. Bapak Drs. Fauzi R. Rahim, M.Si, selaku Pembimbing I skripsi, dengan penuh keikhlasan dan kesabaran memberikan arahan, bimbingan dan dorongan sehingga tersusun skripsi ini tepat pada waktunya.
2. Ibu Dra. Djumidah Maming, M.Si, selaku Pembimbing II skripsi, atas segala bantuan, pertimbangan dan keikhlasannya dalam memberikan arahan sehingga tersusun skripsi ini dengan lancar.
3. Bapak Drs. Muh. Ismail Pabo, M.Si, Pembimbing Akademik, atas segala bantuan dan pertimbangan serta keikhlasannya untuk memberikan masukan,

pedoman - pedoman dan bimbingan selama penulis menimba ilmu di perguruan ini.

4. Ibu Dra. Erlina Pakki, MA, atas segala bantuan, keiklasan dan pertimbangannya untuk mengarahkan dan mendorong penulis dalam menyelesaikan studi di perguruan ini.
5. Bapak General Manager dan Staff PT. Merpati Nusantara Airlines Region Makassar yang telah membantu penulis dalam pengumpulan data untuk penyusunan skripsi ini.
6. Seluruh Staff Akademik dan Dosen Program Ekstensi Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen yang telah banyak membimbing dan memberikan arahan selama penulis menimba ilmu di perguruan ini.
7. Istri tercinta yang selalu memberikan dukungan moril dan kesabaran serta pengertiannya kepada penulis selama menyelesaikan pendidikan dan penyusunan skripsi ini.
8. Anak - anakku tersayang, atas pengertian dan dengan penuh kesabaran memberikan waktu kepada penulis untuk menyelesaikan pendidikan dan penyusunan skripsi ini tepat pada waktunya.
9. Kedua orang tua tercinta yang selalu memberikan dukungan moril, sehingga penulis mampu menyelesaikan pendidikan diperguruan ini.
10. Semua pihak yang telah banyak membantu baik moril maupun materil yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.

Semoga Tuhan Yang maha Esa memberikan berkah, rahmat dan hidayahnya kepada Bapak - Bapak dan Ibu - Ibu serta selalu dalam lindungan dan ridhonya.

Makassar, April 2004

Penulis

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
MOTTO DAN PERSEMBAHAN.....	iii
KATA PENGANTAR.....	iv
DAFTAR ISI.....	vii
DAFTAR TABEL.....	x
DAFTAR SKEMA.....	xi
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang.....	1
1.2. Masalah Penelitian.....	4
1.3. Tujuan Penelitian.....	5
1.4. Kegunaan Penelitian.....	5
1.5. Hipotesis.....	5
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	7
2.1. Manajemen Sumber Daya Manusia.....	7
2.2. Kualitas Pegawai.....	9
2.3. Paradigma Penelitian.....	14

BAB III	METODE PENELITIAN	15
	3.1. Lokasi Penelitian.....	15
	3.2. Populasi Penelitian.....	16
	3.3. Definisi Konsep dan Operasional	18
	3.4. Tehnik Pengumpulan Data.....	22
	3.5. Jenis dan Sumber Data.....	23
	3.6. Metode Analisis	24
BAB IV	GAMBARAN UMUM LOKASI PENELITIAN	25
	4.1. Sejarah Singkat PT. Merpati Nusantara Airlines.....	25
	4.2. Struktur Organisasi	28
	4.3. Tugas dan Wewenang	29
	4.4. Keadaan Pegawai	35
BAB V	HASIL PENELITIAN	37
	5.1. Pelaksanaan Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia	37
	5.2. Upaya - Upaya Peningkatan Kualitas Pegawai.....	48
	5.3. Tolok Ukur Keberhasilan Dalam Peningkatan Kualitas Pegawai.....	62
	5.4. Kendala - Kendala Dalam Pelaksanaan Peningkatan Kualitas Pegawai.....	64
BAB VI	KESIMPULAN DAN SARAN	65
	6.1. Kesimpulan	65

6.2. Saran - Saran.....	66
-------------------------	----

DAFTAR PUSTAKA

DAFTAR TABEL

Tabel	1	: Jumlah Populasi Penelitian.....	16
Tabel	2	: Jumlah Sampel Penelitian	17
Tabel	3	: Pendapat Responden Tentang Perlunya Keterlibatan Seluruh Jajaran Dalam Proses Perencanaan	39
Tabel	4	: Pegawai Pengadaan Setempat	40
Tabel	5	: Daftar Jabatan dan Asal Recruitmen.....	41
Tabel	6	: Obyektifitas Pelaksanaan Seleksi	44
Tabel	7	: Bidang Kerja Sesuai Dengan Disiplin Ilmu	45
Tabel	8	: Penyimpangan Peraturan dan Prosedur.....	47
Tabel	9	: Jumlah Pegawai Yang Telah Orientasi	50
Tabel	10	: Peserta Kursus Dasar Niaga	52
Tabel	11	: Peserta Kursus Dasar Keuangan.....	55
Tabel	12	: Pendapat Responden Tentang Perlunya Pendidikan dan Latihan Penjenjangan Kepangkatan	57
Tabel	13	: Rotasi Pegawai	61

DAFTAR SKEMA

Struktur Organisasi PT. Merpati Nusantara Airlines Region Makassar.....	36
---	----

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. LATAR BELAKANG

Dalam era pembangunan dewasa ini diperlukan sarana dan prasarana penunjang kelancaran pelaksanaan pembangunan itu sendiri. Demikian juga faktor sumber daya manusia sebagai pelaku pembangunan harus dipersiapkan secara dini dan terencana untuk mengantisipasi perkembangan dan perilaku pembangunan yang sedang giat berlangsung. Tidak bisa dipungkiri, bahwa sikap keterbukaan, kepedulian dan profesionalisme sudah waktunya ditumbuhkan, agar arus informasi dan laju pembangunan dapat merata keseluruh pelosok negeri.

Potensi - potensi alam yang ada tidak akan berarti apabila tidak dibarengi dengan kesiapan sumber daya dan sumber dana untuk mengolah serta memanfaatkan potensi yang ada. Sudah tidak waktunya lagi sifat menunggu dipertahankan, justru sebaliknya seluruh jajaran harus mempunyai sifat peduli dan proaktif dalam menghadapi laju pertumbuhan pembangunan dewasa ini.

Dewasa ini arus informasi sangat cepat dan lancar dengan kemajuan teknologi komunikasi dan padatnya layanan transportasi, baik transportasi darat, transportasi laut maupun transportasi udara yang diharapkan mampu membuka

daerah - daerah yang sebelumnya terbelakang akan tersentuh oleh derap pembangunan.

Untuk menyongsong era globalisasi dewasa ini diperlukan usaha - usaha kearah peningkatan disegala bidang, kesiapan seluruh sektor diharapkan mampu mengemban kewajiban pelaksanaan pembangunan yang sedang giat dilaksanakan.

Demikian pula sektor transportasi sebagai urat nadi dalam pembangunan nasional membawa konsekuensi sebab sektor transportasi merupakan bagian yang dominan dalam pembangunan baik dibidang politik, ekonomi, sosial budaya dan pertahanan keamanan, sehingga penyelenggaraan jasa transportasi khususnya transportasi udara haruslah dilaksanakan secara cepat, tepat, aman, teratur dan terjangkau oleh kemampuan masyarakat. Selain dari pada itu untuk lebih mempercepat pemerataan pelaksanaan pembangunan, maka pengembangan angkutan perintis, perhatian khusus perlu dititik beratkan kepada transportasi Kawasan Timur Indonesia, daerah terbelakang lainnya, ke dan didaerah pedesaan, daerah dan pulau terpencil serta wilayah perbatasan. Sedangkan Kawasan Indonesia lainnya lebih dikembangkan untuk mendukung mobilitas penumpang dan barang dalam rangka perwujudan Wawasan Nusantara.

Mengingat besar dan kompleksnya permasalahan sektor transportasi udara, maka manajemen harus mempunyai konsep - konsep secara terpadu dan melibatkan seluruh jajaran organisasi baik yang menyangkut armada pesawatnya, maintenance pesawatnya serta yang lebih penting adalah perangkat pikir, sehingga dapat menghasilkan produk yang handal dan pada gilirannya dapat meningkatkan pendapatan dan citra perusahaan.

Perangkat pikir disini dimaksudkan kemampuan dari sumber daya manusia atau pegawai yang ada, dalam melaksanakan tanggung jawab penyelesaian tugas. Untuk menghasilkan produk terpercaya diperlukan kualitas pegawai yang mempunyai dedikasi tinggi, visi dan tanggung jawab, sehingga rencana - rencana yang telah digariskan oleh manajemen dapat dilaksanakan dengan lancar dan pada akhirnya tujuan yang di cita - citakan akan tercapai.

Produk transportasi udara adalah jasa pelayanan penerbangan, jadi kepuasan para pengguna jasa yang menjadi ukuran berhasil atau tidaknya produk yang dijual. Disini peran sumber daya manusia yang digaris depan (*front liner*) sangat menentukan tercapainya kepuasan pelanggan. Sampai sejauh mana kualitas kerja pegawai PT. Merpati Nusantara dalam persiapannya untuk menghadapi era globalisasi yang penuh dengan tantangan dan persaingan, sehingga mampu memanfaatkan peluang kearah yang positif. Peran Manajemen Sumber Daya Manusia diperkirakan sangat mempengaruhi kualitas kerja pegawai, karena tidak terlepas dari kebijaksanaan yang diterapkan baik dalam pelaksanaan pengadaan pegawai, mutasi pegawai maupun penempatan pegawai dan lain sebagainya.

Pengadaan pegawai harus berdasarkan pada perencanaan yang matang baik jumlah maupun standar kualifikasinya sehingga dapat memenuhi kebutuhan pekerjaan. Kemampuan manajemen untuk mengoptimalkan dan menyeimbangkan antara kebutuhan akan sumber daya manusia dengan kapasitas pekerjaan akan mengurangi pemborosan yang tidak perlu.

Menurut Mamulang (1990 : 204) mengemukakan bahwa :

Pemanfaatan sumber daya manusia adalah proses kegiatan pimpinan yang bermaksud mempekerjakan pegawai yang memberi prestasi cukup dan tidak mempekerjakan pegawai yang tidak bermanfaat.

Berdasarkan uraian yang penulis kemukakan diatas dan karena menurut hemat penulis bahwa sampai saat ini belum ada penelitian maupun laporan yang lebih terperinci, perihal keterkaitan antara manajemen sumber daya manusia terhadap cara peningkatan kualitas kerja pegawai, maka penulis merasa tertarik untuk mengangkat atau menelit permasalahan tersebut sebagai bahan penelitian dengan judul " Analisis Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Peningkatan Kualitas Pegawai Pada Kantor PT. Merpati Nusantara Region Makassar ".

1.2. MASALAH PENELITIAN.

1.2.1. Rumusan Masalah.

Untuk memperjelas permasalahan yang timbul pada penelitian yang dilakukan maka penulis merumuskan masalah sebagai berikut:

- a. Apakah fungsi operasional Manajemen Sumber Daya Manusia pada PT. Merpati Nusantara Region Makassar sudah terlaksana dengan baik ?
- b. Bagaimana upaya yang dilakukan untuk meningkatkan kualitas kerja pegawai pada PT. Merpati Nusantara Region Makassar ?

1.3. TUJUAN PENELITIAN

Adapun tujuan penelitian ini adalah :

- a. Untuk mengetahui pelaksanaan fungsi operasional Manajemen Sumber Daya Manusia pada PT. Merpati Nusantara Region Makassar.
- b. Untuk mengetahui upaya - upaya yang dilakukan dalam usaha peningkatan kualitas kerja pegawai PT. Merpati Nusantara Region Makassar.

1.4. KEGUNAAN PENELITIAN.

Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan :

- a. Sebagai masukan dalam menentukan atau merumuskan perbaikan maupun peningkatan kualitas pegawai.
- b. Sebagai informasi serta menambah wawasan bagi pihak - pihak yang berkepentingan dengan masalah ini serta dasar pengembangan teori - teori yang berkenaan dengan Manajemen Sumber Daya Manusia.

1.5. HIPOTESIS.

Untuk memberikan jawaban atas pokok masalah dalam penelitian ini maka perlu dirumuskan dalam suatu hipotesa, pengertian hipotesis menurut *Sutrisno Hadi (1972 : 68)* mengatakan :

Sebuah hipotesa adalah dugaan yang mungkin benar atau mungkin juga salah. Dia akan ditolak jika salah dan akan diterima jika fakta - fakta membenarkannya, penolakan dan penerimaan hipotesa dengan begitu bergantung kepada hasil - hasil penyelidikan terhadap fakta - fakta yang dikumpulkan.

Selanjutnya menurut *Winarno Surachmad (1982 : 38)* mengatakan :

Hipotesa adalah suatu kesimpulan, tetapi kesimpulan ini belum final, masih harus dibuktikan kebenarannya.

Sesuai kedua pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa hipotesa adalah sebuah jawaban sementara terhadap suatu masalah, dan kebenarannya dapat diuji melalui penelitian. Sehingga hipotesa dari penelitian ini adalah :

- a. Diduga bahwa pelaksanaan dan penerapan fungsi operasional Manajemen Sumber Daya Manusia dilaksanakan dengan baik sesuai dengan perencanaan yang digariskan.
- b. Diduga pula bahwa terdapat upaya - upaya yang dilakukan melalui pendidikan dan latihan untuk meningkatkan kualitas kerja pegawai pada PT. Merpati Nusantara Region Makassar.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA.

Pengertian Sumber Daya menurut *Kamus Besar Bahasa Indonesia* (1990 : 867) :

Sumber daya adalah faktor - faktor produksi yang terdiri atas tanah, tenaga kerja, dan modal yang dipakai dalam kegiatan ekonomi untuk menghasilkan barang dan jasa serta mendistribusikannya.

Dalam menghasilkan produksi perusahaan untuk mencapai tujuan dan sasaran - sasaran, perusahaan memerlukan sumber - sumber daya seperti : sumber daya manusia, sumber daya keuangan dan sumber daya material. Inti pokok pembahasan disini adalah pada Sumber Daya Manusia, yang pada dasarnya menjadi mitra dalam usaha untuk mencapai tujuan dan sasaran - sasaran perusahaan secara efektifitas dan efisiensi.

Menurut *Susilo Martoyo* (1992 : 4) yang dimaksud dengan efektifitas dan efisiensi adalah :

1. Efisiensi dapatlah dikatakan : suatu kondisi atau keadaan dimana penyelesaian suatu pekerjaan dilaksanakan dengan benar dan dengan sepenuh kemampuan yang dimiliki. Dengan demikian seorang manajer yang efisien adalah seorang yang dapat mencapai hasil yang dimaksud dengan menggunakan sumber daya yang terbatas menurut cara yang benar.

2. Efektifitas adalah : suatu kondisi atau keadaan dimana dalam memiliki tujuan yang hendak dicapai dan sasaran atau peralatan yang digunakan disertai dengan kemampuan yang dimiliki adalah tepat sehingga tujuan yang diinginkan dapat dicapai dengan hasil yang memuaskan.

Demikian juga dalam menyatukan pola pandang, pola tindak dan pola pikir untuk menyatukan persepsi dari para anggotanya diperlukan peran manajemen yang proaktif, mau dan mampu mengkomunikasikan pesan - pesan organisasi kepada para pegawainya serta diarahkan kepada pelaksanaan kegiatan untuk mencapai tujuan. Seperti yang dikemukakan oleh *Alex S. Nitisemito (1984 : 9)* dalam definisi manajemen sebagai berikut :

Manajemen banyak diartikan " ilmu dan seni untuk mencapai suatu tujuan melalui kegiatan orang lain ".

Sedangkan definisi Manajemen Sumber Daya manusia menurut *T. Hani handoko (1985 : 3)* adalah sebagai berikut :

Manajemen Sumber Daya Manusia adalah penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan individu maupun organisasi.

Alex S. Nitisemito dalam bukunya *Manajemen Personalialia (1984 : 10)* mendefinisikan Manajemen Personalialia adalah :

Suatu ilmu seni untuk melaksanakan antara lain *planning, organizing, controlling*, sehingga efektifitas dan efisiensi personalia dapat ditingkatkan semaksimal mungkin dalam pencapaian tujuan

Moekijat dalam bukunya *Manajemen Kepegawaian (1983 : 23)* merumuskan Manajemen Kepegawaian adalah :

Manajemen Kepegawaian dapat dirumuskan sebagai proses mengembangkan, menerapkan, dan menilai kebijaksanaan - kebijaksanaan, prosedur - prosedur, metode - metode dan program - program yang berhubungan dengan individu dalam organisasi.

Dari beberapa definisi diatas dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia mempunyai tugas - tugas pokok yang penting diantaranya : merencanakan, mengadakan penarikan atau *recruitmen*, menempatkan, mengembangkan dan memotivasi sumber daya manusia yang ada sehingga laju kegiatan dapat berjalan dengan efektif dan efisien.

2.2. KUALITAS PEGAWAI.

Kualitas pegawai merupakan faktor penting dalam pelaksanaan kerja, tujuan - tujuan organisasi akan dapat tercapai jika pelaku - pelaku organisasi mempunyai dasar kualitas dan profesionalisme kerja yang tinggi.

Kualitas disini dimaksud seorang pegawai yang mempunyai taraf kepandaian, kecakapan dan mempunyai pribadi yang baik, dalam bentuk tingkah

laku sebagai warga masyarakat atau warga negara yang dapat dijadikan teladan dalam hidup bermasyarakat dan bernegara.

Sumber Daya Manusia yang berkualitas akan mampu menghasilkan sesuatu yang memang dikehendaki oleh pekerjaan tersebut. Untuk menunjang tercapainya tujuan organisasi, menurut *H. Buchari Zainun (1994 : 43)*, bahwa Sumber Daya Manusia yang bermutu adalah :

Kerja yang dikerjakannya akan menghasilkan sesuatu yang memang dikehendaki dari pekerjaan tersebut bermutu bukan hanya pandai tetapi memenuhi semua syarat kualitatif yang dituntut pekerjaan itu sehingga pekerjaan itu benar - benar dapat diselesaikan menurut yang dikehendaki.

Maka manajemen sebagai unsur penggerak sumber daya manusia berupaya dan berkewajiban mengadakan peningkatan kualitas pegawainya.

Menurut *H. Buchari Zainun (1994:43)*, dikemukakan bahwa peningkatan mutu sumber daya manusia dapat dipergunakan untuk berbagai keperluan seperti :

1. Menyiapkan seseorang agar saatnya diberi tugas tertentu yang belum tahu secara khusus, apa tugas itu dengan harapan akan mampu bilamana nanti disertai tugas yang sesuai.
2. Memperbaiki kondisi seseorang yang sudah diberi tugas dan sedang menghadapi tugas tertentu yang merasa ada kekurangan pada dirinya untuk mampu mengemban tugas itu sebagai mana mestinya.
3. Mempersiapkan seseorang untuk diberi tugas tertentu yang sudah pasti syarat - syaratnya lebih berat dari tugas yang dikerjakan sekarang.

4. Melengkapi seseorang dengan hal - hal apapun yang mungkin timbul diseperti tugasnya, baik yang langsung maupun tidak langsung berpengaruh terhadap pelaksanaan tugasnya.
5. Menyesuaikan seseorang kepada tugas - tugas yang mengalami perubahan karena berubahnya syarat - syarat untuk mengerjakan tugas atau pekerjaan itu secara sebagian atau menyeluruh.
6. Menambah keyakinan dan percaya diri kepada seseorang bahwa dia adalah orang yang benar- benar cocok untuk tugas yang diembannya.
7. Meningkatkan wibawa seseorang dari pandangan bawahan maupun orang lain baik teman sejawat maupun para relasinya.

Mengacu pada hal tersebut tersebut diatas tidak terlepas dari peranan manajemen dalam mempersiapkan dan merencanakan serta pengembangan dari pada Sumber Daya Manusia. Pengadaan pegawai harus melalui seleksi yang ketat dan bersifat obyektif, sehingga pegawai yang diterima benar - benar seorang calon pegawai yang mempunyai kemampuan, kepedulian kerja serta moral yang baik. Seorang pegawai harus mempunyai visi yang jelas dan diharapkan mampu menghasilkan ide - ide maupun gagasan - gagasan baru demi kelancaran dan kemajuan organisasi. Demikian juga dari pihak manajemen harus mampu menggali potensi - potensi Sumber Daya Manusia yang ada untuk diarahkan dan dikembangkan. Maka manajemen sumber Daya Manusia harus mampu merencanakan kebutuhan pegawai seperti yang dikemukakan oleh *Sondang Siagian (1996 : 41)* sebagai berikut :

Apabila berbicara tentang perencanaan Sumber Daya Manusia, yang diambil oleh manajemen guna lebih menjamin bahwa organisasi memiliki tenaga kerja yang tepat untuk menduduki berbagai kedudukan, jabatan dan pekerjaan yang tepat pada waktu yang tepat, kesemuanya dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran yang telah dan akan ditetapkan.

Suatu organisasi mempunyai arah dan tujuan yang jelas, untuk menuju arah yang telah ditetapkan tersebut harus ada kerja sama antara atasan dan bawahan, sehingga tujuan yang telah ditetapkan dapat terwujud, seperti dalam defenisi organisasi yang dikemukakan oleh *Sondang Siagian pada bukunya (1982 : 37) :*

Setiap bentuk persekutuan antara dua orang atau lebih yang bekerja sama serta secara formal terikat dalam rangka pencapaian sesuatu tujuan yang telah ditentukan dalam ikatan mana terdapat seorang atau beberapa orang yang disebut atasan dan seorang atau sekelompok orang yang disebut bawahan.

Kegiatan - kegiatan tersebut dapat dilaksanakan dengan ditunjang adanya pegawai yang memiliki potensi dan kualitas. Pegawai merupakan elemen terpenting dan paling menentukan berhasil tidaknya organisasi dalam mencapai sasaran - sasaran yang dituju. Oleh karenanya permasalahan yang menyangkut manusia harus diselesaikan sebaik - baiknya dengan menjaga agar tercapai keseimbangan antara kebutuhan perusahaan dan kebutuhan anggota sebagai

individu. Manusia sebagai makhluk sosial dan individu mempunyai atau memiliki berbagai macam kebutuhan, motivasi, kemampuan dan berbagai macam tingkah laku. Manusia sebagai individu harus diurus dan dimanfaatkan sebaik - baiknya guna kepentingan perusahaan, dari segi ekonomi pegawai dilihat tenaga dan pikirannya yang dapat dimanfaatkan dalam mencapai sasaran perusahaan, dari segi lain pegawai harus diperlakukan sebaik - baiknya, sedemikian rupa sehingga dapat dicapai integrasi kebutuhan antara kebutuhan perusahaan dan kebutuhan pegawai, ini memerlukan suatu hubungan yang harmonis antara pimpinan dan bawahan.

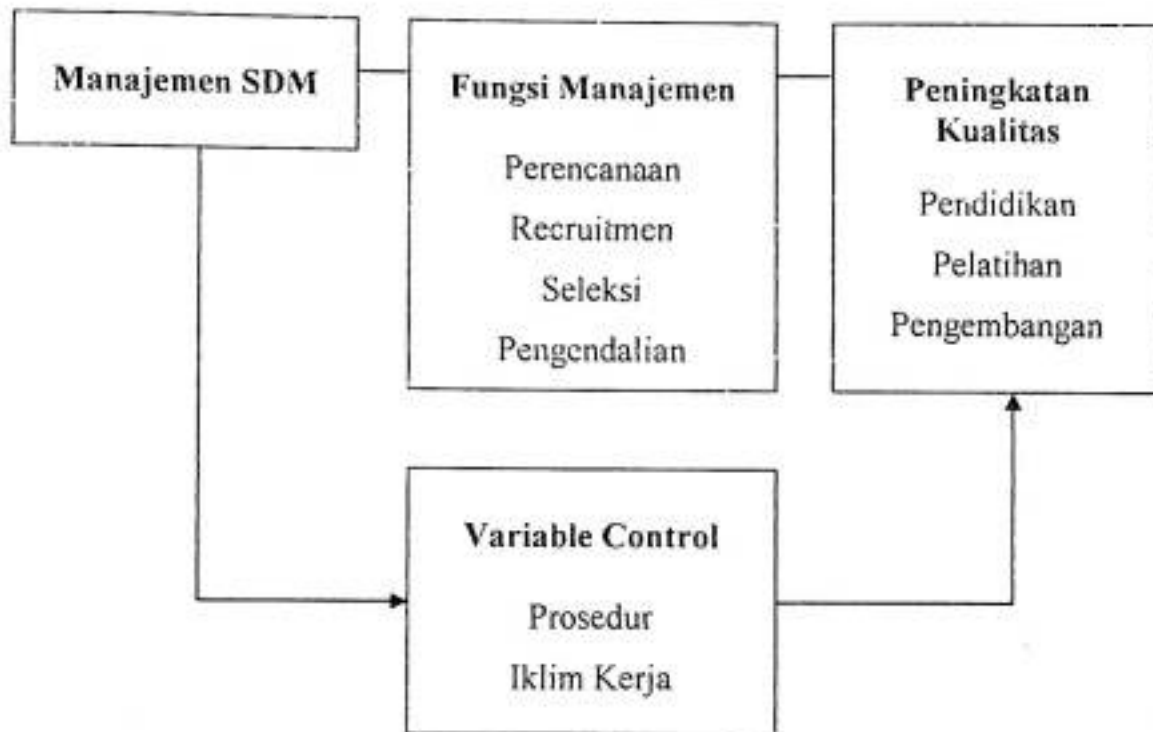
Sedangkan pegawai menurut *undang-undang no. 8 tahun 1974 tentang pokok - pokok kepegawaian* dijelaskan sebagai berikut :

Pegawai Negeri Sipil adalah mereka yang setelah memenuhi syarat - syarat yang ditentukan dalam peraturan perundang - undangan yang berlaku, diangkat oleh pejabat yang berwenang dan disertai tugas negara lainnya yang ditetapkan berdasarkan sesuatu peraturan perundang - undangan dan digaji menurut peraturan perundang - undangan yang berlaku.

Yang dimaksud pegawai adalah pegawai negeri, jadi pegawai pada PT. Merpati Nusantara adalah mereka yang melakukan segala kegiatan maupun aktifitas berdasarkan pada prosedur yang telah ditetapkan dan secara sadar mematuhi peraturan perusahaan untuk bersama - sama melaksanakan tugas demi tercapainya tujuan perusahaan yang dicita - citakan.

2.3. PARADIGMA PENELITIAN.

Hubungan antara variabel independen dan variable dependen untuk lebih jelas akan digambarkan dan divisualisasikan sebagai berikut :



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. LOKASI PENELITIAN.

Lokasi penelitian dilakukan pada kantor PT. Merpati Nusantara Region Makassar, yang terletak di Jalan Gunung Bawakaraeng 109 Makassar dan pada kantor Station Merpati Nusantara di Airport Hasanuddin.

3.2. POPULASI DAN SAMPEL.

a. Populasi.

Yang menjadi populasi penelitian ini adalah seluruh pegawai pada kantor PT. Merpati Nusantara Region Makassar, sebelum menentukan jumlah populasi penelitian yang ada pada Region Makassar, kiranya perlu penulis sampaikan bahwa sesuai data dan informasi yang didapat pada lokasi penelitian, secara administrasi Region Makassar membawahi District Manado, District Ambon, Distrik Palu, District Kendari dan Line Maintenance Makassar, tetapi secara organisatoris atau struktural Line Maintenance Makassar berada langsung dibawah dinasny yaitu dibawah Dinas Tehnik Pusat, sehingga populasi yang diambil dalam penelitian ini adalah menurut struktur pegawai Region Makassar yang berjumlah : 70 pegawai dengan perincian sebagaimana table dibawah ini :

Tabel 1.
Jumlah Populasi Penelitian

Unit	Umur	Golongan				Jumlah
		I	II	III	IV	
Sales	20 - 30	0	4	0	0	4
	31 - 40	0	5	1	0	6
	41 - 50	0	1	0	0	1
	51 - >	0	0	0	1	1
Adm. & Keuangan	20 - 30	0	2	0	0	2
	31 - 40	0	9	0	0	9
	41 - 50	2	1	1	0	4
	51 - >	0	0	1	0	1
Station (Airport)	20 - 30	0	5	0	0	5
	31 - 40	2	16	1	0	19
	41 - 50	4	11	1	0	16
	51 - >	1	1	0	0	2
T o t a l		9	55	5	1	70

Sumber data diperoleh dari : Data kekuatan pegawai PT. Merpati Nusantara Region Makassar

b. Sampel.

Untuk kepentingan penelitian ini tidak dilakukan terhadap seluruh populasi, disebabkan keterbatasan tenaga, waktu, dan biaya serta pengambilan sample dianggap telah dapat mewakili populasi yang ada. Oleh Karena itu diadakan sampling dengan tehnik random, dari masing - masing unit atau bagian yang diambil untuk menjadi sampel. Dan dari semua anggota bagian mempunyai kesempatan yang sama untuk dipilih sebagai sample.

Perlu diinformasikan disini bahwa dari jumlah populasi yang ada tersebut sejumlah : 5 Pegawai station yang tingkat pendidikannya tamatan sekolah dasar, dalam penelitian ini tidak dimasukan kedalam sample yang ada, karena diperkirakan kurang memberikan kontribusi dalam penelitian ini.

Maka besarnya sample untuk tiap bagian sebagai berikut :

Tabel 2.
Jumlah Sampel Penelitian

Unit	Umur	Golongan				Jumlah
		I	II	III	IV	
Sales	20 - 30	0	4	0	0	4
	31 - 40	0	5	1	0	6
	41 - 50	0	1	0	0	1
	51 - >	0	0	0	1	1
Adm. & Keuangan	20 - 30	0	2	0	0	2
	31 - 40	0	9	0	0	9
	41 - 50	2	1	1	0	4
	51 - >	0	0	1	0	1
Station (Airport)	20 - 30	0	5	0	0	5
	31 - 40	1	16	1	0	18
	41 - 50	0	11	1	0	12
	51 - >	1	1	0	0	2
T o t a l		4	55	5	1	65

Sumber data diperoleh dari : Data kekuatan pegawai PT. Merpati Nusantara Region Makassar diolah.

3.3. DEFINISI KONSEP DAN OPERASIONAL.

3.3.1. Definisi Konsep.

Dalam penelitian ini sesuai dengan judul terdiri dari dua variabel, yaitu Manajemen Sumber Daya Manusia sebagai variabel bebas dan Peningkatan Kualitas sebagai variabel terikat.

Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia dan Peningkatan Kualitas didefinisikan sebagai berikut :

- a. Manajemen Sumber Daya Manusia adalah bertugas untuk melakukan proses perencanaan pegawai, pengadaan, pengendalian dan pengawasan sehingga jumlah dan mutu akan sumber daya manusia sesuai dengan kebutuhan.
- b. Peningkatan Kualitas pegawai dapat diartikan sebagai upaya untuk mempersiapkan maupun memperbaiki penguasaan berbagai keahlian dalam pelaksanaan kerja dengan jalan melalui pelatihan, pendidikan maupun pengembangan dalam usaha untuk mengarah kepada sasaran yang telah ditentukan

3.3.2. Definisi Operasional.

A. Manajemen Sumber Daya Manusia.

Manajemen Sumber Daya manusia adalah suatu kemampuan untuk memprediksi atau mengantisipasi kebutuhan - kebutuhan akan sumber daya

manusia saat ini dan masa yang akan datang dalam usaha pelaksanaan kebijaksanaan yang telah ditetapkan perusahaan.

a.1. Perencanaan Sumber Daya Manusia.

Perencanaan adalah merupakan proses pembuatan keputusan dan bila dihubungkan dengan perencanaan sumber daya manusia berarti merupakan suatu peramalan tentang kebutuhan jumlah pegawai yang akan diterima, pengembangan, penempatan yang tepat sesuai program - program kebijaksanaan organisasi.

Lebih jelasnya Perencanaan Sumber Daya Manusia dapat diperinci sebagai berikut :

1. Perkiraan - perkiraan dimasa depan tentang penyediaan dan permintaan tenaga kerja dalam perusahaan.
2. Perumusan sasaran - sasaran strategis kedalam perkiraan - perkiraan kebutuhan tenaga kerja dilihat dari struktur jenis dan sistem produksi perusahaan.
3. Menentukan kebijaksanaan - kebijaksanaan dalam pemenuhan kebutuhan tenaga kerja guna menunjang sasaran perusahaan dan mencari alternatif yang menguntungkan.
4. Membuat rencana kebutuhan berdasarkan perkembangan perusahaan dan rencana pokok perusahaan.
5. Menyusun rencana umum dari pengadaan dan pendidikan.

6. Menyusun rencana pembiayaan yang bersangkutan dengan tenaga kerja.

a.2. Recruitmen Pegawai.

Recruitmen pegawai atau penarikan pegawai merupakan proses lanjut dari perencanaan diatas dimana dalam recruitment pegawai adalah proses pencarian pada calon pegawai untuk mengisi lowongan - lowongan tertentu sesuai kebutuhan dengan memakai metode - metode penarikan tertentu dengan tujuan untuk memperlancar kegiatan organisasi.

Penyediaan calon pegawai dapat berasal dari dua sumber yaitu dari dalam perusahaan itu sendiri dan dari luar perusahaan.

Untuk pengadaan pegawai diperlukan :

1. Kriteria yang jelas.
2. Prosedur penyaringan.
3. Analisa tentang kualitas dan skill yang diperlukan.
4. Analisa biaya pengadaan.

a.3. Seleksi.

Seleksi adalah suatu langkah kegiatan untuk mengambil keputusan apakah pelamar diterima atau tidak. Dalam pelaksanaan proses ini harus diambil ataupun dilaksanakan setepat mungkin, karena menyangkut perencanaan dan kebijaksanaan organisasi.

a.4. Pengendalian dan Pengawasan.

Pengendalian adalah suatu bentuk kontrol yang didasarkan pada aturan - aturan maupun kebijaksanaan - kebijaksanaan yang ditentukan organisasi perusahaan. Adanya pengendalian terhadap rencana dan keputusan pimpinan merupakan syarat mutlak untuk keberhasilan pencapaian sasaran-sasaran.

Kegiatan - kegiatan yang diperlukan terhadap hasil - hasil pelaksanaan terutama struktur, pengadaan, pendidikan dan penggunaan tenaga kerja adalah :

1. Pengukuran terhadap hasil pelaksanaan terutama dalam struktur, pengadaan, pendidikan, dan penggunaan tenaga kerja.
2. Mengadakan koreksi - koreksi terhadap penyimpangan dari rencana dan peraturan atau perundangan - undangan yang berlaku. Informasi yang diperoleh dari kegiatan pengendalian ini merupakan bahan didalam pengambilan keputusan untuk proses yang sedang berjalan maupun penyusunan rencana berikutnya.

B. Peningkatan Kualitas.

Yang dimaksud dengan Peningkatan Kualitas pegawai adalah usaha - usaha yang dilakukan manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan maupun menambah pengetahuan dan keahlian para pegawainya untuk pelaksanaan tugas dan dalam upaya mengantisipasi perkembangan organisasi dimasa datang.

b.1. Pendidikan.

Pendidikan adalah suatu kegiatan yang bertujuan untuk

1. Meningkatkan dan mengembangkan kepribadian, sikap, pengetahuan melalui lembaga - lembaga pendidikan maupun diluar lembaga pendidikan.
2. Menyiapkan pegawai yang berpengalaman dan memiliki keahlian yang diperlukan sesuai dengan bidang yang diberikan dengan ilmu pengetahuan dan teknologi
3. Menciptakan kesamaan pola pikir, bertindak dan bekerja.
4. Membina karier pegawai.

b.2. Latihan.

Yang dimaksud dengan latihan adalah untuk meningkatkan penguasaan berbagai keterampilan dan tehnik pelaksanaan kerja tertentu. Dengan program latihan diharapkan para pegawai lebih siap untuk melaksanakan tugas - tugas yang dihadapi masa sekarang.

b.3. Pengembangan.

Pengembangan adalah suatu proses kegiatan yang dilakukan dalam usaha untuk menyiapkan para pegawai untuk memegang tanggung jawab pekerjaan diwaktu yang akan datang.

3.4. TEHNIK PENGUMPULAN DATA.

Dalam pengumpulan data ini akan digunakan tehnik observasi (pengamatan), tehnik interview (wawancara) dan tehnik kuisioner.

- a. **Tehnik Observasi (pengamatan)** yaitu tehnik pengumpulan data dengan cara penulis mengadakan pengamatan langsung dan teratur terhadap tempat yang diteliti mengenai masalah yang ada kaitannya dengan penelitian dimaksud.
- b. **Tehnik Interview (wawancara)** yaitu suatu tehnik pengumpulan data dengan cara mengadakan komunikasi langsung dengan pihak - pihak yang dapat memberikan data sesuai dengan masalah penelitian.
- c. **Tehnik Kuisisioner** yaitu suatu tehnik dengan pola menyebarkan pertanyaan - pertanyaan tertulis ditujukan kepada sampel yang di utamakan kepada para staff.

3.5. JENIS DAN SUMBER DATA.

Ada beberapa hal yang digunakan untuk mencari sumber - sumber data dalam penelitian ini.

Sumber-sumber data yang dimaksud adalah :

a. **Data Primer.**

Sumber data yang diperoleh dari hasil sebaran kuisisioner terhadap responden yang telah dijawab maupun data - data yang diperoleh dari hasil interview terhadap responden.

b. Data Sekunder.

Sumber data yang diperoleh dari proses penelitian yang dilakukan terhadap laporan - laporan tahunan maupun dari hasil studi kepustakaan yang berhubungan dengan masalah penelitian.

3.6. METODE ANALISIS

Untuk mendapatkan hasil uji penelitian yang akurat terhadap data - data yang tersaji maupun untuk mendapatkan penafsiran dalam pengambilan kesimpulan, maka terhadap data - data hasil dari penelitian ini akan digunakan analisa persentase atau analisa deskriptif kualitatif non statistik dengan memberikan predikat - predikat pada hasil penelitian.

Adapun predikat dimaksud sebagai berikut :

- Kategori Baik (76 - 100 %)
- Kategori Cukup Baik (56 - 75 %)
- Kategori Kurang Baik (40 - 55 %)
- Kategori Kurang Sekali (< 40 %)

(*Suhartini, 1991.*)

BAB IV

GAMBARAN UMUM LOKASI PENELITIAN

4.1. SEJARAH SINGKAT PT. MERPATI NUSANTARA

Merpati Nusantara mulai beroperasi pada tahun 1957 sebagai Angkatan Udara Republik Indonesia dengan sandi "Jembatan Udara Kalimantan" untuk membuka komunikasi ke berbagai wilayah terpencil di Kalimantan. Setelah sukses dengan tugas tersebut, Merpati Nusantara didirikan pada tanggal 6 September 1962 sebagai perusahaan milik negara, untuk membantu beragam pelayanan udara regional bagi penduduk Indonesia.

Armada pertama terdiri dari empat jenis pesawat De Havilland Twin Otter DHC-3 dan dua pesawat jenis Douglas DC-3. Tujuh pegawai dipekerjakan dengan modal kerja sebesar 10 juta. Jalur pertama penerbangan adalah Jakarta - Pangkalan Bun - Banjarmasin - Sampit dan Jakarta - Pontianak.

Di tahun 1964, Garuda Indonesia Airways memindahkan aset bekas perusahaan penerbangan Belanda di Irian Jaya, Kroondulf ke Merpati. Diantaranya adalah tiga buah pesawat Dakota DC-3, dua Twin Otter Pioneer dan satu De Havillan Beaver. Pengembangan jalur pelayanan terus berlanjut di bawah situasi Pemerintahan Orde Baru yang stabil pada waktu itu. Tiga pesawat jenis Dornier DO-8 dan enam Pilatus PC-6 Turboprop ditambahkan, hingga keseluruhan armada Merpati menjadi berjumlah delapan belas pesawat dan

karyawannya pun semakin bertambah banyak. Jaringan penerbangan perintis diperluas mencakup wilayah Jawa, Kalimantan, dan Irian Jaya.

Tahun 1967, tiga buah pesawat jenis Pilatus Porters dan tiga DHC-6 Twin Otters ditambahkan ke dalam armada Merpati. Pada tahun yang sama, Merpati juga harus dapat berdiri sendiri, karena bantuan pemerintah untuk penerbangan perintis telah dihapuskan. Sebagai penggantinya, Merpati diizinkan memperluas operasinya keseluruhan wilayah Indonesia dan ke tempat lain yang lebih menguntungkan. Pada tahun berikutnya Merpati membeli tujuh pesawat jenis DC-3 dan membuka jalur baru ke NTT.

Tahun 1969, untuk mencerminkan status Merpati sebagai penerbangan nasional, perusahaan ini dikenal dengan nama Merpati Nusantara (MNA).

Periode tahun 1970-1978 merupakan masa perluasan yang sangat berarti karena jaringan penerbangan semakin berkembang di wilayah Indonesia, kemudian ke manca negara seperti Darwin (Australia), Manila (Philipina), dan Los Angeles (Amerika Serikat).

Empat buah pesawat jenis Vicker Viscount, tiga buah YS-11 dan dua Hawker Siddeley 748 ditambahkan ke armada Merpati di tahun 1970 dan penerbangan dari Pontianak ke Kuching serta dari Palembang ke Singapura dimulai.

Tahun 1972, dua buah pesawat jenis Vicker Vanguard VC bergabung dalam armada Merpati dan PT. Merpati Nusantara menjadi anggota International Air Transport Association (IATA).

Dua tahun kemudian, pemerintah mengganti status dari "Perusahaan Negara" menjadi "Persero". Saat yang bersejarah ini merupakan saat yang membanggakan bagi Merpati, suatu kepercayaan yang diberikan oleh pemerintah. Hal ini membuat Merpati dapat beroperasi lebih fleksibel. Kini, dengan penambahan dua pesawat jenis Fokker Friendship F-27, jumlah keseluruhan pesawat adalah tiga puluh tujuh buah. Merpati juga menyediakan penerbangan carter dengan menggunakan pesawat jenis BAC-111. Perusahaan penerbangan ini untuk pertama kalinya membantu mengangkut jemaah haji pada tahun 1975.

Antara tahun 1976 dan 1979, Merpati juga mengoperasikan penerbangan carter antara Los Angeles - Denpasar dengan pesawat jenis Boeing B-707. Di tahun 1977 Merpati memperkuat armadanya dengan dua buah pesawat Casa-212 buatan dalam negeri IPTN. Pesawat - pesawat tersebut dengan dua puluh Twin Otters lainnya digunakan untuk penerbangan perintis

Tahun 1978 Merpati menjadi anak perusahaan Garuda Indonesia Airways. Misinya adalah untuk menjalankan jalur penerbangan perintis, menyeberangi batas wilayah, transmigrasi, cargo, dan penerbangan carter. Bengkel pemeliharaan baru dibangun di Ujung Pandang untuk menunjang penerbangan perintis, mengurangi biaya pemeliharaan, memperbaiki kemampuan teknis Merpati dan mendesentralisasikan pekerjaan.

Tahun 1986 Merpati menandatangani perjanjian pembelian 15 buah pesawat CN-235 dari IPTN, pesawat pertama dioperasikan pada tahun yang sama.

Dua pesawat jenis Hercules L-100-300 diberikan oleh pemerintah ke Merpati dan diubah menjadi pesawat penumpang. Pesawat jenis Fokker F-28 juga bergabung dengan armada Merpati dan digunakan untuk penerbangan Kupang - Darwin. Jalur baru di tahun 1988 diantaranya adalah Brunei Darusalam - Balikpapan - Bali, dan Balikpapan - Ujung Pandang - Kupang - Darwin.

Tahun 1989-1991 Merpati memisahkan diri dari Garuda Indonesia secara bertahap (tidak lagi anak perusahaan). Jalur-jalur dibagi, Garuda Indonesia berkonsentrasi pada penerbangan Internasional dan jalur besar lainnya, sedangkan Merpati melayani seluruh jalur penerbangan domestik dan perintis, dengan tujuan untuk menciptakan sebuah sistem transportasi udara nasional terpadu.

Pada saat itu, sembilan pesawat jenis DC-9 dan dua puluh delapan pesawat F-28 dipindahkan dari Garuda ke Merpati.

Saat ini Merpati Nusantara mempekerjakan 4.000 orang pegawai dengan jumlah keseluruhan pesawat empat puluh lima buah dan melayani lebih dari seratus tiga puluh lima tempat tujuan di Indonesia dan beberapa kota di manca negara.

4.2. STRUKTUR ORGANISASI

Untuk mempermudah upaya mengelola suatu perusahaan, maka dibutuhkan suatu struktur organisasi yang merupakan gambaran kerja dari pelaksanaan tugas dan tanggung jawab bagian-bagian yang dijabarkan dalam

bagian organisasi, sehingga kedudukan, wewenang, dan tanggung jawab masing-masing tergambar dengan jelas. Dengan demikian, struktur organisasi dapat menjadi pedoman bagi pimpinan dan bawahan untuk melaksanakan tugasnya.

4.3. TUGAS DAN WEWENANG

a. General Manager

General Manager membawahi langsung Sales Manager, Administration & Account Manager, dan Airport & Service Manager. Tugas pokok General Manager adalah bertindak sebagai wakil perusahaan di wilayah perwakilannya, menjalin hubungan kerja sama dengan instansi pemerintah, industri, perdagangan, dan masyarakat setempat, guna menumbuhkan citra baik dan pengembangan pemasaran perusahaan.

b. Sales Manager

Bertanggung jawab kepada General Manager. Sales Manager membawahi langsung Chief Reservation Section dan Chief Sales Section. Tugas pokok Sales Manager adalah merencanakan, melaksanakan dan mengevaluasi kegiatan penjualan guna tercapainya target penjualan yang telah ditentukan, serta meningkatkan penjualan di perwakilan bersangkutan sesuai dengan kebijaksanaan dan strategi yang ditentukan oleh kantor pusat.

c. Chief Reservation

Bertanggung jawab kepada Sales Manager. Tugas pokok Chief Reservation adalah melaksanakan penerimaan calon penumpang melalui sistem reservation dan mengendalikan pelaksanaan pembukuan sesuai ketentuan yang berlaku dengan berorientasi kepada kepuasan pelanggan dan menunjang citra baik perusahaan.

d. Chief Sales

Bertanggung jawab kepada Sales Manager. Tugas pokok Chief Sales adalah melayani penumpang dalam penjualan tiket, melaksanakan pembukuan dan pelaporan tentang penggunaan tiket, pembayaran dan pendapatan perhari sesuai dengan ketentuan yang berlaku secara akurat dan tepat waktu dengan orientasi pada kepuasan pelanggan dan kepentingan perusahaan.

e. Administration & Account Manager

Bertanggung jawab kepada General Manager. Administration & Account Manager membawahi langsung Chief General Administration and Personal section, Chief Document Control Section dan Chief Account Section. Tugas pokoknya adalah mengelola urusan umum kepegawaian, rumah tangga perusahaan, dan administrasi perwakilan dengan tertib, rapi, dan akurat sesuai ketentuan dari kantor pusat.

f. Chief General Administration & Personalia

Bertanggung jawab kepada Administration & Account Manager. Tugas pokoknya adalah melaksanakan administrasi perkantoran, administrasi

kepegawaian, dan rumah tangga perwakilan sesuai ketentuan dari kantor pusat guna kelancaran pelaksanaan tugas dan peningkatan produktivitas pegawai diregion yang bersangkutan.

g. Chief Document Control

Bertanggung jawab kepada Administration & Account Manager. Tugas pokok Chief Document Section adalah melaksanakan pemeriksaan terhadap pertanggung jawaban penggunaan dokumen angkutan udara oleh kantor penjualan, agen, dan general sales agent (GSA), sesuai ketentuan yang berlaku dan mencegah kerugian bagi perusahaan.

h. Chief Account

Bertanggung jawab kepada Administration & Account Manager. Tugas pokok Chief Account Section adalah melaksanakan administrasi keuangan perwakilan dan pengendalian penggunaan anggaran, biaya penjualan dengan efisien, menyiapkan laporan keuangan yang tepat pada waktunya untuk kepentingan manajer.

i. Station Manager

Bertanggung jawab kepada General Manager. Station Manager membawahi langsung Chief Pax Handling Section, Chief Cargo Handling Section, dan Chief Ramp Handling Section. Tugas pokok dari Station Manager adalah mengelola kegiatan ground handling yang mencakup Preflight service dan Past flight service secara menyeluruh dengan berorientasi pada kepuasan pelanggan, kebijaksanaan, dan strategi yang ditentukan oleh kantor pusat.

j. Chief Passage

Bertanggung jawab kepada Station Manager. Tugas pokok dari Chief Pasasi adalah mengkoordinasikan pelayanan terbaik di station bagi pelanggan beserta bagasinya yang meliputi Pre flight service dan Past flight service sesuai dengan ketentuan yang berlaku untuk kepuasan pelanggan dan menunjang citra baik perusahaan.

k. Chief Cargo

Bertanggung jawab kepada Station Manager. Tugas Pokok Chief Cargo adalah memberikan pelayanan terbaik untuk pelanggan dalam hal pengiriman, penyiapan dan penerimaan barang kiriman, barang muatan atau cargo sesuai ketentuan yang berlaku guna kepuasan pelanggan dan menunjang citra baik perusahaan.

l. Chief Ramp

Bertanggung jawab kepada Station Manager. Tugas Pokok Chief Ramp adalah menyiapkan peralatan Ground Support Equipment (GSE) guna kelancaran pemuatan barang, kegiatan embarkasi dan debarkasi penumpang, serta cargo yang mengacu kepada kepuasan pelanggan dan menunjang citra baik perusahaan.

m. Flight Operation Manager

Kedudukannya tidak berada di bawah General Manager Region, tapi tetap bertanggung jawab terhadap seluruh unit kerja. Flight Operation Manager membawahi langsung Chief Flight Dispatch dan Chief Load Control. Tugas

pokok Flight Operation Manager adalah mengelola kelancaran pelaksanaan operasional penerbangan yang mencakup kesiapan pesawat, crew dan semua aspek keselamatan penerbangan secara menyeluruh di Region Makassar.

n. Chief Flight Dispatch.

Bertanggung jawab kepada Flight Operation Manager. Tugas Pokok Chief Flight Dispatch adalah kesiapan dokumen-dokumen flight support, weather information dan operational flight plan, kesiapan semua keperluan crew yang berkaitan dengan rencana penerbangan mulai dari preflight sampai dengan Post flight.

o. Chief Load Control.

Bertanggung jawab kepada Flight Operation Manager. Tugas Pokok Chief Load Control adalah kesiapan dokumen Weight & Balance, perkiraan Pay Load Available dan Limited Take Off Weight pesawat yang dipengaruhi oleh faktor cuaca dan aspek teknis dalam kaitannya dengan rencana penerbangan.

p. Chief Line Maintenance

Kedudukan tidak berada di bawah General Manager, tapi tetap bertanggung jawab terhadap seluruh unit kerja. Tugas pokok Chief Line Maintenance adalah mempersiapkan pesawat dalam keadaan layak terbang dalam kaitannya dengan keselamatan suatu penerbangan dan kesiapan serta perawatan suku cadang (spare part) di Region Makassar.

q. GL I Line Maintenance

Bertanggung jawab kepada Chief Line maintenance. Tugas Pokok GL I Line Maintenance adalah, mempersiapkan pre flight cek, transit cek, dan daily cek untuk tipe pesawat wide body yaitu jenis pesawat Boeing B.737-400 dan Boeing B.737-200.

r. GL II Line Maintenance

Bertanggung jawab kepada Chief Line maintenance. Tugas Pokok GL II Line Maintenance adalah, mempersiapkan pre flight cek, transit cek, dan daily cek untuk tipe pesawat narrow body yaitu jenis pesawat Fokker F-100 dan Boeing B.727-200.

s. GL III Line Maintenance

Bertanggung jawab kepada Chief Line maintenance. Tugas Pokok GL III Line Maintenance adalah, mempersiapkan pre flight cek, transit cek, dan daily cek untuk tipe pesawat narrow body yaitu jenis pesawat Fokker F-28 dan pesawat propeller F-27.

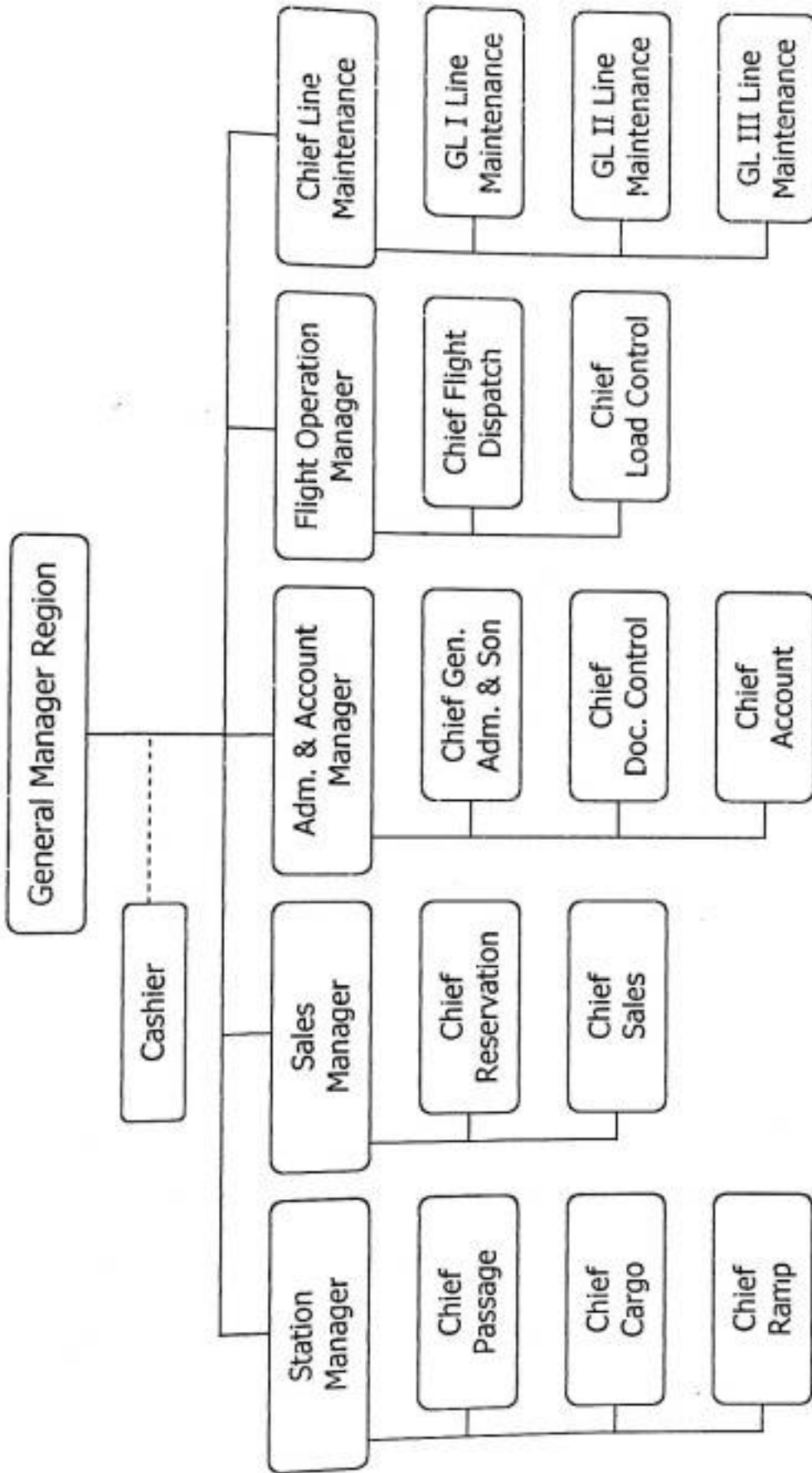
t. Kasir

Kedudukan kasir tidak berada di bawah General Manager secara langsung tetapi bertanggung jawab kepada seluruh unit kerja. Tugas pokok kasir adalah menerima pemasukan keuangan baik uang tunai (cash) maupun berupa cek dari berbagai pihak, dan mengatur pengeluaran yang berhubungan dengan perusahaan sesuai dengan persetujuan manajemen perusahaan.

4.4. KEADAAN PEGAWAI

Keterlibatan pegawai dalam mencapai suatu tujuan organisasi adalah mutlak diperlukan, berhasil atau tidaknya sasaran tersebut pada dasarnya berawal dari pelaksanaan fungsi perencanaan sumber daya manusia, pada fase perencanaan diperlukan suatu tindakan yang matang, dan mengarah kepada prinsip - prinsip efisiensi dan efektifitas, perusahaan hanya memakai atau menarik pegawai yang dapat memberikan mamfaat atau nilai tambah bagi keberhasilan organisasi dan tidak akan melibatkan tenaga kerja yang tidak memberikan keuntungan bagi keberhasilan organisasi perusahaan. Banyak atau sedikitnya tenaga kerja yang diperlukan tergantung pada besar kecilnya kegiatan organisasi, dan luasnya ruang lingkup usaha dari perusahaan yang bersangkutan. Semakin besar kegiatan dan luas ruang lingkup kegiatan organisasi akan memerlukan pegawai dalam jumlah yang besar pula.

Struktur Organisasi
PT. Merpati Nusantara Airlines
Region Makassar



BAB V

HASIL PENELITIAN

5.1. PELAKSANAAN FUNGSI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA.

5.1.1. Fungsi Perencanaan Sumber Daya Manusia.

Fungsi ini dilaksanakan dengan melibatkan seluruh jajaran atau unit untuk ikut serta dalam proses pembuatan perencanaan. Hal ini dimaksudkan agar arus kebutuhan sumber daya manusia dapat dipenuhi secara efisien dan akurat. Setiap kepala unit berkewajiban membuat analisa pekerjaan yang ada pada unitnya masing - masing dan memberi informasi kepada Bidang Perencanaan dan Pengembangan SDM Kantor Pusat Jakarta. Hasil dari analisa pekerjaan masing - masing unit dapat berupa informasi kelebihan maupun kekurangan tenaga kerja, sehingga kebutuhan akan tenaga kerja dapat ditekan seefisien mungkin sesuai informasi yang didapat dari unit - unit tersebut.

Dalam pelaksanaan penyusunan perencanaan SDM tidak terlepas dari penyusunan rencana - rencana kegiatan yang lain, karena perencanaan kegiatan mempengaruhi pula perencanaan kebutuhan SDM. Volume kegiatan suatu perwakilan menentukan jumlah kebutuhan sumber daya manusia. Penyusunan

perencanaan sumber daya manusia dibahas bersama - sama pada saat penyusunan anggaran tahunan perusahaan. Dari pembahasan anggaran tahunan perusahaan diketahui volume kegiatan masing - masing unit, untuk menunjang pelaksanaan program yang dianggarkan dibahas pula kekuatan pegawai yang berada di masing - masing unit. Dari pembahasan anggaran kegiatan dan kekuatan pegawai dihasilkan ketetapan kebutuhan sumber daya manusia yang seimbang dengan volume kegiatan termasuk kriteria pegawai, yang diperlukan untuk melaksanakan proses kegiatan di unit tersebut. Sehingga dari hasil pembahasan usulan anggaran kegiatan maupun perencanaan sumber daya manusia dimungkinkan didapat suatu kesimpulan bahwa unit - unit tersebut kekurangan atau kelebihan sumber daya manusia.

Dari uraian diatas dapat terlihat keterlibatan seluruh jajaran dalam ikut serta maupun memberikan sumbang saran pada saat penyusunan perencanaan baik Rencana Pokok Produksi maupun Rencana Kebutuhan Pegawai

Sesuai hasil penelitian didapat informasi bahwa pelaksanaan penyusunan anggaran tahunan diadakan mengacu pada Rencana Pokok Produksi (RPP), sehingga masing - masing Perwakilan telah mempersiapkan dan mengusulkan segala jenis anggaran, baik anggaran pendapatan, anggaran biaya, maupun anggaran pegawai yang nantinya dibahas secara bersama - sama dengan Perwakilan PT. Merpati Nusantara di seluruh Indonesia, sehingga didapat suatu hasil yang akurat.

Perlunya keterlibatan seluruh jajaran dalam ikut serta pada proses perencanaan menurut pendapat responden dapat terlihat pada tabel berikut :

Tabel 3.
 Perlunya keterlibatan seluruh jajaran
 dalam proses Perencanaan

Unit	Sample	Jawaban		%	
		Ya	Tidak	Ya	Tidak
Sales	12	8	4	67	33
Adm. & Keu.	16	12	4	75	25
Station	37	28	9	76	24
T o t a l	65	48	17	74	26

Sumber data : Data primer diolah 2004.

Dari hasil penelitian didapat suatu prosentasi yang cukup yaitu sebesar 74 % dari total responden yang setuju bahwa penyusunan rencana kebutuhan sumber daya manusia harus dibahas bersamaan dengan penyusunan program kegiatan yang lain sehingga diketemukan titik keseimbangan antara kebutuhan pegawai dengan realisasi pegawai yang ada untuk pelaksanaan kegiatan.

5.1.2. Recruitmen Pegawai.

Proses recruitmen pegawai PT. Merpati Nusantara Region Makassar adalah berdasarkan kebutuhan dan perkembangan perusahaan, pada usaha jasa penerbangan jumlah pegawai yang direkrut disesuaikan dengan volume pekerjaan, semakin padat frekuensi penerbangan berakibat pada jumlah kebutuhan pegawai. PT. Merpati Nusantara dalam pelaksanaan fungsi recruitmen pegawai dilakukan dengan dua cara yaitu recruitmen pegawai baru dan peningkatan pegawai yang sudah ada.

a. **Recruitmen Pegawai Baru.**

Pengadaan pegawai baru dilakukan apabila jumlah pegawai yang ada di Region Makassar sangat terbatas dalam arti antara volume pekerjaan dengan jumlah pegawai seimbang, sehingga apabila terjadi penambahan aktifitas memerlukan pegawai dengan pengadaan baru.

Recruitmen pegawai dilaksanakan berdasarkan rencana yang telah dibuat sebelumnya, seperti penjelasan pada fungsi perencanaan sumber daya manusia diatas bahwa recruitmen pegawai didasarkan pada analisa pekerjaan yang dibuat sebelum dituangkan dalam Rencana Induk Perusahaan.

Tabel dibawah ini menggambarkan bahwa rata - rata pegawai PT. Merpati Nusantara Region Makassar adalah pengadaan setempat.

Tabel 4.
Pegawai pengadaan setempat
di Region Makassar

Unit	Sample	Jawaban		%	
		Ya	Tidak	Ya	Tidak
Sales : Adm. & Keu ; Station	65	47	18	72	28

Sumber data : Data primer diolah 2004.

b. **Pangangkatan pegawai yang sudah ada.**

Sesuai hasil wawancara yang dilakukan penulis, didapat suatu data bahwa pangangkatan pegawai yang sudah ada atau recruitmen dari dalam, sebagian besar

adalah untuk mengisi lowongan jabatan yang terjadi akibat bertambahnya kegiatan. Dilaksanakan recruitmen dari dalam dengan alasan antara lain :

- Tidak memerlukan orientasi.
- Familiar terhadap lingkungan kerja.
- Lebih efisien.
- Memacu motivasi terhadap pegawai lain.
- Dan lain-lain.

Dari data pegawai dan pejabat di Region Makassar didapat informasi perihal pengangkatan pejabat - pejabat yang berasal dari peningkatan status pegawai setempat menjadi pejabat yang mempunyai tanggung jawab terhadap kelancaran pelaksanaan tugas.

Tabel dibawah ini mencantumkan jumlah pejabat dan daerah asal recruitmen pejabat tersebut

Tabel 5.

Daftar Jabatan dan asal Recruitmen.

No	Jenis Jabatan	Asal Recruitmen
01.	General Manager Region	Jakarta
02.	Station Manager	Jakarta
03.	Chief Passage	Makassar
04.	Chief Cargo	Makassar
05.	Chief Ramp	Makassar

06.	Sales Manager	Jakarta
07.	Chief Reservation	Makassar
08.	Chief Sales	Makassar
09.	Administration & Account Manager	Jakarta
10.	Chief General Adm. & Personalia	Makassar
11.	Chief Document Control	Makassar
12.	Chief Account	Makassar
13.	Flight Operation Manager	Jakarta
14.	Chief Flight Dispatch	Makassar
15.	Chief Load Control	Makassar
16.	Chief Line Maintenance	Surabaya
17.	GL I Line Maintenance	Makassar
18.	GL II Line Maintenance	Makassar
19.	GL III Line Maintenance	Makassar
20.	Cashier	Makassar

Sumber data : Dosir Pegawai 2004

Dari tabel tersebut dapat diambil suatu kesimpulan bahwa dari jumlah 20 (dua puluh) pejabat, yang diangkat dari Region Makassar 14 (empat belas) orang pejabat atau 70 % , berarti sistem kaderisasi pegawai kalau dilihat dari data diatas berjalan cukup baik, perlu lebih dikembangkan dan ditingkatkan , karena dapat menimbulkan motivasi yang tinggi dan iklim bersaing yang sehat serta memacu semangat kerja pegawai.

Pelaksanaan recruitmen jabatan memberi peluang yang lebih kepada seluruh pegawai untuk berkompetisi secara sehat dan obyektif. Perlakuan ini perlu ditumbuh kembangkan untuk memacu prestasi dan mempersiapkan diri dalam menghadapi tanggung jawab yang lebih besar.

5.1.3. Seleksi.

Dalam melaksanakan fungsi seleksi tidak terlepas dari fungsi - fungsi manajemen sumber daya manusia yang lain yaitu perencanaan, recruitmen pegawai dan lain sebagainya. Dengan pelaksanaan seleksi diharapkan mampu menyaring calon pegawai sesuai dengan kriteria - kriteria yang telah direncanakan, yang pada gilirannya nanti mampu mengemban tugas yang menjadi tanggung jawabnya.

PT. Merpati Nusantara dalam usahanya untuk menyaring calon pegawai yang tepat sesuai dengan kebutuhan, dibentuk suatu team yang diketuai oleh Kepala Bidang Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Pusat dan beranggotakan diantaranya para Kepala Unit yang akan menggunakan tenaga kerja tersebut.

Pembentukan team tersebut dimaksudkan agar dapat bekerja dengan baik dalam melaksanakan proses seleksi untuk menyaring tenaga kerja dan dapat bersifat seobyektif mungkin. Sebagai contoh : Berdasarkan analisa pekerjaan Region Makassar memerlukan tenaga administrasi keuangan dari luar untuk

diangkat menjadi pegawai . Maka team yang akan turun untuk melaksanakan seleksi tersebut yang terdiri dari antara lain :

- Kepala Bidang Perencanaan dan Pengembangan SDM.
- Dinas Keuangan Pusat.
- General Manager Region setempat.
- Administration & Account Manager setempat.
- Team Litsus dari Kantor Pusat.

Hal tersebut dilakukan dengan harapan pelaksanaan seleksi pegawai dapat berjalan secara obyektif.

Tabel dibawah ini menggambarkan hasil sebaran kuisisioner perihal obyektifitas pelaksanaan proses seleksi.

Tabel 6.

Obyektifitas pelaksanaan seleksi

No.	Kategori Obyektifitas Pelaksanaan Seleksi	Sampel	%
01.	Obyektif	56	86
02.	Tidak Obyektif	9	14
J u m l a h		65	100

Sumber data : Data primer diolah 2004

Mencermati tabel diatas pendapat responden terhadap obyektifitas pelaksanaan seleksi mencapai 86 %, katagori baik, berarti pembentukan team seleksi gabungan sangat membantu pelaksanaan fungsi manajemen sumber daya manusia dengan lebih baik dan akurat. Pelaksanaan seleksi dalam pengadaan

pegawai baru sesuai data yang terkumpul adalah melalui tahapan - tahapan yang ketat, para responden yang berhasil penulis wawancarai mengemukakan tahapan seleksi dibuat ketat, karena dalam proses seleksi ini merupakan proses awal bagi calon pegawai untuk diterima atau tidak, sehingga dalam pelaksanaan tugas yang beresiko dan bertehnologi tinggi nanti benar - benar dapat terjaring tenaga kerja yang betul - betul mampu atau menguasai pada bidang kerjanya.

Dari hasil sebaran kuisisioner didapat jawaban responden perihal kesesuaian bidang kerja dengan disiplin ilmu yang dimiliki pegawai dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 7.

Bidang kerja sesuai dengan disiplin ilmu.

No.	Kategori Bidang Kerja dan Disiplin Ilmu	Sampel	%
01.	Sesuai	61	94
02.	Tidak Sesuai	4	6
J u m l a h		65	100

Sumber data : Data primer diolah 2004

Dari tabel diatas ditampilkan pendapat responden mengenai kesesuaian bidang kerja dengan disiplin ilmu yang dimiliki pegawai mencapai angka 61 orang atau sekitar 94 %, kategori baik, hal ini berarti pelaksanaan fungsi seleksi dapat berjalan dengan baik dan menghasilkan pegawai yang tepat pada tempat yang tepat, dalam art! tepat untuk masa sekarang maupun dalam menghadapi era perkembangan ilmu dan teknologi dimasa yang akan datang.

5.1.4. Pengawasan dan pengendalian.

Fungsi ini dilaksanakan berdasarkan pada peraturan maupun kebijaksanaan - kebijaksanaan manajemen karena dari fungsi ini diketahui apakah pelaksanaan kegiatan sudah berhasil sesuai dengan yang direncanakan.

a. Pengawasan Melekat

Para manajer diberi tanggung jawab oleh manajemen untuk melakukan pengawasan melekat terhadap bawahannya baik pengawasan langsung maupun tidak langsung. Penyimpangan - penyimpangan yang terjadi harus segera ditindak lanjuti dan segera diadakan koreksi - koreksi.

Proses pengawasan dan pengendalian oleh atasan setiap unit akan dilaporkan kepada Kepala Perwakilan (General Manager Region) dan diteruskan kepada Kepala Bidang Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia untuk ditindak lanjuti.

Tapi tidak menutup kemungkinan bahwa penyimpangan yang terjadi ditemukan oleh Pengawasan Fungsional atau Satuan Pengawasan Intern Kantor Pusat yang melakukan pemeriksaan rutin ke Perwakilan.

Dari hasil studi dosir pegawai yang dimasukkan dalam sampel penelitian ini dari tahun 1998 - 2004 didapat data penyimpangan peraturan dan kebijaksanaan manajemen yang mengakibatkan kerugian perusahaan terlihat seperti tabel berikut:

Tabel 8.
Penyimpangan Peraturan dan Prosedure.

No.	Kategori Penyimpangan	Sampel	%
01.	Melakukan Penyimpangan	4	6
02.	Tidak Melakukan Penyimpangan	61	94
Jumlah		65	100

Sumber data : Dosir pegawai yang diolah 2004

Tabel tersebut menunjukkan kepatuhan pelaksanaan pegawai terhadap peraturan - peraturan dan kebijaksanaan - kebijaksanaan yang telah ditetapkan oleh manajemen mencapai angka 61 orang atau 94 % kategori baik, sedang 4 orang atau 6 % melakukan tindakan penyimpangan dan diberi sanksi berupa tindakan tegas dari manajemen dengan menurunkan golongan ruang yang bersangkutan 1 (satu) tingkat dibawah golongan yang sekarang selama satu tahun, hal tersebut mempertegas bahwa fungsi pengawasan dan pengendalian sumber daya manusia dilaksanakan dengan baik.

b. **Pangawasan Fungsional.**

Dilakukan oleh Satuan Pengawasan Intern (SPI) yang berkedudukan di Kantor Pusat Jakarta, terdiri dari beberapa Inspektur Bidang yang membawahi antara lain : Inspektur Bidang Niaga dan Operasional; Inspektur Bidang Teknik; Inspektur Bidang Keuangan; Inspektur Bidang Sumber Daya Manusia dan sebagainya.

Sasaran bidang yang dilakukan Satuan Pengawasan Intern adalah melakukan pemeriksaan terhadap seluruh Perwakilan PT. Merpati Nusantara dalam kurun waktu minimal 1 (satu) tahun i (satu) kali pemeriksaan.

Jadi pelaksanaan fungsi ini baik pengawasan melekat yang dilakukan oleh atasan langsung maupun pengawasan fungsional yang dilakukan oleh Satuan Pengawasan Intern berjalan saling memberikan informasi tentang pelaksanaan peraturan dan kebijaksanaan yang digariskan manajemen terlebih yang menyangkut tindak lanjut hasil temuan pengawasan.

5.2. UPAYA - UPAYA PENINGKATAN KUALITAS PEGAWAI.

PT. Merpati Nusantara dalam usahanya untuk meningkatkan kualitas pegawai, Manajemen mempunyai program pengadaan pendidikan dan latihan secara berkesinambungan dan terus menerus sesuai dengan perkembangan era tehnologi yang setiap saat selalu berubah kearah yang lebih maju dan canggih, terutama yang berhubungan langsung spesialisasi pekerjaan, unit - unit atau bagian - bagian untuk mencetak pegawai yang profesional dibidangnya.

Pendidikan dan Latihan pegawai PT. Merpati Nusantara bertujuan :

“ Memberikan bekal ilmu pengetahuan, ketrampilan dan keahlian khusus dibidang angkutan udara sehingga seorang pegawai atau calon pegawai mampu melaksanakan tugasnya secara berdaya guna dan berhasil guna ”. Pendidikan dan

latihan diadakan sesuai dengan skala prioritas, dalam arti dilakukan dengan melihat kebutuhan maupun kepentingan untuk mencapai sasaran yang ditentukan.

Kebijaksanaan pendidikan dan latihan pegawai PT. Merpati Nusantara adalah :

1. Pendidikan dan latihan yang diselenggarakan untuk calon pegawai dalam rangka pengadaan pegawai baru atau pre service training, dan untuk yang telah berstatus pegawai (in service training).
2. Pendidikan dan latihan terpadu secara terarah, selaras dengan perencanaan sumber daya manusia dan sesuai dengan kepentingan perusahaan serta sistem Perhubungan Nasional.
3. Pendidikan dan latihan diberikan kepada pegawai untuk mampu menyesuaikan diri serta mengikuti kemajuan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi.
4. Pendidikan dan latihan disusun diarahkan kepada sikap dan kepribadian secara utuh dengan bekal ketrampilan, keahlian dan kemampuan yang berguna bagi kepentingan umum dan kepentingan nasional.

5.2.1. Jenis - Jenis Pendidikan dan Latihan

Pendidikan dan Latihan pegawai PT. Merpati Nusantara dapat dikelompokan :

- A. Pendidikan dan latihan awal.
- B. Pendidikan dan latihan penjenjangan.

A. Pendidikan dan Latihan Awal

a.1. Orientasi bagi calon pegawai

Orientasi diberikan kepada calon pegawai atau pegawai untuk pengenalan terhadap Perusahaan dan hal - hal pokok yang perlu dan dilaksanakan oleh seorang pegawai. Berdasarkan hasil sebaran kuisisioner terhadap sample diperoleh jawaban perihal jumlah pegawai yang telah mengikuti kursus orientasi sebagaimana tabel berikut :

Tabel 9.

Jumlah pegawai yang telah orientasi

No.	Kategori Orientasi	Sampel	%
01.	Telah Mengikuti	65	100
02.	Belum Mengikuti	0	0
Jumlah		65	100

Sumber data : Data primer diolah 2004

Dapat dilihat dari tabel diatas bahwa program pelaksanaan Pendidikan dan Latihan Orientasi Awal terhadap pegawai maupun calon pegawai berhasil dengan sangat memuaskan, ini berarti bahwa Manajemen sangat konsisten dalam melaksanakan program yang telah ditetapkan. Dengan hasil 100 % dari jumlah sampel sebanyak 65 pegawai, sangat memungkinkan para pembuat kebijaksanaan mengutamakan kemampuan sumber daya manusia sebagai dasar untuk mencapai tujuan Perusahaan yang telah ditetapkan.

a.2. Pendidikan dan Latihan Dasar Fungsional.

Pendidikan dan latihan dasar fungsional diberikan kepada calon pegawai dalam rangka pengadaan baru atau yang telah berstatus pegawai untuk memberikan bekal ilmu pengetahuan, ketrampilan dan keahlian agar mampu melaksanakan tugas pekerjaan yang dibebankan secara berdaya guna dan berhasil guna.

Pendidikan dan Latihan Dasar Fungsional antara lain :

a.2.1. Diklat Dasar Niaga atau Kursus Dasar Niaga (KDN).

Kursus Dasar Niaga diprioritaskan kepada pegawai - pegawai yang bertugas atau bertanggung jawab dibidang niaga atau front liner, yang diharapkan mampu menguasai proses penyelesaian pekerjaan operasional sesuai dengan Standart Operation Procedure yang ditetapkan dan mampu mengoperasikan alat bantu lainnya. Pelaksanaan Kursus Dasar Niaga dilakukan pada Pusat Pendidikan dan Latihan (Pusdiklat) kantor pusat PT. Merpati Nusantara dengan sistem class room dan on the job training. Hal tersebut dimaksudkan agar ilmu - ilmu maupun teori - teori yang didapatkan dibangku kelas dapat diterapkan langsung dilapangan atau dimedan kerja sehingga ada kesinambungan antara teori dan praktek yang pada akhirnya para peserta diklat yang lulus uji teori dan uji praktek sekembalinya ke lokasi penempatannya dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik, dan kualitas kerja terjamin keakuratannya.

Dari hasil sebaran kuisisioner didapat jawaban perihal pendidikan dimaksud sebagai berikut :

Tabel 10.
 Responden yang telah mengikuti program
 Kursus Dasar Niaga

Unit	Sample	Kategori KDN		%	
		Telah Mengikuti	Belum Mengikuti	Telah Mengikuti	Belum Mengikuti
Sales	12	10	2	83	17
Adm. & Keu.	16	4	12	25	75
Station	37	31	6	84	16
Total	65	45	20	69	31

Sumber data : Data primer diolah 2004.

Dari hasil penelitian mengenai pelaksanaan Kursus Dasar Niaga didapat angka prosentase terhadap seluruh sampel adalah 69 %, kategori cukup baik. Kalau angka prosentase diambil terhadap masing-masing unit atau bidang kerja didapat hasil yang baik karena pada kenyataanya dapat dilihat dari tabel 4. sebagai berikut :

- Unit Sales : sampel 12 pegawai = 83 % peserta KDN
- Unit Adm. & keu : sampel 16 pegawai = 25 % peserta KDN
- Unit Station : sampel 37 pegawai = 84 % peserta KDN

Seperti disebutkan sebelumnya bahwa Diklat Dasar Niaga diprioritaskan untuk para pegawai yang mempunyai tugas dan tanggung jawab di bidang niaga (pegawai sales dan pegawai station). Namun dari hasil penelitian diketemukan 4 (empat) pegawai keuangan yang telah mengikuti Diklat Dasar Niaga, hal tersebut sesuai dengan informasi yang didapat penulis, bahwa bukan berarti

mengurangi kegunaan dari ilmu tersebut bila bagian keuangan diikut sertakan Diklat Dasar Niaga, justru menambah pengetahuan yang dapat dimanfaatkan sebagai dasar verifikasi transaksi - transaksi keuangan yang terjadi di unit niaga. Sehingga fungsi bagian keuangan sebagai filter pertama terhadap keabsahan data atau bukti keuangan yang terjadi pada Region Makassar akan lebih terjamin kebenarannya dan yang lebih penting lagi dapat menambah pengetahuan serta wawasan pegawai pada kegiatan bagian lain. Pelaksanaan on the job training (OJT) para siswa peserta KDN tidak hanya dilakukan pada Pusat Pendidikan dan Latihan di Jakarta saja , tetapi diadakan pada station - station lain pada perwakilan PT. Merpati Nusantara didaerah, sesuai kebutuhan yang diharapkan dapat menambah wawasan untuk dapat digunakan mengatasi permasalahan yang mungkin terjadi pada daerah asal pegawai yang bersangkutan. Pelaksanaan Diklat Dasar Niaga dilakukan selama 3 (tiga) bulan hari kerja.

a.2.2. Kursus Dasar Keuangan.

Seperti pada Kursus Dasar Niaga maka Kursus Dasar Keuangan diprioritaskan kepada pegawai yang melaksanakan tugasnya pada bidang administrasi keuangan, tujuan diadakan kursus ini diharapkan mampu memberi nilai tambah kepada peserta dalam penguasaan materi perilaku akuntansi (keuangan) dan tata tertib prosedur administrasi keuangan yang berlaku pada PT. Merpati Nusantara serta dalam usaha mengatasi masalah - masalah yang timbul dalam pelaksanaan kegiatan.

Kursus Dasar Keuangan menekankan pada pelaksanaan perihal " prosedur akuntansi " yang telah digariskan manajemen dan bersumber pada Prinsip Akuntansi Indonesia. Dalam kursus ini diberikan standarisasi perlakuan transaksi keuangan PT. Merpati Nusantara kepada para peserta sehingga dapat terkondisi satu pemahaman dalam melaksanakan sistem informasi akuntansi.

Sesuai hasil wawancara dan pengamatan pada lokasi penelitian, tujuan pokok dari Kursus Dasar Keuangan adalah setiap peserta diharapkan mampu memahami hal - hal antara lain sebagai berikut :

Perlakuan Akuntansi :

- Jenis / klasifikasi transaksi.
- Prosedur pencatatan transaksi.
- Prosedur penutupan buku.
- Penyusunan Laporan Akhir Tahun Perwakilan.
- Format media pencatatan.

Pelaporan :

- Jenis - jenis laporan.
- Tujuan laporan.
- Bentuk- bentuk laporan.

Pelaksanaan kursus tersebut menggambarkan upaya - upaya manajemen PT. Merpati Nusantara dalam rangka mempersiapkan pegawai untuk menguasai

spesialisasi bidang kerjanya, sehingga akan meningkatkan mutu kerja yang telah ditetapkan.

Selain pembekalan teori melalui kursus tersebut, para pegawai keuangan juga diberi acuan pelaksanaan kerja yaitu berupa manual Pedoman Akuntansi Keuangan. Perubahan yang terjadi sebagai akibat dari perkembangan dan bertambahnya transaksi diinformasikan melalui suatu sistem yang disebut " Accounting Information Notice " (AIN). Sehingga keseragaman pelaksanaan Sistem Akuntansi dapat dijaga secara konsisten.

Tabel dibawah ini menggambarkan pegawai yang telah mengikuti Kursus Dasar Keuangan.

Tabel 11.

Responden yang telah mengikuti program
Kursus Dasar Keuangan.

Unit	Sample	Kategori KDK		%	
		Telah Mengikuti	Belum Mengikuti	Telah Mengikuti	Belum Mengikuti
Sales	12	0	12	0	100
Adm. & Keu.	16	13	3	81	19
Station	37	1	36	3	97
Total	65	14	51	22	78

Sumber data : Data primer diolah 2004.

Tabel tersebut memberi gambaran bahwa pelaksanaan Kursus Dasar Keuangan belum optimal bila dibanding dengan jumlah sampel yang ada yaitu hanya 14 orang responden atau 22 % kategori kurang sekali yang telah mengikuti

kursus tersebut, tapi bila dikaji berdasarkan bidang kerja akan mendapat hasil yang baik. Dari sampel bidang keuangan yang berjumlah 16 orang telah mengikuti kursus tersebut sebanyak 13 orang atau 81 %, kategori baik walaupun belum maksimum.

B. Pendidikan dan Latihan Penjurangan

b.1. Penjurangan Kepangkatan.

Pendidikan dan Latihan Penjurangan Kepangkatan diberikan kepada pegawai untuk memenuhi persyaratan kenaikan golongan (pangkat). Pendidikan dan Latihan Penjurangan Kepangkatan sebagaimana yang dimaksud adalah untuk persiapan kenaikan pangkat sebagai berikut :

- Pangkat golongan I ke pangkat golongan II.
- Pangkat golongan II ke pangkat golongan III.
- Pangkat golongan III ke pangkat golongan IV.

Dalam pelaksanaannya bagi pegawai yang tidak lulus dalam pendidikan dan latihan penjurangan kepangkatan ini tidak dapat diberikan kenaikan pangkat. Dari hasil wawancara dengan pejabat didapat informasi bahwa 3 (tiga) tahun belakangan ini belum ada pegawai yang mengikuti pendidikan dan latihan tersebut dikarenakan para pegawai masih berada pada tingkatan kenaikan golongan ruang bukan golongan pangkat.

Perlu diinformasikan bahwa pembagian golongan pada PT. Merpati Nusantara terdiri dari sebagai berikut :

- Golongah I terdiri dari I/01 sampai dengan I/04.
- Golongan II terdiri dari II/05 sampai dengan II/08.
- Golongan III terdiri dari III/09 sampai dengan III/12.
- Golongan IV terdiri dari IV/13 sampai dengan IV/16.

Dari hasil kuisisioner yang disebarkan kepada responden didapat jawaban pro dan kontra perihal perlu dan tidaknya diadakan Pendidikan dan Latihan Penjenjangan Kepangkatan. Bagi yang setuju secara singkat mengatakan bahwa dengan diadakan pendidikan tersebut para pegawai akan selalu berusaha untuk bekerja sebaik - baiknya sesuai tatanan dan aturan yang digariskan dan lebih bertanggung jawab terhadap pekerjaannya, tapi bagi pegawai yang tidak setuju beranggapan bahwa kenaikan golongan pangkat semestinya secara otomatis tanpa melalui pendidikan tersebut.

Jawaban pro dan kontra dapat dilihat pada table dibawah ini :

Tabel 12.
Perlu / Tidak Pendidikan dan Latihan
Penjenjangan Kepangkatan.

Unit	Sample	Jawaban		%	
		Perlu	Tidak	Perlu	Tidak
Sales	12	8	4	67	33
Adm. & Keu.	16	10	6	62	38
Station	37	32	5	86	14
T o t a l	65	50	15	77	23

Sumber data : Data primer diolah 2004.

Dari jawaban kuisioner diatas dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa 77 % responden menyatakan perlunya pendidikan tersebut dan sisanya 23 % tidak menginginkan adanya pendidikan tersebut, disini diperlukan peran para pejabat pada unit - unit terkait untuk mensosialisasikan pentingnya pendidikan tersebut bagi peningkatan karier para pegawai itu sendiri.

b.2. Penjenjangan Struktural.

Pendidikan dan Latihan Penjenjangan Struktural diberikan kepada pegawai maupun pejabat untuk memenuhi persyaratan menduduki jabatan struktural dan memberikan bekal dalam mengembangkan kemampuan manajerial serta wawasan nasional dan lain sebagainya.

PT. Merpati Nusantara dalam upaya mempersiapkan tenaga pimpinan yang berkemampuan dan mempunyai jiwa kepemimpinan yang efektif maka dibentuk suatu pola Pendidikan dan Latihan yang disebut Kursus Staff dan Pimpinan (Susspim). Kursus Staff dan Pimpinan adalah suatu upaya perusahaan untuk menyiapkan calon pimpinan perusahaan yang memiliki kemampuan, integritas, wawasan bisnis dan kepemimpinan yang efektif.

Jenjang Kursus Staff dan Pimpinan sebagai berikut :

- 1. Susspim I** : diselenggarakan untuk menyiapkan manajer tingkat konseptual yang akan menduduki jabatan Kepala Dinas sampai dengan Kepala Divisi atau jabatan lain yang setingkat.

2. **Susspim II** : diselenggarakan untuk menyiapkan manajer tingkat operasional dan konseptual yang akan menduduki jabatan General Manager sampai Kepala Bagian Pusat atau jabatan yang setingkat.
3. **Susspim III** : diselenggarakan untuk mempersiapkan manajer tingkat operasional yaitu yang akan menduduki jabatan Chief Perwakilan sampai dengan Kepala Seksi Kantor Pusat atau jabatan yang setingkat lainnya.

Karena kursus ini diperuntukkan bagi calon pejabat maupun pejabat yang akan atau telah menduduki jabatan unit - unit tertentu maka penulis dalam mencari informasi dengan cara wawancara langsung kepada pejabat PT. Merpati Nusantara Region makassar.

Dari empat pejabat yang diwawancarai penulis didapat jawaban bahwa rata-tara telah mengikuti Susspim tersebut yaitu :

- General Manager telah mengikuti Susspim I.
- Sales Manager telah mengikuti Susspim III
- Flight Operation Manager telah mengikuti Susspim III
- Station Manager telah mengikuti Susspim III
- Administration & Account Manager telah mengikuti Susspim III

Terlihat jelas bahwa upaya - upaya yang dilakukan Manaiemen PT. Merpati Nusantara dalam meningkatkan kualitas pegawai telah terprogram atau terencana dengan cukup baik.

5.2.2. Pengembangan Pegawai.

Dalam usaha pelaksanaan peningkatan kualitas sumber daya manusia disamping pendidikan dan latihan, sebagai tindak lanjutnya adalah pengembangan pegawai. PT. Merpati Nusantara dalam melaksanakan proses pengembangan pegawai dilakukan dengan peningkatan rotasi atau perputaran pegawai dari bidang satu kebidang lain. Perputaran karyawan dimaksudkan untuk menghilangkan kejenuhan kerja di satu bidang disamping diharapkan karyawan mampu menguasai bidang - bidang kerja dan hubungannya antara unit kerja yang satu dengan unit kerja yang lain serta dapat memberikan suasana baru atau kepuasan kerja demi tercapainya prestasi kerja yang setinggi - tingginya.

Sebelum karyawan mendapat kepercayaan untuk memegang tanggung jawab yang lebih besar dari perusahaan, karyawan diharapkan mengetahui secara pasti bahwa organisasi mempunyai tujuan yang harus dilaksanakan secara bersama (team work), atau unit - unit kerja yang ada merupakan sarana untuk menuju tercapainya sasaran perusahaan.

Dari hasil sebaran kuisisioner didapat angka jawaban responden perihal pelaksanaan rotasi pegawai baik rotasi sejajar maupun rotasi peningkatan posisi karyawan.

Tabel 13.
Rotasi Pegawai (1998 - 2004)

Unit	Sample	Jawaban		%	
		Pernah	Belum	Pernah	Belum
Sales	12	2	10	17	83
Adm. & Keu.	16	6	10	38	62
Station	37	4	33	11	89
T o t a l	65	12	53	18	82

Sumber data : Data primer diolah 2004.

Data tersebut menggambarkan perputaran pegawai PT. Merpati Nusantara Region Makassar dilaksanakan dalam rangka pengembangan pegawai, dari angka tersebut diatas dapat dijelaskan sebagai berikut:

- Unit Station : 1 orang peningkatan menjadi Station Manager.
2 orang peningkatan menjadi pejabat Chief Passage dan Chief Cargo.
1 orang rotasi sejajar dari Keuangan
- Unit Sales : 1 orang meningkat menjadi Chief Sales
1 orang rotasi sejajar dari Station
- Unit Keuangan : 1 orang meningkat menjadi Chief Personalia
4 orang rotasi sejajar dari Station
1 orang menjadi pejabat Sales

Walaupun pelaksanaan rotasi untuk pengembangan pegawai belum optimal kalau dilihat dari jumlah sampel yang ada, tapi secara kualitas

cukup baik, karena rata - rata rotasi yang dilakukan adalah merupakan peningkatan karier karyawan pada region setempat (Makassar).

5.3. TOLOK UKUR KEBERHASILAN DALAM PENINGKATAN KUALITAS PEGAWAI.

Produk transportasi udara adalah jasa pelayanan penerbangan, jadi kepuasan para pengguna jasa yang menjadi ukuran berhasil atau tidaknya produk yang dijual, disini peran Sumber Daya Manusia sangat menentukan guna tercapainya kepuasan pelanggan.

Dari hasil pengamatan yang dilakukan penulis secara langsung dan teratur serta pengumpulan data dengan cara komunikasi langsung dengan para responden dapat dijelaskan bahwa sudah sangat jarang terjadi komplain dari para pelanggan yang disebabkan oleh masalah - masalah non teknis seperti :

- a. Kesalahan penanganan yang tidak sesuai Standard Operation Procedure (SOP) yang ada terutama dalam pelaksanaan penanganan penumpang, bagasi, cargo, loading - unloading dan catering order.
- b. Ketidak pedulian pelaksana dilapangan (*front liner*) dalam hal penanganan *wet cargo* dan kurangnya persiapan kerja sebelum pelaksanaan tugas.

- c. Koordinasi antar unit, baik intern maupun extern tidak berjalan dengan baik, terutama dalam kegiatan *Ramp Handling* dan *Pax Handling*.
- d. Adanya tindakan yang mengarah pada unsur kesengajaan dan disisi lain sistim pengawasan melekat yang ada masih dirasakan kurang efektif, seperti tindakan *over pax*, *over cargo (on-force)* pada penerbangan *multi leg* dan penyalahgunaan *excess bagasi*.

Dengan kata lain pelaksanaan fungsi operasional Manajemen Sumber Daya Manusia sudah terlaksana dengan baik karena pegawai dalam pelaksanaan tugas senantiasa :

1. Mengikuti peraturan dan SOP yang telah ditetapkan secara konsisten dan konsekuen.
2. Membudayakan briefing dan persiapan kerja lainnya, untuk mengatasi kendala - kendala yang mungkin timbul dalam pelaksanaan tugas.
3. Melaksanakan koordinasi yang baik antar unit intern maupun ekstern, ditingkat pelaksana maupun pusat.
4. Peningkatan pengawasan dan pemberian sanksi yang tegas terhadap segala tindakan yang merugikan perusahaan.

Dalam melaksanakan tanggung jawab penyelesaian tugas untuk menghasilkan produk terpercaya diperlukan kualitas pegawai yang mempunyai dedikasi tinggi, visi dan tanggung jawab, sehingga rencana - rencana yang telah digariskan oleh

manajemen dapat dilaksanakan dengan lancar dan pada akhirnya tujuan yang di cita - citakan akan tercapai.

5.4. KENDALA-KENDALA DALAM PELAKSANAAN PENINGKATAN KUALITAS PEGAWAI.

1. *Kemauan diri* : kurangnya minat para karyawan untuk memacu diri dalam usaha menambah ilmu pengetahuan dan wawasan baik formal maupun informal, sehingga mengakibatkan kurang berkembangnya intelektualitas pegawai itu sendiri.
2. *Lamanya bertugas dalam satu unit kerja* : masa tugas pegawai dalam unit kerja tertentu menimbulkan iklim apatis atau kurang respon dalam menghadapi segala perubahan - perubahan yang timbul, sehingga dalam melaksanakan tugas hanya bersifat routinitas tanpa menghasilkan ide - ide yang dapat memberikan kontribusi maksimal terhadap perusahaan.
3. *Penyegaran aturan dan prosedur* : frekuensi pelaksanaan recurrent test tentang penguasaan prosedur kerja kurang dilaksanakan secara rutin, hal tersebut dapat mengakibatkan turunnya mutu dan hasil kerja.
4. *Biaya* : kondisi ekonomi / keuangan yang kurang menggembirakan mengakibatkan terbatasnya pelaksanaan pendidikan dan latihan yang telah terprogram.

BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN

6.1 KESIMPULAN.

Dari hasil pembahasan penelitian dapat penulis simpulkan hal - hal sebagai berikut:

a. Upaya - upaya yang dilakukan manajemen.

PT. Merpati Nusantara dalam peningkatan kualitas sumber daya manusia termasuk kategori baik, pelaksanaan program pendidikan dan latihan diutamakan pada bidang - bidang kerja, sehingga profesionalisme pegawai terwujud dan juga memberi peluang yang lebih besar kepada seluruh pegawai pada unit masing - masing untuk mengikuti program pendidikan pada bidang yang telah ditentukan karena tidak terjadi tumpang tindih dalam pelaksanaannya.

Pelaksanaan pengembangan pegawai dengan pola rotasi cukup memberi bekal untuk tanggung jawab yang lebih besar pada masa datang, sehingga proses kaderisasi berjalan dengan lancar.

b. Pelaksanaan Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia.

Pelaksanaan fungsi ini cukup baik, dimana seluruh jajaran dilibatkan sehingga perencanaan sumber daya manusia mencerminkan kebutuhan riil dari masing - masing unit kegiatan yang mengacu pada perencanaan yang telah

ditetapkan, baik recruitment dari dalam maupun dari luar perusahaan sehingga efisiensi dan jenjang pegawai tercapai. Pembentukan team seleksi gabungan membawa hasil yang cukup baik, sehingga obyektifitas kebutuhan pegawai tercapai. Pada fungsi pengawasan dan pengendalian para manajer atau atasan langsung melakukan pengawasan melekat terhadap pelaksanaan kegiatan unit masing - masing.

c. **Kendala - kendala yang dihadapi dalam pelaksanaan peningkatan kualitas pegawai.**

- Kurangnya kemauan pegawai untuk menambah ilmu pengetahuan baik formal maupun informal selain yang diadakan perusahaan.
- Lamanya pegawai bertugas dalam satu jenis pekerjaan mengakibatkan sifat jenuh dan masa bodoh.
- Kurang rutinnnya pelaksanaan recurrent test untuk pegawai mengakibatkan penguasaan teori maupun materi menurun.

6.2. SARAN - SARAN

- a. Untuk lebih meningkatkan penguasaan teori hasil pendidikan dan latihan, disarankan pelaksanaan **recurrent test secara rutin** minimal 1 (satu), tahun 1 (satu) kali disamping mengikuti perkembangan maupun revisi sebagai akibat kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi.

- b. Pelaksanaan rotasi pegawai agar lebih ditingkatkan dengan jalan membuat standarisasi lamanya pegawai / pejabat menduduki jabatan tertentu dan kaderisasi agar dilaksanakan lebih transparan.
- c. Dalam pelaksanaan perencanaan SDM agar lebih ditingkatkan pola pembahasan bersama dengan unit terkait sehingga didapat informasi kebutuhan SDM yang akurat.
- d. Recruitmen pegawai untuk lebih efisien, agar Bidang Perencanaan dan Pengembangan SDM membuat **Bank Data** yang berisi kondisi pegawai seluruh perwakilan PT. Merpati Nusantara (perihal kelebihan / kekurangan) kebutuhan pegawai.
- e. Untuk lebih obyektive dalam pelaksanaan seleksi pegawai, perlu diadakan **kerjasama dengan lembaga - lembaga resmi** yang membidangi masalah SDM untuk diikut sertakan dalam team seleksi.
- f. Pelaksanaan pengawasan baik pengawasan melekat maupun pengawasan fungsional akan lebih berhasil jika **peraturan dan prosedur disosialisasikan** kepada seluruh pegawai terutama peraturan dan prosedur baru dan informasi peindakan terhadap penyimpangan lebih transparan.

DAFTAR PUSTAKA

I. BUKU - BUKU.

T. Hani Handoko, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Liberty, Yogyakarta, 1985.

Sutrisno Hadi, *Bimbingan Menulis Skripsi Thesis Fak. Psikologi UGM*, Yogyakarta, 1972.

Kamus Besar Bahasa Indonesia, Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, Balai Pustaka, Jakarta, 1990.

Manullang, M, *Dasar - Dasar Manajemen*, Ghalia Indonesia, Bandung, 1990.

Susilo Martoyo, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, BPFE, Yogyakarta, 1992.

Moekijat, *Manajemen Kepegawaian*, Alumni, Bandung, 1983.

Alex S. Nitisemito, *Manajemen Personalia*, Ghalia Indonesia, Jakarta, 1984.

Sondang P. Siagian, *Filsafat Administrasi*, Gunung Agung, Jakarta, 1982.

Suhartini, *Metodologi Penelitian Sosial*, Bina Aksara, Jakarta, 1991.

Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Sina Aksara, Jakarta, 1996.

Winarno Surachmad, *Pengantar Penelitian Ilmiah*, Tarsito, Bandung, 1985.

H. Buchari Zainun, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, CV, Haji Masagung,
Jakarta, 1994.



II. DOKUMEN - DOKUMEN DAN PERATURAN.

- , Dinas Personalia, *Sumber Daya Manusia*, PT. Merpati Nusantara,
1990.
- , Keputusan Direksi No. KEP / 19 / XII / 1990. tentang *Sistem dan Pola Pendidikan dan Latihan Pegawai* PT. Merpati Nusantara, 1990.
- , Keputusan Direksi No. KEP / 10 / VIII / 1990, tentang *Job Description / Uraian Tugas / wewenang dan Tanggung Jawab Jabatan*. PT. Merpati Nusantara, 1990.
- , Kepala Satuan Pengawasan Intern, *Pelaksanaan dan Pembudayaan Pengawasan Melekat Dilingkungan Pejabat* PT. Merpati Nusantara, 1991.
- , Surat Keputusan Direksi No. SKEP / 316 / XII / 1990. *Kursus Staff dan Pimpinan (SUSSPIM)*, PT. Merpati Nusantara, 1990.
- , Undang - undang No. 8 Tahun 1974, tentang *Pokok Pokok Kepegawaian*

-----, Surat Keputusan Direksi No. SKEP / 10 / VII / 1999. *Struktur Organisasi PT.Merpati Nusantara Airlines Region Makassar.*

-----, Surat Edaran No. EDR / 48 / III / 2001. *Rapat Koordinasi District / Region_ PT.Merpati Nusantara, 2001.*