

***ANALYSIS OF HUMAN RESOURCE COMPETENCY FULFILLMENT STRATEGIES  
AT PT ANGKASA PURA AVIASI, KUALANAMU INTERNATIONAL AIRPORT***

**ANALISIS STRATEGI PEMENUHAN KOMPETENSI SUMBER DAYA MANUSIA DI  
PT ANGKASA PURA AVIASI BANDAR UDARA INTERNASIONAL KUALANAMU**

**Try Utama Budi Siregar<sup>1</sup>, Nazaruddin<sup>2</sup>, Meilita Tryana Sembiring<sup>3</sup>**

Program Studi Magister Manajemen, Program Pascasarjana, Universitas Sumatera Utara<sup>1,2,3</sup>

Email: [tryutamabudi@gmail.com](mailto:tryutamabudi@gmail.com)<sup>1</sup>, [nazarmtd60@gmail.com](mailto:nazarmtd60@gmail.com)<sup>2</sup>, [meilita@usu.ac.id](mailto:meilita@usu.ac.id)<sup>3</sup>

**ABSTRACT**

*This study aims to analyze the human resource (HR) competency fulfillment strategies at PT Angkasa Pura Aviasi, Kualanamu International Airport, to support organizational transformation and achieve world-class airport standards. The research focuses on identifying competency gaps, mapping competencies against the company's six Key Success Factors (KSF), and developing a strategic roadmap for HR capability enhancement. This study employs a qualitative research approach with data collected through in-depth interviews with key informants from the Human Capital division, field observations, and document analysis. The analysis is structured using several frameworks, including the RBV-VRIO, KSAO, and BANI, to examine the value, uniqueness, imitability, and organizational integration of competencies, as well as the alignment of HR capabilities with the dynamic and complex aviation industry. The results indicate that while operational competencies in safety, service, and airport operations are well-established, strategic competencies in digital leadership, business acumen, strategic orientation, and cross-functional collaboration remain underdeveloped. Significant competency gaps were identified in Technology & Digital Transformation and Commercial & Business Development, whereas Safety & Security Excellence and Customer Experience & Service Quality show moderate performance but require improved consistency. The 10-year HR development roadmap is proposed in three phases: Foundation (1–3 years), Strengthening (4–6 years), and Value Creation (7–10 years), aimed at gradually transforming operational capabilities into strategic and world-class competencies. The study concludes that structured competency development is critical for PT Angkasa Pura Aviasi to achieve global airport standards, enhance competitiveness, and effectively respond to an increasingly dynamic and digital aviation environment.*

**Keywords :** Competency Fulfillment Strategy, Human Resources, Organizational Transformation, International Airport, PT Angkasa Pura Aviasi

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi pemenuhan kompetensi sumber daya manusia (SDM) di PT Angkasa Pura Aviasi, Bandar Udara Internasional Kualanamu, guna mendukung transformasi organisasi dan pencapaian standar bandara kelas dunia. Penelitian ini fokus pada identifikasi kesenjangan kompetensi, pemetaan kompetensi terhadap enam Key Success Factors (KSF) perusahaan, serta penyusunan roadmap strategis pengembangan kapabilitas SDM. Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan kualitatif dengan pengumpulan data melalui wawancara mendalam dengan informan kunci dari divisi Human Capital, observasi lapangan, dan studi dokumentasi. Analisis dilakukan menggunakan beberapa kerangka kerja, termasuk RBV-VRIO, KSAO, dan BANI, untuk menilai nilai, kelangkaan, kesulitan ditiru, serta integrasi organisasi dari kompetensi SDM, sekaligus mengevaluasi keselarasan kapabilitas SDM dengan dinamika industri aviasi yang kompleks. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi operasional SDM, seperti keselamatan, pelayanan, dan operasional bandara, telah terbentuk dengan baik. Namun, kompetensi strategis, termasuk kepemimpinan digital, business acumen, orientasi strategis, dan kolaborasi lintas fungsi, masih berada pada tingkat yang belum optimal. Kesenjangan paling signifikan terdapat pada KSF Technology & Digital Transformation dan Commercial & Business Development, sementara KSF Safety & Security Excellence dan Customer Experience & Service Quality menunjukkan capaian menengah namun masih memerlukan konsistensi. Roadmap pengembangan SDM selama 10 tahun disusun dalam tiga tahap: Foundation (1–3 tahun), Strengthening (4–6 tahun), dan Value Creation (7–10 tahun), untuk mentransformasi kapabilitas operasional menjadi kapabilitas strategis dan kelas dunia. Penelitian ini menyimpulkan bahwa penguatan kompetensi SDM secara terstruktur merupakan prasyarat penting bagi PT Angkasa Pura Aviasi untuk mencapai standar global, meningkatkan daya saing, serta menghadapi tantangan industri aviasi yang

semakin kompleks dan digital.

**Kata Kunci :** Strategi Pemenuhan Kompetensi, Sumber Daya Manusia, Transformasi Organisasi, Bandara Internasional, PT Angkasa Pura Aviasi

## PENDAHULUAN

Bandar udara bukan sekadar simpul transportasi, melainkan infrastruktur strategis yang menjadi etalase utama sistem logistik, pariwisata, dan investasi nasional. Dalam konteks ini, sumber daya manusia (SDM) memegang peran sentral dalam menjamin kualitas pelayanan, keselamatan, dan efisiensi operasional bandara. PT Angkasa Pura Aviasi sebagai pengelola Bandar Udara Internasional Kualanamu memiliki tanggung jawab besar untuk menghadirkan layanan berkelas dunia. Untuk itu, pemenuhan kompetensi SDM menjadi aspek fundamental dalam mendukung transformasi bandara menuju standar pelayanan global yang kompetitif dan terukur.

Pembentukan PT Angkasa Pura Aviasi sebagai perusahaan *Joint Venture Company* (JVC) tidak hanya merupakan keputusan korporasi, melainkan bagian dari agenda besar pemerintah dalam mengakselerasi pembangunan infrastruktur transportasi udara. Kerja sama ini termasuk dalam Proyek Strategis Nasional (PSN) di sektor kebandarudaraan, yang ditujukan untuk mempercepat peningkatan kualitas layanan, memperluas koneksi udara, serta mendorong pertumbuhan ekonomi regional dan nasional.

Penetapan Bandara Internasional Kualanamu sebagai objek kerja sama investasi asing yang diawasi langsung oleh pemerintah pusat menjadikan proyek JVC ini memiliki nilai strategis bagi negara. Melalui skema kerja sama ini, pemerintah mendorong modernisasi bandara dengan standar internasional, memperkuat kapasitas pembiayaan, serta mengadopsi praktik terbaik global (*global best practices*) dalam pengelolaan bandara. Dengan masuknya GMR Airports Limited, pemerintah juga menargetkan terjadinya transfer pengetahuan (*knowledge transfer*), peningkatan kompetensi SDM lokal, dan

penguatan daya saing Indonesia dalam industri kebandarudaraan internasional.

Sejak terbentuknya PT Angkasa Pura Aviasi sebagai perusahaan *Joint Venture Company* (JVC) antara PT Angkasa Pura II yang kini telah menjadi entitas hasil penggabungan dengan PT Angkasa Pura I dan PT Angkasa Pura II (*InJourney Airport*) dengan GMR Airports Limited (India), terjadi transformasi signifikan dalam pengelolaan Bandar Udara Internasional Kualanamu. Perubahan ini bukan hanya terkait saham kepemilikan dan pola bisnis, melainkan juga menuntut adanya penyesuaian mendasar dari sisi struktur organisasi, strategi operasional, dan terutama kompetensi sumber daya manusia (SDM).

Transformasi tersebut terlihat nyata dari perkembangan struktur organisasi, yang pada awalnya hanya berfokus pada pemenuhan fungsi dasar bandara, kini berkembang dengan penambahan unit-unit baru seperti *Learning Center, Career, People Development, Business Development, Airline Marketing, Corporate Strategic Development, Internal Auditor* dan unit-unit lainnya serta adanya jajaran Direktur (*Board of Director*) serta Komisaris (*Board of Commissioner*) yang sebelumnya tidak ada dalam struktur di Bandar Udara Internasional Kualanamu. Hal ini menunjukkan adanya pergeseran dari pengelolaan bandara yang sekedar menjalankan fungsi regulatif menjadi pengelolaan yang lebih berorientasi pada daya saing, komersialisasi dan pengembangan bisnis baik pada sektor aeronautika maupun non-aeronautika. Transformasi tersebut menjadikan peran yang lebih strategis kepada Bandar Udara Internasional Kualanamu sebagai *Head Office* sekaligus Cabang serta dengan visi besar untuk menjadi *hub internasional airport* bagian barat Indonesia, kompetensi yang ada harus berkembang melampaui sekadar kepatuhan terhadap regulasi dasar. Perubahan lingkungan pascapandemi dan

berkembangnya konsep BANI yang menggambarkan dunia sebagai rapuh, penuh kecemasan, tidak linier, dan sulit dipahami semakin mempertegas kebutuhan organisasi untuk memiliki SDM yang adaptif dan siap menghadapi ketidakpastian. Dalam kondisi demikian, kompetensi tidak lagi dapat dipandang sebagai atribut statis, melainkan harus berkembang secara dinamis mengikuti perubahan teknologi, perilaku pelanggan, serta model bisnis bandara modern.

World Economic Forum (2024) sebanyak 44% keterampilan utama dalam dunia kerja akan mengalami perubahan dalam lima tahun ke depan, termasuk di sektor transportasi dan pelayanan publik. Perubahan ini bukan hanya menyangkut teknologi, tetapi juga menuntut perubahan cara berpikir dan bekerja manusia di dalam organisasi.

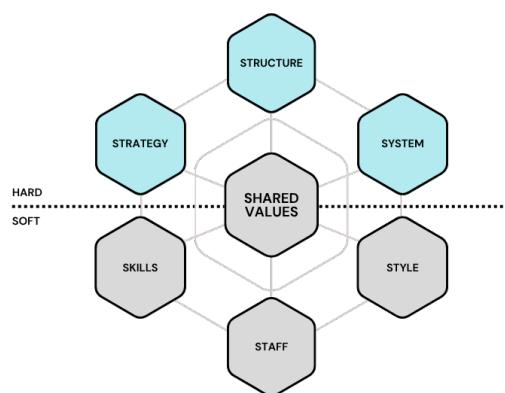
Tshetshe (2025) menggambarkan dunia pascapandemi sebagai lingkungan kerja yang rentan (*brittle*), penuh kecemasan (*anxious*), berkembang tidak linier (*non-linear*), dan kerap sulit dipahami (*incomprehensible*). Kompetensi masa depan seperti digital literacy, data analytics, customer centricity, business acumen, komunikasi strategis, dan adaptive leadership menjadi sangat penting untuk memastikan keberlanjutan bisnis bandara serta menjaga daya saing PT Angkasa Pura Aviasi di tingkat nasional maupun internasional.

Dalam kondisi dunia yang rapuh dan penuh ketidakpastian seperti sekarang, bandara hanya dapat bertahan dan berkembang jika SDM-nya siap menghadapi perubahan cepat tersebut. Kualanamu sebagai Head Office sekaligus Cabang memiliki tanggung jawab lebih besar untuk memastikan kompetensinya selaras dengan tuntutan bisnis bandara modern. Kondisi ini menuntut SDM Bandara Kualanamu untuk memiliki kompetensi masa depan yang lebih adaptif dan relevan. Kompetensi yang dibutuhkan tidak lagi sebatas keterampilan teknis atau kepatuhan terhadap regulasi, tetapi juga mencakup kemampuan berpikir strategis,

mengolah data, memecahkan masalah kompleks, memahami dinamika bisnis bandara, serta mengelola layanan pelanggan pada standar internasional. Selain itu, perubahan pasca pandemi COVID-19 membawa dunia memasuki era BANI (*Brittle, Anxious, Nonlinear* dan *Incomprehensible*). Jika kompetensi-kompetensi masa depan tersebut belum dikuasai secara merata, maka akan timbul kesenjangan kompetensi (*competency gap*) yang dapat menghambat proses transformasi organisasi. Kesenjangan ini harus diidentifikasi secara sistematis melalui *Gap Analysis*, agar perusahaan dapat menyusun program pengembangan SDM yang tepat sasaran, terukur, dan selaras dengan arah strategis PT Angkasa Pura Aviasi sebagai operator bandara yang kompetitif di tingkat nasional dan internasional

Kompetensi yang dibutuhkan SDM di lingkungan PT Angkasa Pura Aviasi mencakup *hard skills* dan *soft skills* yang saling melengkapi. Aspek teknis seperti penguasaan materi tentang peraturan atau regulasi penerbangan, sistem operasional bandara, hingga pemanfaatan teknologi informasi menjadi krusial. Sementara itu, kemampuan komunikasi, pelayanan pelanggan, kepemimpinan, dan kolaborasi antarlini menjadi penentu keberhasilan dalam konteks pelayanan dan kerja tim. Meski upaya pengembangan sumber daya manusia telah dilakukan, masih terdapat perbedaan nyata antara tingkat kompetensi Sumber Daya Manusia PT Angkasa Pura Aviasi saat ini dengan standar ideal yang diperoleh melalui praktik terbaik (*benchmarking*) di tingkat internasional. Kompetensi aktual Sumber Daya Manusia menunjukkan adanya kesenjangan yang cukup lebar jika dibandingkan dengan ekspektasi kompetensi global yang relevan dengan kebutuhan industri kebandarudaraan modern.

Merujuk pada data internal perusahaan tahun 2024, rata-rata total jam pelatihan per pegawai hanya mencapai 40,43 jam per tahun, yang sebagian besar berasal dari pelatihan bersifat wajib (*mandatory training*) sebesar 61,11%, sedangkan pelatihan substantif berbasis kebutuhan unit



kerja hanya 19,75 jam per tahun. Capaian ini masih jauh di bawah standar bandara unggulan kawasan seperti Kuala Lumpur International Airport dan Changi International Airport, yang diketahui memberikan lebih dari 80 jam pelatihan per orang setiap tahunnya, dengan fokus utama pada transformasi digital, kepemimpinan strategis, serta inovasi layanan. Lebih lanjut, kesenjangan juga terlihat dalam penguasaan kompetensi spesifik antar kelompok generasi. Misalnya, sekitar 75% kompetensi analitik didominasi oleh generasi X, sementara partisipasi generasi Y dan Baby Boomers dalam bidang ini masih tergolong rendah. Ketimpangan ini menandakan adanya tantangan dalam pemerataan penguasaan keterampilan berpikir kritis dan pemecahan masalah di lintas usia kerja.

Selain itu, rendahnya penguasaan terhadap kemampuan dasar teknologi informasi (IT literacy) di kalangan pegawai masih menjadi tantangan tersendiri, terutama di tengah percepatan digitalisasi layanan bandar udara yang menuntut keterampilan digital sebagai fondasi utama dalam pelaksanaan operasional yang efektif dan efisien. Kondisi ini menunjukkan bahwa strategi pengembangan SDM belum sepenuhnya mencerminkan kebutuhan nyata di lapangan, baik dari aspek kuantitas pelatihan, pemerataan antar generasi, maupun relevansi substansi pengembangan kompetensinya. Oleh karena itu, diperlukan pendekatan strategis dan terarah untuk menjawab kesenjangan tersebut dan mendorong Sumber Daya Manusia yang adaptif, kolaboratif, dan siap menghadapi

tuntutan global di masa depan. Gambar berikut menunjukkan temuan dari asesmen organisasi berdasarkan pendekatan 7S Framework yang telah dilakukan oleh manajemen PT Angkasa Pura Aviasi:

Gambar 1. Kerja 7S McKinsey

Pada Gambar 1 diatas dijelaskan bahwa hasil penilaian organisasi PT Angkasa Pura Aviasi menggunakan Kerangka Kerja 7S McKinsey, yang terdiri dari *Strategy*, *Structure*, *Systems*, *Shared Values*, *Style*, *Staff*, dan *Skills*. Analisis ini digunakan untuk mengevaluasi efektivitas organisasi dalam mencapai tujuan strategisnya sebagai hub internasional di kawasan barat Indonesia.

Berdasarkan hasil asesmen internal, PT Angkasa Pura Aviasi menghadapi berbagai permasalahan mendasar dalam pemenuhan kompetensi sumber daya manusia yang memengaruhi kesiapan organisasi dalam mendukung perannya sebagai hub internasional. Strategi pengelolaan SDM belum dirancang dan diimplementasikan secara terintegrasi dengan arah bisnis perusahaan, sehingga kurang efektif dalam merespons ekspansi terminal dan peningkatan kapasitas operasional. Dari sisi struktur, organisasi belum disusun berdasarkan kajian yang komprehensif, sementara sistem grading dan deskripsi pekerjaan belum sepenuhnya selaras dengan kebutuhan dan pengelolaan SDM secara menyeluruh.

Selain itu, sistem operasional dan manajemen perusahaan masih berjalan secara terpisah dan belum terintegrasi secara optimal, diperparah dengan belum maksimalnya pengembangan sistem pendukung seperti keuangan dan teknologi informasi. Nilai-nilai budaya perusahaan juga belum tersosialisasi dan terinternalisasi dengan kuat, sehingga belum mampu mendorong kinerja tinggi secara konsisten. Gaya kepemimpinan di berbagai lini organisasi masih memerlukan pengembangan, khususnya dalam hal efektivitas komunikasi lintas fungsi dan lintas jenjang. Dari aspek staf, jumlah dan kualitas SDM belum sepenuhnya memadai, serta

perencanaan tenaga kerja belum berbasis kebutuhan bisnis yang akurat. Sementara itu, pengembangan keterampilan dan kompetensi inti karyawan masih belum optimal.

Temuan tersebut diperkuat melalui wawancara mendalam dengan Senior Vice President of Human Capital & Procurement PT Angkasa Pura Aviasi yang mengidentifikasi tiga kesenjangan kompetensi kritis sebagai fokus strategis perusahaan. Kesenjangan pertama berkaitan dengan kemampuan digital, terutama pada level operasional dan manajemen menengah, di mana penguasaan teknologi modern dan analisis data masih terbatas. Kesenjangan kedua terletak pada aspek kepemimpinan, khususnya dalam pengambilan keputusan berbasis data serta kemampuan memimpin transformasi digital. Kesenjangan ketiga menyangkut konsistensi layanan, yang tercermin dari masih bervariasinya kualitas pengalaman penumpang di berbagai titik layanan. Secara keseluruhan, kondisi ini menunjukkan perlunya penguatan strategi dan sistem pengelolaan SDM yang terintegrasi untuk mendukung transformasi dan daya saing perusahaan.

Upaya penanggulangan kesenjangan kompetensi ini semakin mendesak seiring dengan rencana penerapan *Road Map* Transformasi Human Capital Bandara 2025-2030. Transformasi ini menjadi krusial untuk memastikan keselarasan antara kapabilitas sumber daya manusia dengan visi perusahaan sebagai pusat penerbangan internasional yang berdaya saing tinggi di kawasan barat Indonesia.

Ulfah Arini et al. (2020) Salah satu tantangan utama dalam pengembangan sumber daya manusia adalah ketidaksesuaian antara potensi individu dengan kebutuhan organisasi dalam jangka panjang. Penilaian terhadap kompetensi tidak hanya berfungsi sebagai alat seleksi, tetapi juga sebagai dasar dalam menyusun program pengembangan yang lebih tepat sasaran. Penelitian terdahulu menekankan pentingnya *assessment center* sebagai

instrumen yang mampu memberikan gambaran objektif dan terukur terhadap kapabilitas SDM dalam konteks kepemimpinan dan pengembangan karier. Meski demikian, temuan empiris menunjukkan bahwa hanya 28% peserta *assessment* yang memenuhi kualifikasi sebagai *future leader*, mencerminkan adanya kesenjangan signifikan antara kompetensi aktual dan ekspektasi organisasi.

Sulistyaningsih (2022) mengemukakan bahwa pengembangan sumber daya manusia yang berbasis kompetensi dan profesional dilakukan agar dapat memberikan hasil yang sesuai dengan tujuan dan sasaran organisasi dengan standar kinerja yang telah ditetapkan. Tujuan yang ingin dicapai oleh manajemen sumber daya manusia adalah membentuk sumber daya manusia yang profesional, yang memiliki karakteristik, berakhhlak mulia, kompeten, dan termotivasi.

Pane (2023) penerapan strategi pengembangan SDM yang konsisten dan selaras dengan arah transformasi organisasi akan berdampak signifikan terhadap pencapaian kinerja. Ali et al. (2024) Strategi penguatan SDM dalam transportasi udara harus mengintegrasikan kebijakan pelatihan, sistem penilaian berbasis kompetensi, serta pengembangan budaya kerja yang adaptif terhadap perubahan teknologi dan tuntutan layanan. Hal ini penting untuk mendorong inovasi serta menciptakan proses pembelajaran berkelanjutan di seluruh lini operasional.

Sebagai bagian dari ekosistem BUMN, PT Angkasa Pura Aviasi menyusun dan mengimplementasikan *Key Performance Indicator (KPI)* berlandaskan Keputusan Menteri BUMN Nomor SK-306/MBU/11/2023 yang menekankan lima perspektif utama, yaitu nilai ekonomi dan sosial bagi Indonesia, inovasi model bisnis, kepemimpinan teknologi, peningkatan investasi, serta pengembangan talenta. Dalam kerangka tersebut, perspektif pengembangan talenta menjadi area strategis yang berada di bawah tanggung jawab Direktorat Human Capital, dengan mandat utama untuk memastikan kompetensi sumber daya

manusia selaras dengan kebutuhan bisnis dan agenda transformasi korporasi.

Namun, capaian KPI korporat pada tahun berjalan yang berada pada angka 87,52 dari target 100 menunjukkan bahwa optimalisasi fungsi pengembangan SDM belum sepenuhnya tercapai. Capaian ini mengindikasikan masih adanya kesenjangan dalam berbagai aspek pengelolaan SDM, mulai dari perencanaan, pelaksanaan program pelatihan, hingga pemetaan dan pengembangan talenta yang belum sepenuhnya berbasis data. Kondisi tersebut memunculkan kebutuhan untuk mengevaluasi efektivitas strategi pemenuhan kompetensi yang telah diterapkan, sekaligus menilai sejauh mana strategi tersebut mampu menjawab kebutuhan masa depan dan mendukung arah transformasi organisasi. Urgensi perbaikan ini semakin meningkat seiring dengan tuntutan pencapaian keunggulan organisasi di lingkungan bandara bertaraf internasional, di mana ekspektasi pelanggan dan regulator terhadap kualitas layanan serta keselamatan terus mengalami peningkatan.

Dalam konteks ini, SDM dituntut tidak hanya untuk memenuhi standar yang ada, tetapi juga untuk mampu mengakomodasi dinamika global, menyesuaikan diri dengan standar internasional, serta menjawab tantangan inovasi, efisiensi, dan daya saing di tingkat global. Oleh karena itu, penguatan dan pengembangan kompetensi SDM menjadi urgensi strategis yang mendesak. Kompetensi yang selama ini bersifat *given* atau sekadar turunan regulasi kini harus ditransformasikan menjadi kompetensi spesifik dan adaptif, yang sejalan dengan visi jangka panjang PT Angkasa Pura Aviasi. Tanpa adanya transformasi kompetensi SDM yang terarah, perusahaan akan kesulitan bersaing dengan operator bandara global lainnya, dan tidak mampu mengoptimalkan peluang untuk menjadikan Kualanamu sebagai hub internasional yang berdaya saing tinggi.

Dengan latar belakang yang telah disampaikan diatas, maka penelitian ini

menjadi sangat relevan untuk mengkaji dan menganalisis strategi pemenuhan kompetensi Sumber Daya Manusia di PT Angkasa Pura Aviasi di Bandar Udara Kualanamu. Diharapkan hasil penelitian ini tidak hanya memberikan pemahaman komprehensif terhadap tantangan yang ada, tetapi juga memberikan rekomendasi kebijakan yang dapat diterapkan guna memperkuat sistem manajemen Sumber Daya Manusia dan mendukung pencapaian target KPI perusahaan secara berkelanjutan.

## TINJAUAN LITERATUR

### Kompetensi Sumber Daya Manusia

Kompetensi Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan konsep fundamental dalam pengelolaan organisasi modern yang menempatkan manusia sebagai aset strategis. Dessler (2015) memandang SDM sebagai individu-individu dalam organisasi yang memiliki potensi berupa keterampilan, energi, bakat, dan kreativitas yang dapat dimanfaatkan untuk mencapai tujuan organisasi. Pandangan ini menegaskan bahwa SDM tidak sekadar faktor produksi, melainkan sumber keunggulan kompetitif yang harus dikelola secara sistematis.

Lebih lanjut, Armstrong (2021) menjelaskan bahwa kompetensi SDM merupakan kombinasi pengetahuan, keterampilan, dan karakteristik personal yang memungkinkan individu memberikan kontribusi optimal terhadap kinerja organisasi. Kompetensi tidak hanya mencerminkan kemampuan aktual, tetapi juga potensi individu untuk berkembang dan beradaptasi di masa depan, sehingga menjadi dasar penting dalam manajemen talenta, perancangan pelatihan, pengembangan karier, promosi, dan manajemen kinerja.

Sejalan dengan hal tersebut, Mathis et al. (2011) memandang manajemen SDM sebagai suatu sistem formal yang dirancang untuk memastikan pemanfaatan bakat manusia secara efektif dan efisien demi mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Dalam konteks kinerja organisasi, Sulistyaningsih (2022) menekankan bahwa kompetensi SDM terdiri atas pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang berkontribusi langsung terhadap pencapaian tujuan strategis, khususnya pada industri yang kompetitif seperti industri penerbangan. Kompetensi menjadi faktor penentu dalam menjaga kualitas layanan, keselamatan, dan kepatuhan terhadap standar

yang berlaku. Sementara itu, Campion et al. (2011) memperluas pemahaman kompetensi dengan menegaskan bahwa kompetensi tidak hanya mencakup kemampuan teknis, tetapi juga aspek kognitif, afektif, dan konatif yang tercermin dalam pola perilaku kerja yang stabil dan dapat diandalkan dalam jangka panjang.

### Strategi Pemenuhan Kompetensi SDM

Strategi pemenuhan kompetensi Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan pendekatan sistematis yang bertujuan memastikan kesesuaian antara kemampuan individu dengan tuntutan jabatan serta arah strategis organisasi. Dalam perspektif konseptual, kompetensi dipahami sebagai konstruk multidimensi yang terdiri dari pengetahuan, keterampilan, kemampuan dasar, serta karakteristik personal. Model KSAO yang dikemukakan oleh Campion et al. (2011) memberikan kerangka komprehensif dalam memahami kompetensi sebagai integrasi antara *knowledge, skills, abilities, dan other characteristics* yang secara kolektif membentuk perilaku kerja efektif dan kinerja unggul.

Dalam konteks industri kebandarudaraan yang bersifat dinamis, berisiko tinggi, dan sangat teregulasi, pemenuhan kompetensi SDM menjadi faktor determinan keberhasilan operasional. Kompleksitas standar keselamatan, tuntutan layanan internasional, serta percepatan transformasi digital menuntut SDM yang tidak hanya kompeten secara teknis, tetapi juga adaptif, resilien, dan berorientasi pada pelayanan. Oleh karena itu, organisasi pengelola bandara perlu memiliki pemahaman yang akurat mengenai kondisi aktual kompetensi pegawai sebagai dasar dalam perencanaan dan pengembangan SDM yang berkelanjutan.

Competency mapping menjadi instrumen strategis dalam pemenuhan kompetensi SDM karena memungkinkan organisasi mengidentifikasi hubungan antara karakteristik individu dan kinerja unggul dalam suatu jabatan. Spencer dan Spencer (1993) menegaskan bahwa pemetaan kompetensi membantu perusahaan memahami faktor-faktor perilaku dan kemampuan yang membedakan kinerja rata-rata dan kinerja superior. Proses ini melibatkan analisis jabatan, pengukuran kemampuan teknis, serta penilaian kompetensi manajerial dan perilaku, yang sangat relevan dalam lingkungan bandara dengan standar operasional yang kompleks.

Sejalan dengan itu, Charernnit et al. (2023) serta Rashmi et al. (2023) menekankan bahwa competency mapping berbasis data berperan penting dalam mengidentifikasi kesenjangan antara kompetensi aktual SDM dan kompetensi ideal yang dibutuhkan organisasi. Pemetaan kompetensi tidak hanya berfungsi sebagai alat diagnosis, tetapi juga menjadi dasar strategis dalam perancangan program pelatihan, pengembangan karier, perencanaan sukses, dan peningkatan kinerja. Rashmi et al. (2023) mengklasifikasikan kompetensi ke dalam tiga kategori utama, yaitu *technical/functional knowledge, managerial skills, dan human attributes*, yang secara bersama-sama memberikan gambaran menyeluruh tentang kesiapan individu dalam menjalankan peran organisasional.

Lebih lanjut, keberhasilan pemenuhan kompetensi SDM dalam industri kebandarudaraan sangat ditentukan oleh Key Success Factors (KSF) yang relevan dengan dinamika industri. Grunert et al. (1992) mendefinisikan KSF sebagai keterampilan dan sumber daya utama yang menjelaskan perbedaan nilai yang dirasakan pelanggan dan efisiensi biaya antar organisasi. Dalam konteks bandara, KSF meliputi kompetensi digital dan data analytics (Kovynyov & Mikut, 2018), service excellence dan customer centricity (ACI, 2021), kepemimpinan adaptif dalam ketidakpastian (Buhusayen et al., 2020), kolaborasi lintas fungsi (ICAO, 2017), serta penguasaan regulasi internasional kebandarudaraan (ICAO, 2017).

### METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif, yang bertujuan untuk memahami fenomena secara mendalam dan mendeskripsikan kondisi aktual secara sistematis, faktual, dan rinci. Fokus penelitian adalah strategi pemenuhan kompetensi Sumber Daya Manusia (SDM) di PT Angkasa Pura Aviasi, khususnya di Bandar Udara Internasional Kualanamu, termasuk faktor pendukung dan penghambat implementasinya. Data penelitian diperoleh dari sumber internal organisasi, seperti kebijakan dan strategi SDM, serta sumber eksternal, seperti regulasi industri, tren pasar tenaga kerja, dan kebijakan pemerintah. Metode pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam dan observasi

lapangan, sehingga memungkinkan penelitian ini menggali pengalaman, persepsi, dan praktik terkait kompetensi SDM secara komprehensif.

Populasi penelitian mencakup seluruh pihak yang memiliki keterlibatan dan peran dalam strategi pemenuhan kompetensi SDM di PT Angkasa Pura Aviasi Bandar Udara Internasional Kualanamu, termasuk manajemen perusahaan, unit Human Capital, serta karyawan yang berpartisipasi dalam program pelatihan, pengembangan karir, dan pengelolaan budaya organisasi. Dari populasi tersebut, peneliti menggunakan teknik purposive sampling untuk memilih informan kunci yang dianggap paling mengetahui dan relevan dengan fokus penelitian. Sampel terdiri dari lima orang, yaitu: SVP of Human Capital & Procurement, SM of Human Capital, Manager of Career & People Development, Jr. Manager of Career, dan Jr. Manager of People Development. Kelima informan ini dipilih karena memiliki pengetahuan mendalam dan pengalaman langsung terkait perencanaan, pelaksanaan, serta pengembangan kompetensi SDM, sehingga data yang diperoleh dapat menggambarkan kondisi dan strategi SDM secara komprehensif.

Analisis data pada penelitian ini menggunakan analisis kualitatif deskriptif, yang bertujuan untuk memahami secara mendalam strategi pemenuhan kompetensi SDM di PT Angkasa Pura Aviasi Bandar Udara Internasional Kualanamu. Proses analisis dilakukan melalui tiga tahap, yaitu: (1) reduksi data, yakni pemilihan, penyederhanaan, dan pemusatan data dari hasil wawancara mendalam dan dokumentasi; (2) penyajian data, yaitu penyusunan data secara sistematis dalam bentuk narasi, tabel, dan diagram untuk mempermudah identifikasi pola atau tema; dan (3) penarikan kesimpulan, yaitu interpretasi data dengan mengidentifikasi tema utama, mengevaluasi efektivitas strategi pengembangan kompetensi SDM, serta mengidentifikasi kendala yang muncul, sambil melakukan triangulasi data untuk memastikan keakuratan dan validitas

temuan.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Analisis Kesenjangan Kompetensi

Sebagai perusahaan hasil *Joint Venture Company* (JVC) antara PT Angkasa Pura II dengan GMR Airport Limited, PT Angkasa Pura Aviasi berada dalam fase transformasi organisasi yang menuntut keselarasan antara strategi bisnis, kapabilitas digital, dan standar pelayanan global. Namun, secara empiris, kondisi kompetensi SDM saat ini belum sepenuhnya merefleksikan kompetensi ideal yang dibutuhkan organisasi. Hal ini terutama terlihat karena Kamus Kompetensi PT Angkasa Pura Aviasi yang digunakan saat ini masih merupakan turunan langsung dari Kamus Kompetensi PT Angkasa Pura II, sehingga sebagian besar standar kompetensi belum disesuaikan dengan mandat bisnis PT Angkasa Pura Aviasi sebagai pengelola bandara internasional dengan orientasi global. Kompetensi kepemimpinan ini menggambarkan kebutuhan PT Angkasa Pura Aviasi sebagai operator bandara berkelas internasional, di mana pemimpin tidak hanya menjalankan fungsi operasional, tetapi juga mampu mendorong perubahan, memimpin digitalisasi, dan membangun organisasi yang kompetitif di tingkat global.

Berdasarkan Kamus Kompetensi Kunci *Injourney Group* terdapat kesenjangan antara Kamsu Kompetensi dengan kondisi eksisting di Bandar Udara Internasional Kualanamu. Adapun Kompetensi yang dimaksud seperti *Functional Competency* menggambarkan kemampuan teknis dan perilaku kerja yang diperlukan untuk melaksanakan tugas operasional dan administrasi sehari-hari secara efektif, akurat, dan sesuai prosedur. Kompetensi ini berlaku lintas unit dan menjadi standar minimum bagi kinerja karyawan. Kompetensi fungsional mencakup beberapa aspek penting, antara lain: kemampuan berpikir konseptual (*Conceptual Thinking*) untuk memahami dan menganalisis ide atau sistem kompleks serta menghasilkan solusi inovatif; kemampuan beradaptasi dan tangkas (*Agility & Adaptability*) dalam menghadapi perubahan dan situasi baru; kemampuan memengaruhi dan membujuk

orang lain (*Impact Through Influence*) untuk mencapai hasil yang diinginkan; pemahaman perspektif bisnis (*Business Perspective*) untuk melihat gambaran besar dan hubungan antar aspek bisnis; perhatian terhadap keteraturan dan ketepatan (*Concern for Order & Accuracy*) dalam menjalankan tugas sesuai prosedur; kemampuan mengoptimalkan proses kerja (*Optimizing Work Process*) untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas; fokus pada detail dan presisi (*Attention to Detail*) dalam meninjau informasi dan produk kerja agar memenuhi standar; serta inisiatif (*Initiative*) untuk bertindak proaktif dan mandiri dalam memanfaatkan peluang dan mencapai tujuan.

*Model kompetensi InJourney* menggambarkan kompetensi ideal yang harus dimiliki oleh SDM PT Angkasa Pura Aviasi agar mampu bersaing dan memenuhi standar layanan kebandarudaraan internasional. Model ini tidak hanya berfungsi sebagai daftar kompetensi, tetapi juga sebagai kerangka strategis yang menyesuaikan kemampuan SDM dengan *Key Success Factors (KSF)* perusahaan, yang mencakup Keselamatan dan Kepatuhan (*Safety & Security Excellence*), Efisiensi dan Keandalan Operasional (*Operational Efficiency & Reliability*), Kualitas Pengalaman Pelanggan (*Customer Experience & Service Quality*), Perkembangan Komersial dan Bisnis (*Commercial & Business Development*), Transformasi Teknologi dan Digital (*Technology & Digital Transformation*), Serta Pengelolaan Ekosistem Kolaboratif (*Collaborative Ecosystem Management*). Dengan demikian, model kompetensi ini memastikan bahwa pengembangan SDM selaras dengan faktor-faktor kunci yang menentukan keberhasilan operasional dan daya saing perusahaan.

Pemetaan kompetensi terhadap KSF menjadi penting karena memberikan kejelasan mengenai kompetensi apa yang benar-benar bernilai strategis bagi organisasi, bukan sekadar kompetensi administratif atau teknis yang sifatnya rutin. Melalui pemetaan ini, PT Angkasa Pura

Aviasi dapat mengidentifikasi kesenjangan antara kompetensi aktual dan kompetensi ideal secara lebih tepat, sehingga keputusan terkait pengembangan SDM didasarkan pada kebutuhan strategis perusahaan, bukan sekadar asumsi. Selain itu, pemetaan kompetensi memungkinkan perusahaan memahami bagaimana setiap kompetensi berkontribusi langsung terhadap keberhasilan operasional, kualitas layanan, pertumbuhan bisnis, dan transformasi digital. Dengan demikian, pemetaan kompetensi bukan hanya langkah evaluatif, tetapi juga fondasi bagi penyusunan strategi pengembangan SDM yang terarah, terukur, dan mampu mendukung transformasi PT Angkasa Pura Aviasi menuju bandara berstandar internasional yang kompetitif dan berkelanjutan.

Secara umum, SDM PT Angkasa Pura Aviasi telah memiliki sebagian kompetensi operasional dasar, namun kompetensi strategis yang berkaitan dengan digitalisasi, pengembangan bisnis global, dan kolaborasi ekosistem masih menunjukkan kesenjangan yang signifikan. Pada *Safety & Security Excellence*, kompetensi formal seperti *Concern for Order & Accuracy*, *Attention to Detail* dan *Optimizing Work Process* telah ada, tetapi implementasinya belum konsisten, sehingga terdapat risiko operasional dan ketidakakuratan data. *Operational Efficiency & Reliability* menunjukkan kesenjangan tinggi karena proses kerja masih manual, reaktif, dan belum sepenuhnya terdigitalisasi, mengakibatkan efisiensi dan keandalan operasional belum optimal.

Dalam *Customer Experience & Service Quality*, SDM cenderung berfokus pada pemenuhan SOP tanpa benar-benar memahami kebutuhan pelanggan, sehingga pengalaman penumpang belum maksimal. Kesenjangan paling kritis terlihat pada *Commercial & Business Development*, di mana kompetensi komersial dan strategi global hampir tidak tercermin, berpotensi menghambat pertumbuhan pendapatan dan kerja sama internasional. Pada *Technology & Digital Transformation*, rendahnya kemampuan digital dan proses manual menunda transformasi digital dan

mengurangi daya saing bandara. Sedangkan pada *Collaborative Ecosystem Management*, kemampuan negosiasi, pengaruh interpersonal, dan pengelolaan keberagaman masih lemah, sehingga kolaborasi lintas pemangku kepentingan berjalan lebih administratif daripada strategis. Secara keseluruhan, analisis ini menunjukkan bahwa PT Angkasa Pura Aviasi perlu melakukan pengembangan kompetensi SDM yang lebih terarah, terutama pada aspek strategis dan digital, agar dapat memenuhi standar layanan bandara internasional serta meningkatkan efisiensi, daya saing, dan kemampuan kolaborasi.

Berdasarkan analisis kesenjangan kompetensi SDM PT Angkasa Pura Aviasi dalam kerangka *BANI* (*Brittle, Anxious, Nonlinear, Incomprehensible*), dapat disimpulkan bahwa organisasi menghadapi tantangan signifikan dalam menghadapi lingkungan modern yang kompleks dan penuh ketidakpastian. Pada aspek *Brittle*, sistem operasional yang tampak stabil, seperti keselamatan dan efisiensi operasional, sebenarnya rentan terhadap gangguan besar karena implementasi kompetensi yang belum konsisten. Aspek *Anxious* menunjukkan bahwa kesenjangan pada kompetensi digital dan bisnis menimbulkan tekanan bagi manajemen dan karyawan, sehingga pengambilan keputusan menjadi penuh kecemasan dan kurang responsif terhadap perubahan cepat. Dalam perspektif *Nonlinear*, kelemahan dalam kompetensi layanan pelanggan dan kolaborasi lintas pemangku kepentingan dapat membuat masalah kecil berkembang menjadi dampak besar yang berpotensi merusak reputasi organisasi. Sementara itu, aspek *Incomprehensible* menekankan bahwa kompleksitas industri aviasi, regulasi, teknologi, dan dinamika pasar membuat pemahaman menyeluruh terhadap situasi sulit dicapai jika kompetensi *Conceptual Thinking*, *Digital Leadership*, dan *Strategic Orientation* belum optimal. Secara keseluruhan, kondisi ini menunjukkan bahwa AVI perlu memperkuat kompetensi SDM, terutama

pada aspek strategis, digital, kolaboratif, dan analitis, agar mampu menghadapi ketidakpastian, meningkatkan daya tahan operasional, dan merespons perubahan lingkungan secara efektif dan tepat waktu.

Berdasarkan analisis menggunakan pendekatan *KSAO* (*Knowledge, Skills, Abilities, Other Characteristics*) secara pengetahuan (*Knowledge*), SDM PT Angkasa Pura Aviasi telah mapan pada aspek regulatif, operasional, dan standar industri seperti AM, AEP, ASP, SMS dan ASQ menunjukkan fondasi profesionalisme yang kuat. Namun, transisi menuju digital *airport ecosystem* menimbulkan kesenjangan signifikan dalam literasi digital, seperti data analytics, *HR automation* dan *HRIS*, pemanfaatan digital *dashboard*, business acumen berbasis data, dan pemahaman teknologi operasional. Dari sisi keterampilan (*skills*), SDM memiliki kemampuan teknis yang baik, termasuk pelayanan penumpang, operasional bandara dan keselamatan yang menjadi “*DNA profesional*” perusahaan. Kesenjangan terbesar terlihat pada *soft & strategic skills*, termasuk komunikasi lintas budaya, kolaborasi lintas fungsi, *service innovation*, *digital proficiency*, pengambilan keputusan berbasis data, dan kepemimpinan situasional. Hal ini memperlambat adaptasi terhadap tuntutan pelanggan, regulasi, dan teknologi baru. Dalam hal kemampuan (*Abilities*), analisis *Performance Appraisal* dan *Talent Review* menunjukkan variasi kemampuan adaptasi terhadap perubahan, *critical thinking* yang belum merata, serta keterbatasan kemampuan menyusun strategi pada level tertentu. Sedangkan karakteristik (*Other Characteristics*) SDM PT Angkasa Pura Aviasi menunjukkan loyalitas, komitmen pada nilai pelayanan, dan kebanggaan menjadi bagian dari ekosistem bandara internasional. Namun, aspek yang menjadi kunci keberhasilan transformasi *learning agility*, inisiatif perubahan, keberanian mengambil risiko, dan sikap proaktif masih perlu diperkuat karena sebagian pegawai cenderung nyaman dengan pola kerja lama, sehingga respons terhadap transformasi digital lebih reaktif daripada proaktif. Secara keseluruhan, analisis *KSAO* menegaskan

bahwa keberhasilan transformasi digital dan pencapaian visi Kualanamu sebagai *Western International Hub Indonesia* sangat bergantung pada peningkatan kompetensi SDM secara sistematis. Pemenuhan kesenjangan melalui *digital upskilling*, pengembangan kepemimpinan adaptif, perancangan ulang IDP berbasis data, dan transformasi budaya menjadi strategi penting untuk memastikan daya saing bandara tetap tinggi. Sebaliknya, jika gap kompetensi dibiarkan, PT Angkasa Pura Aviasi berisiko tertinggal dibandingkan bandara internasional lainnya seperti *Changi Airport* dan *Kuala Lumpur Internasional Airport*, serta menghadapi tekanan kompetitif global yang semakin berat.

### **Analisis Kesenjangan Kompetensi Berdasarkan *Resource-Based View* (RBV)**

Pendekatan *Resource-Based View* (RBV) menempatkan sumber daya manusia sebagai 4040erus strategis yang menjadi dasar bagi keunggulan kompetitif organisasi. Menurut Barney (1991), suatu sumber daya dapat menciptakan *sustained competitive advantage* apabila memenuhi empat karakteristik, yaitu *valuable* (bernilai), *rare* (langka), *inimitable* (sulit ditiru) dan terorganisasi (*organized*) yang dikenal sebagai kerangka VRIO. SDM PT Angkasa Pura Aviasi yang kompeten tidak hanya menjadi pelaksana operasional bandara, tetapi juga menjadi penentu keberhasilan transformasi menuju *World Class Airport*. Oleh karena itu, kemampuan perusahaan dalam mengelola kompetensi SDM yang memenuhi keempat dimensi VRIO menjadi hal yang krusial. Dibawah ini menjelaskan secara lebih mendalam bagaimana kesenjangan kompetensi pada setiap KSF berdampak pada kemampuan PT Angkasa Pura Aviasi memenuhi kriteria VRIO dan membangun keunggulan kompetitif.

Berdasarkan analisis kompetensi SDM PT Angkasa Pura Aviasi menggunakan kerangka *RBV-VRIO* dan *benchmark Changi Airport*, dapat

disimpulkan bahwa kompetensi SDM PT Angkasa Pura Aviasi saat ini telah memenuhi unsur *valuable*, artinya kemampuan yang dimiliki relevan dan berkontribusi pada keberlangsungan operasional bandara. Namun, kompetensi tersebut masih belum *rare*, *inimitable*, dan *organized*, sehingga belum berkembang menjadi sumber keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Hal ini terlihat dari kompetensi yang masih bersifat umum, mudah ditiru oleh pesaing, dan belum didukung secara penuh oleh sistem organisasi yang terintegrasi. Pada *KSF Safety & Security Excellence*, kompetensi berada pada tingkat menengah, menunjukkan standar keselamatan sudah diterapkan tetapi lebih bersifat *compliance-driven* dan belum berbasis prediktif seperti di Changi. Untuk *Operational Efficiency & Reliability*, PT Angkasa Pura Aviasi masih bergantung pada sistem manual dan keputusan reaktif, sehingga efisiensi belum menjadi keunggulan unik. Pada *Customer Experience & Service Quality*, standar pelayanan dasar telah terpenuhi, tetapi pengalaman layanan yang konsisten dan emosional masih kurang, sehingga kompetensi *customer focus* dan *service excellence* perlu diperkuat. Kesenjangan paling signifikan terlihat pada *Commercial & Business Development* dan *Technology & Digital Transformation*, di mana kompetensi SDM masih pada level dasar, belum mendukung pengembangan pendapatan, inovasi bisnis, maupun transformasi digital. Sedangkan pada *Collaborative Ecosystem Management*, kompetensi masih bersifat administratif dan belum strategis, sehingga koordinasi lintas stakeholder belum optimal. Secara keseluruhan, kompetensi SDM PT Angkasa Pura Aviasi saat ini tergolong *operational capability*, belum menjadi *strategic capability* yang memenuhi kriteria VRIO. Untuk menjadi organisasi yang kompetitif secara global, PT Angkasa Pura Aviasi perlu memperkuat kompetensi yang bersifat langka dan sulit ditiru, khususnya di bidang komersial, digitalisasi, kolaborasi ekosistem, dan kepemimpinan perubahan, sehingga mampu bertransformasi dari organisasi operasional menjadi organisasi strategis yang

unggul, adaptif, dan berorientasi pada pengalaman pelanggan.

PT Angkasa Pura Aviasi masih menghadapi kesenjangan kompetensi pada enam *Key Success Factors (KSF)* perusahaan. Untuk itu, dikembangkan strategi pemenuhan kompetensi yang terarah, berjenjang, dan berbasis kebutuhan nyata organisasi. Strategi ini meliputi:

1. *Safety & Security Excellence*, melalui pelatihan risk-based safety, sertifikasi ICAO/IATA, penguatan safety culture, implementasi audit terpadu, dan pembentukan Safety & Security Learning Center.
2. *Operational Efficiency & Reliability*, dengan pelatihan lean operations, digitalisasi alur operasional, simulasi flow operations, dan penguatan command center sebagai pusat kendali.
3. *Customer Experience & Service Quality*, melalui customer journey mapping, pelatihan service excellence, program mystery passenger, dan pengembangan panduan pengalaman bandara.
4. *Commercial & Business Development*, dengan pelatihan route development, analisis pasar, pengembangan kompetensi negosiasi internasional, pembentukan task force komersial, dan strategi retail berbasis data.
5. *Technology & Digital Transformation*, melalui framework kompetensi digital, pelatihan literasi digital, integrasi HRIS–LMS, pembentukan tim inovasi digital, dan benchmark digitalisasi ke bandara global.
6. *Collaborative Ecosystem Management*, dengan pelatihan stakeholder management, pembentukan hub koordinasi ekosistem bandara, cross-functional team, dan penguatan budaya kolaborasi melalui governance terpadu.

Secara keseluruhan, strategi ini menunjukkan bahwa pengembangan SDM tidak lagi bersifat administratif, tetapi menjadi elemen strategis untuk menutup kesenjangan kompetensi dan memperkuat kapabilitas organisasi dalam menghadapi dinamika industri aviasi yang semakin kompetitif, kompleks, dan berbasis standar

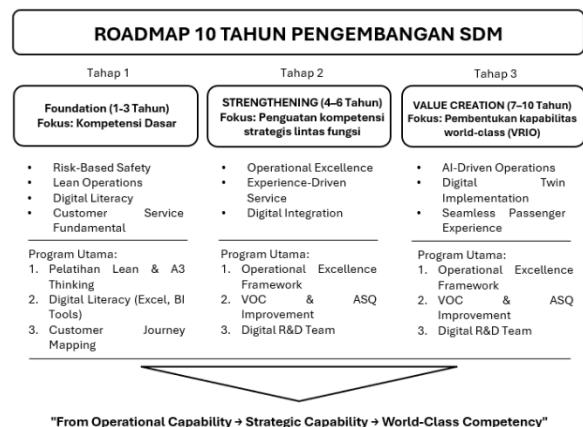
internasional. Pendekatan ini memastikan setiap program pengembangan SDM relevan, terukur, dan mampu mendukung transformasi PT Angkasa Pura Aviasi menjadi organisasi yang adaptif, inovatif, dan unggul.

Pada pilar *Safety & Security Excellence*, strategi menekankan urgensi membangun budaya keselamatan prediktif melalui penguatan kompetensi *risk-based safety* dan sertifikasi internasional. Hal ini penting karena keselamatan merupakan fondasi utama operasional bandara dan aspek pertama yang diawasi oleh regulator maupun maskapai internasional. Tanpa kompetensi keselamatan yang kuat, perusahaan tidak hanya berisiko kehilangan kepercayaan pemangku kepentingan, tetapi juga menghadapi potensi gangguan operasional yang signifikan. Pada pilar *Operational Efficiency & Reliability*, strategi pemenuhan kompetensi difokuskan pada pembentukan kemampuan lean operations dan proses berbasis data untuk meningkatkan keandalan operasional. Urgensinya sangat tinggi, mengingat efisiensi operasional memengaruhi langsung tingkat kepuasan pelanggan, kelancaran penerbangan, dan efektivitas biaya. Dalam konteks bandara yang berfungsi sebagai simpul transportasi nasional dan internasional, kemampuan SDM untuk mengelola antrian, alur penumpang, serta koordinasi layanan menjadi sangat krusial. Pada pilar *Customer Experience & Service Quality*, strategi diarahkan pada transformasi budaya layanan agar tidak hanya berorientasi pada SOP, tetapi juga mampu menciptakan pengalaman pelanggan yang konsisten dan emosional. Urgensi penguatan kompetensi ini meningkat seiring semakin ketatnya persaingan kualitas layanan antarbandara global serta meningkatnya ekspektasi pengguna jasa terhadap pengalaman perjalanan yang nyaman dan bebas hambatan. Pada pilar *Commercial & Business Development*, strategi pemenuhan kompetensi diarahkan pada penguatan kemampuan analisis pasar, pengembangan rute, dan negosiasi strategis. Urgensinya terletak pada kebutuhan perusahaan untuk meningkatkan pendapatan aero dan non-aero, memperluas jaringan penerbangan, serta

bersaing dengan bandara lain dalam menarik maskapai dan mitra bisnis. Tanpa kompetensi komersial yang kuat, AVI berpotensi kehilangan peluang pertumbuhan yang signifikan. Pilar *Technology & Digital Transformation* menunjukkan urgensi strategis yang sangat tinggi mengingat kesenjangan kompetensi digital AVI adalah salah satu yang paling kritis. Pengembangan kompetensi digital leadership, literasi data, dan pemanfaatan teknologi mutakhir seperti digital twin menjadi keharusan agar perusahaan mampu mengakselerasi transformasi digital, meningkatkan efisiensi operasional, dan mendukung pengambilan keputusan berbasis data. Terakhir, pilar *Collaborative Ecosystem Management* memiliki urgensi yang besar dalam konteks ekosistem bandara yang melibatkan banyak pihak, termasuk airlines, CIQ, ground handling, tenant, hingga regulator. Kekuatan AVI dalam mengelola kolaborasi ini secara langsung memengaruhi kecepatan layanan, ketepatan informasi, dan kelancaran operasional harian. Oleh karena itu, penguatan kompetensi negosiasi, komunikasi, dan stakeholder management menjadi kebutuhan mendesak untuk menciptakan ekosistem bandara yang terintegrasi dan produktif.

Dengan demikian, strategi pemenuhan kompetensi yang ditetapkan tidak hanya berfungsi sebagai respons terhadap kesenjangan SDM saat ini, tetapi juga menjadi landasan strategis bagi PT Angkasa Pura Aviasi untuk memperkuat daya saing, meningkatkan kinerja operasional, serta mempersiapkan organisasi menghadapi tantangan industri aviasi yang semakin dinamis dan terdigitalisasi. Pengembangan kompetensi yang terstruktur dan selaras dengan KSF perusahaan merupakan langkah krusial untuk memastikan bahwa transformasi perusahaan dapat berjalan efektif, berkelanjutan, dan memberikan nilai tambah yang signifikan bagi seluruh pemangku kepentingan. Dibawah ini merupakan prediksi dampak penerapan Strategi Pemenuhan Kompetensi SDM di

PT Angkasa Pura Aviasi:



**Gambar 2. Dampak Implemetasi Strategi**

Roadmap pengembangan SDM PT Angkasa Pura Aviasi selama 10 tahun disusun sebagai kerangka strategis untuk membangun kapabilitas manusia yang selaras dengan dinamika industri aviasi dan tuntutan enam *Key Success Factors* (KSF) perusahaan. Peta jalan ini terdiri dari tiga tahapan berkesinambungan *Foundation*, *Strengthening*, dan *Value Creation* yang membawa organisasi bergerak dari kemampuan operasional dasar menuju kompetensi strategis, hingga akhirnya mencapai keunggulan kelas dunia. Tahap *Foundation* (1-3 tahun) berfokus pada pembentukan kompetensi dasar yang menjadi fondasi bagi seluruh pegawai. Prioritasnya meliputi *Risk-Based Safety*, *Lean Operations*, *Digital Literacy*, dan *Customer Service Fundamentals*, dengan program-program seperti pelatihan *Lean & A3 Thinking*, penguatan literasi digital dan *customer journey mapping*. Fase ini menyiapkan pola pikir operasional yang adaptif dan terstruktur sebagai dasar pengembangan kapabilitas berikutnya. Tahap *Strengthening* (4-6 tahun) diarahkan untuk memperkuat kompetensi strategis lintas fungsi agar SDM dapat memberikan kontribusi lebih besar terhadap kinerja organisasi. Fokus utama meliputi *Operational Excellence*, *Experience-Driven Service*, dan *Digital Integration*, yang didukung melalui penerapan kerangka *Operational Excellence*, peningkatan kualitas layanan berbasis VOC dan ASQ, serta

pembentukan Digital R&D Team. Fase ini menandai transisi penting dari kapabilitas individu menuju kapabilitas organisasi. Tahap *Value Creation* (7–10 tahun) menekankan pembangunan kapabilitas kelas dunia yang *valuable, rare, inimitable, and organized* (VRIO). Kompetensi yang dikembangkan meliputi *AI-Driven Operations, Digital Twin, and Seamless Passenger Experience*, dengan fokus pada pengambilan keputusan berbasis data, simulasi operasional digital, dan integrasi layanan pelanggan lintas ekosistem. Program unggulan seperti pemanfaatan AI untuk peramalan operasional, digital twin untuk visualisasi skenario, serta penguatan ekosistem layanan menjadi pendorong nilai strategis yang membedakan PT Angkasa Pura Aviasi dari bandara lain.

Secara keseluruhan, *roadmap* ini menggambarkan perjalanan transformasi SDM PT Angkasa Pura Aviasi dari orientasi *operasional* → *strategis* → *world-class competency*. Strategi penguatan kompetensi SDM menjadi agenda krusial, tidak hanya untuk memenuhi kebutuhan operasional saat ini, tetapi juga untuk menyiapkan organisasi menghadapi tantangan industri aviasi yang semakin kompetitif, digital, dan berorientasi pada pengalaman pelanggan di masa depan. Bab berikutnya akan menguraikan strategi pemenuhan kompetensi yang terintegrasi, mekanisme implementasi, serta rekomendasi kebijakan untuk memastikan keberhasilan transformasi SDM di PT Angkasa Pura Aviasi.

## PENUTUP

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis terhadap kondisi SDM, kesenjangan kompetensi, serta strategi pemenuhan kompetensi di PT Angkasa Pura Aviasi, dapat disimpulkan bahwa kondisi kompetensi SDM saat ini masih menunjukkan ketidakseimbangan antara kapabilitas operasional dan kebutuhan strategis organisasi. Kompetensi dasar seperti keselamatan, pelayanan, dan operasional telah terbentuk dengan baik, namun kompetensi strategis yang

mendukung transformasi bisnis, termasuk *digital leadership, strategic orientation, business acumen* dan kemampuan kolaboratif lintas ekosistem, masih berada pada tingkat yang belum optimal.

Pemetaan kompetensi berdasarkan enam *Key Success Factors* (KSF) menunjukkan adanya variasi kesenjangan antar-dimensi. Gap paling signifikan terdapat pada KSF *Technology & Digital Transformation* dan *Commercial & Business Development*, di mana kemampuan digital, analitik, inovasi komersial, dan pengembangan model bisnis belum sejajar dengan standar internasional. Sementara itu, KSF *Safety & Security Excellence* dan *Customer Experience & Service Quality* menunjukkan capaian lebih baik, meski belum sepenuhnya konsisten dengan praktik bandara berkelas dunia.

Analisis KSAO menegaskan bahwa elemen *knowledge* dan *skills* terkait teknologi, analitik, dan bisnis merupakan kelemahan utama. Aspek *abilities* dan *other characteristics*, seperti berpikir konseptual, agility, resiliensi, serta kemampuan kolaborasi, perlu diperkuat untuk menghadapi dinamika industri aviasi yang berada dalam konteks BANI (*Brittle, Anxious, Nonlinear, Incomprehensible*).

Penilaian berbasis RBV-VRIO menunjukkan bahwa kompetensi SDM AVI saat ini memenuhi unsur *valuable*, tetapi belum *rare* dan *inimitable*, serta organisasi belum sepenuhnya *organized* dalam mengelola talenta strategis melalui sistem manajemen terintegrasi. Hal ini menunjukkan bahwa kompetensi yang ada belum berfungsi sebagai sumber keunggulan bersaing yang berkelanjutan.

Roadmap pengembangan SDM 10 tahun menggambarkan kebutuhan transformasi bertahap dari kapabilitas operasional (Foundation, 1–3 tahun), menuju kapabilitas strategis lintas fungsi (Strengthening, 4–6 tahun), hingga penciptaan keunggulan kompetitif berbasis digital, inovasi, dan prinsip VRIO (Value Creation, 7–10 tahun). Strategi ini menjadi kerangka untuk menutup kesenjangan kompetensi pada seluruh KSF perusahaan

secara terstruktur dan berjenjang.

Secara keseluruhan, penelitian menegaskan bahwa pemenuhan kompetensi SDM merupakan prasyarat fundamental bagi keberhasilan transformasi PT Angkasa Pura Aviasi. Tanpa penguatan kompetensi yang tepat dan terintegrasi, perusahaan akan menghadapi tantangan dalam mencapai standar global serta mempertahankan daya saing di industri aviasi yang semakin kompleks dan kompetitif.

## DAFTAR PUSTAKA

- ACI. (2021). *Airport customer experience accreditation: The only 360° view of airport customer experience management*. Airports Council International.
- Ali, H., Candra Susanto, P., & Saputra, F. (2024). Faktor-faktor yang mempengaruhi manajemen transportasi udara: Teknologi informasi, infrastruktur dan kompetensi sumber daya manusia. *Jurnal Science and Technology Logistics*, 1(4). <https://doi.org/10.38035/jstl.v1i4>
- Armstrong, M. (2021). *Armstrong's handbook of strategic human resource management* (7th ed.). Kogan Page.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://jaybarney.org/wp-content/uploads/2022/06/4-Firm-Resources- -Sustained-Competitive-Advantage-Barney-JOM-1991.pdf>
- Buhusayen, B., Seet, P. S., & Coetzer, A. (2020). Turnaround management of airport service providers operating during COVID-19 restrictions. *Sustainability*, 12(23), 1–24. <https://doi.org/10.3390/su122310155>
- Campion, M. A., Fink, A. A., Ruggeberg, B. J., Consulting, A., Phillips, G. M., & Odman, R. B. (2011). Doing competencies well: Best practices in competency modeling. *Personnel Psychology*, 64.
- Charernnit, K., & Treruttanaset, P. (2023). Strategic human resource management in aviation industry: A new normal perspective after the COVID-19 crisis – A case study of Bangkok Airways. *E3S Web of Conferences*, 389. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202338905015>
- Dessler, G. (2015). *Human resource management* (14th ed.). Pearson Education Limited.
- Fahira, J. (2023). PT. Lion Mentari Airlines: Perencanaan dan pengembangan sumber daya manusia di era Society 5.0: Studi kasus perencanaan SDM terhadap kinerja karyawan. <https://www.researchgate.net/publication/371909752>
- M. Rashmi, Fr Nelson Dheeraj Pais, R., & Benedicta Dsouza, L. (2023). Competency mapping: Gap analysis study in Central Sterile Supply Department (CSSD) of a multispecialty tertiary care hospital. *Quest Journals Journal of Research in Business and Management*, 11. [www.questjournals.org](http://www.questjournals.org)
- Grunert, K. G., & Ellegaard, C. (1992). *The concept of key success factors: Theory and method*.
- Hao Tan, J., & Masood, T. (2021). Industry 4.0: Challenges and success factors for adopting digital technologies in airports. <https://www.smartpls.com>
- Helmi, S. (2014). *Analisis data*. <https://www.researchgate.net/publication/353072388>
- International Civil Aviation Organization. (2017). *ICAO training report*, Vol. 7, No.1.
- Joao Maia, Falih Suaedi, & Erna Setijaningrum. (2023). Human resource development on the technical competence of middle manager and employees in the era of globalization: A literature review. *RSF Conference Series: Business, Management and Social Sciences*, 3(ICPS 2023), 559–568. <https://doi.org/10.31098/bmss.v3i3.722>
- Kovynyov, I., & Mikut, R. (2018). Digital transformation in airport ground operations.

- <https://doi.org/10.1007/s11066-019-09132-5>
- Masud, A. A., Tenriyola, A. P., & Asike, A. (2022). Peranan kompetensi SDM terhadap peningkatan kinerja karyawan. *Amsir Management Journal*, 3(1), 42–48. <https://doi.org/10.56341/amj.v3i1.115>
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2011). *Human resource management* (13th ed.). South-Western Cengage Learning.
- Maulyan, F. F., & Sandini, D. (2023). Implementasi strategi pengembangan bisnis dengan model McKinsey 7-S: Studi pada perusahaan CV. Wastu Jaya Abadi, Bandung. *Jurnal Sains Manajemen*, 5(2). <https://doi.org/10.51977/jsm.v5i2.1303>
- Melvin Sitorus Pane, C. (2023). Analysis of talent pool management (talent management) in improving organizational performance of PT PLN Main Unit Distribution of North Sumatra UP3 Rantauprapat.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook* (2nd ed.). SAGE Publications.
- Mokobombang, W., & Natsir, N. (2024). Strategi pengembangan sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja organisasi: Tinjauan pada industri jasa. *Jurnal Minfo Polgan*, 13(1), 606–618. <https://doi.org/10.33395/jmp.v13i1.13756>
- Rianto Rahadi, D., & Mifta Farid, M. (2021). *Kompetensi sumber daya manusia*. <https://www.researchgate.net/publication/354521794>
- Septiadi, M. A., & Ramdani, Z. (2024). View of competency-based human resources (HR) development in the digital era. *Journal of Current Social and Political Issues*, 2(2), 113–124.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. John Wiley & Sons.
- Sulistyaningsih, E. (2022). Building a competency-based and professional human resources system. *East Asian Journal of Multidisciplinary Research*, 1(9), 1825–1832. <https://doi.org/10.55927/eajmr.v1i9.1508>
- Supeni Wiwik, N., & Ningsih, F. (2021). Strategi pengembangan dan analisis SWOT pada PT. Garuda Indonesia Tbk. *Jurnal Ilmiah Bisnis dan Ekonomi Asia*, 15(2), 179–190. <https://doi.org/10.32812/jibeka.v15i2.397>
- Tshetshe, Z. (2025). Recognising “being” in the BANI world. [www.ijfmr.com](http://www.ijfmr.com)
- Ulfah Arini, D., & Kharisma, R. (2020). Analisis rancangan seleksi talent pool dengan metode assessment centre pada team leader guna mendukung talent management program di PT. Metraplasa Jakarta. *Jurnal Ilmiah Ilmu Manajemen*, 7(2).
- Wallo, A., Kock, H., Lundqvist, D., & Coetzer, A. (2020). Understanding factors that enable and inhibit assessment of outcomes of competence development. *Human Resource Development Review*, 19(4), 384–421. <https://doi.org/10.1177/1534484320943332>
- World Economic Forum. (2024). *Shaping the future of learning: The role of AI in education 4.0: Insight report*.
- Wright, P. M., McMahan, G. C., & McWilliams, A. (1994). Human resources and sustained competitive advantage: A resource-based perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 5(2), 301–326. <https://doi.org/10.1080/09585199400000020>