

TUGAS EVALUASI MODEL STRATEGI

PT. ANGKASA PURA I (PERSERO)

Disusun untuk memenuhi salah satu tugas Mata Kuliah Manajemen SDM Strategik

Dosen Pengampu: Prof. Setyabudi Indartono MM., Ph.D.



Disusun Oleh:

Alvadi Christofer Raymond Ivanda

NIM. 19808141134

JURUSAN MANAJEMEN

FAKULTAS EKONOMI

UNIVERSITAS NEGERI YOGYAKARTA

2021

A. Profil Perusahaan

PT Angkasa Pura I (Persero) - atau dikenal juga dengan Angkasa Pura Airports – merupakan salah satu perusahaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak di bidang pelayanan lalu lintas udara dan bisnis bandar udara di Indonesia bagian tengah dan timur. Perusahaan yang berdiri sejak tahun 1962 ini lahir dari keinginan presiden Soekarno yang saat itu baru saja pulang dari Amerika Serikat. Beliau menginstruksikan kepada Menteri Perhubungan dan Menteri Pekerjaan Umum saat itu supaya bandar udara yang ada di Indonesia dapat setara kualitasnya dengan bandar udara yang ada di negara-negara maju seperti Amerika Serikat.

Hingga saat ini, PT Angkasa Pura I (Persero) mengelola 15 bandar udara yang tersebar dari Jawa Tengah hingga Papua. Perusahaan yang memiliki kantor pusat di Jakarta Pusat ini juga memiliki 5 anak perusahaan yaitu PT Angkasa Pura Logistik, PT Angkasa Pura Properti, PT Angkasa Pura Suport, PT Angkasa Pura Hotel, dan PT Angkasa Pura Retail.

B. The Long Run Strategic Map

1 Visi dan Misi Perusahaan



Visi

"Menjadi penghubung dunia yang lebih dari sekadar operator bandar udara dengan keunggulan layanan yang menampilkan keramah tamahan khas Indonesia."



Misi

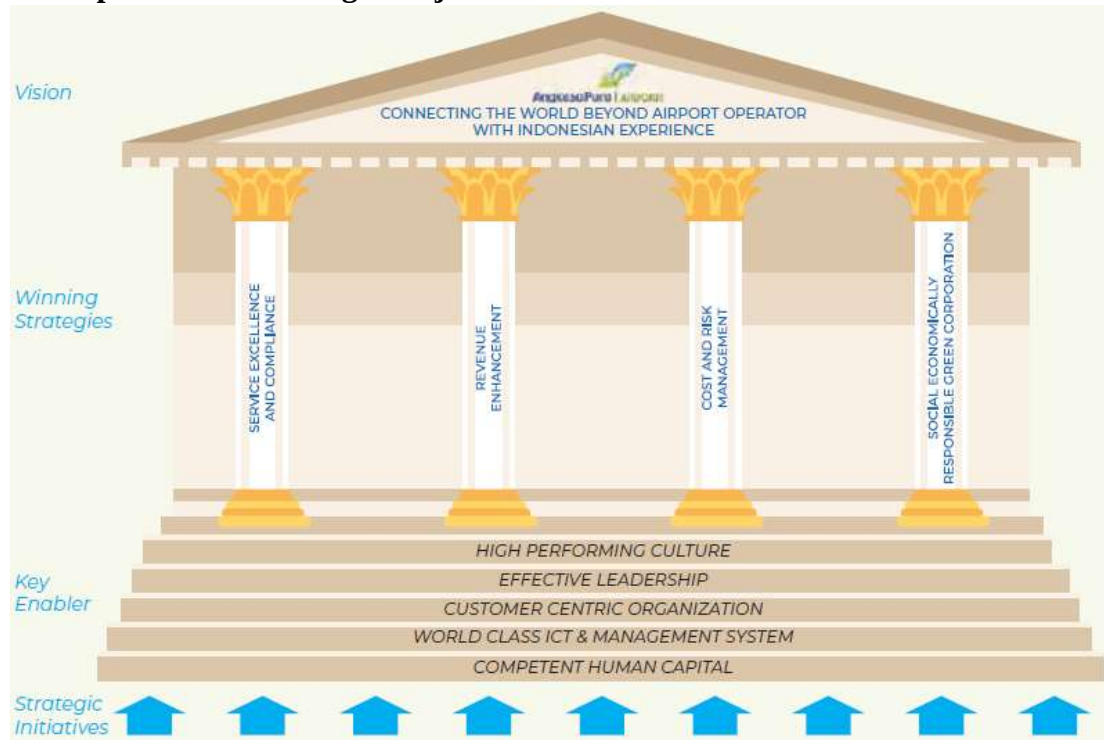
1. Memberikan layanan berskala global dalam standar keselamatan, keamanan, dan kenyamanan terbaik
2. Meningkatkan nilai pemangku kepentingan
3. Menjadi mitra pemerintah dan penggerak pertumbuhan ekonomi
4. Meningkatkan daya saing perusahaan melalui kreativitas dan inovasi
5. Memberikan kinerja pelayanan bandar udara yang prima dalam memenuhi harapan stakeholder melalui pengelolaan sumber daya manusia yang unggul
6. Memberikan kontribusi positif pada kelestarian lingkungan

2 Budaya Perusahaan

Budaya Perusahaan

Sinergis Menghargai keragaman dalam meningkatkan nilai tambah dan kontribusi kepada perusahaan. 	Adaptif Kesiapan hati, pikiran, dan semangat dalam menghadapi perubahan untuk kemajuan perusahaan. 	Terpercaya Memiliki integritas dan kejujuran dalam menjalankan tugas. 	Unggul Antusias dalam belajar dan meningkatkan daya saing untuk kemajuan perusahaan. 
---	--	---	--

C. Description Of Each Stages Objectives



Dalam usaha Perseroan untuk merealisasikan visi “menjadi penghubung dunia yang lebih dari sekadar operator bandar udara dengan keunggulan layanan yang menampilkan keramah tamahan khas Indonesia”, Perseroan menetapkan 4 (empat) Winning Strategies dan 5 (lima) Key Enablers.

1. SERVICE EXCELLENCE AND COMPLIANCE

Saat ini dan ke depannya, Perseroan fokus pada menjadikan Angkasa Pura I sebagai Perseroan yang memberikan layanan secara excellent kepada pelanggan, yang diantaranya adalah kepada perusahaan penerbangan, penumpang, dan konsesiner. Oleh sebab itu, strategi Perseroan adalah meningkatkan kualitas pelayanan dan kepatuhan atas regulasi yang berlaku dengan menggunakan strategi service excellence and compliance. Inisiatif yang digunakan Perseroan dalam mendukung strategi service excellence and compliance, yaitu service level improvement, effective internal Service Level Agreement (SLA), dan airport regulation compliance.

2. REVENUE ENHANCEMENT

PT Angkasa Pura I (Persero) mempunyai revenue enhancement untuk meningkatkan pendapatan (revenue). Strategi tersebut tidak hanya fokus pada besaran kuantitatif pendapatan, namun juga pada komposisi pendapatan. Peningkatan komposisi pendapatan dilakukan melalui pendapatan nonaeronautika, yaitu pendapatan yang berasal dari sumber-sumber yang dapat diandalkan dan dapat menjamin keberlangsungan penguatan Perseroan dalam jangka panjang.

3. COST AND RISK MANAGEMENT

Strategi cost and risk management merupakan strategi Angkasa Pura I dalam melakukan investasi secara selektif dan prudent dengan berfokus pada efisiensi biaya, manajemen risiko, serta pelaksanaan yang sesuai dengan prinsip-prinsip pengelolaan perusahaan kelas dunia dan tata kelola perusahaan dengan baik dan benar.

4. SOCIOECONOMICALLY RESPONSIBLE GREEN CORPORATION

Angkasa Pura I berinisiatif dan berkomitmen untuk menerapkan prinsip-prinsip ramah lingkungan (eco-green) dan memberikan manfaat yang optimal bagi masyarakat sekitar.

5. KEY ENABLERS

Untuk memperkuat winning strategies, terdapat 5 (lima) key enablers yang dikembangkan oleh Angkasa Pura I, dengan penjelasan sebagai berikut:

- HIGH PERFORMING CULTURE

Dalam membentuk budaya organisasi yang memiliki keunggulan, Angkasa Pura I menerapkan inisiatif strategis yang dilakukan berupa: high performing culture, effective performance management system, dan effective performancebased incentive system.

- EFFECTIVE LEADERSHIP

Perkembangan bisnis yang semakin dinamis, menuntut pengelolaan sumber daya manusia yang dinamis juga. Oleh sebab itu, Angkasa Pura I menggunakan effective leadership, dengan inisiatif strategis berupa leadership effectiveness enhancement dalam mendorong efektivitas kepemimpinan.

- CUSTOMER CENTRIC ORGANIZATION

Angkasa Pura I menerapkan Customer Centric Organization dalam mendorong organisasi menjadi berfokus pada pelanggan, dengan inisiatif strategis berupa business process reengineering, lean and customer centric organization dan effective parenting model establishment.

- WORLD CLASS ICT AND MANAGEMENT SYSTEM

Angkasa Pura I menerapkan world class ICT and management system guna mewujudkan ICT kelas dunia. Inisiatif yang dilakukan Perseroan yaitu menerapkan world class management system (misalnya di HC Management), effective management system, parenting policy development, dan holding company system development seperti misalnya kegiatan pelaporan dan perpajakan.

- COMPETENT HUMAN CAPITAL

Dalam mengelola human capital, Angkasa Pura I menggunakan strategi *competent human capital*, dengan inisiatif berupa *effective people development program* dan *world class talent management system*.

D. Road Map Of Firms Strategies

PT Angkasa Pura I (Persero) telah menetapkan arah yang jelas untuk transformasi perusahaan yang dituangkan dalam Roadmap 2019-2023, lengkap dengan target-target dalam bidang operasional, ekonomi, infrastruktur, kemitraan, lingkungan dan pelayanan lainnya.

1. 2019: *Strengthening business and portfolio* (Memperkuat bisnis dan portofolio).
2. 2020: *Growing the business and expand portfolio through innovation*. (Menumbuhkan bisnis dan mengembangkan portofolio melalui inovasi).
3. 2021: *Maturing the business, organization and global network*. (Mendewasakan bisnis, organisasi dan jaringan global).
4. 2022: *Competitive, smart and sustainable company with best people*. (Menjadi perusahaan yang kompetitif, cerdas dan berkelanjutan dengan orang-orang terbaik).
5. 2023: *Connecting the world beyond airport operator with Indonesian experience*.

(Menjadi penghubung dunia yang lebih dari sekadar operator bandar udara dengan keunggulan layanan yang menampilkan keramahan khas Indonesia).

E. Strategic Statements on Various Specific Objectives

Keseriusan PT Angkasa Pura I (Persero) dalam membangun PT Angkasa Pura I (Persero) menjadi perusahaan berkelanjutan dinyatakan dengan kebijakan dan rancangan jangka panjang maupun strategi jangka pendek dalam bidang keberlanjutan. Perseroan telah menetapkan rencana jangka panjang yang meliputi aspek ekonomi, sosial dan lingkungan.

Direksi juga mengeluarkan berbagai kebijakan dan instruksi berkaitan dengan penerapan sistem manajemen lingkungan, penurunan emisi, dan pengelolaan limbah Bahan Berbahaya dan Beracun (B3) dalam lingkungan bandara. Direksi juga mengeluarkan Pernyataan Kebijakan Lingkungan Hidup pada bulan Februari 2019 yang berisi berbagai topik. Kebijakan-kebijakan ini diwujudkan dalam 25 inisiatif strategis yang diturunkan menjadi program kerja ke masing-masing direktorat, yang kemudian diturunkan ke seluruh unit.

#	Strategic Initiatives	#	Strategic Initiatives
1.	Meningkatkan jumlah trafik penumpang melalui <i>destination marketing</i> , pengembangan rute dan peningkatan frekuensi <i>airlines</i> dengan kapasitas yang cukup	14.	Membangun layanan yang berorientasi kepada pelanggan (<i>customer centric</i>)
2.	Meningkatkan potensi jumlah trafik kargo melalui <i>collaborative development</i>	15.	Meningkatkan sinergi dan inisiatif perbaikan untuk membentuk organisasi yang gesit, fokus dan profesional
3.	Meningkatkan kapasitas bandar udara melalui implementasi <i>operational efficiency</i> dan <i>technology</i> .	16.	Melaksanakan implementasi <i>talent management</i> melalui program pelatihan, <i>special and multi skilling</i> sesuai kebutuhan
4.	Melakukan pengembangan bandar udara untuk pertumbuhan jangka panjang	17.	Pengembangan <i>knowledge management</i>
5.	Melakukan akuisisi terhadap bandar udara baru yang berpotensi	18.	Optimalisasi biaya melalui <i>operational excellence</i>
6.	Memaksimalkan pendapatan di dalam terminal	19.	Penerapan <i>big data</i> untuk mendukung proses <i>data analytics</i> , perencanaan, penyusunan konsep untuk memaksimalkan proses operasional dan komersial
7.	Mengembangkan bisnis baru dari jasa terkait lainnya (<i>adjacent businesses</i>)	20.	Implementasi strategi <i>cost effective</i> dan opsi pendanaan perusahaan secara <i>sustainable</i>
8.	Meningkatkan <i>operational capacity</i> untuk dapat meningkatkan mobilitas dan mengoperasikan bandar udara lainnya	21.	Implementasi <i>operational excellence</i> dalam <i>safety, security</i> , dan operasi di atas standar dan regulasi nasional
9.	Mengembangkan <i>portfolio</i> bisnis untuk meningkatkan pendapatan melalui <i>asset utilization</i> dan <i>urban development</i> sebagai implementasi konsep <i>airport city</i>	22.	Implementasi <i>operational excellence</i> dalam <i>safety, security</i> dan operasi di atas <i>best practice level regional</i>
10.	Melaksanakan peningkatan dan pengembangan <i>existing</i> bisnis melalui peningkatan layanan, penerapan teknologi, dan konsep baru	23.	Membangun inisiatif baru dalam <i>safety, security and operation compliance</i> sesuai dengan <i>benchmark</i> internasional
11.	Meningkatkan dan mengembangkan <i>brand value</i>	24.	Menjaga keseimbangan <i>carbon footprint</i> di bandar udara
12.	Mengembangkan <i>customer experience</i> mulai dari akses masuk hingga <i>boarding</i>	25.	Implementasi <i>eco-airport</i> inisiatif dan <i>environment management system</i> yang efektif
13.	Implementasi teknologi digital yang kreatif dan inovatif untuk meningkatkan <i>customer experience</i>		

F. Organizational Development Strategies Information

Kebijakan serta strategi yang dikeluarkan oleh PT. Angkasa Pura I (Persero) senantiasa berpegang teguh pada prinsip *Winning Strategies* sehingga menghasilkan kebijakan dan strategi yang dapat mendukung terjadinya pengembangan organisasi. Berikut adalah strategi Perseroan tahun 2019 yang mengacu pada *Winning Strategies*:

1. Keuangan dan Pasar

- Percepatan proses pinjaman eksternal untuk pembiayaan investasi
- Mengintensifkan penagihan piutang
- Optimalisasi penggunaan dana
- Pertumbuhan pendapatan usaha dan optimalisasi profitabilitas

2. Fokus pada Pelanggan
 - a. Fokus pada peningkatan pelayanan operasional dengan memenuhi standar *level of service*
 - b. Perbaikan fasilitas bandara dan beautifikasi terminal
 - c. Peningkatan pelayanan kepada pelanggan dengan mengimplementasikan AOCC dan *Contact Centre “Bandara172”*
3. Efektifitas Produk dan Proses
 - a. Pengembangan bandara dan *service level improvement*
 - b. Peningkatan procurement system dengan pelaksanaan kontrak payung
 - c. Meningkatkan monitoring terhadap program investasi
4. Fokus Tenaga Kerja
 - a. Menciptakan *lean and customer centric organization* dengan *job scoring analysis*
 - b. Effective career management system dengan pelaksanaan asesmen kompetensi
 - c. Individu seluruh pegawai
 - d. Peningkatan kualitas *Human Capital Information System (HCIS)*
5. Kepemimpinan, Tata Kelola, dan Tanggung Jawab Kemasyarakatan
 - a. Memastikan terimplementasinya transparansi dalam tata kelola perusahaan
 - b. Pemenuhan pelaksanaan undang-undang/ peraturan yang berlaku
 - c. Pemenuhan standar KPKU menjadi acuan pengelolaan operasional perusahaan
 - d. Memastikan tersalurnya dana kemitraan, meningkatkan kolektabilitas pengembalian pinjaman dana kemitraan dan meningkatkan daya serap penyaluran bantuan program Bina Lingkungan
6. Agent of Development
 - a. Strategic partnership untuk bandara yang potensial
 - b. Pengelolaan bandara UPT yang potensial untuk dikembangkan secara bisnis.

G. Personal Development Strategies Information



Tema dan rencana peningkatan kualitas *human capital* setiap tahunnya dijabarkan sebagai berikut:

2017: *Scanning and Internal Check-In*

Perseroan menyusun program re-evaluasi terhadap penerapan dan sistem manajemen Human Capital PT Angkasa Pura I (Persero) .

2018: *Initial and Growth Perseroan*

menyusun program pengembangan kompetensi untuk menciptakan world class airport officer.

2019: *Sustainable Development*

Perseroan menyusun program penguatan kompetensi world class airport officer.

2020: *Take Off*

Menyusun program percepatan dalam proses pencapaian kompetensi world class airport officer.

2021: *Quantum Leap toward World Class Airport Officer*

Perseroan menyusun program penguatan world class airport officer.

PT Angkasa Pura I (Persero) memahami pentingnya program pendidikan dan pengembangan kompetensi manajemen dan karyawan yang bertujuan untuk menunjang pengembangan bisnis perusahaan. Oleh sebab itu Perusahaan memastikan setiap individu mendapatkan kesempatan yang sama untuk meningkatkan pengetahuan, kemampuan dan keahliannya sesuai kebutuhan dan minat masing-masing.

Sepanjang tahun 2019, Angkasa Pura I memfasilitasi pengembangan kompetensi manajemen dan karyawan melalui kegiatan pendidikan dan/ atau pelatihan yang diselenggarakan secara internal maupun eksternal. Terdapat 254 kegiatan pendidikan dan pelatihan yang diikuti oleh 3.490 peserta pada tahun 2019, baik dari pihak manajemen maupun karyawan. Jumlah peserta tersebut turun dari 6.143 peserta pada tahun 2018 yang dipicu oleh adanya pelatihan online pada tahun 2018 yaitu pelatihan “Berpikir Kreatif” yang wajib diikuti oleh seluruh pegawai, sedangkan pada tahun 2019 pelatihan berbasis online tersebut tidak lagi diadakan.

H. Application Of Objectives Strategies

Dalam mencapai strategi tujuan, Perseroan merancang program strategis selama 2019. Program strategis Angkasa Pura I dirancang untuk mengantisipasi kondisi perekonomian dan industri penerbangan sekaligus mengidentifikasi permasalahan dan peluang yang ada. Program strategis tersebut terdiri atas:

1. Building Strong Financial Performance

Angkasa Pura I berupaya untuk mempertahankan kinerja finansial dengan memaksimalkan peluang yang ada. Pada tahun 2019, Angkasa Pura I mengatur risiko finansial akibat penurunan trafik penerbangan dengan memaksimalkan pendapatan nonaeronautika.

2. Rapid International Airport Development

Pembangunan serta pengembangan bandara dilakukan untuk menyelesaikan *lack of capacity* secara cepat. Hal ini bertujuan untuk mengantisipasi potensi *traffic* penumpang di masa mendatang.

3. Improving Customer Service Excellence

Angkasa Pura I memastikan peningkatan kualitas layanan melalui pengaplikasian teknologi (digitalisasi) di bandara-bandaranya. Fasilitas seperti *Airport Operation Control Center* (AOCC) dan *auto handling system* dioperasikan oleh Angkasa Pura I dengan tujuan untuk meningkatkan efisiensi pelayanan serta kepuasan pelanggan.

4. Gaining National and International Recognition

Angkasa Pura I selalu berupaya untuk mempertahankan standar internasional dalam aspek operasional, keamanan, pelayanan, dan finansial. Hal ini tercermin dari berbagai penghargaan serta sertifikasi berstandar internasional yang diperoleh pada tahun 2019 seperti empat penghargaan dari *Airport Council Internasional* (ACI) untuk Bandara Sultan Aji Muhammad Sulaiman (SAMS) Sepinggian Balikpapan pada ajang *Airport Service Quality* (ASQ) Awards 2018 yang dilaksanakan pada tanggal 7 Maret 2019.

I. Evaluation Of Firms Strategies

Berdasarkan beberapa informasi di atas, dapat dilakukan evaluasi terkait strategi bisnis perusahaan serta strategi pengembangan SDM. Untuk implementasi strategi bisnis PT. Angkasa Pura I (Persero) selama tahun 2019 dapat dikatakan kurang baik, hal ini karena menurut laporan keuangan, laba tahun berjalan Perseroan turun sebesar 27,6% dari Rp2,005 Miliar menjadi Rp1,452 Miliar. Penurunan ini disebabkan oleh penurunan minat konsumen akibat dari adanya kenaikan harga tiket pesawat sehingga pendapatan usaha Perseroan menurun.

Laba Tahun Berjalan PT Angkasa Pura I (Persero) dalam Tiga Tahun Terakhir (dalam ribu Rp)

Uraian	Pertumbuhan 2019		2019	2018	2017
	(Rp)	%			
Laba Sebelum Pajak Penghasilan	(768.795.041)	(27,23)	2.054.266.628	2.823.061.669	1.893.003.530
Beban Pajak Final	(18.396.229)	(14,36)	109.731.383	128.127.612	103.506.155
Beban pajak penghasilan Badan, Bersih	(196.707.819)	(28,55)	492,08.079	689.015.898	369.144.323
Laba tahun Berjalan	(553.690.993)	(27,60)	1.452.227.166	2.005.918.159	1.420.353.052

Dalam usahanya meningkatkan keterampilan SDM, strategi pengembangan SDM yang dilakukan Perseroan selama tahun 2019 dinilai cukup berhasil. Hal ini dibuktikan dengan hasil evaluasi pelaksanaan pengembangan kompetensi karyawan sepanjang tahun 2019 yang diisi oleh peserta menunjukkan hasil sangat puas.

Unsur Penilaian	Indeks Kepuasan	Skala Likert	Kategori
Instruktur	88,56 %	4,43	Sangat Puas
Modul	88,29 %	4,41	Sangat Puas
Metode Pelatihan	88,44 %	4,42	Sangat Puas
Fasilitas	88,09 %	4,40	Sangat Puas
Penyelenggara	89,34 %	4,43	Sangat Puas

Selain itu, Karyawan yang bekerja di Angkasa Pura I pada umumnya memiliki masa kerja lebih dari lima tahun. Per 31 Desember 2019, tercatat 1.230 orang atau 36,62% karyawan yang masa kerjanya kurang dari lima tahun. Tingginya masa kerja karyawan dapat menunjukkan adanya loyalitas karyawan yang cukup baik, yang salah satunya dapat dipicu oleh kepuasan karyawan terhadap strategi pengelolaan SDM yang dilakukan oleh Perseroan.

Referensi:

Angkasa Pura Magazine Edisi 01/2019. (<https://ap1.co.id/id/information/internal-magazine>)

Laporan Keuangan 2019 PT. Angkasa Pura I (Persero).
(<https://ap1.co.id/id/hubungan-investor/laporan-keuangan>)

Laporan Tahunan 2019 PT. Angkasa Pura I (Persero). (<https://ap1.co.id/id/hubungan-investor/annual-report>)