

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

PT. Adhya Avia Prima (AAP) merupakan perusahaan yang bergerak di bidang jasa logistik dan transportasi udara yang berdiri pada tahun 2003. Sejak awal berdirinya, AAP berkomitmen untuk menjadi perusahaan logistik yang andal dan terpercaya dengan mengutamakan keamanan, ketepatan waktu, serta kualitas pelayanan. Dengan semangat profesionalisme dan integritas tinggi, AAP tumbuh menjadi salah satu pelaku utama dalam industri rantai pasok (supply chain) nasional.

Dalam perkembangannya, AAP terus berinovasi dan memperluas cakupan layanan. Pada tahun 2008, perusahaan menjalin kerja sama strategis dengan Citilink Indonesia untuk layanan kargo dan penumpang udara. Memasuki tahun 2012 hingga 2018, AAP mulai mengembangkan layanan *Regulated Agent* (RA) yang berperan penting dalam penanganan kargo udara secara profesional dan sesuai standar keamanan penerbangan.

Salah satu unitnya adalah *Regulated Agent* AAP Halim Perdanakusuma, yang berlokasi di Terminal Kargo Bandara Halim Perdanakusuma, Jakarta Timur. Unit ini memiliki peran utama dalam pemeriksaan, penanganan, dan pengelolaan kargo udara sebelum dikirimkan melalui berbagai maskapai penerbangan komersial maupun pesawat kargo khusus.

Kini, PT. Adhya Avia Prima dikenal sebagai salah satu perusahaan logistik udara terkemuka di Indonesia, dengan jaringan luas yang mencakup lebih dari 11 cabang di berbagai kota besar seperti Jakarta, Bandung, Surabaya, Medan, Batam, Palembang, Denpasar, Balikpapan, Banjarmasin, Makassar, Kendari, dan Manado. Melalui unit *Regulated Agent* Halim Perdanakusuma, perusahaan terus berkomitmen memberikan pelayanan terbaik kepada pelanggan dengan mengedepankan prinsip efisiensi, keamanan, dan profesionalisme dalam setiap proses operasionalnya.

4.1.1 Logo PT. Adhya Avia Prima

Berikut merupakan logo PT Adhya Avia Prima:



Gambar 4. 1 Logo PT Adhya Avia Prima, 2025

Sumber: Data Perusahaan (2025)

4.1.2 Visi dan Misi PT. Adhya Avia Prima

4.1.2.1 Visi

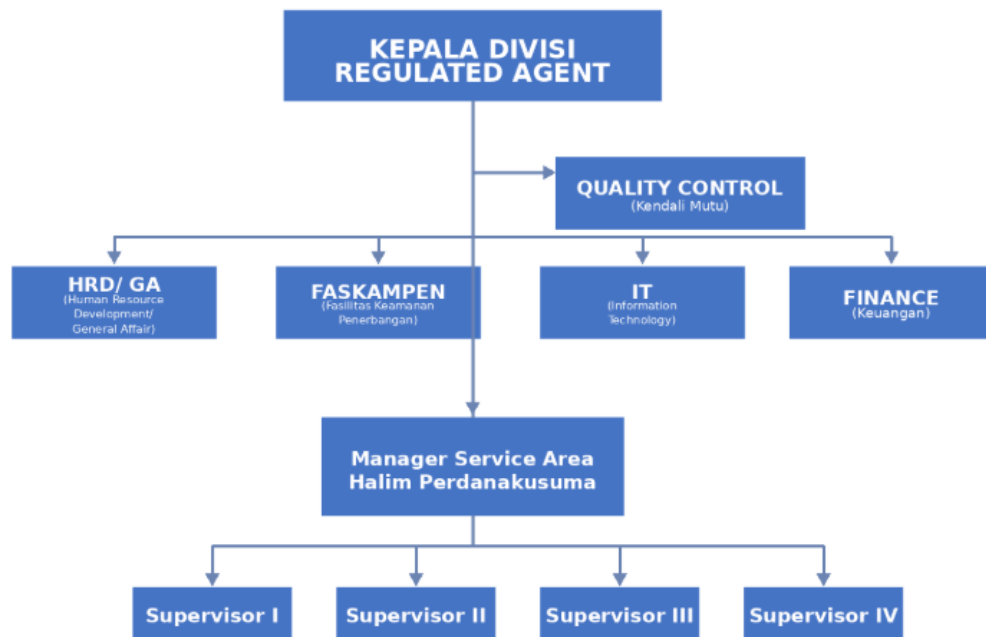
Membentuk jaringan kerja layanan jasa transportasi yang solid dan secara berkelanjutan melebarkan daya jangkau untuk melayani banyak klien sekaligus menjaga kepuasan pelanggan.

4.1.2.2 Misi

1. Memberikan pelayanan, keamanan dan jaminan tepat waktu dalam jasa pengiriman kargo/ dokumen dan paket.
2. Melayani pelanggan dengan suasana yang lebih ramah, nyaman, profesional.
3. Menciptakan hubungan usaha yang kondusif, saling menguntungkan antar jaringan usaha mitra kerja dalam skala lokal, nasional dan internasional.
4. Berkomitmen untuk memberikan layanan dengan standar tertinggi dalam industri jasa pengiriman dan transportasi.

4.1.3 Struktur Organisasi

Berikut merupakan struktur organisasi PT Adhya Avia Prima:



Gambar 4. 2 Struktur Organisasi PT Adhya Avia Prima, 2025

Sumber: Data Perusahaan (2025)

1. Kepala Divisi *Regulated Agent*

Kepala Divisi memegang peranan strategis dalam memastikan keberlangsungan dan efektivitas pelaksanaan Program Keamanan Kargo dan Pos (PKKP) di lingkungan perusahaan. Komitmen tersebut tercermin melalui keterlibatan aktif dalam penyusunan kebijakan, pelaksanaan program, pemeliharaan konsistensi penerapan, serta evaluasi berkala terhadap seluruh aspek implementasi PKKP untuk menilai kesesuaian pelaksanaan di lapangan dengan standar yang telah ditetapkan dan mengidentifikasi area yang perlu diperbaiki guna meningkatkan mutu program. Kepala Divisi juga memastikan bahwa

seluruh kegiatan yang berada di bawah koordinasi unitnya dilaksanakan secara tertib, disiplin, dan sesuai dengan ketentuan peraturan pemerintah serta prosedur operasional standar yang berlaku.

2. *Quality Control*

Quality Control (QC) memiliki tanggung jawab dalam memastikan bahwa seluruh aktivitas operasional *Regulated Agent* (RA) PT. Adhya Avia Prima Halim Perdanakusuma dilaksanakan sesuai dengan standar keamanan dan prosedur yang telah ditetapkan. Tanggung jawab tersebut mencakup penyusunan dan pemutakhiran prosedur operasional, pelaksanaan pengawasan internal untuk memastikan kepatuhan terhadap ketentuan yang berlaku, serta pelaksanaan penilaian risiko guna mengidentifikasi potensi penyimpangan yang dapat memengaruhi integritas operasional. QC juga bertanggung jawab dalam mengelola dan menjaga kerahasiaan informasi sensitif yang berkaitan dengan proses operasional perusahaan, sehingga seluruh kegiatan dapat berjalan secara aman, terkendali, dan sesuai dengan regulasi yang berlaku.

3. *Human Resource Development/ General Affair*

Bagian *Human Resource Development* (HRD) memiliki peran strategis dalam mengelola sumber daya manusia perusahaan guna mendukung pencapaian tujuan operasional dan peningkatan kualitas kinerja karyawan. Tanggung jawab HRD meliputi pengelolaan seluruh

proses ketenagakerjaan, mulai dari rekrutmen dan seleksi calon karyawan, pengadaan tenaga kerja sesuai kebutuhan organisasi, hingga pelaksanaan proses background check untuk memastikan integritas dan kelayakan calon karyawan. HRD juga bertugas merancang, melaksanakan, dan mengevaluasi program pelatihan serta pengembangan kompetensi, dengan tujuan memastikan bahwa peningkatan kemampuan teknis maupun nonteknis karyawan selaras dengan kebutuhan operasional dan standar kerja yang ditetapkan perusahaan.

4. Fasilitas Keamanan Penerbangan

Faskampen bertanggung jawab dalam memastikan seluruh fasilitas dan peralatan keamanan penerbangan berada dalam kondisi prima dan berfungsi sesuai standar yang berlaku. Tugas ini mencakup kegiatan pemeliharaan rutin, pemeriksaan berkala, serta pendokumentasian terhadap seluruh kegiatan preventif dan pengujian operasional yang telah dilaksanakan. Melalui kegiatan tersebut, Faskampen berperan penting dalam menjaga keandalan fasilitas serta memastikan seluruh perangkat pendukung keamanan selalu siap digunakan untuk menunjang kelancaran operasional di lapangan.

5. *Information Technology (IT)*

IT memiliki tanggung jawab penuh dalam pengelolaan serta pelaksanaan seluruh prosedur yang berkaitan dengan teknologi

informasi di perusahaan. Tugas utamanya meliputi memastikan seluruh perangkat pendukung, sistem, dan aplikasi yang digunakan selalu dalam kondisi optimal dan terbaru sesuai kebutuhan operasional. Selain itu, IT juga berperan dalam melakukan pemeliharaan dan backup data secara berkala terhadap seluruh sistem yang digunakan di lingkungan *Regulated Agent* (RA), guna menjamin keamanan, integritas, dan ketersediaan data dalam mendukung kegiatan operasional perusahaan.

6. Finance

Tanggung jawab utama *Finance* meliputi penyusunan anggaran, pengelolaan serta pengendalian pelaksanaan rencana kerja dan anggaran perusahaan, hingga penyusunan laporan keuangan secara berkala sesuai dengan standar akuntansi yang berlaku. Fungsi ini juga mencakup pemantauan arus kas, verifikasi transaksi keuangan, serta pelaksanaan kontrol internal untuk memastikan setiap kegiatan finansial berjalan secara tertib dan sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan. Melalui pengelolaan yang transparan dan akuntabel, *Finance* memastikan bahwa seluruh aktivitas keuangan perusahaan mendukung stabilitas operasional, efektivitas penggunaan sumber daya, dan keberlanjutan bisnis dalam jangka panjang.

7. Service Area Manager

Manajer *Service Area* memiliki tanggung jawab dalam mengoordinasikan dan memastikan pelaksanaan Program Keamanan Kargo dan Pos (PKKP) di seluruh unit di bawah pengawasannya berjalan dengan baik. Peran ini mencakup fungsi pengawasan, pengarahan, serta koordinasi lintas unit untuk menjamin bahwa setiap prosedur operasional dijalankan sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Dengan demikian, Manajer *Service Area* berperan sebagai penghubung utama antara kebijakan manajemen dengan pelaksanaan teknis di lapangan.

8. Supervisor

Supervisor bertanggung jawab terhadap kelancaran, keamanan, serta kualitas pelayanan dalam kegiatan operasional sehari-hari. Tugasnya meliputi memastikan seluruh form dan dokumen operasional telah diisi dengan benar sebelum pelaksanaan tugas, serta mengawasi agar seluruh alur proses di *Regulated Agent* berjalan sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan. Selain itu, Supervisor juga wajib melaporkan setiap kendala, temuan, atau kejadian yang terjadi selama kegiatan operasional kepada Manajer *Service Area* untuk dilakukan tindak lanjut dan evaluasi. Melalui peran tersebut, *Supervisor* berkontribusi langsung dalam menjaga efektivitas, keamanan, dan kepatuhan terhadap standar operasional perusahaan.

4.2 Hasil Penelitian dan Pembahasan

4.2.1 Mekanisme Berjenjang dan Alur Penanganan Kargo sesuai PKKP

Berdasarkan dokumen PKKP Bab V, PT Adhya Avia Prima Service Area HLP melaksanakan langkah-langkah keamanan yang didelegasikan oleh Badan Usaha Angkutan Udara (BUAU) dan Perusahaan Angkutan Udara Asing (PAUA). Tanggung jawab tersebut mencakup pengendalian keamanan kargo dan pos, pemeriksaan keamanan kargo dan pos, pengendalian keamanan transportasi darat terhadap kargo dan pos yang telah diperiksa, serta perlindungan keamanan terhadap kargo dan pos yang telah diperiksa. Ketentuan ini menunjukkan bahwa pengamanan kargo tidak hanya bertumpu pada kegiatan screening, tetapi merupakan sistem pengamanan berlapis sejak kargo diterima sampai diserahkan kepada BUAU/PAUA.

Langkah-langkah keamanan dalam PKKP dilakukan melalui enam tahapan utama, yaitu penerimaan, pemeriksaan, perlindungan keamanan terhadap kargo dan pos yang telah diperiksa, pemuatan ke sarana transportasi darat berupa truck dan/atau *conveyor belt*, pengendalian keamanan pengangkutan darat, serta serah terima kargo dan pos yang telah diperiksa. Berdasarkan ketentuan tersebut, mekanisme penanganan kargo pada *Regulated Agent* harus dipahami sebagai rangkaian proses berjenjang yang saling berkaitan.

“Alur penanganan kargo tidak menjadi titik fokus di satu titik, namun secara keseluruhan menjadi fokus pengawasan. Perihal kesesuaian PKKP, di operasional yang perlu dilakukan adalah pendekatan secara menyeluruh ke

semua lini agar menciptakan mindset dan mental dalam menghadapi auditor internal dan eksternal.” (Informan A-1)

Pernyataan informan A-1 menunjukkan bahwa pengawasan terhadap implementasi PKKP tidak cukup dilakukan pada satu titik proses. Seluruh tahapan perlu dipantau sebagai satu sistem karena ketidaksesuaian pada tahap awal dapat mempengaruhi keamanan pada tahap berikutnya. Pendekatan menyeluruh juga dibutuhkan agar personel operasional tidak hanya memahami prosedur secara administratif, tetapi memiliki kesiapan mental dalam menghadapi pengawasan internal maupun eksternal.

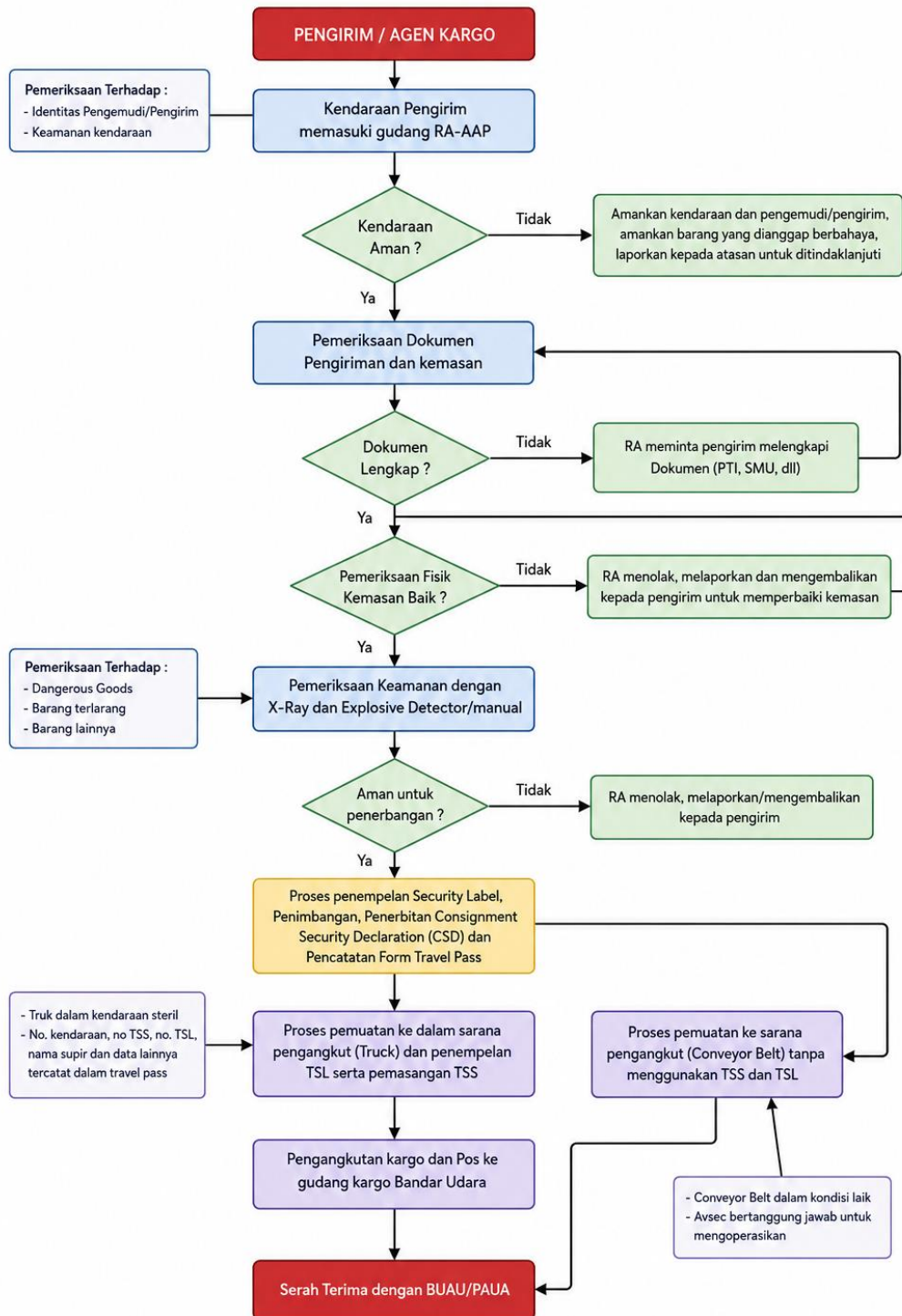
“Memastikan laporan dari semua SPV dan *monitoring* secara langsung. Menyesuaikan kondisi di lapangan yang ada serta keputusan-keputusan yang langsung dari direksi dan manajemen tanpa mencederai aturan/prosedur yang ada.” (Informan A-2)

Kutipan informan A-2 memperlihatkan bahwa manajemen menjalankan fungsi pengendalian melalui laporan supervisor dan pemantauan langsung. Penyesuaian terhadap kondisi lapangan tetap dimungkinkan, tetapi tidak boleh bertentangan dengan prosedur. Hal ini menjadi penting karena kegiatan *Regulated Agent* menghadapi dinamika operasional harian, sementara standar keamanan harus tetap dijaga.

Berdasarkan uraian tersebut, mekanisme pengamanan kargo dalam PKKP perlu dipahami sebagai alur kerja yang tersusun secara sistematis dan berjenjang. Setiap tahapan memiliki fungsi pengamanan yang berbeda, tetapi saling berkaitan satu sama lain. Tahap penerimaan berfungsi sebagai pengendalian awal, tahap pemeriksaan keamanan berfungsi sebagai proses

deteksi ancaman, tahap perlindungan pasca-screening berfungsi menjaga status aman kargo, sedangkan tahap pemuatan, pengangkutan darat, dan serah terima berfungsi mempertahankan integritas kargo sampai diterima oleh BUAU/PAUA.

Dengan demikian, alur penanganan kargo tidak hanya menggambarkan perpindahan fisik barang, tetapi juga menunjukkan rangkaian pengendalian keamanan yang harus dijaga secara konsisten pada setiap titik proses. Untuk memperjelas hubungan antar tahapan tersebut, alur pengamanan kargo dan pos berdasarkan PKKP disajikan pada Gambar 4.1.



Gambar 4. 3 Alur Pengamanan Kargo dan Pos Berdasarkan PKKP

Sumber: Diolah oleh Peneliti, 2026.

Berdasarkan Gambar 4.3, dapat dipahami bahwa pengamanan kargo dan pos tidak dilakukan secara terpisah, melainkan melalui tahapan yang saling berhubungan. Setiap tahapan memiliki fungsi pengendalian yang menentukan keberlanjutan tahap berikutnya. Apabila pada tahap penerimaan ditemukan ketidaksesuaian dokumen atau kondisi fisik kargo, maka kargo tidak dapat langsung diteruskan ke tahap pemeriksaan keamanan. Sebaliknya, apabila kargo telah memenuhi persyaratan awal dan dinyatakan aman setelah pemeriksaan, maka status keamanan tersebut harus dijaga melalui perlindungan, pemuatan, pengangkutan, dan serah terima.

4.2.1.1 Penerimaan Kargo dan Pos

Tahap penerimaan merupakan saringan awal dalam pengamanan kargo dan pos. Dokumen PKKP mengatur bahwa pada tahap penerimaan dilakukan pemeriksaan dokumen yang mencakup administrasi, Pemberitahuan Tentang Isi (PTI), Surat Muatan Udara (SMU), dan dokumen lain yang diperlukan untuk kargo tertentu, seperti shipper declaration untuk barang berbahaya, surat izin kepemilikan atau penggunaan bahan peledak, surat izin karantina hewan dan tumbuhan, serta dokumen terkait nuklir, biologi, kimia, dan radioaktif. Selain itu, pemeriksaan visual kemasan meliputi pemeriksaan keutuhan, kelaikan, kerusakan, dan kebocoran isi. Penimbangan dilakukan untuk memastikan kesesuaian berat dengan dokumen pengiriman.

“Melakukan pemeriksaan dokumen dan kesesuaian fisik kargo serta melakukan pemeriksaan visual terhadap kargo dan pos, seperti pengecekan keutuhan, kelaikan, kerusakan, dan kebocoran.” (Informan A-5)

Kutipan tersebut menunjukkan kesesuaian antara ketentuan PKKP dan pelaksanaan di lapangan. Petugas *acceptance* tidak hanya memeriksa kelengkapan dokumen, tetapi juga melakukan pencocokan terhadap kondisi fisik kargo. Fungsi *acceptance* dalam hal ini menjadi pengendalian awal karena kargo yang tidak sesuai tidak boleh langsung diteruskan ke pemeriksaan keamanan.

“Melakukan rekonsiliasi kepada shipper atau pengirim untuk disesuaikan dengan dokumen beserta fisiknya.” (Informan A-5)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa apabila terdapat ketidaksesuaian antara dokumen dan kondisi fisik, tindak lanjut dilakukan sebelum kargo masuk ke tahap screening. Hal ini sejalan dengan ketentuan PKKP yang mengatur bahwa kargo dan pos yang tidak memenuhi langkah-langkah keamanan pada proses penerimaan dikembalikan kepada pengirim.

4.2.1.2 Pemeriksaan Keamanan Kargo dan Pos

Pemeriksaan keamanan merupakan inti pengamanan kargo dan pos. Dalam PKKP, pemeriksaan keamanan dilakukan menggunakan peralatan keamanan dan/atau secara manual. Peralatan tersebut meliputi mesin X-ray single view, mesin X-ray *multi view*, *Explosive Trace Detector*, roller, CCTV, media informasi keamanan penerbangan, alat uji mesin X-ray, alat uji WTMD, alat uji ETD, serta sarana penyimpanan logbook dan dokumen.

Pemeriksaan dibedakan menjadi pemeriksaan utama atau primer dan pemeriksaan lanjutan atau sekunder.

Pemeriksaan primer dilakukan menggunakan mesin X-ray. Pemeriksaan sekunder dilakukan menggunakan peralatan pendeteksi bahan peledak dan/atau pemeriksaan manual apabila hasil pemeriksaan primer menunjukkan kategori mencurigakan, terindikasi mengandung bahan peledak, pengirim dicurigai, atau kargo tergolong high risk cargo. Pemeriksaan manual dilakukan untuk kargo mencurigakan, kargo yang melebihi tunnel X-ray, atau apabila mesin X-ray tidak dapat dioperasikan. Ketentuan ini menunjukkan bahwa mekanisme pemeriksaan dalam PKKP bersifat berlapis dan berbasis risiko.

“Pemeriksaan primer dengan menggunakan X-ray dilakukan apabila kargo tersebut berukuran kecil atau bisa masuk ke tunnel X-ray. Untuk kargo-kargo khusus seperti jenazah, obat-obatan, organ manusia, oversized cargo, dan makanan diperlukan langkah pemeriksaan keamanan tambahan seperti pemeriksaan visual kargo dan pos. Untuk pemeriksaan sekunder menggunakan ETD atau manual ialah apabila kargo dan pos tergolong kategori mencurigakan, tidak jelas pada tampilan monitor X-ray, dan tidak sesuai antara dokumen dengan isi kargo dan pos.” (Informan A-4)

Kutipan tersebut memperlihatkan bahwa personel Avsec memahami perbedaan antara pemeriksaan primer dan sekunder. Pemeriksaan primer digunakan untuk mendeteksi isi kargo secara awal, sedangkan pemeriksaan sekunder menjadi tindakan lanjutan apabila ditemukan ketidakjelasan tampilan, ketidaksesuaian dokumen, atau indikasi mencurigakan. Mekanisme tersebut memperkuat prinsip pengamanan berlapis dalam PKKP.

“Untuk kargo khusus sesuai dengan prosedur yang ada, maka perlu adanya penambahan langkah-langkah keamanan pemeriksaan, karena untuk kargo khusus minimal dilakukan dua langkah pemeriksaan keamanan, seperti X-ray dan manual, ETD dan manual, atau X-ray dan ETD.” (Informan A-4)

Pernyataan tersebut sejalan dengan ketentuan PKKP mengenai kargo khusus. Dokumen PKKP mengatur bahwa kargo khusus dapat mencakup sampel barang medis dan vaksin, life sustaining item seperti darah dan organ tubuh, jenazah, small undersized shipments, hewan hidup, nuclear material, *dangerous goods*, kantong diplomatik, dan barang berukuran besar. Setiap jenis kargo memiliki karakteristik risiko yang berbeda sehingga membutuhkan pemeriksaan dokumen, visual, dan langkah keamanan tambahan sesuai ketentuan.

4.2.1.3 Perlindungan Keamanan Terhadap Kiriman yang Telah Diperiksa

Setelah kargo dinyatakan aman, PKKP mengatur bahwa kargo dan pos harus dipasang label pemeriksaan keamanan, diterbitkan *Consignment Security Declaration (CSD)*, dan ditempatkan di daerah aman yang terpantau CCTV. Penanggung jawab perlindungan kargo dan pos yang telah diperiksa adalah supervisor. Tahap ini penting karena status aman kargo harus dijaga sampai kargo dimuat dan diserahkan kepada BUAU/PAUA.

“Untuk kargo dan pos yang telah dinyatakan aman oleh Avsec, maka proses selanjutnya adalah penempelan SCL dan penerbitan CSD yang ditandatangani langsung oleh personel yang melakukan pemeriksaan dan ditempatkan di storage RA dengan dipantau oleh CCTV dan dilakukan patroli berulang oleh SPV.” (Informan A-4)

Kutipan tersebut menunjukkan bahwa perlindungan keamanan tidak berhenti pada hasil screening. Kargo yang telah dinyatakan aman tetap diperlakukan sebagai objek yang harus dijaga integritasnya. Pemasangan SCL, penerbitan CSD, penempatan di storage, pemantauan CCTV, dan patroli supervisor menjadi rangkaian pengendalian yang memastikan status keamanan kargo tidak berubah sampai proses berikutnya.

4.2.1.4 Pemuatan, Pengangkutan dan Serah Terima Kargo

PKKP mengatur bahwa pemuatan dilakukan ke sarana transportasi darat berupa truck dan/atau *conveyor belt*. Truck digunakan untuk kargo oversized, heavy cargo, kargo yang dijadwalkan untuk keberangkatan satu atau dua hari berikutnya, serta kargo yang dikirim selain melalui gudang lini 1. Truck harus diperiksa sebelum digunakan, dalam kondisi tertutup, dan pintu muatan diberi label keamanan kendaraan serta kunci plastik solid atau TSS. *Conveyor belt* digunakan untuk kargo berukuran kecil yang dikirim ke gudang lini 1 dan tidak menggunakan kunci plastik solid maupun label keamanan.

Pada tahap pengangkutan darat, PKKP mengatur bahwa kendaraan harus diperiksa keamanannya sebelum digunakan, berada dalam kondisi baik, memiliki kelengkapan surat kendaraan, bahan bakar, pass masuk bandar udara untuk kendaraan dan pengemudi, serta pintu muatan harus dikunci dan diberi segel pengaman. Pada tahap serah terima, segel plastic solid dibuka dengan disaksikan personel BUAU/PAUA, dokumen keamanan kiriman,

SMU, dokumen lain, dan keutuhan security check label diverifikasi, kemudian *cargo hand over* ditandatangani oleh Avsec dan pihak BUAU/PAUA.

“Memastikan kelengkapan kargo dan dokumen pendukung lainnya serta *monitoring* melalui CCTV dalam proses pemuatan ke sarana transportasi. Untuk pengemudi nantinya akan dikawal oleh Avsec dalam memastikan kargo dan pos dalam kondisi aman dan kendaraan dalam kondisi tersegel serta proses serah terima dilakukan oleh personel Avsec.” (Informan A-3)

Pernyataan informan A-3 menunjukkan bahwa pemuatan dan pengangkutan tidak hanya menjadi kegiatan logistik, tetapi juga merupakan bagian dari pengamanan. Pengawasan CCTV, pengecekan dokumen, pengawalan pengemudi, dan pengamanan kendaraan tersegel menjadi bentuk perlindungan terhadap kargo yang telah dinyatakan aman.

“Sebelum dilakukan proses serah terima kargo dan pos, personel Avsec memeriksa kelengkapan dokumen dan nantinya akan diverifikasi ulang serta melakukan pemeriksaan bersama dengan personel Avsec BUAU/PAUA untuk memastikan kelengkapan dokumen sebelum kargo dan pos tersebut diterima oleh BUAU/PAUA.” (Informan A-4)

Kutipan tersebut menunjukkan bahwa serah terima tidak hanya dilakukan melalui penyerahan fisik kargo, tetapi juga melalui verifikasi dokumen dan status keamanan. Hal ini sesuai dengan ketentuan PKKP yang menempatkan serah terima sebagai tahap akhir dalam menjaga keamanan kargo sebelum masuk ke penguasaan operator penerbangan.

Berdasarkan uraian tersebut, mekanisme penanganan kargo di PT Adhya Avia Prima Halim Perdanakusuma telah menunjukkan alur yang berjenjang dan berlapis. Setiap tahapan memiliki fungsi pengamanan yang

saling berkaitan, mulai dari penerimaan, pemeriksaan dokumen, pemeriksaan visual, pemeriksaan keamanan, perlindungan pasca-screening, pemuatan, pengangkutan, hingga serah terima. PKKP telah berfungsi sebagai pedoman operasional yang mengatur proses pengamanan kargo secara menyeluruh pada fungsi operasional *Regulated Agent*.

Temuan tersebut sejalan dengan penelitian Fauziah dan Purnomo (2022) yang menjelaskan bahwa pengamanan kargo dan pos pada *Regulated Agent* harus dilaksanakan melalui prosedur yang terstruktur, mulai dari penerimaan, pemeriksaan, sampai dengan pengendalian keamanan terhadap kargo yang telah diperiksa. Dalam penelitian tersebut, efektivitas pengamanan kargo sangat dipengaruhi oleh konsistensi penerapan prosedur, pengawasan berlapis, serta kemampuan personel dalam memastikan bahwa kargo yang akan diangkut tidak mengandung barang berbahaya atau barang terlarang.

4.2.2 Efektivitas Implementasi Program Keamanan Kargo dan Pos (PKKP) dalam Penanganan Kargo

Efektivitas implementasi Program Keamanan Kargo dan Pos (PKKP) dalam penanganan kargo pada fungsi operasional *Regulated Agent* di PT Adhya Avia Prima Halim Perdanakusuma dianalisis menggunakan teori implementasi Edward III. Teori ini menempatkan empat indikator utama sebagai penentu keberhasilan implementasi program, yaitu komunikasi, sumber daya, disposisi pelaksana, dan struktur birokrasi. Dalam penelitian

ini, keempat indikator tersebut digunakan untuk menilai sejauh mana PKKP tidak hanya tersedia sebagai dokumen pedoman, tetapi juga dikomunikasikan kepada personel, didukung oleh sumber daya yang memadai, dijalankan dengan sikap pelaksana yang konsisten, serta dikendalikan melalui struktur kerja dan pengawasan yang jelas.

PKKP pada fungsi operasional Regulated Agent berperan sebagai pedoman kerja dalam pengamanan kargo sebelum diangkut menggunakan pesawat udara. Oleh karena itu, efektivitas implementasinya tidak hanya dilihat dari keberadaan prosedur tertulis, tetapi juga dari praktik pelaksanaan di lapangan. Berdasarkan hasil wawancara dengan Quality Control, Manajer Operasional Regulated Agent, Supervisor Operasional, personel Aviation Security, dan petugas Acceptance, implementasi PKKP telah berjalan dalam kegiatan operasional, tetapi belum sepenuhnya optimal pada seluruh indikator. Hal tersebut terlihat dari masih adanya kebutuhan penguatan komunikasi, pengelolaan kompetensi personel, konsistensi pelaksanaan prosedur, kesiapan mental, serta pelaporan dan tindak lanjut hasil pengawasan internal.

4.2.2.1 Komunikasi

Komunikasi merupakan indikator pertama dalam teori Edward III yang berperan penting dalam keberhasilan implementasi program. Komunikasi berkaitan dengan proses penyampaian informasi mengenai isi, tujuan, standar, dan prosedur program kepada pelaksana. Dalam konteks

implementasi PKKP, komunikasi diperlukan agar seluruh personel yang terlibat dalam penanganan kargo memiliki pemahaman yang sama mengenai alur penerimaan, pemeriksaan dokumen, pemeriksaan visual, pemeriksaan keamanan, perlindungan kargo, pemuatan, pengangkutan, hingga serah terima kepada BUAU/PAUA.

Berdasarkan hasil wawancara, komunikasi dalam implementasi PKKP telah dilakukan melalui sosialisasi, briefing sebelum pelaksanaan tugas, arahan supervisor, koordinasi antarunit, serta monitoring langsung oleh manajemen. Informan A-2 selaku Manajer Operasional Regulated Agent menyatakan:

“Menjabat sebagai Manager sudah 3 tahun dan selalu mengikuti agenda sosialisasi PKKP yang diadakan oleh manajemen.”
(Informan A-2)

Kutipan tersebut menunjukkan bahwa komunikasi mengenai PKKP telah dilakukan pada level manajerial melalui agenda sosialisasi. Sosialisasi tersebut menjadi media penyampaian informasi terkait ketentuan PKKP, termasuk apabila terdapat pembaruan regulasi atau penyesuaian prosedur yang perlu dipahami oleh pelaksana di lapangan.

Pada level operasional, komunikasi juga dilakukan melalui briefing sebelum pelaksanaan tugas. Informan A-3 selaku Supervisor Operasional menyampaikan:

“Monitoring semua proses sesuai dengan prosedur yang ada dengan mempersiapkan dan memberikan arahan pada saat pelaksanaan briefing sebelum melaksanakan tugas masing-masing divisi.”
(Informan A-3)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa briefing menjadi sarana komunikasi penting dalam pelaksanaan PKKP. Melalui briefing, supervisor memberikan arahan kerja, memastikan pembagian tugas, serta mengingatkan personel agar menjalankan setiap tahapan sesuai prosedur. Briefing juga berfungsi sebagai media koordinasi awal sebelum kegiatan operasional berjalan.

Komunikasi juga terlihat pada saat terjadi ketidaksesuaian antara dokumen dan fisik kargo. Informan A-3 menjelaskan:

“Melakukan komunikasi kepada pihak Agent agar menyesuaikan dokumen sesuai dengan fisik kargo, apabila tidak mau disesuaikan dengan dokumen, maka akan ditolak/dikembalikan kepada si Agent (Pengirim).” (Informan A-3)

Kutipan tersebut memperlihatkan bahwa komunikasi tidak hanya berlangsung di dalam internal perusahaan, tetapi juga dengan pihak eksternal, yaitu agent atau pengirim. Komunikasi ini penting agar ketidaksesuaian dokumen dan fisik kargo dapat diselesaikan sebelum kargo masuk ke tahap pemeriksaan keamanan. Dengan demikian, komunikasi berfungsi sebagai pengendalian awal dalam menjaga kesesuaian pelaksanaan PKKP.

Selain itu, Informan A-5 selaku Petugas Acceptance juga menyatakan:

“Melakukan rekonsiliasi kepada Shipper/Pengirim untuk disesuaikan dengan dokumen beserta fisiknya.” (Informan A-5)

Pernyataan tersebut memperkuat bahwa pada tahap penerimaan kargo, komunikasi menjadi bagian penting dalam proses verifikasi. Petugas acceptance tidak hanya melakukan pemeriksaan, tetapi juga melakukan

rekonsiliasi apabila terdapat ketidaksesuaian. Hal ini menunjukkan bahwa komunikasi operasional telah berjalan dalam proses kerja harian.

Namun demikian, komunikasi dalam implementasi PKKP belum sepenuhnya optimal. Informan A-1 selaku Quality Control menyampaikan:

“Perihal kesesuaian PKKP hanya saja di operasional yang perlu dilakukan adalah pendekatan secara menyeluruh ke semua lini agar menciptakan mindset dan mental dalam menghadapi auditor internal dan eksternal.” (Informan A-1)

Kutipan tersebut menunjukkan bahwa meskipun komunikasi sudah dilakukan melalui sosialisasi, briefing, dan koordinasi, masih diperlukan pendekatan yang lebih menyeluruh kepada seluruh lini operasional. Artinya, komunikasi belum cukup hanya dalam bentuk penyampaian informasi prosedural, tetapi perlu diarahkan pada pembentukan pemahaman, pola pikir, dan kesiapan mental personel dalam menerapkan PKKP secara konsisten.

Berdasarkan uraian tersebut, indikator komunikasi dapat disimpulkan belum sepenuhnya optimal. Komunikasi telah berjalan melalui sosialisasi, briefing, arahan supervisor, koordinasi dengan agent atau shipper, serta monitoring manajemen. Namun, komunikasi masih perlu diperkuat agar pemahaman personel terhadap PKKP lebih merata, koordinasi antarunit lebih konsisten, dan seluruh lini operasional memiliki pola pikir yang sama dalam menjalankan prosedur pengamanan kargo.

4.2.2.2 Sumber Daya

Sumber daya merupakan indikator kedua dalam teori Edward III. Sumber daya mencakup sumber daya manusia, kompetensi, pelatihan,

fasilitas, peralatan, informasi, dokumen kerja, serta sarana pendukung yang diperlukan dalam pelaksanaan program. Dalam implementasi PKKP, sumber daya berhubungan dengan kesiapan personel acceptance, Aviation Security, supervisor, Quality Control, fasilitas keamanan penerbangan, alat screening, CCTV, storage, serta dokumen operasional yang mendukung proses pengamanan kargo.

Berdasarkan hasil wawancara, sumber daya fasilitas dalam implementasi PKKP telah tersedia dan mendukung kegiatan operasional. Informan A-4 selaku personel Aviation Security menyatakan:

“Sangat memadai dan sangat mendukung untuk kegiatan operasional.” (Informan A-4)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa fasilitas dan peralatan screening yang tersedia telah dinilai memadai untuk mendukung pelaksanaan pengamanan kargo. Hal ini penting karena pemeriksaan keamanan kargo membutuhkan dukungan alat seperti X-ray, ETD, CCTV, area storage, serta sarana pendukung lain yang berfungsi menjaga keamanan kargo setelah dinyatakan aman.

Selain ketersediaan fasilitas, kesiapan peralatan juga dikendalikan melalui pengujian harian. Informan A-4 menjelaskan:

“Pengujian harian terhadap semua peralatan Fasilitas Keamanan Penerbangan dan peralatan pendukung lainnya dilakukan minimal 1 kali dalam sehari sebelum melaksanakan tugas dan tanggung jawab. Apabila terdapat Faskampen yang tidak berfungsi normal/terjadi kerusakan maka alat tersebut tidak dapat digunakan dan menghubungi personel Faskampen untuk dilakukan maintenance.” (Informan A-4)

Kutipan tersebut menunjukkan bahwa fasilitas keamanan tidak hanya tersedia, tetapi juga diuji sebelum digunakan. Apabila terdapat alat yang tidak berfungsi normal, alat tersebut tidak digunakan dan dilaporkan kepada personel Faskampen untuk dilakukan perbaikan. Hal ini menunjukkan adanya pengendalian terhadap kelayakan sarana kerja agar proses pemeriksaan keamanan tetap sesuai standar.

Dari sisi sumber daya manusia, personel telah memiliki pengalaman dan telah mengikuti sosialisasi atau pelatihan yang berkaitan dengan PKKP. Informan A-3 selaku Supervisor Operasional menyatakan:

“Sudah berjalan 6 tahun sebagai SPV. Untuk pelatihan sudah mengikuti agenda sosialisasi PKKP saat terdapat revisi.” (Informan A-3)

Informan A-4 juga menyampaikan:

“6 Tahun sebagai personel Avsec dan telah mengikuti sosialisasi PKKP yang dilaksanakan oleh perusahaan.” (Informan A-4)

Selain itu, Informan A-5 selaku Petugas Acceptance menyatakan:

“Sudah berjalan 2 tahun dan telah mengikuti agenda sosialisasi yang dilakukan oleh perusahaan.” (Informan A-5)

Ketiga kutipan tersebut menunjukkan bahwa sumber daya manusia yang terlibat dalam implementasi PKKP telah memiliki pengalaman kerja dan telah mengikuti sosialisasi terkait PKKP. Pengalaman kerja dan sosialisasi tersebut menjadi modal penting dalam pelaksanaan tugas operasional,

terutama karena penanganan kargo membutuhkan pemahaman terhadap prosedur, ketelitian, dan koordinasi antarunit.

Namun demikian, sumber daya manusia masih memerlukan penguatan. Informan A-1 menyatakan:

“Terdapatnya 11 temuan di area TRG faktor utamanya ialah masa transisi dari HRD lama ke HRD baru dan melakukan pengkinian data semua karyawan serta menjadi PR bersama tentang inkonsistensi implementasi prosedur.” (Informan A-1)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa aspek sumber daya manusia belum sepenuhnya optimal, terutama dalam pengelolaan data kompetensi, administrasi pelatihan, dan konsistensi pelaksanaan prosedur. Temuan pada area TRG menunjukkan bahwa persoalan sumber daya tidak hanya berkaitan dengan kemampuan individu, tetapi juga berkaitan dengan sistem pengelolaan pelatihan dan pembaruan data karyawan.

Informan A-1 juga menyampaikan:

“Masa transisi dari HRD lama ke HRD baru. Untuk program pelatihan ditambahkan dengan inhouse training dan diskusi kepada teman-teman di operasional khususnya HRD.” (Informan A-1)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa perusahaan telah melihat kebutuhan pelatihan internal sebagai upaya perbaikan. Inhouse training dan diskusi operasional diperlukan untuk memperkuat pemahaman personel serta menyamakan persepsi antara HRD dan lini operasional.

Hal serupa juga disampaikan oleh Informan A-2:

“Menambahkan training-training internal yang berkaitan dengan mental dan rasa memiliki terhadap pekerjaan serta training yang bisa meningkatkan kemampuan personel.” (Informan A-2)

Kutipan tersebut menunjukkan bahwa peningkatan sumber daya manusia tidak hanya diarahkan pada pelatihan teknis, tetapi juga pada pembentukan mental kerja, rasa memiliki, dan kemampuan personel. Hal ini penting karena implementasi PKKP tidak hanya membutuhkan ketersediaan personel, tetapi juga kompetensi, kedisiplinan, dan tanggung jawab dalam melaksanakan prosedur.

Berdasarkan uraian tersebut, indikator sumber daya dapat disimpulkan cukup mendukung, tetapi belum sepenuhnya optimal. Fasilitas keamanan, peralatan screening, dan sarana operasional telah memadai serta didukung oleh pengujian harian. Namun, dari sisi sumber daya manusia, masih diperlukan penguatan melalui pengkinian data kompetensi, penertiban administrasi pelatihan, inhouse training, refresher training, serta pembinaan mental kerja. Dengan demikian, sumber daya secara fasilitas sudah optimal, tetapi sumber daya manusia masih perlu diperkuat.

4.2.2.3 Disposisi Pelaksana

Disposisi pelaksana merupakan indikator ketiga dalam teori Edward III. Disposisi berkaitan dengan sikap, komitmen, kedisiplinan, kesiapan mental, tanggung jawab, dan konsistensi pelaksana dalam menjalankan program. Dalam implementasi PKKP, disposisi pelaksana dapat dilihat dari kepatuhan personel terhadap prosedur, ketelitian dalam pemeriksaan, kesiapan

menghadapi pengawasan, serta kemauan untuk menindaklanjuti ketidaksesuaian yang ditemukan.

Berdasarkan hasil wawancara, personel pada dasarnya telah menunjukkan komitmen untuk menjalankan prosedur PKKP. Informan A-3 menyatakan:

“Untuk prosedur kami selalu berupaya melaksanakannya meski terdapat peningkatan volume kargo. Karena prosedur tersebut merupakan pedoman kami untuk bekerja.” (Informan A-3)

Kutipan tersebut menunjukkan bahwa personel operasional menyadari bahwa prosedur merupakan pedoman utama dalam bekerja. Peningkatan volume kargo tidak dijadikan alasan untuk mengabaikan prosedur. Hal ini menunjukkan adanya komitmen dasar dalam menjalankan PKKP.

Hal yang sama juga terlihat pada tahap penerimaan kargo. Informan A-5 menyatakan:

“Seluruh tahapan penerimaan telah dilaksanakan sesuai dengan prosedur yang ada. Apabila terdapat tekanan dari customer kami kembalikan kepada SPV.” (Informan A-5)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa petugas acceptance tidak mengambil keputusan sepihak ketika menghadapi tekanan dari customer. Tindakan mengembalikan keputusan kepada supervisor menunjukkan adanya sikap kehati-hatian dan kepatuhan terhadap alur kewenangan dalam pelaksanaan prosedur.

Selain itu, ketika ditemukan kargo yang tidak sesuai, personel Avsec juga melakukan tindak lanjut sesuai prosedur. Informan A-4 menyampaikan:

“Untuk hal tersebut sering kali kami temukan pada saat bertugas, langkah selanjutnya ialah dilakukan pemeriksaan secara manual serta dilakukan pemeriksaan ulang terhadap kargo dan pos yang tidak sesuai bahkan langsung kami kembalikan kepada pengirim.” (Informan A-4)

Kutipan tersebut menunjukkan bahwa personel memiliki kemauan untuk menindaklanjuti ketidaksesuaian, baik melalui pemeriksaan manual, pemeriksaan ulang, maupun pengembalian kepada pengirim. Hal ini menunjukkan adanya sikap tanggung jawab dalam menjaga keamanan kargo.

Meskipun demikian, disposisi pelaksana masih menjadi indikator yang belum optimal. Informan A-2 menyatakan:

“Untuk finding yang ditemukenali oleh inspector internal lebih ke inkonsistensi individual dan kurangnya mental (groggi) pada saat proses wawancara.” (Informan A-2)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa kendala utama dalam implementasi PKKP tidak terletak pada ketiadaan prosedur, tetapi pada inkonsistensi individual dan kesiapan mental personel. Artinya, personel pada dasarnya mengetahui prosedur, tetapi belum seluruhnya mampu menunjukkan konsistensi dalam pelaksanaan maupun saat menghadapi pengawasan.

Informan A-3 juga menyampaikan:

“Inkonsistensi teman-teman di operasional dikarenakan faktor individual dan untuk kelemahan prosedur atau mendapati prosedur yang

memberatkan operasional maka akan didiskusikan dengan tim QC dan manajemen.” (Informan A-3)

Kutipan tersebut memperkuat bahwa permasalahan disposisi bersumber dari faktor individual, terutama konsistensi personel. Apabila terdapat prosedur yang dianggap memberatkan operasional, maka penyelesaiannya dilakukan melalui diskusi dengan Quality Control dan manajemen. Hal ini menunjukkan adanya mekanisme pembahasan, tetapi juga menunjukkan bahwa konsistensi pelaksanaan masih menjadi persoalan yang perlu diperbaiki.

Informan A-2 juga menjelaskan:

“Untuk implementasi pada dasarnya di operasional memahami terhadap hal tersebut, namun inkonsistensi yang melatarbelakangi banyaknya temuan di operasional dan belum kesiapan mental secara keseluruhan apabila mendapati pertanyaan dengan pola berbeda-beda dari setiap pelaksanaan pengawasan.” (Informan A-2)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa pemahaman personel terhadap PKKP belum sepenuhnya diikuti oleh kesiapan mental dan konsistensi sikap. Dalam kegiatan pengawasan, pola pertanyaan yang berbeda dapat memengaruhi kesiapan personel dalam menjelaskan atau menunjukkan pelaksanaan prosedur. Dengan demikian, disposisi pelaksana perlu diperkuat melalui pembinaan kedisiplinan, pembentukan rasa tanggung jawab, dan penguatan mental kerja.

Informan A-4 juga menekankan pentingnya budaya saling mengingatkan:

“Untuk meningkatkan efektivitas implementasi di PKKP ialah saling mengingatkan dan perlu adanya pendekatan dari manajemen ke operasional.” (Informan A-4)

Kutipan tersebut menunjukkan bahwa penguatan disposisi pelaksana tidak hanya dilakukan melalui aturan formal, tetapi juga melalui budaya kerja. Budaya saling mengingatkan dan pendekatan manajemen kepada operasional dapat membantu membentuk kesadaran kolektif agar personel lebih konsisten dalam menjalankan PKKP.

Berdasarkan uraian tersebut, indikator disposisi pelaksana dapat disimpulkan belum optimal. Personel telah menunjukkan komitmen dasar untuk menjalankan prosedur, melakukan tindak lanjut ketidaksesuaian, dan menjaga alur kewenangan. Namun, masih ditemukan inkonsistensi individual, kesiapan mental yang belum merata, dan kebutuhan pembinaan rasa tanggung jawab. Dengan demikian, disposisi pelaksana menjadi salah satu aspek utama yang perlu diperkuat dalam implementasi PKKP.

4.2.2.4 Struktur Birokrasi

Struktur birokrasi merupakan indikator keempat dalam teori Edward III. Struktur birokrasi berkaitan dengan pembagian tugas, kewenangan, alur kerja, mekanisme koordinasi, pengawasan, pelaporan, evaluasi, dan tindak lanjut. Dalam implementasi PKKP, struktur birokrasi mencakup kejelasan peran antara petugas *acceptance*, *personel Avsec*, *supervisor*, *Quality Control*, manajemen operasional, HRD, Faskampen, serta pihak lain yang terlibat dalam pengamanan kargo.

Berdasarkan hasil wawancara, struktur kerja dalam implementasi PKKPP telah terbentuk melalui pembagian tugas yang jelas. Petugas acceptance berperan dalam pemeriksaan dokumen, kesesuaian fisik kargo, dan pemeriksaan visual. Informan A-5 menyatakan:

“Melakukan pemeriksaan dokumen dan kesesuaian fisik kargo serta melakukan pemeriksaan visual terhadap kargo dan pos (pengecekan keutuhan, kelaikan, kerusakan dan kebocoran).” (Informan A-5)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa petugas acceptance memiliki peran awal dalam alur pengamanan kargo. Pemeriksaan dokumen dan kondisi fisik menjadi tahap penting sebelum kargo diserahkan kepada personel Avsec untuk dilakukan screening.

Peran Avsec juga terlihat dalam proses pemeriksaan keamanan, perlindungan kargo, dan serah terima. Informan A-4 menjelaskan:

“Untuk kargo dan pos yang telah dinyatakan aman oleh Avsec, maka proses selanjutnya ialah penempelan SCL dan penerbitan CSD yang ditandatangani langsung oleh personel yang melakukan pemeriksaan dan ditempatkan di storage RA dengan dipantau oleh CCTV dan dilakukan patroli berulang oleh SPV.” (Informan A-4)

Kutipan tersebut menunjukkan bahwa struktur kerja dalam PKKPP melibatkan pembagian peran antara Avsec dan supervisor. Avsec bertugas melakukan pemeriksaan dan menerbitkan dokumen keamanan, sedangkan supervisor berperan dalam patroli dan pemantauan terhadap kargo yang telah dinyatakan aman.

Pada tingkat supervisor, struktur birokrasi juga terlihat dalam pengawasan pemuatan, pengangkutan, dan serah terima. Informan A-3 menyampaikan:

“Memastikan kelengkapan kargo dan dokumen pendukung lainnya serta monitoring melalui CCTV dalam proses pemuatan ke sarana transportasi. Untuk pengemudi nantinya akan dikawal oleh Avsec dalam memastikan kargo dan pos dalam kondisi aman dan kendaraan dalam kondisi tersegel serta proses serah terima dilakukan oleh personel Avsec.” (Informan A-3)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa supervisor memiliki fungsi pengawasan terhadap kelengkapan dokumen, proses pemuatan, pemantauan CCTV, pengawalan pengemudi, dan kondisi kendaraan. Dengan demikian, struktur birokrasi dalam implementasi PKKP telah mengatur pembagian tugas dan alur tanggung jawab pada setiap tahapan.

Pada level manajemen, struktur birokrasi terlihat melalui mekanisme laporan supervisor dan monitoring langsung. Informan A-2 menyatakan:

“Memastikan laporan dari semua SPV dan monitoring secara langsung. Menyesuaikan kondisi di lapangan yang ada serta keputusan-keputusan yang langsung dari direksi dan manajemen tanpa menciderai aturan/prosedur yang ada.” (Informan A-2)

Kutipan tersebut menunjukkan bahwa manajemen menjalankan fungsi pengawasan melalui laporan dari supervisor dan monitoring langsung. Penyesuaian terhadap kondisi lapangan tetap dilakukan, tetapi tidak boleh melanggar aturan atau prosedur. Hal ini menunjukkan adanya struktur kewenangan yang menghubungkan pelaksanaan teknis dengan pengambilan keputusan manajerial.

Quality Control juga berperan dalam pengawasan internal. Informan A-1 menyatakan:

“Alur penanganan kargo tidak menjadi titik fokus di satu titik, namun secara keseluruhan menjadi fokus pengawasan.” (Informan A-1)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa pengawasan internal tidak hanya diarahkan pada satu tahapan, tetapi mencakup seluruh alur penanganan kargo. Hal ini sejalan dengan karakter PKKP sebagai sistem pengamanan berlapis, di mana setiap tahapan saling berkaitan dan harus diawasi secara menyeluruh.

Namun demikian, struktur birokrasi belum sepenuhnya optimal pada aspek pelaporan dan tindak lanjut administratif. Informan A-1 menyatakan:

“Secara langsung tidak berhubungan dengan pelaksanaan pengamanan kargo dan pos, namun FAS dan RCP tersebut merupakan belum terlaksananya laporan yang harus dilaporkan kepada manajemen dan DKP yang memang menjadi kewajiban setiap tahunnya.” (Informan A-1)

Kutipan tersebut menunjukkan bahwa masih terdapat kelemahan dalam aspek administrasi pelaporan. Meskipun temuan FAS dan RCP tidak berhubungan langsung dengan teknis pengamanan kargo, pelaporan kepada manajemen dan Direktorat Keamanan Penerbangan tetap menjadi kewajiban dalam sistem keamanan penerbangan. Hal ini menunjukkan bahwa struktur birokrasi tidak hanya mencakup pembagian tugas teknis, tetapi juga kewajiban dokumentasi dan pelaporan.

Selain itu, tindak lanjut temuan juga masih perlu diperkuat. Informan A-1 menyampaikan:

“Tidak ada jaminan untuk hal tersebut tidak diulangi, namun tindakan korektif itu dilaksanakan sesuai dengan regulasi-regulasi yang ada baik eksternal atau internal. Selain tindakan korektif yang dilakukan kami melakukan pendekatan yang lebih intens terhadap operasional.” (Informan A-1)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa meskipun tindakan korektif telah dilakukan, masih terdapat kemungkinan temuan berulang. Oleh karena itu, struktur birokrasi perlu diperkuat melalui monitoring tindak lanjut, penetapan penanggung jawab, evaluasi berkala, dan dokumentasi hasil perbaikan.

Dari sisi evaluasi, perusahaan telah memiliki mekanisme rapat berkala.

Informan A-1 menjelaskan:

“Untuk model pengawasan paling efektifnya adalah wawancara dengan santai namun terarah, perihal usulan sudah pasti dilakukan dan sudah disetujui melalui rapat evaluasi bulanan, triwulan, semester dan tahunan. Secara keseluruhan respon manajemen sangat mendukung terhadap masukan berdasarkan analisa yang menjadi dasar.” (Informan A-1)

Kutipan tersebut menunjukkan bahwa evaluasi berkala telah berjalan dan didukung oleh manajemen. Rapat evaluasi bulanan, triwulan, semester, dan tahunan dapat menjadi sarana untuk membahas temuan, menentukan tindakan korektif, dan memperkuat tindak lanjut implementasi PKKP.

Berdasarkan uraian tersebut, indikator struktur birokrasi dapat disimpulkan cukup berjalan, tetapi belum sepenuhnya optimal. Pembagian tugas, alur kerja, kewenangan, pengawasan supervisor, monitoring

manajemen, dan evaluasi berkala telah tersedia. Namun, pelaporan, dokumentasi, monitoring temuan berulang, dan tindak lanjut administratif masih perlu diperkuat agar implementasi PKKP lebih tertib, terdokumentasi, dan dapat dipertanggungjawabkan.

4.2.2.5 Kesimpulan Efektivitas Implementasi PKKP Berdasarkan Teori

Edward III

Berdasarkan hasil analisis terhadap empat indikator Edward III, implementasi Program Keamanan Kargo dan Pos (PKKP) dalam penanganan kargo pada fungsi operasional Regulated Agent di PT Adhya Avia Prima Halim Perdanakusuma telah berjalan, tetapi belum efektif secara menyeluruh.

Pada indikator komunikasi, implementasi PKKP telah didukung oleh sosialisasi, briefing, arahan supervisor, koordinasi antarunit, dan komunikasi dengan pihak pengirim. Namun, indikator ini belum sepenuhnya optimal karena masih diperlukan pendekatan menyeluruh kepada seluruh lini operasional agar pemahaman dan kesiapan mental personel lebih merata.

Pada indikator sumber daya, fasilitas keamanan dan peralatan operasional telah memadai serta didukung oleh pengujian harian. Namun, indikator ini belum sepenuhnya optimal karena masih terdapat kebutuhan pengkinian data kompetensi, penertiban administrasi pelatihan, inhouse training, dan pembinaan mental kerja personel.

Pada indikator disposisi pelaksana, personel telah menunjukkan komitmen dasar untuk menjalankan prosedur dan menindaklanjuti

ketidaksesuaian. Namun, indikator ini belum optimal karena masih ditemukan inkonsistensi individual, kesiapan mental yang belum merata, dan kebutuhan pembinaan kedisiplinan serta rasa tanggung jawab.

Pada indikator struktur birokrasi, pembagian tugas, pengawasan supervisor, monitoring manajemen, dan evaluasi berkala telah berjalan. Namun, indikator ini belum sepenuhnya optimal karena pelaporan, dokumentasi, monitoring temuan berulang, dan tindak lanjut administratif masih perlu diperkuat.

Dengan demikian, efektivitas implementasi PKKPP dapat dinyatakan belum optimal secara menyeluruh. PKKPP telah diterapkan sebagai pedoman operasional, tetapi pelaksanaannya masih perlu diperkuat pada aspek komunikasi, sumber daya manusia, disposisi pelaksana, serta struktur birokrasi.

4.2.3 Faktor Penghambat Implementasi PKKPP dalam Penanganan Kargo

Berdasarkan hasil analisis efektivitas implementasi Program Keamanan Kargo dan Pos (PKKP) pada subbab sebelumnya, diketahui bahwa implementasi PKKP di PT Adhya Avia Prima Halim Perdanakusuma telah berjalan dalam kegiatan operasional penanganan kargo, tetapi belum optimal secara menyeluruh. Hal tersebut terlihat dari pelaksanaan alur utama PKKP yang telah diterapkan, mulai dari penerimaan kargo, pemeriksaan dokumen, pemeriksaan visual, pemeriksaan keamanan, perlindungan kargo setelah dinyatakan aman, pemuatan, pengangkutan, hingga serah terima kepada

BUAU/PAUA. Namun, hasil wawancara dan dokumentasi menunjukkan masih terdapat beberapa hambatan yang memengaruhi efektivitas implementasi PKKP.

Faktor penghambat dalam penelitian ini diidentifikasi berdasarkan teori implementasi Edward III yang meliputi komunikasi, sumber daya, disposisi pelaksana, dan struktur birokrasi. Penggunaan teori tersebut dimaksudkan agar faktor penghambat tidak hanya dilihat sebagai kendala teknis operasional, tetapi dianalisis secara sistematis berdasarkan unsur-unsur yang memengaruhi keberhasilan implementasi program. Dengan demikian, faktor penghambat implementasi PKKP dalam penelitian ini mencakup hambatan komunikasi, hambatan sumber daya, hambatan disposisi pelaksana, dan hambatan struktur birokrasi.

4.2.3.1 Hambatan Komunikasi

Komunikasi menjadi salah satu faktor yang memengaruhi efektivitas implementasi PKKP karena pelaksanaan pengamanan kargo melibatkan beberapa pihak dengan fungsi yang berbeda, seperti petugas acceptance, personel Aviation Security, supervisor, Quality Control, manajemen, serta pihak pengirim atau agent. Dalam pelaksanaan PKKP, komunikasi diperlukan untuk menyamakan pemahaman mengenai prosedur, membagi tugas operasional, menyampaikan arahan kerja, serta memastikan tindak lanjut ketika ditemukan ketidaksesuaian antara dokumen dan fisik kargo.

Berdasarkan hasil wawancara, komunikasi dalam implementasi PKKPP telah berjalan melalui sosialisasi, briefing, arahan supervisor, dan koordinasi antarunit. Namun, komunikasi tersebut belum sepenuhnya optimal karena masih diperlukan pendekatan yang lebih menyeluruh kepada seluruh lini operasional. Hal ini terlihat dari pernyataan Informan A-1 sebagai berikut:

“Perihal kesesuaian PKKPP hanya saja di operasional yang perlu dilakukan adalah pendekatan secara menyeluruh ke semua lini agar menciptakan mindset dan mental dalam menghadapi auditor internal dan eksternal.” (Informan A-1)

Kutipan tersebut menunjukkan bahwa hambatan komunikasi tidak hanya berkaitan dengan ada atau tidaknya penyampaian informasi, tetapi berkaitan dengan pemerataan pemahaman dan pembentukan pola pikir personel. Sosialisasi dan briefing telah dilakukan, tetapi belum sepenuhnya membentuk pemahaman yang seragam pada seluruh lini operasional. Kondisi ini dapat menyebabkan personel memahami prosedur secara administratif, tetapi belum sepenuhnya memiliki kesiapan mental dan kesadaran yang sama dalam menghadapi pengawasan maupun melaksanakan PKKPP secara konsisten.

Hambatan komunikasi juga terlihat dari kebutuhan pendekatan yang lebih mudah diterima oleh personel operasional. Informan A-3 menyampaikan:

“Perbaikan yang paling konkret adalah melakukan pendekatan-pendekatan secara kekeluargaan agar mempermudah komunikasi dan memberikan pengertian serta pemahaman bagi semua lini di operasional.” (Informan A-3)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa komunikasi formal dalam bentuk instruksi kerja dan briefing perlu diperkuat dengan pendekatan yang lebih komunikatif dan membina. Pendekatan kekeluargaan dalam konteks ini bukan berarti melonggarkan prosedur, tetapi menjadi cara untuk mempermudah penyampaian arahan, membangun pemahaman, dan memperkuat kesadaran personel terhadap pentingnya PKKP.

Dengan demikian, faktor penghambat pada aspek komunikasi adalah belum meratanya penyamaan pemahaman PKKP pada seluruh lini operasional. Akar penyebabnya adalah komunikasi internal yang masih perlu diperkuat melalui pendekatan menyeluruh, briefing yang lebih terarah, dan pembinaan berkelanjutan. Dampaknya, pelaksanaan PKKP berpotensi tidak seragam antar personel, terutama ketika personel menghadapi kondisi pengawasan, tekanan operasional, atau ketidaksesuaian di lapangan.

4.2.3.2 Hambatan Sumber Daya

Sumber daya merupakan faktor penting dalam implementasi PKKP karena pelaksanaan pengamanan kargo membutuhkan dukungan personel yang kompeten, fasilitas keamanan yang memadai, alat screening yang layak, dokumen operasional yang tersedia, serta sistem pengelolaan pelatihan yang tertib. Berdasarkan hasil wawancara, fasilitas keamanan dan sarana operasional pada dasarnya telah mendukung implementasi PKKP. Namun, hambatan masih ditemukan pada aspek sumber daya manusia, terutama dalam pengelolaan kompetensi, administrasi pelatihan, dan pembinaan internal.

Hambatan sumber daya manusia terlihat dari adanya temuan pada area Pendidikan dan Pelatihan atau TRG. Informan A-1 menjelaskan:

“Terdapatnya 11 temuan di area TRG faktor utamanya ialah masa transisi dari HRD lama ke HRD baru dan melakukan pengkinian data semua karyawan serta menjadi PR bersama tentang inkonsistensi implementasi prosedur.” (Informan A-1)

Kutipan tersebut menunjukkan bahwa hambatan sumber daya tidak semata-mata disebabkan oleh kurangnya jumlah personel, tetapi lebih berkaitan dengan pengelolaan data kompetensi dan pelatihan. Masa transisi HRD menyebabkan perlunya pengkinian data seluruh karyawan, terutama data yang berkaitan dengan pelatihan, sosialisasi, kompetensi, dan kesiapan personel dalam menjalankan PKKP. Apabila data kompetensi belum tertib, perusahaan akan lebih sulit memastikan personel mana yang telah mengikuti pelatihan, personel mana yang membutuhkan pelatihan ulang, dan personel mana yang memerlukan pembinaan tambahan.

Selain itu, kebutuhan penguatan sumber daya manusia juga terlihat dari perlunya program pelatihan internal. Informan A-1 menyampaikan:

“Masa transisi dari HRD lama ke HRD baru. Untuk program pelatihan ditambahkan dengan inhouse training dan diskusi kepada teman-teman di operasional khususnya HRD.” (Informan A-1)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa inhouse training dan diskusi operasional diperlukan untuk memperkuat pemahaman personel terhadap PKKP. Pelatihan internal menjadi penting karena PKKP tidak hanya

menuntut personel memahami dokumen prosedur, tetapi juga mampu menerapkannya secara konsisten dalam situasi operasional yang dinamis.

Hal serupa juga disampaikan oleh Informan A-2:

“Menambahkan training-training internal yang berkaitan dengan mental dan rasa memiliki terhadap pekerjaan serta training yang bisa meningkatkan kemampuan personel.” (Informan A-2)

Kutipan tersebut menunjukkan bahwa penguatan sumber daya manusia tidak hanya mencakup pelatihan teknis, tetapi juga pelatihan yang berkaitan dengan mental kerja dan rasa memiliki terhadap pekerjaan. Hal ini relevan karena implementasi PKKP membutuhkan personel yang tidak hanya mampu menjalankan prosedur, tetapi juga memiliki kesadaran, tanggung jawab, dan komitmen terhadap keamanan penerbangan.

Dari sisi fasilitas, hambatan tidak terlihat dominan karena fasilitas dan peralatan screening telah dinilai memadai. Informan A-4 menyatakan:

“Sangat memadai dan sangat mendukung untuk kegiatan operasional.” (Informan A-4)

Namun, meskipun fasilitas telah mendukung, efektivitas implementasi tetap dipengaruhi oleh kesiapan personel yang mengoperasikan dan menjalankan prosedur. Dengan demikian, faktor penghambat utama pada aspek sumber daya bukan terletak pada fasilitas, tetapi pada pengelolaan kompetensi, pelatihan, data personel, dan pembinaan sumber daya manusia.

Berdasarkan uraian tersebut, hambatan sumber daya dalam implementasi PKKP meliputi belum optimalnya pengkinian data kompetensi

personel, masih perlunya penertiban administrasi pelatihan, kebutuhan inhouse training, serta kebutuhan pembinaan mental dan rasa tanggung jawab kerja. Akar penyebabnya adalah adanya masa transisi HRD dan belum sepenuhnya tertibnya sistem pengelolaan kompetensi. Dampaknya, pemahaman dan kesiapan personel dalam menerapkan PKKP belum sepenuhnya merata.

4.2.3.3 Hambatan Disposisi Pelaksana

Disposisi pelaksana berkaitan dengan sikap, kedisiplinan, komitmen, kesiapan mental, konsistensi, dan tanggung jawab personel dalam menjalankan PKKP. Dalam implementasi program, disposisi menjadi faktor penting karena personel merupakan pihak yang menerjemahkan ketentuan PKKP ke dalam tindakan operasional. Meskipun komunikasi telah dilakukan dan sumber daya tersedia, implementasi tetap dapat terhambat apabila personel belum konsisten dalam menjalankan prosedur.

Berdasarkan hasil wawancara, hambatan disposisi menjadi salah satu faktor yang paling dominan dalam implementasi PKKP. Informan A-2 menyampaikan:

“Untuk finding yang ditemukan oleh inspector internal lebih ke inkonsistensi individual dan kurangnya mental atau grogi pada saat proses wawancara.” (Informan A-2)

Kutipan tersebut menunjukkan bahwa temuan pengawasan internal lebih banyak berkaitan dengan faktor individual, khususnya inkonsistensi dan kesiapan mental. Hambatan ini menunjukkan bahwa personel pada dasarnya

dapat memahami prosedur, tetapi belum seluruhnya mampu menunjukkan konsistensi dalam pelaksanaan maupun saat menghadapi proses pengawasan.

Pernyataan tersebut diperkuat oleh Informan A-3 yang menyampaikan:

“Inkonsistensi teman-teman di operasional dikarenakan faktor individual dan untuk kelemahan prosedur atau mendapati prosedur yang memberatkan operasional maka akan didiskusikan dengan tim QC dan manajemen.” (Informan A-3)

Kutipan tersebut menunjukkan bahwa inkonsistensi dalam pelaksanaan PKKP lebih disebabkan oleh faktor individual, bukan semata-mata kelemahan prosedur. Apabila terdapat prosedur yang dianggap memberatkan operasional, penyelesaiannya dilakukan melalui diskusi dengan Quality Control dan manajemen. Dengan demikian, hambatan disposisi lebih mengarah pada kedisiplinan, kesiapan mental, konsistensi, dan rasa tanggung jawab personel.

Informan A-2 juga menjelaskan kondisi implementasi secara lebih luas sebagai berikut:

“Untuk implementasi pada dasarnya di operasional memahami terhadap hal tersebut, namun inkonsistensi yang melatarbelakangi banyaknya temuan di operasional dan belum kesiapan mental secara keseluruhan apabila mendapati pertanyaan dengan pola berbeda-beda dari setiap pelaksanaan pengawasan.” (Informan A-2)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa pemahaman personel belum selalu diikuti oleh kesiapan mental dan konsistensi perilaku. Dalam kegiatan pengawasan internal maupun eksternal, personel dapat menghadapi pertanyaan dengan pola yang berbeda. Apabila kesiapan mental belum

terbentuk secara merata, maka personel dapat terlihat kurang siap meskipun pada dasarnya telah memahami tugas dan prosedur.

Hambatan disposisi juga berkaitan dengan budaya kerja. Informan A-4 menyampaikan:

“Untuk meningkatkan efektivitas implementasi di PKKPP ialah saling mengingatkan dan perlu adanya pendekatan dari manajemen ke operasional.”
(Informan A-4)

Kutipan tersebut menunjukkan bahwa budaya saling mengingatkan belum sepenuhnya terbentuk sebagai kebiasaan kerja. Padahal, dalam pelaksanaan pengamanan kargo, budaya saling mengingatkan sangat diperlukan untuk mencegah kelalaian, memperbaiki ketidaksesuaian secara cepat, dan memperkuat kepatuhan terhadap prosedur.

Berdasarkan uraian tersebut, hambatan disposisi pelaksana meliputi inkonsistensi individual, kesiapan mental yang belum merata, kurangnya rasa memiliki terhadap pekerjaan, serta belum optimalnya budaya saling mengingatkan. Akar penyebabnya adalah belum kuatnya pembinaan kedisiplinan, tanggung jawab, dan mental kerja secara berkelanjutan. Dampaknya, pelaksanaan PKKPP belum berjalan konsisten pada seluruh personel meskipun prosedur telah tersedia dan alur utama telah dijalankan.

4.2.3.4 Hambatan Struktur Birokrasi

Struktur birokrasi dalam implementasi PKKPP berkaitan dengan pembagian tugas, kewenangan, alur kerja, mekanisme pengawasan, pelaporan, evaluasi, dan tindak lanjut temuan. Struktur birokrasi yang jelas

diperlukan agar implementasi PKKP berjalan tertib, terdokumentasi, dan dapat dipertanggungjawabkan. Berdasarkan hasil wawancara, struktur kerja dalam implementasi PKKP telah terbentuk melalui pembagian peran antara acceptance, Avsec, supervisor, Quality Control, manajemen, dan unit pendukung lainnya. Namun, hambatan masih ditemukan pada aspek pelaporan, dokumentasi, pengendalian temuan berulang, dan tindak lanjut administratif.

Pada dasarnya, fungsi pengawasan telah berjalan melalui monitoring supervisor dan manajemen. Informan A-2 menyampaikan:

“Memastikan laporan dari semua SPV dan monitoring secara langsung. Menyesuaikan kondisi di lapangan yang ada serta keputusan-keputusan yang langsung dari direksi dan manajemen tanpa menciderai aturan/prosedur yang ada.” (Informan A-2)

Kutipan tersebut menunjukkan bahwa struktur pengawasan telah terbentuk melalui laporan supervisor dan monitoring langsung oleh manajemen. Namun, keberadaan pengawasan belum sepenuhnya menghilangkan potensi hambatan dalam pelaksanaan PKKP, terutama pada aspek administrasi pelaporan dan tindak lanjut hasil pengawasan.

Hambatan struktur birokrasi terlihat dari temuan pada area FAS dan RCP. Informan A-1 menjelaskan:

“Secara langsung tidak berhubungan dengan pelaksanaan pengamanan kargo dan pos, namun FAS dan RCP tersebut merupakan belum terlaksananya laporan yang harus dilaporkan kepada manajemen dan DKP yang memang menjadi kewajiban setiap tahunnya.” (Informan A-1)

Kutipan tersebut menunjukkan bahwa hambatan struktur birokrasi tidak selalu berkaitan langsung dengan teknis pemeriksaan kargo, tetapi juga berkaitan dengan kewajiban pelaporan. Dalam sistem keamanan penerbangan, pelaporan kepada manajemen dan Direktorat Keamanan Penerbangan merupakan bagian dari kepatuhan administratif. Apabila pelaporan belum tertib, maka implementasi PKKP belum sepenuhnya terdokumentasi secara optimal.

Selain itu, tindak lanjut temuan juga masih menjadi aspek yang perlu diperkuat. Informan A-1 menyampaikan:

“Tidak ada jaminan untuk hal tersebut tidak diulangi, namun tindakan korektif itu dilaksanakan sesuai dengan regulasi-regulasi yang ada baik eksternal atau internal. Selain tindakan korektif yang dilakukan kami melakukan pendekatan yang lebih intens terhadap operasional.” (Informan A-1)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa tindakan korektif telah dilakukan, tetapi belum sepenuhnya menjamin bahwa temuan tidak akan berulang. Hal ini menunjukkan perlunya sistem monitoring tindak lanjut yang lebih kuat, termasuk pencatatan temuan, penetapan penanggung jawab, batas waktu penyelesaian, evaluasi efektivitas tindakan korektif, dan pengendalian terhadap potensi temuan berulang.

Meskipun demikian, perusahaan telah memiliki mekanisme evaluasi berkala. Informan A-1 menyampaikan:

“Untuk model pengawasan paling efektifnya adalah wawancara dengan santai namun terarah, perihal usulan sudah pasti dilakukan dan sudah disetujui melalui rapat evaluasi bulanan, triwulan, semester dan tahunan.

Secara keseluruhan respon manajemen sangat mendukung terhadap masukan berdasarkan analisa yang menjadi dasar.” (Informan A-1)

Kutipan tersebut menunjukkan bahwa struktur evaluasi telah tersedia dan mendapatkan dukungan manajemen. Namun, mekanisme evaluasi tersebut masih perlu diarahkan pada penguatan tindak lanjut agar hasil evaluasi tidak hanya menjadi forum pembahasan, tetapi juga menghasilkan perbaikan yang dapat mencegah temuan berulang.

Berdasarkan uraian tersebut, hambatan struktur birokrasi dalam implementasi PKKP meliputi belum optimalnya pelaporan, dokumentasi, monitoring tindak lanjut, dan pengendalian temuan berulang. Akar penyebabnya adalah perlunya penguatan sistem kontrol administratif dan tindak lanjut pengawasan internal. Dampaknya, hasil implementasi PKKP belum sepenuhnya tertib, terdokumentasi, dan terkendali secara optimal.

4.2.4 Usulan Perbaikan Implementasi PKKP dalam Penanganan Kargo

Berdasarkan hasil analisis efektivitas implementasi PKKP dan identifikasi faktor penghambat pada subbab sebelumnya, diketahui bahwa implementasi Program Keamanan Kargo dan Pos (PKKP) di PT Adhya Avia Prima Halim Perdanakusuma telah berjalan dalam kegiatan operasional, tetapi belum optimal secara menyeluruh. Hambatan yang ditemukan berkaitan dengan empat indikator Edward III, yaitu komunikasi, sumber daya, disposisi pelaksana, dan struktur birokrasi.

Oleh karena itu, usulan perbaikan dalam penelitian ini disusun berdasarkan empat indikator tersebut agar perbaikan yang dirumuskan tidak bersifat umum, melainkan langsung menjawab hambatan yang ditemukan di lapangan. Usulan perbaikan diarahkan pada penguatan komunikasi internal, peningkatan sumber daya manusia, pembinaan disposisi pelaksana, serta penguatan struktur pengawasan, pelaporan, dan tindak lanjut temuan.

4.2.4.1 Perbaikan pada Aspek Komunikasi

Berdasarkan hasil penelitian, komunikasi dalam implementasi PKKP telah berjalan melalui sosialisasi, briefing, arahan supervisor, koordinasi antarunit, dan komunikasi dengan pihak pengirim atau agent. Namun, komunikasi tersebut belum sepenuhnya optimal karena masih diperlukan penyamaan pemahaman pada seluruh lini operasional. Hambatan komunikasi terutama berkaitan dengan belum meratanya pemahaman personel terhadap PKKP, perlunya pendekatan menyeluruh kepada semua lini, serta kebutuhan penguatan komunikasi agar personel memiliki pola pikir dan kesiapan mental yang sama dalam menghadapi pengawasan.

Hal tersebut terlihat dari pernyataan Informan A-1 sebagai berikut.

“Perihal kesesuaian PKKP hanya saja di operasional yang perlu dilakukan adalah pendekatan secara menyeluruh ke semua lini agar menciptakan mindset dan mental dalam menghadapi auditor internal dan eksternal.” (Informan A-1)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa komunikasi dalam implementasi PKKP tidak cukup hanya dilakukan melalui penyampaian

instruksi kerja, tetapi perlu diarahkan pada pembentukan pemahaman dan pola pikir personel. Oleh karena itu, usulan perbaikan pada aspek komunikasi adalah penguatan komunikasi internal melalui briefing rutin, sosialisasi berkala, forum diskusi operasional, dan penyamaan pemahaman antarunit.

Briefing rutin perlu dilakukan sebelum pelaksanaan tugas agar supervisor dapat menyampaikan arahan, membagi tugas, mengingatkan tahapan PKKP, serta menekankan titik-titik rawan dalam proses pengamanan kargo. Briefing juga dapat digunakan untuk mengevaluasi kejadian pada shift sebelumnya, mengingatkan temuan yang pernah terjadi, dan memastikan seluruh personel memahami peran masing-masing.

Selain briefing, sosialisasi PKKP perlu dilakukan secara berkala, terutama apabila terdapat pembaruan regulasi, perubahan prosedur, atau hasil evaluasi pengawasan internal. Sosialisasi tidak hanya ditujukan kepada level manajemen, tetapi juga harus menjangkau petugas acceptance, personel Avsec, supervisor, Quality Control, HRD, dan unit pendukung lainnya. Dengan demikian, informasi mengenai PKKP dapat dipahami secara merata oleh seluruh pihak yang terlibat dalam penanganan kargo.

Penguatan komunikasi juga dapat dilakukan melalui forum diskusi operasional. Forum ini berfungsi sebagai ruang komunikasi antara personel operasional, supervisor, Quality Control, dan manajemen untuk membahas kendala di lapangan. Apabila terdapat prosedur yang dianggap sulit diterapkan atau terdapat perbedaan penafsiran terhadap ketentuan PKKP,

forum ini dapat menjadi tempat untuk menyamakan pemahaman tanpa mengurangi standar keamanan penerbangan.

Usulan ini juga sejalan dengan pernyataan Informan A-3 sebagai berikut.

“Perbaikan yang paling konkret ialah melakukan pendekatan-pendekatan secara kekeluargaan agar mempermudah komunikasi dan memberikan pengertian serta pemahaman bagi semua lini di operasional.” (Informan A-3)

Berdasarkan kutipan tersebut, pendekatan kekeluargaan dapat digunakan sebagai strategi komunikasi internal. Pendekatan ini bukan berarti melonggarkan prosedur, tetapi menjadi cara untuk memperkuat komunikasi, membangun kepercayaan, dan mempermudah penyampaian arahan kepada personel. Dengan komunikasi yang lebih terbuka, personel akan lebih mudah menyampaikan kendala, memahami pentingnya PKKP, dan menerima arahan perbaikan dari supervisor maupun manajemen.

Dengan demikian, perbaikan pada aspek komunikasi dapat dilakukan melalui penguatan briefing rutin, sosialisasi berkala, forum diskusi operasional, penyamaan pemahaman antarunit, dan pendekatan komunikasi yang lebih membina. Perbaikan ini diharapkan dapat meningkatkan pemerataan pemahaman personel terhadap PKKP dan mengurangi perbedaan penafsiran dalam pelaksanaan prosedur pengamanan kargo.

4.2.4.2 Perbaikan pada Aspek Sumber Daya

Berdasarkan hasil penelitian, sumber daya fasilitas dalam implementasi PKKP telah memadai dan mendukung kegiatan operasional. Fasilitas

keamanan, alat screening, CCTV, storage, serta sarana pendukung lain telah tersedia dan digunakan dalam proses pengamanan kargo. Namun, hambatan masih ditemukan pada aspek sumber daya manusia, terutama terkait pengelolaan kompetensi, administrasi pelatihan, pengkinian data personel, dan kebutuhan pembinaan internal.

Informan A-1 menyampaikan bahwa temuan pada area TRG berkaitan dengan masa transisi HRD, pengkinian data karyawan, dan inkonsistensi implementasi prosedur.

“Terdapatnya 11 temuan di area TRG faktor utamanya ialah masa transisi dari HRD lama ke HRD baru dan melakukan pengkinian data semua karyawan serta menjadi PR bersama tentang inkonsistensi implementasi prosedur.” (Informan A-1)

Berdasarkan kutipan tersebut, usulan perbaikan pada aspek sumber daya adalah Program Penguatan Kompetensi Personel PPKP Terintegrasi. Program ini dapat dilakukan melalui pengkinian data kompetensi, penertiban administrasi pelatihan, pelaksanaan inhouse training, refresher training, pembinaan teknis, serta evaluasi pemahaman personel terhadap PPKP.

Pengkinian data kompetensi perlu dilakukan agar perusahaan memiliki informasi yang jelas mengenai riwayat pelatihan, sertifikasi, sosialisasi, pengalaman kerja, dan kebutuhan pengembangan setiap personel. Data tersebut penting untuk mengetahui personel yang telah memenuhi persyaratan kompetensi, personel yang membutuhkan pelatihan ulang, dan personel yang perlu mendapatkan pembinaan tambahan.

Penertiban administrasi pelatihan juga perlu dilakukan agar dokumen pelatihan lebih tertata dan mudah ditelusuri saat pengawasan internal maupun eksternal. Administrasi pelatihan dapat memuat daftar peserta, materi pelatihan, tanggal pelaksanaan, narasumber, hasil evaluasi, dan tindak lanjut terhadap personel yang belum memenuhi standar pemahaman. Dengan demikian, pelatihan tidak hanya menjadi kegiatan formal, tetapi menjadi bagian dari sistem pengendalian kompetensi.

Kebutuhan penguatan pelatihan internal didukung oleh pernyataan Informan A-1 sebagai berikut.

“Masa transisi dari HRD lama ke HRD baru. Untuk program pelatihan ditambahkan dengan inhouse training dan diskusi kepada teman-teman di operasional khususnya HRD.” (Informan A-1)

Berdasarkan kutipan tersebut, inhouse training perlu dilaksanakan secara berkala dengan materi yang langsung berkaitan dengan pelaksanaan PKKP di lapangan. Materi pelatihan dapat mencakup pemeriksaan dokumen, pemeriksaan visual, pemeriksaan keamanan, penanganan kargo khusus, pemeriksaan primer dan sekunder, penggunaan Security Check Label, penerbitan Consignment Security Declaration, perlindungan kargo setelah dinyatakan aman, pemuatan, pengangkutan, serah terima, serta pelaporan temuan.

Selain pelatihan teknis, pembinaan mental kerja juga diperlukan. Informan A-2 menyampaikan:

“Menambahkan training-training internal yang berkaitan dengan mental dan rasa memiliki terhadap pekerjaan serta training yang bisa meningkatkan kemampuan personel.” (Informan A-2)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa peningkatan sumber daya manusia tidak hanya berkaitan dengan kemampuan teknis, tetapi juga dengan pembentukan rasa tanggung jawab dan kepedulian terhadap pekerjaan. Oleh karena itu, perusahaan perlu melaksanakan pembinaan internal yang menekankan pentingnya rasa memiliki, kedisiplinan, tanggung jawab, dan kesadaran bahwa setiap tahapan PKKP berhubungan langsung dengan keamanan penerbangan.

Dengan demikian, perbaikan pada aspek sumber daya dapat dilakukan melalui pengkinian data kompetensi, penertiban administrasi pelatihan, inhouse training, refresher training, pembinaan teknis, dan pembinaan mental kerja. Perbaikan ini diharapkan dapat meningkatkan kesiapan personel dalam menjalankan PKKP secara konsisten dan mengurangi temuan yang berkaitan dengan kompetensi maupun pelatihan.

4.2.4.3 Perbaikan pada Aspek Disposisi Pelaksana

Berdasarkan hasil penelitian, disposisi pelaksana menjadi salah satu aspek yang perlu diperkuat dalam implementasi PKKP. Personel pada dasarnya telah memahami tugas dan prosedur, tetapi masih ditemukan hambatan berupa inkonsistensi individual, kesiapan mental yang belum merata, rasa grogi saat menghadapi pengawasan, serta belum optimalnya budaya saling mengingatkan dalam kegiatan operasional.

Informan A-2 menyampaikan:

“Untuk finding yang ditemukan oleh inspector internal lebih ke inkonsistensi individual dan kurangnya mental atau grogi pada saat proses wawancara.” (Informan A-2)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa hambatan utama pada aspek disposisi pelaksana terletak pada konsistensi dan kesiapan mental personel. Oleh karena itu, usulan perbaikan pada aspek disposisi adalah Program Penguatan Disiplin, Kesiapan Mental, dan Budaya Kepatuhan PKKP.

Program ini dapat dilakukan melalui pembinaan kedisiplinan, penguatan rasa tanggung jawab, pendekatan manajemen kepada personel operasional, pembinaan mental kerja, budaya saling mengingatkan, dan penguatan komitmen terhadap prosedur. Pembinaan kedisiplinan perlu dilakukan agar personel tidak hanya memahami prosedur, tetapi juga menjalankannya secara konsisten dalam setiap kondisi operasional.

Kesiapan mental personel juga perlu diperkuat karena kegiatan pengawasan internal maupun eksternal dapat menggunakan pola pertanyaan yang berbeda. Personel yang memahami prosedur harus mampu menjelaskan dan menunjukkan pelaksanaannya secara tepat. Oleh karena itu, perusahaan dapat melakukan simulasi wawancara pengawasan, diskusi studi kasus, dan evaluasi pemahaman secara santai tetapi terarah agar personel terbiasa menghadapi proses audit.

Pentingnya penguatan mental dan rasa memiliki juga sejalan dengan pernyataan Informan A-2.

“Menambahkan training-training internal yang berkaitan dengan mental dan rasa memiliki terhadap pekerjaan serta training yang bisa meningkatkan kemampuan personel.” (Informan A-2)

Selain pembinaan mental, budaya saling mengingatkan perlu dibentuk sebagai kebiasaan kerja. Informan A-4 menyampaikan:

“Untuk meningkatkan efektivitas implementasi di PKKPP ialah saling mengingatkan dan perlu adanya pendekatan dari manajemen ke operasional.” (Informan A-4)

Kutipan tersebut menunjukkan bahwa budaya kerja menjadi bagian penting dalam meningkatkan disposisi pelaksana. Budaya saling mengingatkan dapat membantu mencegah kelalaian, memperbaiki ketidaksesuaian sejak awal, dan meningkatkan kesadaran kolektif bahwa pengamanan kargo merupakan tanggung jawab bersama.

Pendekatan manajemen kepada operasional juga diperlukan agar pembinaan tidak hanya bersifat instruktif, tetapi membangun kedekatan komunikasi dan rasa tanggung jawab. Pendekatan tersebut dapat dilakukan melalui kunjungan rutin ke area operasional, dialog dengan personel, evaluasi informal, dan pemberian arahan langsung oleh supervisor atau manajemen. Dengan pendekatan tersebut, personel diharapkan lebih terbuka dalam menyampaikan kendala dan lebih siap menerima arahan perbaikan.

Dengan demikian, perbaikan pada aspek disposisi pelaksana dapat dilakukan melalui pembinaan kedisiplinan, penguatan kesiapan mental, pelatihan internal berbasis rasa memiliki, pendekatan manajemen kepada operasional, dan pembentukan budaya saling mengingatkan. Perbaikan ini diharapkan dapat mengurangi inkonsistensi individual dan meningkatkan komitmen personel dalam menjalankan PKK.

4.2.4.4 Perbaikan pada Aspek Struktur Birokrasi

Berdasarkan hasil penelitian, struktur birokrasi dalam implementasi PKK telah berjalan melalui pembagian tugas antara acceptance, Avsec, supervisor, Quality Control, manajemen, dan unit pendukung lainnya. Pengawasan juga telah dilakukan melalui monitoring supervisor, laporan kepada manajemen, dan evaluasi berkala. Namun, hambatan masih ditemukan pada aspek pelaporan, dokumentasi, monitoring tindak lanjut, dan pengendalian temuan berulang.

Informan A-1 menyampaikan bahwa beberapa temuan pada area FAS dan RCP berkaitan dengan laporan yang belum terlaksana kepada manajemen dan DKP.

“Secara langsung tidak berhubungan dengan pelaksanaan pengamanan kargo dan pos, namun FAS dan RCP tersebut merupakan belum terlaksananya laporan yang harus dilaporkan kepada manajemen dan DKP yang memang menjadi kewajiban setiap tahunnya.” (Informan A-1)

Berdasarkan kutipan tersebut, usulan perbaikan pada aspek struktur birokrasi adalah Program Penguatan Monitoring, Pelaporan, dan Tindak

Lanjut Temuan PKKP. Program ini dapat dilakukan melalui penggunaan checklist monitoring, penetapan penanggung jawab tindak lanjut, penyusunan jadwal pelaporan, pengendalian dokumen wajib, evaluasi temuan berulang, dan rapat evaluasi berkala.

Checklist monitoring perlu digunakan sebagai alat bantu pengawasan agar supervisor dan Quality Control dapat memantau pelaksanaan PKKP secara rutin dan terdokumentasi. Checklist tersebut dapat memuat tahapan penerimaan kargo, pemeriksaan dokumen, pemeriksaan visual, pemeriksaan keamanan, perlindungan kargo setelah dinyatakan aman, pemuatan, pengangkutan, serah terima, serta kolom keterangan apabila ditemukan ketidaksesuaian. Dengan checklist, pengawasan tidak hanya bergantung pada pengamatan umum, tetapi memiliki catatan yang lebih sistematis.

Penetapan penanggung jawab tindak lanjut juga diperlukan agar setiap temuan memiliki pihak yang bertanggung jawab untuk menyelesaikannya. Setiap temuan perlu dicatat, dianalisis penyebabnya, ditentukan tindakan korektifnya, diberi batas waktu penyelesaian, dan dievaluasi kembali. Dengan demikian, tindak lanjut tidak berhenti pada pencatatan, tetapi menjadi bagian dari perbaikan sistem kerja.

Kebutuhan penguatan tindak lanjut juga didukung oleh pernyataan Informan A-1 sebagai berikut.

“Tidak ada jaminan untuk hal tersebut tidak diulangi, namun tindakan korektif itu dilaksanakan sesuai dengan regulasi-regulasi yang ada baik eksternal atau internal. Selain tindakan korektif yang dilakukan kami

melakukan pendekatan yang lebih intens terhadap operasional.” (Informan A-1)

Kutipan tersebut menunjukkan bahwa tindakan korektif telah dilakukan, tetapi masih perlu diperkuat agar temuan tidak berulang. Oleh karena itu, perusahaan perlu mengembangkan sistem monitoring tindak lanjut yang lebih terstruktur, termasuk pencatatan status temuan, evaluasi efektivitas tindakan korektif, dan pembahasan temuan dalam rapat evaluasi.

Dari sisi pengawasan, Informan A-2 menyampaikan:

“Meningkatkan pengawasan secara langsung dan menekankan kepada SPV agar lebih diperhatikan dalam setiap langkah-langkah keamanan. Untuk tindakan korektif yang dilakukan adalah pelaksanaan refresher training kepada personel serta melakukan pendekatan kepada semua lini di operasional.” (Informan A-2)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa supervisor memiliki peran penting dalam memastikan setiap langkah keamanan dijalankan sesuai PKKP. Oleh karena itu, pengawasan langsung oleh supervisor perlu diperkuat dan didukung oleh checklist monitoring agar hasil pengawasan lebih objektif dan terdokumentasi.

Selain pengawasan langsung, evaluasi berkala juga perlu dipertahankan dan diperkuat. Informan A-1 menyampaikan:

“Untuk model pengawasan paling efektifnya adalah wawancara dengan santai namun terarah, perihal usulan sudah pasti dilakukan dan sudah disetujui melalui rapat evaluasi bulanan, triwulan, semester dan tahunan. Secara keseluruhan respon manajemen sangat mendukung terhadap masukan berdasarkan analisa yang menjadi dasar.” (Informan A-1)

Berdasarkan kutipan tersebut, rapat evaluasi bulanan, triwulan, semester, dan tahunan dapat menjadi media formal untuk membahas temuan, mengukur efektivitas tindakan korektif, menetapkan kebutuhan pelatihan, dan memastikan pelaporan kepada manajemen maupun DKP terlaksana tepat waktu. Evaluasi berkala juga dapat digunakan untuk melihat pola temuan berulang dan menentukan perbaikan sistem yang lebih tepat.

Dengan demikian, perbaikan pada aspek struktur birokrasi dapat dilakukan melalui penguatan monitoring supervisor, penggunaan checklist monitoring, penetapan penanggung jawab tindak lanjut, penyusunan kontrol pelaporan, evaluasi berkala, dan pengendalian temuan berulang. Perbaikan ini diharapkan dapat membuat implementasi PKKP lebih tertib, terdokumentasi, dan dapat dipertanggungjawabkan

4.3 Output Penelitian Terapan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Program Keamanan Kargo dan Pos (PKKP) di PT Adhya Avia Prima Halim Perdanakusuma telah digunakan sebagai pedoman operasional dalam penanganan kargo. Hal tersebut terlihat dari terlaksananya tahapan pengamanan kargo, mulai dari penerimaan kargo, pemeriksaan dokumen, pemeriksaan visual, pemeriksaan keamanan, perlindungan kargo setelah dinyatakan aman, pemuatan, pengangkutan, hingga serah terima kepada BUAU/PAUA. Namun, berdasarkan hasil analisis efektivitas implementasi PKKP dengan menggunakan teori Edward III, pelaksanaan PKKP belum efektif secara menyeluruh.

Ketidakefektifan tersebut tidak disebabkan oleh ketiadaan prosedur, tetapi lebih berkaitan dengan beberapa aspek dalam implementasi. Pada aspek komunikasi, penyampaian informasi dan penyamaan pemahaman PKKPP masih perlu diperkuat agar seluruh lini operasional memiliki pemahaman yang seragam. Pada aspek sumber daya, fasilitas keamanan telah mendukung kegiatan operasional, tetapi pengelolaan kompetensi, administrasi pelatihan, dan pembinaan personel masih memerlukan penguatan. Pada aspek disposisi pelaksana, masih ditemukan inkonsistensi individual dan kesiapan mental personel yang belum merata. Sementara itu, pada aspek struktur birokrasi, pembagian tugas dan pengawasan telah berjalan, tetapi pelaporan, dokumentasi, monitoring tindak lanjut, dan pengendalian temuan berulang masih perlu diperkuat.

Berdasarkan kondisi tersebut, penelitian ini tidak hanya menghasilkan analisis mengenai efektivitas implementasi PKKPP, tetapi juga menghasilkan output penelitian terapan yang dapat digunakan sebagai alat bantu perbaikan di perusahaan. Output penelitian terapan disusun agar hasil penelitian tidak berhenti pada identifikasi masalah dan usulan perbaikan, tetapi dapat memberikan kontribusi praktis bagi pelaksanaan pengawasan operasional. Oleh karena itu, output yang dirancang dalam penelitian ini adalah Checklist Monitoring Kepatuhan Implementasi Program Keamanan Kargo dan Pos (PKKP).

Checklist Monitoring Kepatuhan Implementasi PKKP dipilih sebagai output penelitian karena hasil penelitian menunjukkan bahwa salah satu kebutuhan utama dalam implementasi PKKP adalah penguatan pengawasan yang lebih rutin, sederhana, dan terdokumentasi. Checklist ini dirancang untuk membantu supervisor dan Quality Control dalam memastikan bahwa setiap tahapan pengamanan kargo telah dilaksanakan sesuai ketentuan PKKP. Dengan adanya checklist, pelaksanaan pengawasan tidak hanya bergantung pada pengamatan langsung secara umum, tetapi memiliki instrumen tertulis yang dapat digunakan untuk mencatat kesesuaian maupun ketidaksesuaian pada setiap tahapan kerja.

Secara operasional, checklist ini memuat tahapan utama dalam penanganan kargo, yaitu pemeriksaan dokumen, verifikasi kesesuaian dokumen dengan fisik kargo, pemeriksaan visual kemasan, pemeriksaan keamanan atau screening, perlindungan kargo setelah dinyatakan aman, pemuatan, pengangkutan, serah terima kepada BUAU/PAUA, serta pencatatan temuan dan tindak lanjut. Setiap tahapan tersebut disusun agar supervisor dan Quality Control dapat melakukan pemantauan secara lebih terarah terhadap pelaksanaan PKKP di lapangan.

Penyusunan checklist ini juga berkaitan dengan faktor penghambat yang ditemukan dalam penelitian. Pada aspek komunikasi, checklist dapat membantu memperjelas tahapan kerja yang harus dipahami oleh personel. Pada aspek sumber daya, checklist dapat menjadi alat bantu untuk melihat

kesiapan personel dan sarana pendukung dalam pelaksanaan pengamanan kargo. Pada aspek disposisi pelaksana, checklist dapat mendorong konsistensi dan kedisiplinan personel dalam menjalankan prosedur. Pada aspek struktur birokrasi, checklist berfungsi sebagai instrumen pengawasan, dokumentasi, pelaporan, dan tindak lanjut terhadap ketidaksesuaian yang ditemukan.

Dengan demikian, Checklist Monitoring Kepatuhan Implementasi PKKP diharapkan dapat membantu perusahaan dalam memperkuat pengawasan harian, meningkatkan konsistensi pelaksanaan prosedur, memperjelas dokumentasi hasil monitoring, serta mempermudah tindak lanjut terhadap temuan operasional. Output ini juga diharapkan dapat mendukung pelaksanaan PKKP yang lebih tertib, terukur, dan dapat dipertanggungjawabkan pada fungsi operasional Regulated Agent di PT Adhya Avia Prima Halim Perdanakusuma. Adapun rancangan Checklist Monitoring Kepatuhan Implementasi PKKP disajikan pada tabel berikut.

Tabel 4.1 Rancangan *Checklist monitoring* Kepatuhan Implementasi PKKP

No.	Tahapan <i>Monitoring</i> Kepatuhan Implementasi PKKP	Ya	Tidak	Keterangan/Tindak Lanjut
1	Pemeriksaan dokumen SMU/AWB, PTI, dan dokumen pendukung telah dilakukan.			

No.	Tahapan <i>Monitoring</i> Kepatuhan Implementasi PKKP	Ya	Tidak	Keterangan/Tindak Lanjut
2	Kesesuaian dokumen dengan fisik kargo telah diverifikasi.			
3	Pemeriksaan visual terhadap keutuhan, kelaikan, kerusakan, dan kebocoran kemasan telah dilakukan.			
4	Ketidaksesuaian dokumen atau fisik kargo telah dikomunikasikan kepada pengirim atau supervisor.			
5	Kargo yang memenuhi ketentuan telah diserahkan kepada personel Avsec untuk proses screening.			
6	Pemeriksaan primer menggunakan X-ray atau ETD telah dilakukan sesuai karakteristik kargo.			
7	Pemeriksaan sekunder menggunakan ETD atau manual telah dilakukan apabila kargo mencurigakan.			

No.	Tahapan <i>Monitoring</i> Kepatuhan Implementasi PKKP	Ya	Tidak	Keterangan/Tindak Lanjut
8	Kargo khusus telah diperiksa dengan langkah keamanan tambahan sesuai ketentuan.			
9	Security Check Label telah dipasang pada kargo yang dinyatakan aman.			
10	<i>Consignment Security Declaration</i> telah diterbitkan dan ditandatangani oleh personel pemeriksa.			
11	Kargo yang telah dinyatakan aman ditempatkan di storage RA dan dipantau CCTV.			
12	Patroli supervisor terhadap kargo yang telah dinyatakan aman telah dilakukan.			
13	Kelengkapan dokumen sebelum pemuatan telah diperiksa.			
14	TSS dan TSL telah terpasang apabila kargo dikirim menggunakan truck.			

No.	Tahapan <i>Monitoring</i> Kepatuhan Implementasi PKKP	Ya	Tidak	Keterangan/Tindak Lanjut
15	Pengemudi dan kendaraan telah diperiksa sebelum proses pengangkutan.			
16	Serah terima kepada BUAU/PAUA dilakukan oleh personel Avsec.			

Sumber: Diolah oleh Peneliti berdasarkan hasil penelitian, 2026.

Checklist tersebut dapat digunakan pada setiap shift kerja atau pada saat pelaksanaan pengawasan internal. Supervisor dapat menggunakan *checklist* ini untuk memastikan bahwa personel telah menjalankan setiap tahapan pengamanan kargo sesuai ketentuan PKKP. Apabila terdapat item yang diberi tanda “Tidak”, supervisor wajib mengisi kolom keterangan atau tindak lanjut agar ketidaksesuaian tersebut tidak berhenti sebagai catatan, tetapi dapat segera ditangani melalui tindakan korektif.

Selain digunakan oleh supervisor, *checklist* ini juga dapat dimanfaatkan oleh *Quality Control* sebagai bahan evaluasi pengawasan internal. Hasil *checklist* dapat menjadi dasar untuk melihat pola ketidaksesuaian yang sering terjadi, menentukan kebutuhan *briefing* atau *refresher training*, serta menyusun tindakan perbaikan agar temuan yang sama tidak berulang. Dengan demikian, *checklist* ini tidak hanya berfungsi sebagai alat cek pelaksanaan prosedur, tetapi juga sebagai instrumen dokumentasi dan evaluasi terhadap implementasi PKKP.

Penerapan *Checklist monitoring* Kepatuhan Implementasi PKKP diharapkan dapat memperkuat pengawasan harian, meningkatkan keterlacakan proses pengamanan kargo, serta membantu perusahaan dalam mengurangi inkonsistensi pelaksanaan prosedur. Melalui *output* penelitian terapan ini, perusahaan memiliki alat bantu fisik yang sederhana, praktis, dan dapat diterapkan langsung pada fungsi operasional *Regulated Agent* untuk mendukung pelaksanaan PKKP yang lebih tertib, konsisten, dan terdokumentasi.