

**ANALISIS PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD* DALAM
PENGUKURAN KINERJA BANDARA INTERNASIONAL SULTAN SYARIF
KASIM II**

Iman Arif Jayadi

Program Studi Akuntansi, Fakultas Ekonomi, Universtas Negeri Surabaya

Email: pxarif@gmail.com

ABSTRACT

The aim of this study was to determine the overall performance of the International Airport Sultan Syarif Kasim II after receiving the award. Balanced Scorecard is based on its four perspective, such as financial perspective, customer perspective, internal business processes, learning and growth perspective. The method used in this research is study case with analysis qualitative descriptive. The source of data is from a document of accountability reports, the customers reports and questionnaires.

Results from this study indicate that the performance of the International Airport Sultan Syarif Kasim II from a financial perspective produces less stable performance on every year. At the customer's perspective showing the customer is satisfied with the quality of service and lack of good company's ability to attract new customers, the company's internal business process perspective is able to meet customer needs by doing some development after use of the new gates. On employee learning and growth perspective shows that the company's attention in improving the performance of employees able to provide welfare and trainings.

Keywords: Balanced Scorecard, Performance Measurement and Affairs Performance Airport

PENDAHULUAN

Salah satu Perusahaan BUMN yang didirikan oleh pemerintah adalah PT. Angkasa Pura II (Persero) Cabang Bandara Internasional Sultan Syarif Kasim II Pekanbaru. Perusahaan ini dalam memberikan kenyamanan pengguna jasa dapat dibuktikan dengan mendapatkan penghargaan kecelakaan nihil *Zero Accident* selama 2.084.872 jam kerja terhitung mulai 1 Januari 2009-31 Desember 2011 dan penghargaan di tahun 2012 dari majalah bandara kategori *Best Airport* 2012 serta toilet terbersih tahun 2013.

Kinerja Bandara Internasional Sultan Syarif Kasim II dinilai berdasarkan surat keputusan menteri Badan Usaha Milik Negara No: KEP-100/MBU/2002 tentang penilaian tingkat kesehatan Badan Usaha Milik Negara dengan indikator penilaiannya berdasarkan pada aspek keuangan, aspek operasional dan aspek administrasi. Penetapan indikator pada aspek operasional ditetapkan dari hasil RUPS dengan adanya pertimbangan-pertimbangan apakah indikator yang digunakan sekarang akan digunakan kembali ditahun berikutnya. Hal tersebut menunjukkan bahwa Indikator penilaian pada aspek operasional bersifat subyektif. Menurut Hansen dan Mowen dalam artikel Pramadhany (2011) menjelaskan bahwa ukuran kinerja subjektif merupakan ukuran yang lebih mengarah bersifat praduga sedangkan menurut Rivai dan Sagala (2011:556) setiap keputusan atau tindakan pemecahan masalah dalam penilaian yang berdasarkan pada ukuran yang bersifat subyektif akan berpeluang terjadinya bias. Dari yang dikemukakan oleh Hansen dan Mowen, Rivai dan Sagala dapat ditarik kesimpulan bahwa penetapan indikator pada aspek operasional berdasarkan pada pendapat pribadi dan cenderung berupa opini serta akan sulit diterima bahkan di verifikasi oleh pihak lain dan ini akan menyebabkan pemegang saham akan lebih leluasa dalam menetapkan indikator pada penilaian aspek operasional dan Berdasarkan surat keputusan menteri Badan Usaha Milik Negara No: KEP-100/MBU/2002 bobot penilaian terbesar terletak pada aspek keuangan sebesar 50% sedangkan bobot penilaian aspek operasional sebesar 35% dan 15% untuk penilaian pada aspek administrasi. Besarnya bobot pada aspek keuangan menunjukkan bahwa surat kementrian BUMN No:KEP-100/MBU/2002 lebih

mengarahkan BUMN untuk berorientasi pada profit namun tetap memberikan perhatian pada aspek operasional maupun administrasi (Ardini, 2006).

Menurut Ardini (2006) dalam tulisannya tentang evaluasi tata cara penilaian untuk PTPN XII (PERSERO) berdasarkan KEP-100/MBU/2002 menyatakan bahwa adanya ketidakefektifan dalam penerapan aspek penilaian tersebut. Ketidakefektifan tersebut dikarenakan karakteristik aktivitas usaha tiap perusahaan BUMN berbeda dan walaupun surat keputusan tersebut dibedakan untuk penilaian pada BUMN Infrastruktur dan non infrastruktur, menandakan penilaian tersebut secara global dan bukan secara khusus tiap bidang perusahaan BUMN. Ardini juga menunjukkan bahwa profitabilitas pada aspek keuangan memiliki komponen utama sebagai indikator penilaian dengan porsi tertinggi, pembobotan penilaian kinerja yaitu ROA sebesar 15% dan ROI sebesar 10% sehingga total tingkat return sebesar 25%. Hal ini menandakan bahwa tingkat return sebesar 25% menjadi perhatian utama perusahaan yang berarti *net income* (profit) merupakan orientasi utama pada pencapaian penilaian kinerja berdasarkan keputusan menteri tersebut. Jadi apabila pencapaian *net income* pada perusahaan baik maka akan memberikan jaminan untuk tercapainya kinerja yang baik.

Adapun pengukuran kinerja komprehensif yang telah dikembangkan oleh Kaplan dan Norton sejak tahun 1992 hingga 2004 yaitu *Balanced Scorecard* yang mencakup kebutuhan masing-masing pemangku kepentingan. Pengukuran yang dikemukakan oleh Kaplan dan Norton (2000:23-26) adalah *Balanced Scorecard* dimana pengukuran kinerja komprehensif yang terdiri dari empat perspektif. Empat

perspektif tersebut yaitu perspektif keuangan perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

Penelitian selanjutnya yang dilakukan oleh Suarni (2013) menggunakan *Balanced Scorecard* sebagai tolak ukur untuk dapat mengetahui kinerja Bandara Internasional Sultan Hasanuddin, Suarni menyebutkan bahwa sistem penilaian yang digunakan oleh Bandara Internasional Sultan Hasanuddin lebih memfokuskan pada keuangan dengan begitu mengarah ke sistem pengukuran kinerja secara tradisional dengan dampak kurangnya dalam menyediakan informasi yang dibutuhkan oleh beberapa pemangku kepentingan. Penelitian yang dilakukan oleh Suarni menyebutkan bahwa tolak ukur dari perspektif keuangan menunjukkan kinerja keuangan perusahaan tersebut cukup baik karena perusahaan telah menekan biaya untuk mengurangi pengeluaran dan diikuti dengan pencapaian pendapatan yang baik walaupun masih jauh dari yang ditargetkan. Dari perspektif pelanggan dapat dikatakan baik karena berdasarkan kuisioner, tingkat kepuasan pelanggan rata-rata merasa puas dengan pelayanan yang diberikan perusahaan. Adapun dari perspektif proses bisnis internal dikatakan baik karena Bandara International Sultan Hasanuddin harus lebih meningkatkan pelayanan khususnya pada segi keamanan demi menunjang kelancaran pelayanan sedangkan dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, indeks kepuasan karyawan dapat dikategorikan tidak puas karena standar yang diterapkan oleh perusahaan masih belum mencapai harapan.

Dari penelitian yang dilakukan oleh Suarni (2013) dan Ardini (2006) yang telah dikemukakan diatas bahwa pengukuran kinerja pada perusahaan BUMN

membutuhkan pengukuran kinerja yang komprehensif seperti *Balanced Scorecard* maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana penilaian kinerja Bandara Internasional Sultan Syarif Kasim II diukur dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard*. Penelitian ini bertujuan untuk dapat mengetahui gambaran kinerja Bandara Internasional Sultan Syarif Kasim II pasca penerimaan penghargaan serta membantu memberikan saran dan masukan yang dihasilkan dari pengukuran dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard*.

KAJIAN PUSTAKA

Kinerja

Pengukuran kinerja menurut Anthony dan Govindarajan (2005:169) dalam bukunya adalah suatu mekanisme yang berkemungkinan dapat memperbaiki implementasi dari suatu strategi dengan cara memperhatikan tingkat keberhasilannya dengan menggunakan beberapa indikator pengukuran. Tujuan dari sistem pengukuran kinerja (Mardiasmo, 2005:122) adalah mengukur kinerja keuangan dan non-keuangan secara berimbang, mengkomunikasikan strategi antar lini secara lebih baik (*Top Down* dan *Bottom Up*), alat dalam mencapai kepuasan yang berdasarkan atas kemampuan kolektif rasional dan individual, Mengakomodasikan kepentingan seorang manajer level menengah dan manajer level bawah serta memotivasi dalam pencapaian *Goal Congruence*.

Pendekatan *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard merupakan pelengkap dari seperangkat ukuran kinerja keuangan masa lalu dengan ukuran pendorong untuk kinerja masa depan dengan tujuan dan ukuran dari *balanced scorecard* diturunkan dari visi dan strategi perusahaan yang melihat kinerja perusahaan berdasarkan dari empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran (Kaplan dan Norton, 2000:7). Menurut Kaplan dan Norton (2000:23-26) menyebutkan bahwa pendekatan *balanced scorecard* menggunakan empat perspektif yaitu perspektif keuangan adalah ukuran kinerja yang digunakan dalam perspektif keuangan memberikan gambaran apakah strategi dari yang digunakan perusahaan dengan implementasi dan pelaksanaannya dapat memberikan kontribusi dalam meningkatkan laba perusahaan, pada perspektif pelanggan para manajer memungkinkan untuk strategi perusahaan yang berorientasi kepada pelanggan dan pasar yang nantinya akan memberikan keuntungan keuangan dimasa depan, perspektif proses bisnis internal ini memungkinkan para manajer untuk mengidentifikasi beberapa proses internal perusahaan yang penting yang harus dikuasai oleh perusahaan secara baik, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran merupakan infrastruktur yang harus diidentifikasi oleh manajer yang harus dibangun untuk menciptakan peningkatan dan pertumbuhan kinerja jangka panjang.

Menurut Mulyadi (2007:232) keunggulan *Balanced Scorecard* adalah komprehensif, koheren, seimbang, terukur dengan manfaat bagi perusahaan dengan menggunakan *Balanced Scorecard* menurut Kaplan dan Norton (2000:9) adalah

memperjelas dan menerjemahkan visi dan strategi, meningkatkan umpan balik dan pembelajaran strategis. mengkomunikasikan dan mengaitkan beberapa tujuan dan ukuran strategis, merencanakan, menyelaraskan serta menetapkan sasaran ke beberapa strategi.

METODE PENELITIAN

Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada PT. Angkasa Pura II (Persero) Cabang Bandara Internasional Sultan Syarif Kasim II sebagai objek penelitian yang berada di Jalan Perhubungan Pekanbaru, Riau dengan Jenis penelitian yang digunakan adalah studi kasus deskriptif, dimana peneliti memberikan gambaran atau mendeskripsikan tentang sesuatu keadaan dengan pokok pernyataan *why* dan sedikit peluang untuk mengontrol yang akan diselidiki (Yin, 2012:1-4).

Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan adalah kuantitatif dan kualitatif. Data kuantitatif berupa laporan laba/rugi, neraca, data karyawan, data pelanggan sedangkan data kualitatif berupa visi, misi dan strategi perusahaan dengan sumber data yang digunakan adalah data primer dan sekunder, data primer berupa hasil wawancara dan angket sedangkan data sekunder yang digunakan berupa laporan-laporan serta dokumen-dokumen yang berhubungan dengan penelitian dan teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian lapangan berupa observasi, wawancara, dokumentasi dan angket.

Teknik Analisis Data

a. Perspektif Keuangan

Pengukuran kinerja pada perspektif keuangan untuk mengetahui gambaran Bandara Internasional Sultan Syarif Kasim II dari sisi keuangan dengan menggunakan rasio keuangan menurut Gaspersz (2005:43) adalah *net profit margin* yang hasilnya diperoleh dari laba bersih dibagi pendapatan bersih kemudian dikali 100%, hasil *return on asset* diperoleh dari perhitungan laba bersih dibagi total asset kemudian dibagi 100%, *return on equity* yang diperoleh dari laba bersih dibagi total ekuitas kemudian dikali 100% dan *total asset turnover* yang diperoleh dari hasil perhitungan pendapatan bersih dibagi total aset dikali 100% serta rasio rasio lancar yang hasilnya dari perhitungan aset lancar dibagi dengan kewajiban lancar.

b. Perspektif Pelanggan

1) *Customer Satisfaction*

Pengukuran *customer satisfaction* diukur dengan berdasarkan tingkat kualitas layanan atas kepuasan pelanggan dengan pengukurannya berdasarkan hasil penyebaran angket yang diberikan kepada pelanggan sebanyak 76 dengan menggunakan skala likert yang dirumuskan oleh sugiyono (dalam Septarini, 2013) adalah Sangat Tidak Setuju (STS) diberi skor 1, Tidak Setuju (TS) diberi skor 2, Setuju (S) diberi skor 3 dan Sangat Setuju (SS) diberi skor 4.

Tahap Selanjutnya adalah penentuan indeks kepuasan pelanggan minimal dan indeks kepuasan maksimal serta mengetahui interval dengan rumus $ikmaks$ dikurangi $ikmin$ kemudian dibagi empat, $ikmaks$ yang diperoleh dari banyaknya pertanyaan

dikalikan dengan jumlah responden dan dikalikan skor maksimal sedangkan hasil ikmin diperoleh dari banyaknya responden dikalikan banyaknya pertanyaan kemudian dikalikan skor minimal. Setelah diketahui skor total pada angket dan interval maka dapat diketahui angket tersebut masuk pada salah satu kategori sangat tidak puas, tidak puas, puas dan sangat puas.

- 2) *Customer Retention* dengan rumus jumlah pelanggan tetap dibagi total pelanggan kemudian dikali 100%.
- 3) *Customer Acquisition* dengan rumus jumlah pelanggan baru dibagi total pelanggan kemudian dikali 100%.
- 4) *Number Of Complain* yang diperoleh dari hasil perhitungan jumlah klaim dibagi total pelanggan dikali 100%.
- 5) *Market Share* dengan rumus perhitungan total pendapatan Bandara Internasional Sultan Syarif Kasim II dibagi total pendapatan seluruh cabang PT.Angkasa Pura II kemudian dikali 100%.

c. Perspektif Proses Bisnis Internal

Pengukuran yang digunakan pada perspektif ini adalah proses inovasi untuk mengetahui kebutuhan pelanggan dimasa depan, proses operasi untuk mengetahui proses yang dilakukan Bandara Internasional Sultan Syarif Kasim II dalam memberikan kemudahan, kelancaran, kenyamanan dan kelancaran bagi pelanggannya dan proses layanan untuk mengetahui bagaimana perusahaan menanggapi masalah yang timbul dalam pelayanan dari pelanggan. Data proses inovasi, proses operasi dan proses layanan diperoleh dari hasil wawancara dengan pihak-pihak terkait.

d. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

1) Tingkat Kepuasan Karyawan

Tingkat kepuasan karyawan diketahui dengan berdasarkan hasil angket yang disebarkan kepada sebanyak 199 karyawan Bandara internasional Sultan Syarif Kasim II dengan menggunakan skala likert yaitu sangat tidak setuju diberi skor 1, tidak setuju diberi skor 2, setuju diberi skor 3, sangat setuju diberi skor 4, Selanjutnya untuk mengetahui apakah tingkat kepuasan karyawan masuk pada skala 1) sangat tidak puas, 2) tidak puas, 3) puas 4) sangat puas maka sebelumnya menghitung indeks kepuasan maksimal (ikmaks) dan indeks kepuasan minimal (ikmin) dengan menggunakan menghitung ikmaks yang dihasilkan dari jumlahnya responden dikalikan banyaknya pertanyaan serta dikalikan skor maksimal dan menghitung ikmin dengan menghitung jumlah pertanyaan dikali banyaknya responden kemudian dikalikan skor minimal sehingga dapat mengetahui interval dengan perhitungan $ikmaks - ikmin$ kemudian dibagi empat

2) Tingkat Pembelajaran Karyawan

Tingkat pembelajaran karyawan dilihat dengan mengetahui berdasarkan hasil penyebaran angket yang disebarkan kepada 199 karyawan dengan menggunakan skala likert yaitu sangat tidak setuju diberi skor 1, tidak setuju diberi skor 2, setuju diberi skor 3 dan sangat setuju diberi skor 4. Selanjutnya, menghitung interval Indeks Pembelajaran Maksimal (ipmaks) yang diperoleh dari hasil perhitungan banyaknya jumlah karyawan dikali banyaknya pertanyaan dibagi dengan skor maksimal dan Indeks Pembelajaran Minimal (ipmin) yang diperoleh dari banyaknya karyawan dikali banyaknya pertanyaan kemudian dibagi skor minimal lalu menghitung interval

yang diperoleh dari ipmaks dikurangi ipmin kemudian dibagi empat. maka dapat diketahui hasil angket masuk pada kategori skala 1) sangat tidak setuju, 2) tidak setuju, 3) setuju, 4) sangat tidak setuju.

Uji Kualitas Data

Angket yang digunakan untuk tingkat kualitas layanan, tingkat kepuasan karyawan dan tingkat pembelajaran karyawan dilakukan uji kualitas data yang dihasilkan dari angket yang disebar dengan melakukan uji validitas data dan uji reliabilitas data. Menurut Ghazali (2006:49) uji validitas digunakan untuk melihat valid atau tidaknya angket dengan menggunakan metode *pearson correlation* dengan tingkat signifikan 0,05 dengan ketentuan jika r dihitung $< r$ tabel maka item pernyataan angket dinyatakan tidak valid sehingga pernyataan dari instrumen tidak dipergunakan dan jika r dihitung $\geq r$ tabel maka item pertanyaan dinyatakan valid maka pernyataan tersebut digunakan dalam penelitian sedangkan untuk uji reliabilitas menurut Ghazali (2006:45) menggunakan teknik *croanbach alpha*, pegujian dapat dikatakan reliabel apabila nilai yang dihasilkan *croanbach alpha* menunjukkan lebih dari 0,6.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

1) Tingkat Kepuasan Karyawan

Pengukuran tingkat kepuasan karyawan bertujuan untuk mengetahui sejauh mana perhatian Bandara Internasional Sultan Syarif dari segi kesejahteraan, fasilitas

dan sistem yang digunakan oleh karyawan untuk meningkatkan kinerjanya. Pengukuran ini dilakukan dengan cara melakukan penyebaran angket kepada karyawan sebanyak 199 karyawan dengan pengambilan sampel menggunakan *simple random sampling*, angket yang digunakan merupakan angket yang telah digunakan sebelumnya oleh Suarni (2013) dalam penelitiannya yang berjudul “Analisis Pengukuran Kinerja Pada PT.Angkasa Pura I (Persero) Bandara Internasional Sultan Hasanuddin Menggunakan Pendekatan *Balanced Scorecard*” angket tersebut disesuaikan kembali dengan kondisi Bandara sehingga ada beberapa pernyataan yang dihilangkan dan yang ditambahkan dengan disusun berdasarkan 6 (enam) indikator kualitas layanan yaitu keandalan, daya tanggap, empati, jaminan, fasilitas, dan berwujud. Setelah melakukan uji validitas terhadap 26 pernyataan angket, ternyata seluruh pernyataan dinyatakan valid dikarenakan r_{hitung} lebih besar dari r_{tabel} signifikan 5% sebesar 0,148. Pada tahap selanjutnya melakukan uji reliabilitas terhadap ke 26 pernyataan dengan hasil nilai *croanbach's alpha* 0,948 atau lebih besar dari 0,6 yang menunjukkan pernyataan angket tersebut dapat dikatakan reliabel.

Selanjutnya diketahui jumlah pernyataan angket sebesar 26 dengan jumlah responden 199, skor jawaban maksimal 4 dan skor jawaban minimal 1. Jadi hasil perhitungan $ikmaks$ (jumlah pernyataan dikali jumlah responden dikali skor maksimal) menghasilkan nilai 20.696 ($26 \times 199 \times 4$) dan $ikmin$ (jumlah pernyataan dikali jumlah responden dikali skor minimal) menghasilkan nilai 5.174 ($26 \times 199 \times 1$). Selanjutnya menghitung interval dengan cara $ikmaks$ (indeks kepuasan maksimal) dikurangi $ikmin$ (indeks kepuasan minimal) kemudian dibagi empat (skor jawaban)

dengan hasil interval adalah 3.880 ($20.696 - 5.174 : 4$). Maka dapat dikategorikan tingkat kepuasan karyawan sebagai berikut:

- a) $5.174 - 9.054 =$ Dikategorikan sangat tidak puas
- b) $9.055 - 12.935 =$ Dikategorikan tidak puas
- c) $12.936 - 16.816 =$ Dikategorikan puas
- d) $16.817 - 20.696 =$ Dikategorikan sangat puas

Berdasarkan hasil penyebaran angket dengan jumlah total skor 15.541 maka tingkat kepuasan karyawan masuk pada kategori puas dengan interval 12.936-16.816. Karyawan merasa puas dengan perhatian perusahaan kepada karyawannya dalam hal pemberian gaji secara tepat waktu serta mendapatkan informasi yang jelas mengenai rincian gaji, menjamin kesehatan karyawan dan pensiun, layaknya tunjangan hari raya, adanya dorongan berupa motivasi dan komunikasi dari perusahaan untuk kerja sama tim yang lebih baik kedepannya, adanya jenjang karir karyawan dan lokasi kantor yang mudah dijangkau oleh karyawan serta jadwal kerja yang sudah sesuai dengan standar jam bekerja.

2) Tingkat Pembelajaran Karyawan

Tingkat pembelajaran karyawan bertujuan untuk mengetahui kompetensi karyawan dalam meningkatkan kinerja perusahaan. pengukuran ini dilakukan dengan cara melakukan penyebaran angket yang diberikan kepada 199 karyawan dengan teknik pengambilan sampel menggunakan *simple random sampling* dan pernyataan angket disusun berdasarkan angket yang telah digunakan sebelumnya oleh Suarni (2013) yang pada saat itu melakukan penelitian di Bandara Internasional Sultan

Hasanuddin dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard*. Selanjutnya angket tersebut dilakukan uji validitas dengan hasil bahwa angket yang digunakan untuk mengukur tingkat pembelajaran karyawan dinyatakan valid dengan r_{hitung} lebih besar dari r_{tabel} dengan signifikan 5% adalah 0,148 serta angket tersebut dinyatakan reliabel dengan hasil pengujian reliabilitas dengan menunjukkan nilai *croanbach alpha* sebesar 0,895 atau lebih besar dari 0,6 yang dapat dilihat pada tabel dibawah ini.

Selanjutnya menghitung interval untuk mengetahui indeks standar minimal tingkat pembelajaran karyawan dengan cara yaitu indeks pembelajaran maksimal dikurangi indeks pembelajaran minimal kemudian dibagi empat (skor jawaban) dengan hasil 1.492 ($7960 - 1990 : 4$). Menghitung indeks pembelajaran maksimal diperoleh dengan menghitung jumlah pertanyaan (PP) dikali dengan jumlah responden (R) kemudian dikali dengan jumlah jawaban maksimal (Exmaks) dengan hasil yang diperoleh untuk indeks pembelajaran maksimal adalah 7.960 ($10 \times 199 \times 4$) sedangkan menghitung indeks pembelajaran minimal diperoleh dari menghitung jumlah pertanyaan (PP) dikali jumlah responden (199) dikali jumlah jawaban minimal (Exmin) dengan hasil indeks pembelajaran minimal adalah 1.990 ($10 \times 199 \times 1$). Setelah diketahui interval, indeks pembelajaran maksimal dan indeks pembelajaran minimal maka dapat dikategorikan sebagai berikut:

- a) 1.990 – 3.482 =Dikategorikan sangat tidak setuju
- b) 3.483 – 4.975 =Dikategorikan tidak setuju
- c) 4.976 – 6.468 =Dikategorikan setuju
- d) 6.469 – 7.960 =Dikategorikan sangat setuju

Berdasarkan hasil penyebaran angket tingkat pembelajaran karyawan mencapai skor 6.069 sehingga tingkat pembelajaran karyawan masuk pada kategori setuju dengan interval 4.976–6.468. Karyawan merasa setuju dengan adanya komitmen belajar untuk bekerja yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja perusahaan serta belajar dengan apa yang dilakukan oleh perusahaan lain yang lebih berhasil, karyawan setuju untuk belajar mencoba ide baru untuk menghasilkan kinerja yang lebih baik, karyawan juga setuju dengan adanya dorongan dari manajemen perusahaan untuk selalu belajar baik individu maupun tim dan karyawan setuju apabila diberi pelatihan dalam meningkatkan kompetensi serta karyawan setuju bahwa perusahaan selalu fokus dalam peningkatan pembelajaran karyawan.

Perspektif Proses Bisnis Internal

Berdasarkan hasil wawancara untuk mengetahui **proses inovasi** Bandara Internasional Sultan Syarif Kasim II telah melakukan beberapa perkembangan semenjak diresmikannya terminal baru pada tanggal 16 Juli 2012 yang diperuntukkan untuk meningkatkan kualitas layanan dan kebutuhan pengguna jasa dimasa kini dan masa depan. Adapun perkembangannya adalah tersedianya *hidrant pilaar*, *hidrant box* dan alat pemadam api ringan yang diposisikan pada tempat-tempat strategis sehingga alat-alat tersebut efektif digunakan dengan banyaknya ruang terbuka di terminal maupun kantor. Adanya fasilitas baru seperti *flight information display sistem* untuk memberikan informasi kepada pengguna jasa, tersedianya e-kios untuk informasi pariwisata di kota Pekanbaru dan tersedianya

aplikasi komputer yang langsung bisa diakses pelanggan dalam menilai toilet serta tersedianya *commin uses* untuk mempermudah maskapai dalam proses check-in.

Pada **proses operasi**, berdasarkan hasil wawancara kepada pihak *airport duty manager* Bandara Internasional Sultan Syarif Kasim II menyebutkan bahwa proses operasi yang dilaksanakan sudah sesuai dengan SOP yang telah berlaku sehingga masih pada tahap *monotoring* dan telah melaksanakan peraturan kementerian perhubungan terkait *airport tax* yang sudah termasuk dalam tiket sehingga dari segi waktu sudah efisien sedangkan pada **proses layanan** yang dilakukan oleh Bandara Internasional Sultan Syarif Kasim dari bidang pengamanan, *rescue and fire fighting* dan *terminal on service* sudah dipersiapkan se-dini mungkin melakukan pelayanan dalam menjaga, memberikan serta meningkatkan pelayanan diantaranya adalah adanya kebijakan 3S(Senyum Salam Sapa) sehingga karyawan lebih ramah dan adanya interaksi antara karyawan dan pelanggan, adanya sikap proaktif karyawan dalam menanggapi keluhan maupun pertanyaan yang diajukan oleh pelanggan.

Perspektif Pelanggan

1) *Customer Satisfaction*

Pengukuran *customer satisfaction* diukur dengan melakukan penyebaran angket tingkat kualitas layanan untuk mengetahui tingkat kepuasan pelanggan yang diberikan kepada 76 pelanggan, angket yang dipergunakan adalah angket yang telah digunakan sebelumnya oleh Suarni (2013) yang pada saat itu mengukur tingkat kepuasan pelanggan di Bandara Internasional Sultan Hasanuddin, angket tersebut disesuaikan kembali dengan kondisi Bandara Internasional Sultan Syarif Kasim II

dengan teknik pengambilan sampel pelanggan menggunakan teknik *non-probability sampling* yaitu teknik sampling isidental.

Angket yang diberikan kepada pelanggan berisikan 24 pernyataan. Selanjutnya melakukan uji validitas dengan metode *pearson correlation* terhadap 24 pertanyaan yang menghasilkan bahwa ada 3 pernyataan yang tidak valid yaitu pernyataan no 8, 9 dan 21 atau dibawah r_{tabel} sebesar 0,227 dengan signifikan 5% sehingga pertanyaan tersebut tidak dimasukkan dalam uji reliabilitas. Uji yang dilakukan selanjutnya adalah uji reliabilitas dengan melihat hasil dari *croanbach alpha coeffisien* yang menunjukkan nilai *croanbach alpha coeffisien* sebesar 0,909 atau diatas 0,6 sehingga angket tersebut dapat dikatakan reliabel. Setelah angket dikatakan valid dan reliabel maka lanjutnya mengetahui interval kategori tingkat kualitas layanan dengan menghitung interval dari indeks kepuasan maksimal dikali indeks kepuasan minimal kemudian dibagi empat (skor jawaban) dengan hasil 1.197 (6.384 – 1.596 : 4). Indeks kepuasan maksimal diketahui dengan menghitung dari jumlah pertanyaan dikali jumlah responden kemudian dikali jumlah skor maksimal maka hasilnya 6.384 (21 x 76 x 4) sedangkan indeks kepuasan minimal diketahui dengan menghitung dari jumlah pertanyaan dikali jumlah responden kemudian dikali jumlah skor minimal maka hasilnya 1.596 (21 x 76 x 1). Selanjutnya mengetahui kategori tingkat kualitas layanan berdasarkan perhitungan diatas sengan kategori dibawah ini:

- a) 1.596 – 2.793 = Dikategorikan sangat tidak puas
- b) 2.794 – 3.991 = Dikategorikan tidak puas
- c) 3.992 – 5.189 = Dikategorikan puas
- d) 5.190 – 6.384 = Dikategorikan sangat puas

Berdasarkan hasil perhitungan skor nilai angket tingkat kepuasan pelanggan mencapai nilai 4.615 atau masuk pada kategori puas dengan interval 3.992 – 5.189. pelanggan merasa puas dengan kualitas layanan yang diberikan perusahaan mengenai informasi yang jelas dan cepat, memberikan pelayanan yang sama kepada setiap pelanggan, kemampuan perusahaan yang cepat tanggap dalam menghadapi masalah, bersikap sopan dan rama dalam menjawab pertanyaan, selalu interaksi dengan pelanggan, prasarana dan fasilitas yang memadai, adanya jaminan terhadap kecelakaan, barang yang hilang, menanggapi keluhan secara tepat dan prosedur yang tidak berbelit-belit.

2) *Market Share*

Market Share digunakan untuk mengukur seberapa besar tingkat proporsi segmen pasar yang dikuasai oleh perusahaan dengan hasil perhitungan dari total pendapatan Bandara Internasional Sultan Syarif Kasim II dibagi total pendapatan seluruh cabang PT. Angkasa Pura II kemudian dikali 100%. *Market share* Bandara Internasional Sultan Syarif Kasim II yang dapat dilihat pada tabel 1 dibawah ini.

Tabel 1. *Market Share* Bandara Internasional Sultan Syarif Kasim II

Tahun	Pendapatan Bandara Internasional Sultan Syarif Kasim II (1)	Total Pendapatan Seluruh Cabang PT. Angkasa Pura II (2)	<i>Market Share</i> (1/2)*100%
2012	84.805.955.031	3.997.060.241.123	2%
2013	100.012.164.246	4.207.963.632.860	2%
2014	121.533.855.394	4.871.149.138.263	2%

Sumber: Data diolah penulis

Berdasarkan hasil tabel perhitungan diatas dapat diketahui bahwa Bandara Internasional Sultan Syarif Kasim II pada tahun 2012 hingga tahun 2014 menguasai 2% dari segmen pasar PT. Angkasa Pura II.

3) *Customer Acquisition*

Customer Acquisition digunakan untuk mengetahui keberhasilan Bandara Internasional Sultan Syarif Kasim II dalam menarik pelanggan baru dengan cara jumlah pelanggan baru dibagi total pelanggan kemudian dibagi 100%. Hasil perhitungan *customer acquisition* dapat dilihat pada tabel dibawah ini.

Tabel 2. *Customer Acquisition* Bandara Internasional Sultan Syarif Kasim II

Tahun	Pelanggan Baru (1)	Total Pelanggan (2)	<i>Customer Acquisition</i> (1/2)*100%
2013	33	103	32%
2014	10	95	11%

Sumber: Data diolah penulis

Berdasarkan tabel 3 diatas dapat diketahui bahwa presentase *customer acquisition* pada tahun 2014 mengalami penurunan sebesar 21% dari 32% menjadi sebesar 11% yang sebelumnya pada tahun 2013 sebesar 32 %. Penurunan ini diakibatkan oleh banyaknya pelanggan yang menggunakan kembali jasa perusahaan sehingga pelanggan tetap yang sebelumnya pada tahun 2013 adalah pelanggan baru perusahaan. Hal tersebut menunjukkan bahwa kemampuan perusahaan dalam menarik pelanggan belum cukup baik.

4) *Customer Retention*

Customer Retention digunakan adalah untuk melihat kemampuan Bandara Internasional Sultan Syarif Kasim II dalam mempertahankan hubungannya dengan pelanggan. Berikut perhitungan *Customer Retention* untuk tahun 2013-2014 dengan menghitung hasil dari perhitungan jumlah pelanggan tetap dibagi total pelanggan

kemudian dikali 100%. Hasil perhitungan *customer retention* dapat dilihat pada tabel 4 dibawah ini.

Tabel 3. *Customer Retention* Bandara Internasional Sultan Syarif Kasim II

Tahun	Pelanggan Tetap (1)	Total Pelanggan (2)	<i>Customer Retention</i> (1/2)*100%
2013	70	103	68%
2014	85	95	89%

Sumber: Data diolah penulis

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa kemampuan perusahaan Bandara Internasional Sultan Syarif Kasim II pada tahun 2013 dalam mempertahankan pelanggannya sebesar 68% dan pada tahun 2014 mengalami peningkatan sebesar 21% dari 68% menjadi 89%. Kenaikan sebesar 21% dari 68% diakibatkan oleh naiknya jumlah pelanggan tetap yang diiringi dengan berkurangnya total pelanggan perusahaan. Naiknya jumlah pelanggan didominasi di bidang restaurant atau snack bar dengan 10 pelanggan dan airline sebanyak 7 pelanggan sedangkan perusahaan mengalami kehilangan pelanggan yang didominasi pada bidang lain-lain. Peningkatan ini menunjukkan bahwa kemampuan perusahaan dalam mempertahankan pelanggan sudah cukup bagus.

5) *Number Of Complain*

Number Of Complain digunakan adalah untuk mengetahui seberapa besar tingkat komplain dari pelanggan yang diterima oleh perusahaan. Berdasarkan penyebaran angket terdapat 13 komplain dari pelanggan. Berikut perhitungan *number of complain* Bandara Internasional Sultan Syarif Kasim II:

$$\text{Number Of Complain} = \frac{13}{76} \times 100\% = 17\%$$

Berdasarkan hasil perhitungan diatas menunjukkan bahwa komplain yang diterima perusahaan sebesar 17%. Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan perusahaan dalam meningkatkan kualitas layanan kepada pelanggan sudah baik yang dapat dilihat pada perhitungan diatas bahwa untuk persentase *number of complain* Bandara Internasional Sultan Syarif Kasim II hanya sebesar 17%.

Perspektif Keuangan

1) *Net Profit Margin* (NPM)

Rasio ini digunakan untuk melihat kemampuan Bandara Internasional Sultan Syarif Kasim II dalam menghasilkan keuntungan bersih, semakin tingginya laba perusahaan dengan begitu semakin efisien perusahaan dalam menekan biaya-biaya operasional. Perhitungan rasio NPM Bandara Internasional Sultan Syarif Kasim II dengan cara menghitung laba bersih dibagi pendapatan bersih kemudian dikali 100% yang hasil perhitungannya dapat dilihat pada tabel 5 dibawah ini.

Tabel 4. *Net Profit Margin* (NPM) Bandara Internasional Sultan Syarif Kasim II (Dalam Rupiah)

Tahun	Laba Bersih (1)	Pendapatan Bersih (2)	NPM (%) (1:2)*100%
2012	4.035.900.352	13.285.418.409	30%
2013	18.202.563.155	17.405.058.890	105%
2014	18.055.836.670	18.439.379.490	98%
	Rata-Rata		168%

Sumber: Laporan L/R Bandara Internasional Sultan Syarif Kasim II dan Diolah Peneliti

Berdasarkan hasil perhitungan diatas pada tahun 2012-2014 menunjukkan hasil *Net Profit Margin* mengalami kenaikan pada tahun 2013 sebesar 75% dari 30% menjadi 105% atau kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba bersih dari pendapatan sebesar 105% sedangkan pada tahun 2014 mengalami penurunan sebesar 7% dari 105% menjadi 98%. Kenaikan pada tahun 2013 disebabkan adanya kenaikan pendapatan jasa dari bidang non aeroautika dan diikuti naiknya pendapatan di bidang aeronautika walaupun kenaikannya pada bidang aeronautika sedikit tetap membantu bertambahnya pendapatan perusahaan pada tahun 2013 serta diikuti dengan adanya pengendalian biaya-biaya khususnya biaya diluar usaha yang pada tahun 2012 sebesar Rp. 11.502.367.901 dengan pendapatan diluar usaha Rp. 2.252.849.844 sehingga pendapatan diluar usaha mengalami kerugian sebesar Rp. 9.249.518.057 namun biaya diluar usaha tersebut berkurang pada tahun 2013 menjadi sebesar Rp. 774.962.171 sedangkan penurunan pada tahun 2014 disebabkan adanya besarnya jumlah beban lain-lain dari pada pendapatan lain-lain di tahun 2014 tersebut walaupun pada tahun tersebut pendapatan perusahaan mengalami kenaikan. Hal tersebut menunjukkan bahwa kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba belum cukup baik.

2) *Return On Asset (ROA)*

Pada rasio ini mengukur keefektivitas Bandara Internasional Sultan Syarif Kasim II dalam mengelola sumber daya berupa aset yang dimiliki perusahaan untuk menghasilkan laba bersih dengan cara menghitung laba bersih dibagi dengan total aset kemudian dikalikan 100% dengan hasil yang dapat dilihat pada tabel dibawah ini.

Tabel 5. Return On Asset (ROA) Bandara Internasional Sultan Syarif Kasim II (Dalam Rupiah)

Tahun	Laba Bersih (1)	Total Aset (2)	ROA (%) (1:2)*100%
2012	4.035.900.352	434.073.490.205	1%
2013	18.202.563.155	476.368.841.095	4%
2014	18.055.836.670	518.414.607.529	3%
Rata-Rata			6%

Sumber: Laporan Keuangan Bandara Internasional Sultan Syarif Kasim II dan Diolah Peneliti

Berdasarkan perhitungan tersebut menunjukkan hasil bahwa pada tahun 2012-2014 menunjukkan hasil *Return On Asset* mengalami fluktuasi. *Return On Asset* pada tahun 2012 sebesar 1% atau laba bersih yang diperoleh dari pengoperasian jumlah aktiva yang digunakan menghasilkan keuntungan sebesar 1%, pada tahun 2013 mengalami peningkatan menjadi sebesar 4% dan terakhir pada tahun 2014 mengalami penurunan menjadi sebesar 3%. Kenaikan ROA pada tahun 2013 menunjukkan bahwa semakin banyak perusahaan memperoleh keuntungan, kenaikan ini diakibatkan oleh adanya perbaikan kinerja perusahaan yang dilihat dari kemampuan perusahaan dalam mengatasi pengumpulan piutang khususnya piutang non usaha yang pada tahun 2012 jumlah piutang non usaha sebesar Rp. 30.648.975.691 kemudian pada tahun 2013 berkurang menjadi Rp. 12.299.222.599. Namun pada tahun 2014 mengalami penurunan yang disebabkan oleh naiknya total aset yang tidak diimbangi dengan kenaikan laba bersih. Hasil tersebut menunjukkan kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba melalui aset masih belum cukup baik.

3) *Return On Equity* (ROE)

Pada rasio ini mengukur tingkat keberhasilan Bandara Sultan Syarif Kasim II dalam hal pengembalian dari modal pemegang saham yang diinvestasikan ke

perusahaan dengan menggunakan rumus laba bersih dibagi total equitas kemudian dikali 100% dengan hasil perhitungan dapat dilihat pada tabel dibawah ini.

Tabel 6. Return On Equitas (ROE) Bandara Internasional Sultan Syarif Kasim II (Dalam Rupiah)

Tahun	Laba Bersih (1)	Total <i>Equitas</i> (2)	ROE (%) (1:2)*100%
2012	4.035.900.352	31.377.055.325	13%
2013	18.202.563.155	45.543.718.128	40%
2014	18.055.836.670	27.341.154.973	66%
Rata-Rata			75%

Sumber: Laporan Keuangan Bandara Internasional Sultan Syarif Kasim II dan Diolah Peneliti

Berdasarkan hasil perhitungan diatas pada tahun 2012 tingkat kemampuan perusahaan dalam pengembalian modal sebesar 13% kemudian mengalami kenaikan pada tahun 2013 menjadi 40% dan terakhir pada tahun 2014 mengalami kenaikan sebesar 16% dari 40% pada tahun 2013 menjadi 66% pada tahun 2014. Hasil tersebut menunjukkan bahwa rasio *Return On Equitas* Bandara Internasional Sultan Syarif Kasim II mengalami kenaikan pada setiap tahunnya sehingga dari hasil tersebut menunjukkan kinerja Bandara Internasional Sultan Syarif Kasim II dalam mengembalikan modal dapat dikatakan baik.

4) *Total Asset Turnover* (TATO)

Rasio tingkat perputaran total aset digunakan untuk mengetahui tingkat perputaran dari total aset yang dimiliki oleh Bandara Sultan Syarif Kasim II dan menunjukkan sejauh mana kemampuan Bandara Internasional Sultan Syarif Kasim II dalam menggunakan asetnya secara efisien dengan rumus pendapatan bersih dibagi dengan total aset kemudian dikalikan 100% yang hasilnya dapat dilihat pada tabel 8 dibawah ini.

Tabel 7. Total Asset Turnover (TATO) Bandara Internasional Sultan Syarif Kasim II

Tahun	Pendapatan Bersih (Dalam Rupiah) (1)	Total Aset (Dalam Rupiah) (2)	TATO (1:2)
2012	13.285.418.409	434.073.490.205	0,031 Kali
2013	17.405.058.890	476.363.841.095	0,037 Kali
2014	18.439.379.490	518.414.607.529	0,036 Kali
Rata-Rata			0,079 Kali

Sumber: Laporan Keuangan Bandara Internasional Sultan Syarif Kasim II dan Diolah Peneliti

Perhitungan diatas menunjukkan hasil *Total Asset Turnover* mengalami kenaikan pada setiap tahunnya yang ditunjukkan pada tahun 2013 *Asset Turnover* perusahaan mengalami peningkatan sebesar 0,006 kali dari 0,031 kali menjadi 0,037 pada tahun 2013 namun hasil perhitungan pada tahun 2014 *Asset Turnover* perusahaan mengalami penurunan yang tidak terlalu signifikan yaitu sebesar 0,001 kali dari 0,037 kali menjadi 0,036 kali pada tahun 2014.. Peningkatan *Total Asset Turnover* pada tahun 2013 menunjukkan bahwa pendapatan yang diperoleh Bandara Internasional Sultan Syarif Kasim II sudah cukup baik dalam menyeimbangkan dengan peningkatan total aset yang dimiliki perusahaan sedangkan menurunnya pada tahun 2014 disebabkan kurangnya pengawasan terhadap aset perusahaan sehingga tidak terkontrolnya kenaikan aset dibandingkan dengan kenaikan pertumbuhan pendapatan. Berdasarkan hal tersebut menunjukkan bahwa kemampuan perusahaan dalam perputaran asetnya masih belum cukup baik.

5) *Current Ratio* (Rasio Lancar)

Rasio lancar (*Current Ratio*) akan menunjukkan sejauh mana kemampuan perusahaan dalam memenuhi kewajiban jangka pendeknya dengan menggunakan aset

lancar tahun 2012-2014 dengan rumus aset lancar dibagi kewajiban lancar yang hasilnya dapat dilihat pada tabel 9 dibawah ini.

Tabel 8. *Current Ratio* Bandara Internasional Sultan Syarif Kasim II

Tahun	Aset Lancar (1) (dalam rupiah)	Kewajiban Lancar (2) (dalam rupiah)	<i>Current Ratio</i> (%) (1:2)
2012	38.528.037.729	50.895.499.138	0,75 Kali
2013	22.694.310.266	26.471.463.355	0,85 Kali
2014	14.724.490.933	36.008.770.597	0,4 Kali
	Rata-Rata		1,75 Kali

Sumber: Laporan Keuangan Bandara Internasional Sultan Syarif Kasim II dan Diolah Peneliti

Berdasarkan perhitungan *current ratio* dari tahun 2012 sampai dengan tahun 2014 mengalami fluktuasi, dimana pada tahun 2012 ke tahun 2013 mengalami peningkatan dari 0,75 kali pada tahun 2012 menjadi 0,85 kali pada tahun 2013 namun pada tahun 2013 ke tahun 2014 mengalami penurunan yang signifikan menjadi 0,4 kali. Hal tersebut menunjukkan bahwa kemampuan perusahaan dalam membayar utang lancarnya dengan menggunakan asetnya mengalami penurunan.

Jadi, berdasarkan hasil beberapa pengukuran yang mengukur kinerja Bandara Internasional Sultan Syarif Kasim II menunjukkan kinerja Bandara ini mengalami penurunan yang ditunjukkan dari menurunnya kemampuan bandara dalam menarik pelanggan baru yang menyebabkan laba perusahaan mengalami penurunan, menurunnya kemampuan perusahaan dalam mengelola aset, menurunnya kemampuan perusahaan meningkatkan perputaran aset untuk menghasilkan pendapatan dan menurunnya kemampuan perusahaan dalam membayar utang lancarnya. namun perusahaan berhasil menimalisir keluhan pelanggan yang berdasarkan perhitungan

number of complain hanya sebesar 17% dan meningkatnya kemampuan perusahaan dalam mempertahankan pelanggan.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Berdasarkan uraian pengukuran kinerja Bandara Internasional Sultan Syarif Kasim II yang telah dijelaskan dapat disimpulkan yaitu pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran perusahaan memiliki tingkat pembelajaran karyawan dan tingkat kepuasan karyawan yang masuk pada kategori setuju dan puas sehingga pada perspektif ini perusahaan memiliki pertumbuhan dan pembelajaran yang baik bagi karyawannya, hal tersebut dikarenakan karyawan merasa setuju dengan bentuk pembelajaran yang diberikan perusahaan yang selalu mencoba ide baru serta adanya pelatihan dalam meningkatkan kompetensi karyawan. Selanjutnya, karyawan merasa puas dengan fasilitas dan informasi yang diberikan oleh perusahaan mengenai pengasilan, kesehatan, pensiunan, tunjangan dan lokasi parkir yang tidak jauh dari kantor serta karyawan puas dengan adanya jenjang karir karyawan. Ini menunjukkan bahwa kinerja perusahaan pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dalam hal memperhatikan karyawan sudah baik sehingga karyawan dapat mendorong proses bisnis internal perusahaan dalam menciptakan kualitas layanan perusahaan.

Pada proses bisnis internal perusahaan telah melakukan perkembangan dengan menciptakan beberapa inovasi dalam hal keselamatan, kenyamanan, keamanan dan fasilitas untuk menunjang operasi dan layanan perusahaan yang sudah

masuk pada tahap *monotoring* sehingga hasilnya perusahaan telah menimalisir keluhan pelanggan yang hanya sebesar 17%. Hal tersebut menunjukkan bahwa kinerja perusahaan pada proses bisnis internal sudah cukup baik.

Pada perspektif pelanggan, tingkat kepuasan pelanggan atas kualitas layanan masuk dalam kategori puas yang berdampak pada meningkatnya kemampuan perusahaan dalam mempertahankan pelanggan tetapnya namun tidak diiringi oleh kemampuan perusahaan dalam menarik pelanggan baru yang menurun yang mengakibatkan segmen pasar yang dikuasai oleh perusahaan hanya sebesar 2% dari segmen pasar yang dikuasai oleh PT. Angkasa Pura II. Hal tersebut menunjukkan bahwa kinerja perusahaan pada perspektif pelanggan dapat dikatakan kurang baik yang ditandai dengan menurunnya kemampuan perusahaan dalam menarik pelanggan baru yang berdampak pada segmen pasar yang hanya dikuasai sebesar 2%.

Kinerja perusahaan pada perspektif keuangan menunjukkan kurang baik. Hal tersebut dikarenakan menurut hasil perhitungan NPM perusahaan masih belum bisa menekan biaya lain-lain untuk mengurangi pengeluaran perusahaan walaupun adanya perubahan biaya yang mengalami penurunan namun meningkatnya laba perusahaan tidak diikuti dengan pendapatan lain-lain yang nilainya lebih rendah dari pada biaya lain-lain sehingga rasio NPM mengalami fluktuasi, selanjutnya kinerja perusahaan masih kurang baik dalam mengelola aset yang berakibat lambatnya perputaran aset untuk menghasilkan laba yang setiap tahunnya aset perusahaan mengalami peningkatan sedangkan labanya mengalami penurunan sehingga hasil perhitungan ROA dan TATO mengalami fluktuasi dan dalam hal pengembalian modal kinerja

perusahaan mengalami peningkatan sehingga dapat dikatakan bahwa kinerja perusahaan dalam hal pengembalian modal sudah cukup baik yang dapat dilihat pada hasil perhitungan ROE yang mengalami peningkatan. Selanjutnya perusahaan juga mengalami penurunan kinerja dalam hal memenuhi kewajiban jangka pendek dengan menggunakan aset lancarnya yang dapat dilihat pada hasil perhitungan *current ratio*.

Saran

Saran yang dapat penulis berikan kepada Bandara Internasional Sultan Syarif Kasim II adalah Pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran sebaiknya memberikan lahan parkir yang memadai dan memberikan fasilitas yang lengkap untuk menunjang kinerja karyawan dalam bekerja. Pada perspektif keuangan Bandara Internasional Sultan Syarif Kasim II sebaiknya menekan biaya lain-lain dengan menghasilkan pendapatan lain-lain yang nilainya lebih besar dari pada nilai biaya lain-lain sehingga perusahaan tidak mengalami kerugian yang menyebabkan laba perusahaan menurun dan perusahaan juga sebaiknya mengontrol pembelian aset yang lebih efektif untuk meningkatkan laba sedangkan untuk menerima penghargaannya kembali Bandara Internasional Sultan Syarif Kasim II pada perspektif pelanggan sebaiknya meningkatkan kualitas layanannya dalam hal meningkatkan fasilitas sarana dan prasarana yang lebih memadai sesuai dengan harapan dari pelanggan dan pada perspektif proses bisnis internal sebaiknya masuk pada tahap evaluasi dari segi operasi yang terdiri dalam hal menjaga kebersihan, kenyamanan serta tersedianya fasilitas dalam menunjang keberlangsungan operasional sehingga dapat memenuhi kebutuhan pelanggan di masa depan yang lebih berkualitas dan modern serta berhasil

membuat inovasi yang mampu berhasil membedakan dengan bandara lainnya sehingga memungkinkan perusahaan dalam menarik pelanggan baru.

Daftar Pustaka

- Anthony, Robert N and Govindaradjan Vijay.2005. *Management Control System.TwelveEdition.*(diterjemahkan oleh: F.X.Kurniawan Tjakrawala dan Krista). buku kedua. Jakarta:Salemba Empat.
- Ardini, Lilis. 2008. Evaluasi Tata Cara Penilaian Untuk PTPN XII (PERSERO) Berdasarkan KEP-100/MBU/2002. *Jurnal Ekuitas*. Vol.12 No. 2 Juni 2008:202-226.
- Gaspersz, Vincent.2005. *Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi Balanced ScorecardDengan Six Sigma Untuk Organisasi Bisnis dan Pemerintah*. Cetakan Ketiga. Jakarta:PT.Gramedia Pustaka Utama.
- Ghazali, Imam. 2006. Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS. Semarang: Badan Penerbitan Universitas Diponegoro.
- Kaplan, Robert S, David P. Norton (Peter Yosi Pasla, Penerjemah).2000. *Balanced Scorecard:Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Jakarta:Salemba Empat.
- Kementrian Badan Usaha Milik Negara. 2002. Salinan Keputusan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor:KEP-100/MBU/2002 Tentang Penilaian Tingkat Kesehatan Badan Usaha Milik Negara 4 Juni.
- Mardiasmo.2005. *Akuntasni Sektor Publik*. Yogyakarta:Andi Offset.
- Mulyadi.2007. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*. Jakarta:Salemba Empat.
- Pramadhany, Eko Yuzandra. 2011. Penerapan *Balanced Scorecard* Sebagai Tolak Ukur Penilaian Kinerja Pada Organisasi Nirlaba. *Skripsi Diterbitkan*. Fakultas Ekonomi. Universitas Diponegoro.
- Septarini, Nisa. 2014. Analisis Penilaian Kinerja Perusahaan Menggunakan Metode *Balanced Scorecard* (Studi kasus pada PT Pelayaran Adhiguna Putera Cabang Gresik).*Skripsi tidak diterbitkan*. Surabaya:Universitas Negeri Surabaya.
- Suarni Putri, Rini Pranama.2013. Analisis Pengukuran Kinerja Pada PT.Angkasa Pura 1 (Persero) Bandara Internasional Sultan Hasanuddin Menggunakan Pendekatan *Balanced Scorecard*. *Skripsi Diterbitkan*. Fakultas Ekonomi dan Bisnis. Jurusan Akuntansi. Universitas Hasanuddin.

Rivai, Veitzal & Ella Jauvani Sagala. 2011. *Manajemen Sumber daya Manusia Untuk Perusahaan*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.

Yin, R.k.2012. *Studi Kasus:Desain & Metode*. Jakarta:PT.Raja grafindo Persada.