**Penyempurnaan Isu Strategis AP II No 12-21 (Lanjutan )**

**Permasalahan 12:**

Kebutuhan adanya perubahan (transformasi) di lingkungan AP II untuk menuju Bandara Berskala internasional. Namun kultur perusahaan yang birokratis dan mentalitas transaksional dapat menjadi hambatan dalam percepatan perubahan di AP II.

Solusi : Strategi dan Roadmap Manajemen Perubahan .

1. Pengelolaan perubahan harus memiliki strategi perubahan serta roadmap perubahan yang efektif dan tidak hanya bicara di level abstrak. Namun rencana-rencana transformasi baik SDM , budaya kerja , pengelolaan infrastruktur dan teknologi harus dapat di-detailkan dalam program-program nyata dan rinci baik jangka pendek (Quick Win) maupun jangka menengah dan panjang yang memiliki target-target spesifik dalam setiap tahapannya.
2. Review road map manajemen perubahan saat ini
3. Menjalankan proses monitoring dan evaluasi manajemen perubahan secara disiplin.

**Permasalahan 13:**

Adanya disparitas etos dan proses kerja di Terminal 3 SHIA dibandingkan dengan Terminal 1,2 yang mencerminkan ketidakseragaman budaya kerja level korporasi , padahal Terminal 1,2 dan 3 notabene berada pada kawasan yang sama. Belum terstandarisasi dari proses dan etos kerja membuat adanya inbalancing dan performance yang tidak optimal di bandara.

**Solusi** : Program standarisasi proses dan kualitas kerja di lingkungan AP II.

Standarisasi proses serta kualitas harus dilaksanakan dan dimonitor secara teratur dan disiplin. Kriteria dan target-target dari setiap proses kunci di bandara dilaksanakan untuk menjamin tingkat pelayanan yang dijanjikan pada konsumen (SLA = Service Level Agreement). Dalam hal ini criteria-kriteria pelayanan dan target pelayanan diharapkan dapat berlaku seragam di bandara SHIA.

**Permasalahan 14:**

Kepuasan yang sifatnya intrinsik dari karyawan dalam bekerja masih belum optimal. Dari diskusi dapat digali ada pendapat karyawan diperlakukan sebagai robot , mempertanyakan komitmen manajemen terhadap perubahan dan membutuhkan kepedulian dan dukungan manajemen terhadap operasional di lapangan (contoh : merasa kurangnya dukungan di Kuala Namu)

**Solusi** : Program Pembelajaran Perubahan Secara Strategi dan Operasional

1. Konvensi komitmen dari manajemen terhadap operation excellence di AP II.
2. Program bagi manajemen untuk turun ke lapangan secara berkala memonitor permasalahan dan kendala di lapangan.
3. Forum diskusi dan komunikasi dua arah yang lancar bagi manajemen dan karyawan.

**Permasalahan 15 :**

Komposisi kepegawaian di AP II – terutama operasional – yang masuk dalam kategori tua. Hal ini menyulitkan kecepatan gerak AP II untuk bertransformasi menuju bandara berkelas internasional .

**Solusi** : Perencanaan Rekruitmen dan program rotasi /replacement yang terencana dengan baik.

* Berdasarkan masukan diskusi sebagian besar karyawan di operasional masuk kategori senior. Pola jenjang karir, dan pola rotasi / mutasi perlu dijalankan untuk menempatkan orang yang tepat sesuai kapabilitasnya di posisi yang cocok.
* Program Assessment dari karyawan (sudah dijalankan)
* Perencanaan rekruitmen untuk mengatasi kebutuhan tenaga-tenaga muda dalam proses transformasi menuju bandara berkelas internasional.

**Permasalahan 16:**

Sistem kompensasi karyawan yang dirasakan belum memberikan keadilan bagi karyawan yang berprestasi. Keadilan dalam sistem kompensasi yang berbasis kinerja dibutuhkan untuk meningkatkan motivasi karyawan dalam bekerja dan berinovasi.

**Solusi** : Perbaikan sistem kompensasi (ada reward dan punishment) yang berdasarkan atas performance appraisal.

1. Remunerasi berbasis kinerja diharapkan karyawan agar tercipta keadilan dan meningkatkan motivasi karyawan untuk berinovasi dan berupaya lebih serta menjadi unggul.
2. Restrukturisasi sistem appraisal .
3. Pembenahan sistem remunerasi ini harus menjadi program divisi SDM yang disepakati dan mendapatkan dukungan penuh manajemen.

**Permasalahan 17 :**

Di AP II terdapat banyak konsultan yang berperan dalam membantu pekerjaan spesifik di AP II seperti RJPP, ERP , Corporate Plan dan SDM. Pertanyaannya apakah terjadi sinergi dari pekerjaan-pekerjaan yang ada untuk membantu terciptanya percepatan transformasi AP II menjadi bandara berkelas internasional.

**Solusi** : Program mensinergikan task force di AP II

* Dalam pelaksanaan berbagai pekerjaan di AP II perlu adanya sinergi dari task force – yang melibatkan konsultan / pihak ketiga – sehingga apa yang dihasilkan menjadi bernilai tambah dan tidak tumpang tindih.
* Koordinasi dari hasil pekerjaan, kualitas dan manfaat antar bagian dapat dilaksanakan bila ada fungsi atau PMO yang memonitor dan berwenang dalam memberikan saran bagi manfaat yang lebih besar bagi keseluruhan program di AP II dalam pencapaian target dalam RJPP.

**Permasalahan 18 :**

Knowledge Management di AP II belum dilaksanakan dengan serius, padahal KM ini daibutuhkan dalam mendukung proses transformasi bandara dalam kondisi persaingan yang sangat dinamis. Fakta saat ini adalah pola pelatihan belum banyak perubahan dibandingkan dulu padahal dibutuhkan peningkatan skill dan knowledge untuk bertrasnformasi. Fakta lain adalah hasil-hasil training dan kunjungan kerja belum didokumentasikan baik untuk tujuan sharing knowledge .

**Solusi** : Program Pengelolaan Manajemen Pengetahuan

* Pengetahuan baik yang sifatnya tacit maupun explicit yang dimiliki AP II harus dapat dikelola sehingga terjadi peningkatan intellectual capital di lingkungan AP II dalam rangka menuju bandara berkelas internasional.
* Pengelolaan pengetahuan ini didukung oleh penyediaan platform untuk menampung bahan-bahan / materi yang dapat diakses oleh semua orang untuk menunjang pekerjaan-nya.
* Peningkatan pengatahuan di AP II dan tersebarnya pengetahuan ditunjang updating kumpulan informasi, data dan pengetahuan lain secara teratur .

**Permasalahan 19 :**

Konsep Manajemen Risiko yang dalam pelaksanaannya dijaga oleh SPI belum jelas implementasinya , mulai bagaimana memetakan risiko, menghitung dan mengendalikan risiko.

**Solusi** : Program implementasi manajemen risiko di AP II

* Risiko harus dipahami dalam konteks yang disepakati di AP II dengan tujuan menghindari kerugian akibat kegagalan pelaksanaan sistem organisasi.
* Pemetaan risiko pada titi-titik kritis harus dapat dilaksanakan dengan pengetahuan procedural dan teknis yang mendalam.
* Definisi tugas , wewenang dan peran yang jelas dari fungsi manajemen risiko

**Permasalahan 20 :**

Dari sisi input SDM di AP II , saat ini AP II belum dapat menarik lulusan-lulusan terbaik (best brain) untuk bergabung karena daya tarik yang belum setara dengan BUMN favorit yang lain seperti : Pertamina, Telkom. Di masa depan kekurangan best brain ini akan menyulitkan proses percepatan transformasi APII dalam peta persaingan global yang makin tajam.

**Solusi** : Program Talent Scouting di AP II

* Perekrutan dengan cara Roadshow ke kampus-kampus terbaik untuk mendapatkan fresh graduate berkualitas akedemis dan soft-skill yang baik.
* MOU dengan kampus / lembaga pendidikan dalam proses rekruitmen dan internship . Dengan demikian sudah ada database kandidat untuk mengisi posisi yang dibutuhkan di AP II.
* Career Path dan penyediaan lingkungan kerja yang kondusif dan menarik bagi calon-calon pegawai baru.

**Permasalahan 21 :**

Permasalahan kepemimpinan (leadership) di manajemen AP II yang sangat dibutuhkan untuk membawa seluruh SDM dan resource yang ada menuju bandara berkelas internasional. Hal yang masih dikeluhkan karyawan operasional adalah komitmen manajemen, play safe , kultur feodal dan aksi nyata dalam proses perubahan.

**Solusi** : Program (Penyegaran) Leadership bagi Manajemen AP II , Program Pembelajaran Perubahan Secara Strategi dan Operasional

* Dalam dinamika persaingan penyediaan pelayanan bandara, paradigm lama yang birokratis , feodal harus berubah sejalan dengan kebutuhan untuk tetap eksis di industry pelayanan bandara.
* Perombakan paradigma ini juga sejalan dengan pola kepemimpinan yang sesuai dengan situasi dan kondisi. Dalam kaitan ini, perlu dianalisis pola kepemimpinan yang cocok dan implementatif untuk AP II .
* Dibutuhkan adanya pemimpin yang inspiratif dan mampu membawa kapal yang besar dalam pusaran perubahan dalam menuju tercapainya bandara berkualifikasi internasional .