

Implementasi *Performance Management System* pada Unit *Aviation Security* di Bandar Udara Internasional Yogyakarta

Walid Jumlad¹, Ajie Febrianto T²

^{1,2} Sekolah Tinggi Teknologi Kedirgantaraan Yogyakarta
walid.jumlad@sttkd.ac.id¹, 21091092@students.sttkd.ac.id²

ABSTRACT

To improve the quality of human resources, the role of the Performance Management System (PMS) is very important, as well as a crucial foundation for achieving productivity and sustainable progress of an organization. This study focuses on the Implementation of the Performance Management System in the Aviation Security unit at Yogyakarta International Airport. This study employs a qualitative research method, collecting primary data through interviews and observations, as well as secondary data from documents related to performance assessments and documented events. This study was conducted from August to September 2024 at Yogyakarta International Airport. The data collection techniques used were observation, interviews, and documentation. While the data analysis technique used data collection, data reduction, data presentation, and conclusion. The results of the study show that the implementation of PMS at Aviation Security YIA went through four main stages: Planning (Plan), Action (Act), Monitoring (Monitoring), and Assessment (Review). Planning constraints (adjustment of ambitious targets, personnel understanding) were overcome by involving the Chief and structured socialization. Action steps to deal with decreased motivation, fatigue, and a mentality that already memorizes, which reduces compliance and responsibility, are overcome through continuous training, strengthening leadership, instilling a culture of belonging, and a reward-punishment system. Monitoring is constrained by personal assessment, manual observation, large data volumes, and a limited number of Chiefs, overcome with objective training, standardization of checklists, and optimization of CCTV. Assessment and feedback face potential bias and personnel disagreement, overcome with counseling, training, mentoring, and disciplinary action.

Keyword: *Performance Management System, Aviation Security*

ABSTRAK

Dalam upaya meningkatkan mutu sumber daya manusia, peran *Performance Management System* (PMS) menjadi sangat penting, sekaligus merupakan fondasi krusial bagi pencapaian produktivitas dan kemajuan berkelanjutan suatu organisasi. Penelitian ini memfokuskan diri pada Implementasi *Performance Management System* pada unit *Aviation Security* di Bandar Udara Internasional Yogyakarta. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pengumpulan data primer melalui wawancara dan observasi, serta data sekunder melalui dokumen terkait penilaian kinerja dan kejadian yang telah didokumentasikan. Penelitian ini dilaksanakan dari Agustus hingga September 2024 di Bandar Udara Internasional Yogyakarta. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah observasi, wawancara, dan dokumentasi. Sedangkan teknik analisis data menggunakan pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan implementasi PMS di *Aviation Security* YIA berjalan melalui empat tahapan

utama: Perencanaan (*Plan*), Tindakan (*Act*), Pemantauan (*Monitoring*), dan Penilaian (*Review*). Kendala perencanaan (penyesuaian target ambisius, pemahaman personel) diatasi dengan melibatkan Chief dan sosialisasi terstruktur. Tahapan tindakan menghadapi penurunan motivasi, kelelahan, dan mentalitas sudah hafal yang menurunkan kepatuhan dan tanggung jawab, diatasi melalui pelatihan berkelanjutan, penguatan kepemimpinan, penanaman budaya merasa memiliki, dan sistem *reward-punishment*. Pemantauan terkendala penilaian pribadi, observasi manual, volume data besar, dan keterbatasan jumlah Chief, diatasi dengan pelatihan objektif, standardisasi *checklist*, optimalisasi CCTV. Penilaian dan umpan balik menghadapi potensi bias serta ketidaksetujuan personel, diatasi dengan konseling, pelatihan, *mentoring*, dan tindakan disipliner.

Kata kunci: *Performance Manajement System, Aviation Security*

PENDAHULUAN

Dalam menjalankan perusahaan, sistem manajemen yang efektif sangat krusial, terutama bagi penanggung jawab yang harus menerapkan prinsip dasar manajemen. Manajemen kinerja bukan sekadar penilaian tahunan, melainkan proses komprehensif yang mencakup perencanaan, pelaksanaan, penilaian, dan penghargaan kinerja karyawan. Sistem ini menciptakan budaya kerja produktif, meningkatkan motivasi, dan mendorong pencapaian hasil optimal. Tanpa sistem yang jelas, organisasi berisiko mengalami penurunan produktivitas, ketidakselarasan tujuan, dan kurangnya transparansi evaluasi.

Sumber daya manusia adalah faktor vital dalam keberhasilan perusahaan. Individu yang kompeten, bersemangat, kreatif, dan terampil sangat dibutuhkan. Perusahaan harus merekrut potensi terbaik, memberikan tanggung jawab dan wewenang yang sesuai, serta menempatkan mereka pada posisi yang tepat demi pengelolaan organisasi yang baik, pencapaian tujuan bisnis, dan keberlanjutan perusahaan.

Dalam industri dengan standar keselamatan tinggi seperti penerbangan, efektivitas manajemen kinerja sangat penting. Angkasa Pura Indonesia (InJourney Airport), *sub holding* jasa kebandarudaraan dari PT Aviawi Pariwisata Indonesia (Persero) InJourney, mengoperasikan layanan kebandarudaraan. Unit *Aviation Security* di InJourney Airport bertanggung jawab penuh atas keamanan bandara. Di Bandar Udara YIA, *Aviation Security* terbagi menjadi *Aviation Security Screening* dan *Aviation Security Protection*. Sistem manajemen kinerja yang jelas dan terstruktur sangat diperlukan untuk memastikan personel keamanan menjalankan tugasnya secara optimal.

Melalui *Performance Management System*, personel *Aviation Security* dinilai berdasarkan standar kinerja yang telah ditetapkan, mencakup ketepatan waktu, respons ancaman, kepatuhan SOP, dan efektivitas koordinasi. Evaluasi rutin ini mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan individu, serta mendukung program pelatihan untuk meningkatkan kompetensi. PMS juga membantu manajemen bandara mengelola SDM secara efektif, termasuk alokasi personel, jadwal kerja optimal, dan

penugasan berdasarkan keahlian, sehingga meningkatkan kualitas layanan keamanan secara berkelanjutan.

Selain itu, PMS di Unit *Aviation Security* Bandara YIA membangun budaya kerja yang berorientasi pada prestasi dan pertanggungjawaban. Transparansi penilaian dan umpan balik positif mendorong personel meningkatkan kemampuan dan dedikasi, menciptakan lingkungan kerja yang lebih sehat, di mana setiap individu merasa dihargai dan termotivasi untuk memberikan kinerja terbaik.

Pada *Aviation Security* YIA, penerapan PMS telah membawa dampak positif terhadap kinerja personel. Hasil pengamatan awal peneliti (Agustus-September 2024) menunjukkan budaya kerja *Aviation Security* YIA mencerminkan efektivitas, efisiensi, kejujuran, disiplin, dan ketepatan waktu. Hal ini didukung oleh penghargaan *Airport Council International (ACI)*, organisasi global dengan standar ketat terkait keamanan, keselamatan, dan kualitas layanan bandara. Namun, meskipun menerima penghargaan, sikap tanggung jawab personel masih tergolong rendah, ditunjukkan oleh adanya personel yang mangkir saat jam kerja, tidak mematuhi *jobdesc*, dan sering mengambil shift terusan yang mengurangi kinerja maksimal.

TINJAUAN LITERATUR

Bandar Udara Internasional Yogyakarta

Yogyakarta International Airport (YIA) Kulon Progo adalah bandara yang dibangun di Kecamatan Temon, Kabupaten Kulon Progo, Daerah Istimewa Yogyakarta³. PT Angkasa Pura Indonesia mendapat persetujuan dari Menteri Perhubungan berupa Izin Penetapan Lokasi (IPL) untuk pembangunan bandara ini pada tahun 2013⁴. Tahapan sosialisasi pembangunan bandara dimulai pada tahun 2014, dan proses pembebasan lahan selesai pada September 2018⁵. Pembangunan YIA secara resmi dimulai pada 27 Januari 2017⁶.

Pada tahun 2019, YIA siap dioperasikan setelah diterbitkannya Sertifikat Bandar Udara pada 26 April 2019, yang juga mendasari perubahan nama menjadi Yogyakarta International Airport. Operasional dan penerbangan perdana YIA dilayani oleh maskapai Citilink pada 6 Mei 2019. Pada 3 Oktober 2019, pesawat *wide body* jenis A-330 pertama dari Maskapai Garuda Indonesia mendarat di YIA. YIA beroperasi secara penuh mulai 29 Maret 2020. Presiden Republik Indonesia meresmikan Bandara Internasional Yogyakarta - Kulon Progo beserta Menara Airnav dan sistem peringatan dini tsunami pada 28 Agustus 2020.

Implementasi

Menurut Mulyadi (2015), implementasi adalah tindakan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dalam suatu keputusan, mengubah keputusan menjadi pola operasional, dan mencapai perubahan besar atau kecil yang telah diputuskan sebelumnya. Implementasi juga merupakan upaya memahami apa yang seharusnya terjadi setelah program dilaksanakan. Grindle (2017) menyatakan bahwa implementasi adalah proses umum tindakan administratif yang dapat diteliti pada tingkat program tertentu. Peneliti menyimpulkan bahwa implementasi tidak hanya

tentang pelaksanaan keputusan atau program, tetapi juga melibatkan pemahaman mendalam tentang bagaimana menjalankan dan mengelola kegiatan operasional serta menghadapi tantangan yang mungkin muncul.

Aviation Security

Berdasarkan Peraturan Direktur Jenderal Perhubungan Udara nomor SKEP 2756/XII/2010, personel keamanan (*Aviation Security*) adalah personel berlisensi yang diberi tugas dan tanggung jawab di bidang keamanan penerbangan Republik Indonesia Nomor 1 tahun 2009 tentang penerbangan, Bab 1 butir 49, menjelaskan bahwa keamanan penerbangan adalah perlindungan terhadap penerbangan dari tindakan melawan hukum melalui keterpaduan pemanfaatan sumber daya manusia, fasilitas, dan prosedur. Annex 17 *Security* mengatur bahwa tujuan utama *Aviation Security* adalah menjaga keselamatan penumpang, awak pesawat udara, petugas, dan masyarakat umum dari tindakan melawan hukum dengan mencegah terangkutnya barang-barang yang dapat membahayakan penerbangan.

1. *Aviation Security* Bandara Internasional Yogyakarta

Aviation Security di Bandar Udara Internasional Yogyakarta terbagi menjadi 2 divisi :

Aviation Security Screening

Divisi ini bertugas memeriksa barang bawaan penumpang, *cabin crew*, dan pekerja bandara lainnya. Personel *Aviation Security Screening* ditugaskan untuk mendeteksi atau mencegah barang terlarang (*Prohibited Item*) masuk ke area terbatas bandara atau pesawat udara. Proses pemeriksaan meliputi pemeriksaan badan penumpang menggunakan *Handheld Metal Detector* dan pemeriksaan bagasi tercatat menggunakan *X-Ray Multiview* dan *Explosive Detection System (ETD)*.

Aviation Security Protection

Divisi ini bertugas mencegah tindakan melawan hukum seperti sabotase, pembajakan pesawat, serangan teroris, dan ancaman terhadap fasilitas bandara. Personel *Aviation Security Protection* bertugas menjaga setiap sudut akses masuk ke dalam bandara. Proses pemeriksaan yang dilakukan meliputi pemeriksaan orang dengan identitas, tiket penerbangan, dan *pass* bandara, serta pemeriksaan eksterior dan interior kendaraan yang hendak masuk area bandara.

Performance Management System

Menurut Limgiani (2022), manajemen kinerja adalah proses untuk memastikan serangkaian kegiatan dan keluaran memenuhi tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Dessler (2017) mendefinisikan manajemen kinerja sebagai proses berkelanjutan dalam mengidentifikasi, mengukur, dan mengembangkan kinerja individu dan tim, serta menyelaraskan kinerja mereka dengan tujuan perusahaan. Peneliti menyimpulkan bahwa inti dari *Performance Management System* adalah proses berkelanjutan untuk memastikan kegiatan dan hasil yang dicapai oleh individu

dan tim dalam organisasi memenuhi tujuan organisasi secara efektif dan efisien, mencakup identifikasi, pengukuran, dan pengembangan kinerja untuk menyelaraskannya dengan tujuan organisasi secara keseluruhan, sehingga organisasi dapat mencapai hasil yang optimal sesuai visi dan misi.

Menurut Edward Deming (dalam Haryono 2018), Manajemen Kinerja memiliki aktivitas-aktivitas utama sebagai berikut :

1. Perencanaan (*Plan*): Langkah-langkah menentukan apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya.
2. Tindakan (*Act*): Mengerjakan pekerjaan yang diperlukan untuk mewujudkan rencana yang telah dirumuskan.
3. Pemantauan (*Monitoring*): Upaya pemantauan secara terus menerus terhadap apa yang sedang dikerjakan serta mengukur hasilnya dalam rangka menilai kemajuan dalam implementasi rencana yang telah ditentukan.
4. Penilaian (*Review*): Usaha mengevaluasi apa yang telah berhasil dicapai, melakukan perubahan kecil, dan tindakan perbaikan yang diperlukan jika kinerja tidak sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

Performance Management System pada Unit Aviation Security YIA

Performance Management pada unit *Aviation Security YIA* adalah sistem yang digunakan oleh perusahaan untuk merencanakan tujuan kinerja yang akan menjadi tujuan perusahaan. Perencanaan kinerja bertujuan agar pelaksanaan tugas dan pembagian tugas masing-masing personel menjadi lebih efektif dan efisien. Penilaian terhadap kinerja personel dilakukan dengan standar yang telah ditetapkan, apakah sudah sesuai dengan *Standar Operasional Prosedur* (SOP) dan apakah sudah memenuhi target.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Menurut Moleong (2017) Penelitian Kualitatif adalah penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi dan Tindakan secara *holistic* dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan Bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah. Dalam penelitian kualitatif, data yang diperoleh di lapangan dianalisis dengan menggunakan teori-teori, paradigma, dan fakta sosial yang ada. Sehingga, peneliti bisa memperoleh hasil penelitian yang sesuai dengan teori, atau bahkan tidak sesuai dengan teori dan penelitian sebelumnya.

Dalam penelitian ini jenis data yang dipakai adalah kualitatif sedangkan sumbernya adalah data primer dan data sekunder

Data Primer

Menurut Sugiyono (2023) data primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data. Data yang diperoleh dari data primer ini harus diolah lagi.

Data Sekunder

Menurut Sugiyono (2023) data sekunder adalah sumber yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data, misalnya lewat orang lain atau dokumen. Data yang diperoleh dari data sekunder ini tidak perlu diolah lagi.

Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan pada penelitian ini adalah dengan metode Observasi, Wawancara dan Dokumentasi :

1. Observasi

Menurut Moelung (2017) Observasi adalah teknik pengumpulan data yang dilakukan melalui pengamatan langsung terhadap objek penelitian dalam konteks alami. Observasi memungkinkan peneliti untuk memahami fenomena yang terjadi dengan cara mengamati dan mencatat perilaku serta interaksi yang relevan dengan fokus penelitian. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan observasi partisipatif dimana peneliti melakukan pengamatan dan peneliti ikut terlibat langsung dalam kegiatan sehari-hari di lapangan kerja dan objek yang diamati atau yang digunakan sebagai sumber data penelitian. Sambil melakukan pengamatan, peneliti ikut melakukan apa yang dikerjakan oleh sumber data dan ikut merasakan kendala apa saja yang dihadapi. Dengan observasi partisipatif ini, maka data yang diperoleh akan lebih lengkap, tajam dan sampai mengetahui pada tingkat makna dari setiap perilaku yang nampak.

2. Wawancara

Menurut Moleong (2017) Wawancara adalah percakapan dengan maksud tertentu, percakapan itu dilakukan oleh dua pihak, yaitu pewawancara yang mengajukan pertanyaan dan terwawancara yang memberikan jawaban atas pertanyaan itu. Wawancara digunakan sebagai Teknik pengumpulan data apabila peneliti ingin melakukan studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti, tetapi juga apabila peneliti ingin mengetahui hal-hal dari responden yang lebih mendalam. Teknik pengumpulan data ini mendasarkan diri pada laporan tentang sendiri atau *self-report*, atau setidaknya pada pengetahuan atau keyakinan pribadi. Adapun jenis Wawancara yang digunakan adalah wawancara Terstruktur. Dengan wawancara terstruktur Narasumber akan diberikan pertanyaan yang sama oleh peneliti. Oleh karena itu peneliti telah menyiapkan instrumen penelitian berupa pertanyaan-pertanyaan. Pada wawancara ini peneliti memilih 3 Narasumber dari unit *Aviation Security*.

3. Dokumentasi

Teknik dokumentasi lebih mengarah pada bukti kongkret. Dengan Teknik ini, peneliti melakukan analisis isi dari dokumen-dokumen yang dapat mendukung penelitian ini. Menurut Sugiyono (2023), Dokumen merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu. Dokumen bisa berbentuk tulisan, gambar atau karya-karya monumental dari seseorang. Dokumen berbentuk tulisan misalnya catatan harian dan peraturan. Dokumen berbentuk gambar misalnya

foto. Dokumen yang didapatkan peneliti merupakan dokumen bukti untuk memperkuat hasil penelitian seperti *Standar Operasional Prosedur* (SOP) dan *Treat Image Protection* (TIP).

Teknik Analisis Data

Menurut Sugiyono (2023), Analisis data adalah proses mencari dan Menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan dan dokumentasi, dengan cara mengorganisasikan data ke dalam kategori, menjabarkan ke dalam unit-unit, melakukan sintesis, Menyusun ke dalam pola, memilih mana yang penting dan yang akan dipelajari, dan membuat kesimpulan sehingga mudah dipahami oleh diri sendiri maupun orang lain. Miles dan Huberman (dalam Sugiyono 2023), Analisis data dalam penelitian kualitatif, dilakukan pada saat pengumpulan data berlangsung, dan setelah selesai pengumpulan data dalam periode tertentu. Pada saat wawancara, peneliti sudah melakukan analisis terhadap jawaban yang diwawancarai. Bila jawaban yang diwawancarai setelah dianalisis terasa belum memuaskan, maka peneliti akan melanjutkan pertanyaan lagi, sampai tahap tertentu, diperoleh data yang dianggap kredibel. Miles dan Huberman (dalam Sugiyono 2023), Mengemukakan bahwa aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas, sehingga datanya sudah jenuh. Berikut tahapan-tahapan analisis data pada penelitian ini, yaitu Reduksi Data, *Display Data*, Penarikan Kesimpulan dan Verifikasi dan Keabsahan data. Untuk memeriksa keabsahan data dalam melakukan penelitian ini peneliti menggunakan teknik triangulasi, peneliti menggunakan 2 macam triangulasi, yaitu Triangulasi Teknik dan Triangulasi Sumber.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi *Performance Management System* (PMS) pada personel *Aviation Security* di Bandar Udara Internasional Yogyakarta (YIA) telah dilakukan secara menyeluruh, mencakup tahapan Perencanaan, Tindakan, Pemantauan, dan Penilaian. Setiap tahapan memiliki mekanisme, kendala, dan upaya penanganan yang spesifik.

1. Perencanaan (*Plan*)

Perumusan tujuan kinerja dan *Standar Operasional Prosedur* (SOP) di Unit *Aviation Security* YIA sangat berpegang teguh pada regulasi penerbangan nasional dan internasional, seperti Peraturan Menteri Perhubungan dan standar ICAO Annex 17. Hal ini menunjukkan komitmen organisasi terhadap kepatuhan regulasi dan keselamatan penerbangan sebagai landasan utama setiap target operasional. Setiap target kinerja personel, mulai dari *screening* hingga patroli, dirancang untuk meminimalkan risiko keamanan dan memastikan *zero incident*, mengindikasikan bahwa tujuan kinerja tidak hanya berorientasi pada efisiensi operasional tetapi juga pada inti dari fungsi *Aviation Security*, yaitu keamanan dan keselamatan.

Kendala utama dalam fase perencanaan adalah menyeimbangkan target ambisius dengan realita operasional yang sangat terstruktur, serta menyelaraskan target individu dengan strategi perusahaan tanpa kehilangan tujuan utamanya. Penyesuaian kebijakan atau regulasi dari pusat yang menuntut adaptasi cepat juga menjadi tantangan. Selain itu, memastikan semua personel memiliki pemahaman visi yang sama tentang target dan SOP baru tidak mudah.

Upaya yang dilakukan untuk mengatasi kendala ini melibatkan Chief dan perwakilan personel dalam diskusi awal untuk mendapatkan masukan realistis dan memastikan semua pihak memiliki pemahaman yang sama. Sosialisasi terstruktur dan sesi tanya jawab juga diadakan untuk menjelaskan urgensi setiap perubahan, serta memberikan penjelasan mendalam tentang manfaat jangka panjang dari setiap target baru.

2. Tindakan (*Act*)

Pelaksanaan tugas dan tanggung jawab personel *Aviation Security* di YIA didasarkan pada penugasan harian di titik-titik keamanan yang berbeda, mulai dari pemeriksaan penumpang, pengamanan area terbatas, hingga patroli, semuanya berpedoman pada SOP yang merupakan panduan langkah demi langkah untuk setiap situasi. *Briefing* rutin sebelum *shift* juga dilakukan untuk mengingatkan kembali fokus tugas. Hal ini mencerminkan bahwa personel telah dibekali dengan panduan yang jelas untuk menjalankan pekerjaannya.

Selain SOP, personel juga dibekali dengan *job description* terperinci, *checklist* harian, buku saku SOP, *security check-list* untuk patroli, dan panduan respons darurat. Penggunaan sistem pencatatan manual atau digital untuk melaporkan anomali atau insiden kecil menunjukkan adanya upaya dokumentasi kinerja harian. Teknologi keamanan seperti *X-Ray scanners*, WTMD, dan HHMD, menjadi alat bantu utama yang harus dioperasikan dengan kompetensi tinggi sesuai prosedur.

Namun, kendala signifikan yang dihadapi dalam memastikan kepatuhan personel *Aviation Security* adalah fluktuasi motivasi dan kelelahan akibat rutinitas pekerjaan yang berulang atau beban kerja yang tinggi, yang dapat berkontribusi pada sikap tanggung jawab yang rendah. Mentalitas sudah hafal yang membuat personel cenderung mengambil jalan pintas atau melewati beberapa langkah dalam SOP juga menjadi isu mengkhawatirkan.

Upaya untuk meningkatkan kepatuhan dan tanggung jawab personel fokus pada pelatihan dan *refreshment* berkelanjutan dengan skenario yang lebih realistis, penguatan kepemimpinan dan supervisi di tingkat Chief, serta menanamkan budaya merasa memiliki terhadap keamanan bandara. Pendekatan yang meyakinkan, komunikasi terus-menerus tentang pentingnya setiap detail, dan penerapan sistem *reward and punishment* yang jelas dan adil juga diterapkan. Program *security awareness* yang terstruktur dan sistem koreksi antar personel juga dilakukan.

3. Pemantauan (*Monitoring*)

Unit *Aviation Security* melakukan pemantauan berkelanjutan terhadap kinerja personel *Aviation Security* secara berlapis, mencakup observasi langsung oleh Chief, rekaman CCTV yang dipantau secara *real-time*, dan laporan insiden. Ketepatan waktu *shift* dan respons terhadap alarm juga tercatat dalam sistem log harian. Ini menunjukkan adanya sistem pemantauan yang terstruktur dan didukung oleh teknologi.

Alat dan metode yang digunakan untuk mengukur dan mencatat hasil kinerja personel meliputi formulir observasi kinerja standar, buku log insiden, dan data statistik dari alat keamanan. Penggunaan *software* sederhana untuk pencatatan kehadiran dan insiden, serta rekaman CCTV sebagai bukti visual, menunjukkan adanya diversifikasi metode pengumpulan data.

Kendala dalam fase pemantauan kinerja personel adalah penilaian pribadi dalam observasi manual jika tidak ada *checklist* yang sangat rinci, serta volume data yang besar yang terkadang sulit dianalisis secara mendalam dengan sumber daya terbatas. Keterbatasan jumlah Chief dibandingkan dengan luasnya area kerja dan jumlah personel juga menjadi tantangan dalam menjaga konsistensi pemantauan, sering kali menimbulkan bias pengamat.

Upaya untuk meningkatkan efektivitas proses pemantauan meliputi pelatihan Chief tentang teknik pemantauan yang objektif, penggunaan *checklist* terstandarisasi, pemanfaatan CCTV yang lebih optimal, serta pengembangan *template* pemantauan yang lebih rinci. Diskusi rutin antar Chief tentang pola kinerja yang teramati juga dilakukan untuk menyamakan persepsi dan meningkatkan objektivitas.

4. Penilaian (*Review*)

Proses evaluasi kinerja personel *Aviation Security* formal dilakukan setahun sekali sebagai penilaian menyeluruh, dilengkapi dengan sesi *feedback* informal dan penilaian mini secara triwulanan atau semesteran untuk memantau progres lebih dekat. Penilaian ini dilakukan berdasarkan data yang terkumpul dari pemantauan sepanjang tahun, membandingkan kinerja aktual dengan target yang ditetapkan.

Hasil penilaian kinerja digunakan sebagai panduan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan individu. Kekuatan personel didorong untuk pengembangan karir atau penempatan pada tugas yang membutuhkan keahlian khusus. Kelemahan menjadi dasar untuk merancang program pelatihan yang disesuaikan, seperti pelatihan ulang SOP, *soft skills*, atau penggunaan alat baru. Personel yang kuat di area tertentu bahkan bisa menjadi *trainer* bagi rekan-rekan lain, mendorong budaya belajar dan berkembang.

Kendala dalam proses penilaian kinerja dan pemberian umpan balik adalah potensi bias penilaian dari Chief dan tantangan dalam memastikan personel menerima umpan balik kritis secara positif. Personel kadang merasa sedikit defensif, dan sesi umpan balik sering terburu-buru. Menjaga objektivitas

dalam penilaian dan memastikan penerimaan umpan balik negatif menjadi tantangan. Tindakan perbaikan jika kinerja tidak sesuai standar, terutama untuk mengatasi sikap tanggung jawab personel yang rendah, meliputi sesi konseling dan pelatihan, pelatihan ulang, program *mentoring*, penguatan *soft skills*, dan penekanan ulang nilai-nilai etika *Aviation Security*. Jika semua upaya meyakinkan tidak berhasil, tindakan disipliner akan diterapkan untuk menjaga standar dan profesionalisme.

Umpan balik diberikan melalui sesi tatap muka personal antara Chief dan personel, disampaikan secara spesifik, positif, dan berfokus pada perilaku, bukan kepribadian. Penting bagi personel untuk merasa bahwa *feedback* bertujuan membantu, bukan menjatuhkan. Diskusi dua arah ini krusial agar mereka merasa dilibatkan dan memiliki tanggung jawab atas rencana perbaikan kinerja mereka, yang pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan kinerja.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Sistem manajemen kinerja personel *Aviation Security* di Bandar Udara YIA diimplementasikan melalui empat tahapan utama. Perencanaan (*Plan*) melibatkan perumusan tujuan kinerja dan SOP berdasarkan regulasi penerbangan nasional (Permenhub) dan internasional (ICAO Annex 17) untuk mencapai tujuan keselamatan penerbangan *zero incident*. Kendala utama adalah menyeimbangkan target ambisius dengan realitas operasional serta menyelaraskan strategi perusahaan dengan target individu hal ini diatasi melalui pelibatan Chief dan personel dalam diskusi awal serta sosialisasi terstruktur.

Pada tahap Tindakan (*Act*), personel *Aviation Security* melaksanakan tugas sesuai rencana dan SOP yang didukung oleh *job description* terperinci, *checklist* harian, buku saku SOP, dan teknologi keamanan canggih. Tantangan yang dihadapi meliputi fluktuasi motivasi, kelelahan, dan mentalitas sudah hafal yang berpotensi menurunkan kepatuhan dan tanggung jawab. Upaya penanggulangan meliputi pelatihan berkelanjutan, penguatan kepemimpinan, penanaman budaya merasa memiliki, serta sistem *reward and punishment* yang jelas dan adil.

Pemantauan (*Monitoring*) kinerja personel *Aviation Security* dilakukan secara berlapis melalui observasi langsung, rekaman CCTV, dan laporan insiden. Alat dan metode yang digunakan meliputi formulir observasi standar, buku log insiden, dan data statistik dari alat keamanan. Kendala yang muncul adalah potensi penilaian pribadi dalam observasi manual, volume data yang besar, dan keterbatasan jumlah Chief. Solusi yang diterapkan adalah pelatihan Chief, standarisasi *checklist*, optimalisasi penggunaan CCTV, dan pengembangan *software* manajemen kinerja.

Terakhir, dalam tahap Penilaian (*Review*), evaluasi kinerja formal dilakukan setahun sekali, dilengkapi dengan *feedback* informal dan penilaian mini berkala. Hasil penilaian digunakan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan individu, serta untuk pengembangan program pelatihan yang disesuaikan. Kendala yang dihadapi

adalah potensi bias penilaian Chief dan ketidaksetujuan personel terhadap umpan balik negatif. Tindakan perbaikan mencakup konseling, pelatihan ulang, *mentoring*, dan tindakan disipliner jika diperlukan. Umpan balik diberikan secara personal, spesifik, dan positif untuk mendorong perbaikan kinerja.

Secara keseluruhan, implementasi *Performance Management System* pada personel *Aviation Security* di Bandar Udara Internasional Yogyakarta telah berjalan dengan cukup efektif. Meskipun terdapat kendala, terutama terkait dengan sikap tanggung jawab personel yang rendah yang disebabkan oleh faktor motivasi dan kelelahan, upaya-upaya yang dilakukan oleh Unit *Aviation Security* menunjukkan komitmen untuk terus meningkatkan kualitas kinerja personel demi terwujudnya keamanan penerbangan yang optimal.

Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas, beberapa saran dapat diajukan untuk peningkatan implementasi *Performance Management System* pada personel *Aviation Security* di Bandar Udara Internasional Yogyakarta:

1. Bagi Unit *Aviation Security* YIA

Meningkatkan frekuensi dan kualitas sesi *refreshment* dan pelatihan yang lebih interaktif dan realistis, khususnya untuk mengatasi kejenuhan dan mentalitas sudah hafal. Pertimbangkan skenario simulasi yang lebih kompleks untuk menguji kewaspadaan. Mengembangkan sistem *reward* yang lebih bervariasi dan personal, tidak hanya terbatas pada piagam atau bonus finansial, untuk memotivasi personel yang menunjukkan inisiatif dan tanggung jawab tinggi. Memperkuat program *mentoring* dan koreksi antar personel secara formal untuk menumbuhkan rasa kepemilikan dan tanggung jawab kolektif terhadap keamanan. Meninjau rasio jumlah Chief dengan personel dan luas area kerja untuk memastikan konsistensi pemantauan dan pemberian *feedback* yang lebih personal dan mendalam. Mengeksplorasi lebih jauh investasi pada sistem otomatisasi pengumpulan dan analisis data kinerja untuk mengurangi penilaian pribadi dan meningkatkan akurasi data.

2. Bagi Peneliti Selanjutnya

Penulis berharap agar penelitian selanjutnya dapat mengembangkan penelitian mengenai Implementasi *Performance Management System* Pada Unit *Aviation Security* Di Bandar Udara Internasional Yogyakarta terlebih dapat memperhatikan kendala yang telah ditemui pada penelitian ini agar dapat menjadi acuan di penelitian selanjutnya apakah ada kendala baru atau masih saja menemukan kendala yang sama. Upaya yang telah ditemukan kiranya dapat membantu peneliti selanjutnya ketika dihadapkan dengan kendala yang serupa dengan penelitian ini.

Saran-saran ini diharapkan dapat membantu perusahaan, Sekolah Tinggi Teknologi Kedirgantaraan dan peneliti selanjutnya dalam mendukung dan

meningkatkan *Performance Management System* Pada Unit *Aviation Security* di Bandar Udara Internasional Yogyakarta.

DAFTAR PUSTAKA

- Dessler, G. (2017). *Human resource management* (15th ed.). Pearson.
- Direktorat Jenderal Perhubungan Udara. (2010). *SKEP 2756/XII/2010 tentang Tata cara pemeriksaan keamanan penumpang, personel pesawat udara, dan barang bawaan yang diangkut dengan pesawat udara dan orang perseorangan*. Kementerian Perhubungan Republik Indonesia.
- Direktorat Jenderal Perhubungan Udara. (2017, Januari 27). Pembangunan Bandara Internasional Yogyakarta di Kulon Progo resmi dimulai. <https://dephub.go.id/post/read/pembangunan-bandara-internasional-yogyakarta-di-kulon-progo-resmi-dimulai> (Diakses 18 September 2024)
- Grindle, M. S. (2017). *Politics and policy implementation in the Third World*. Princeton University Press.
- International Civil Aviation Organization. (n.d.). *Annex 17: Security – Safeguarding international civil aviation against acts of unlawful interference*. ICAO.
- Limgiani. (2022). *Manajemen kinerja: Konsep, teori, dan penerapannya*. CV Media Sains Indonesia.
- Moleong, L. J. (2017). *Metodologi penelitian kualitatif*. PT Remaja Rosdakarya.
- Mulyadi. (2015). *Implementasi organisasi*. Gadjah Mada University Press.
- PT Angkasa Pura I. (2022, April 1). Dibangun dengan mitigasi bencana yang lengkap, YIA siap menjadi area evakuasi. <https://yogyakarta-airport.co.id/id/berita/index/dibangun-dengan-mitigasi-bencana-yang-lengkap-yia-siap-menjadi-area-evakuasi-1> (Diakses 18 September 2024)
- Sugiyono. (2023). *Metode penelitian kualitatif*. Alfabeta.