

SURAT PERSETUJUAN PEMBIMBING

Yth.

Bapak/Ibu Tim Pengelola Jurnal Akunesa

Di Tempat

Setelah melalui konsultasi dan bimbingan artikel, maka mahasiswa dengan:

Nama : Annisa Khairina Afiany

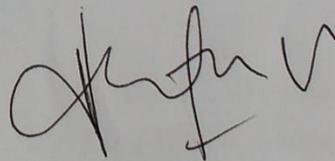
NIM : 11080694270

Dinyatakan layak dan dapat mengajukan artikel dengan judul :

**“ANALISIS PENGUKURAN KINERJA PADA PT. ANGKASA PURA 1 (PERSERO)
BANDARA INTERNASIONAL JUANDA SURABAYA DENGAN MENGGUNAKAN
PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD*”**

Demikian surat ini, kami sampaikan. Atas kerjasamanya diucapkan terima kasih.

Surabaya, 26 Januari 2016
Dosen Pembimbing Artikel



Lintang Venusita, SE., AK., M.Si., CA.
NIP. 19770513 200812 2 001

PERNYATAAN ORISINALITAS ARTIKEL

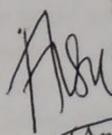
Yang bertanda tangan di bawah ini:

Saya: Annisa Khairina Afiany, menyatakan bahwa artikel dengan judul "**Analisis Pengukuran Kinerja Pada PT. Angkasa Pura 1 (Persero) Bandara Internasional Juanda Surabaya Dengan Menggunakan Pendekatan Balanced Scorecard**", adalah hasil tulisan saya sendiri. Dengan ini saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa dalam artikel ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian tulisan orang lain yang saya ambil dengan cara menyalin atau meniru dalam bentuk rangkaian kalimat atau simbol yang menunjukkan gagasan atau pendapat atau pemikiran dari penulis lain, yang saya akui seolah-olah sebagai tulisan saya sendiri, dan/atau tidak terdapat bagian atau keseluruhan tulisan yang saya salin, tiru, atau yang saya ambil dari tulisan orang lain tanpa memberikan pengakuan penulis aslinya.

Apabila saya melakukan tindakan yang bertentangan dengan hal tersebut di atas, baik disengaja maupun tidak, dengan ini saya menyatakan menarik artikel yang saya ajukan sebagai hasil tulisan saya sendiri ini. Bila kemudian terbukti bahwa saya melakukan tindakan menyalin atau meniru tulisan orang lain seolah-olah hasil pemikiran saya sendiri, berarti artikel ini tidak dapat digunakan sebagai syarat kelulusan saya sebagai mahasiswa sarjana akuntansi.

Surabaya, 26 Januari 2016

Yang membuat pernyataan,



(Annisa Khairina Afiany)
NIM. 11080694270

**ANALISIS PENGUKURAN KINERJA PADA PT. ANGKASA PURA 1
(PERSERO) BANDARA INTERNASIONAL JUANDA SURABAYA
DENGAN MENGGUNAKAN PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD***

Annisa Khairina Afiany

Jurusan S1, Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Surabaya

E-mail: annisaaviany@gmail.com

Abstract

This study to analyze the performance of PT. Angkasa Pura 1 (Persero) of International Juanda Airport in Surabaya through four (4) perspectives that exist within the Balanced Scorecard (BSC), namely, the financial perspective, customer perspective, learning and growth, internal business process perspective. The research was conducted at PT. Angkasa Pura 1 (Persero) Branch Office Surabaya Juanda International Airport on Airport operation department Head SUB (Airport Services Section Head), Airport readiness Department Head (Airport Facilities Section Head), Customer Service Section Head, Terminal and Airside Security Section Head, and customers Aeronautical PT. Angkasa Pura 1 (Persero), namely the 12 airline companies sampled in the study, of the data or documents which have been analyzed by descriptive quantitative. In the learning and growth perspective, participants include employees of about 100 people who came from several divisions. In terms of internal business process perspective, divided on innovation, operational, sales companies in each year to repair and improve the quality of services that can meet the target, in terms of growth and learning company has not been able to reach the appropriate targeted by the company or just reached 66, 2% of the 75% targeted at Key Performance Index (KPI), in terms of the company's customers are able to provide good service and hit the target with an increase in service in each year so that the customer is satisfied with the company PT. Angkasa Pura 1 (Persero). The results of the overall performance of the PT. Angkasa Pura 1 (persero) Juanda International Airport Surabaya is Good that period (2012-2014) by 75%.

Keywords: *Financial perspective, customer perspective, internal business processes, learning and growth perspective.*

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Balanced scorecard merupakan sistem pengukuran kinerja yang dirancang oleh Kaplan dan Norton pada tahun 1990. Dalam pengukuran *Balanced Scorecard* terdapat pendekatan empat perspektif meliputi perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, perspektif proses bisnis internal. PT. Angkasa Pura1 (persero) memiliki visi, misi dan strategi dalam menjalankan aktivitas perusahaan yaitu meningkatkan jasa kebandarudaraan melalui pelayanan prima untuk menjadi perusahaan kelas dunia di bidang jasa kebandarudaraan, memenuhi standarisasi Internasional didalam keamanan, kenyamanan, serta kemampuan sumber daya manusia untuk mencapai kepuasan pelanggan. Dalam pencapaian konsep *Airport city* maka PT. Angkasa Pura 1 (persero) telah mendirikan dan membentuk anak perusahaan dari PT. Angkasa Pura 1 (persero) yang merupakan salah satu aksi korporasi perusahaan, maka pada bulan Maret 2012 perusahaan telah membentuk PT. Angkasa Pura *Support* (APS) yang khusus bergerak dibidang penyediaan barang dan jasa kepada perusahaan induk didalam meningkatkan *Quality Services*.

Fenomena Nasional yang terjadi merupakan tantangan bagi PT. Angkasa Pura 1 (persero) dalam hal pengembangan *Services Quality Airport* baik dalam *Domestic Airport* atau *International Airport*, dan perbaikan kinerja secara berkesinambungan terhadap Bandara di Indonesia

sesuai dengan standarisasi Internasional yang berlaku . Saat ini PT. Angkasa Pura 1 (persero) Bandara Internasional Juanda Surabaya telah melakukan inovasi atas pembangunan dan pengembangan infrastruktur *Airport* berstandar Internasional dan perbaikan pelayanan yang berkonsentrasi pada *Information, Communication, Technology* (ICT) pada tahun 2012, sehingga pada tahun 2012 Bandara Internasional Juanda memperoleh prestasi dan penghargaan berupa Bandara Awards di tahun 2013 Bandara Internasional Juanda kembali memperoleh prestasi penghargaan atas kinerjanya yaitu *Best Performing Indonesia Airport Of The Year 2013*, *Indonesia Best Economic Award 2013*. Untuk mempertahankan prestasi dan meningkatkan *Performance* Bandara Internasional Juanda Surabaya, PT. Angkasa Pura 1 (persero) terus melakukan perbaikan berkelanjutan dan mengevaluasi kinerjanya

Pengukuran kinerja yang telah digunakan PT. Angkasa Pura 1 (persero) selama ini berdasarkan peraturan Kementerian Badan Usaha Milik Negara (BUMN) nomor KEP/100/MBU/2002. Tujuan yang ingin dicapai adalah: Untuk mengukur dan mengetahui kinerja PT. Angkasa Pura 1 (persero) Kantor Cabang Bandara Internasional Juanda jika diukur menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* dan mengetahui pengaruh kinerja perusahaan terhadap empat perspektif *Balanced Scorecard*

KAJIAN PUSTAKA

Pengertian *Balanced Scorecard*

Menurut Kaplan dan Norton (1996:5)

sebagai pencetus *Balanced Scorecard* bahwa: “...a set measures that top managers a fast but comprehensive view a business...includes financial measures that tell the result of actions already taken...complements the financial measures with operational measures on customer satisfaction, internal processes, and the organization’s innovation and improvement activities operational measures that are drivers of financial performance”

Menurut Garrison dan Norren (2000:494):

“*Balanced Scorecard* merupakan kumpulan ukuran kinerja yang terintegrasi yang diturunkan dari strategi perusahaan yang mendukung strategi perusahaan secara keseluruhan”

Empat Perspektif *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard menunjukkan adanya pengukuran kinerja yang menggabungkan antara pengukuran keuangan dan non keuangan (Kaplan dan Norton, 1996:47). Ada empat perspektif kinerja bisnis yang diukur dalam *Balanced Scorecard*, yaitu:

A. Perspektif Keuangan

pengukuran kinerja keuangan yang umum digunakan adalah analisis rasio Peningkatan *Profitabilitas* dihitung sebagai berikut:

$$Profit = \frac{Pendapatan - Biaya}{Laba\ periode\ sekarang - Laba\ periode\ sebelum} \times 100\%$$

Total Cost, menunjukkan keseluruhan biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan dalam melakukan kegiatan usahanya, yang dirumuskan:

$$Tingkat\ total\ cost = \frac{Biaya\ Penjualan + Biaya\ Administrasi}{Total\ biaya\ periode\ sekarang - Total\ biaya\ periode\ sebelumnya} \times 100\%$$

Sasaran-sasaran keuangan bisa sangat berbeda di tiap-tiap tahapan dari siklus kehidupan bisnis. Kaplan dan Norton (1996), dalam Mirza (1997:15-16) mengidentifikasikan tiga tahapan siklus kehidupan bisnis, yaitu:

1. Pertumbuhan (*growth*) Dalam tahap pertumbuhan, Tingkat pertumbuhan biaya formulasinya yaitu:

$$\text{Tingkat pertumbuhan biaya} = \frac{\text{biaya periode sekarang} - \text{biaya periode lalu}}{\text{Biaya Periode lalu}} \times 100\%$$

2. Bertahan (*sustain*), Sasaran keuangan pada tahap ini diarahkan pada besarnya tingkat pengembalian atas investasi yang dilakukan

- a. *Return On Equity* (ROE) merupakan alat ukur kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba berdasarkan modal yang dimiliki perusahaan dengan rumus:

$$ROE = \frac{\text{Laba Setelah Pajak}}{\text{Modal Sendiri}} \times 100\%$$

- b. *Return On Investment* (ROI) menunjukkan efektivitas pemakaian sumber daya oleh perusahaan dengan rumus:

$$ROI = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Total Asset}} \times 100\%$$

3. Tahap Menuai (*harvest*) dimana tujuan utama dari tahap ini adalah memaksimalkan arus kas yang masuk ke perusahaan.

B. Perspektif Pelanggan

Dalam perspektif pelanggan terdapat dua kelompok ukuran untuk perspektif pelanggan yang biasanya dipilih oleh perusahaan yaitu kelompok ukuran

pertama dan proporsi nilai pelanggan. Dalam perspektif ini, pengukuran dilakukan dengan lima aspek utama (Kaplan dan Norton, 1996:60).

Perepektif Pelanggan-Ukuran Utama

- a. Pengukuran pangsa pasar (*Market Share*), pengukuran terhadap besarnya pangsa pasar perusahaan mencerminkan proporsi dalam satu area bisnis tertentu yang diungkapkan jumlah *Customer* atau *unit* volume.
- b. Akuisisi pelanggan (*Customer Acquisition*), Pengukuran ini mencerminkan seberapa banyak perusahaan berhasil menarik pelanggan-pelanggan baru.
- c. Profitabilitas pelanggan (*Customer Profitability*), mengukur seberapa besar keuntungan yang berhasil diraih oleh badan usaha dari hasil penjualan produk pada target pasar yang dilayani.

$$\text{Profitabilitas} = \frac{\text{Pendapatan Pelayanan Kesehatan}}{\text{Total Pendapatan}} \times 100\%$$

- d. Retensi pelanggan (*Customer Retention*), pengukuran dapat dilakukan dengan mengetahui besarnya persentase pertumbuhan bisnis dengan jumlah konsumen/ *Customer* yang saat ini dimiliki oleh perusahaan, dengan cara membandingkan jumlah pelanggan tahun berjalan dengan tahun sebelumnya.

C. Perspektif Proses Bisnis Internal

Pada perspektif ini Proses internal yang harus dilakukan adalah proses yang berhubungan dengan penciptaan barang dan jasa sehingga dapat menarik dan mempertahankan pelanggan di pasar yang akhirnya dapat memuaskan

ekspektasi pemegang saham. Secara umum, Kaplan dan Norton (1996:169) membaginya dalam 3 prinsip dasar, yaitu:

1. Proses inovasi (*inovation*)

Didalam proses inovasi terdiri atas dua komponen, yaitu: identifikasi keinginan pelanggan, dan melakukan proses perancangan produk yang sesuai dengan keinginan pelanggan.

2. Proses operasi (*Operations*)

Proses operasi menekankan kepada penyampaian produk kepada pelanggan secara efisien, dan tepat waktu. Proses ini, berdasarkan fakta menjadi fokus utama dari sistem pengukuran kinerja sebagian besar organisasi.

3. Pelayanan purna jual

Pelayanan purna jual merupakan jasa pelayanan kepada pelanggan setelah penjualan produk tersebut dilakukan

D. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Proses pembelajaran dan pertumbuhan organisasi bersumber dari tiga prinsip, yaitu *people*, *system*, dan *organizational procedurs*. Terdapat tiga faktor yang diperhatikan, (Kaplan dan Norton, 1996:174), yaitu:

- a. Kemampuan Karyawan (*Employee Capabilities*)
- b. Kemampuan Sistem Informasi (*Information System*).
- c. Motivasi, Kekuasaan, dan Keselarasan (*Motivation, Empowerment, and Aligment*).

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang dilakukan penulis adalah penelitian deskriptif kuantitatif, metode penelitian deskriptif dalam pelaksanaannya

menjabarkan dan menggambarkan kejadian yang telah di rekam secara sistematis dengan sumber bukti seperti dokumentasi, wawancara dan observasi, hingga sampai pada tahap pengambilan kesimpulan dan saran yang akan diberikan.

Jenis dan Sumber Data

Penelitian ini menggunakan kuantitatif deskriptif, Data Kualitatif yaitu data yang menyangkut informasi tentang perusahaan yang diteliti, dan sifatnya deskriptif antara lain: gambaran umum perusahaan, sejarah perusahaan, struktur organisasi dan data-data lain yang terkait dengan objek penelitian. Data Kuantitatif, yaitu data yang diperoleh dari perusahaan dalam bentuk angka atau data kualitatif yang diangkat atau di-*scoring* (Sugiono,2008:14), data kuantitatif antara lain: Laporan laba rugi, laporan posisi keuangan, data Struktur Organisasi Perusahaan dan semua data yang relevan.

Teknik Pengumpulan Data

Penelitian ini menggunakan penelitian deskriptif karena di dalam pengambilan data, analisis dan implementasi tentang arti data yang diperoleh dan menganalisa kemungkinan pemecahan masalah yang aktual

1. *Survey* pendahuluan, Studi kepustakaan, *Survey* lapangan.

Teknik Analisis Data

Penelitian ini menggunakan penelitian deskriptif karena di dalam pengambilan data, analisis dan implementasi tentang arti data yang diperoleh dan menganalisa kemungkinan pemecahan masalah yang aktual dengan memperhatikan, mencatat, menganalisa dan mendeskripsikan kondisi

perusahaan. Prosedur pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini adalah:

- a. *Survey* pendahuluan.
- b. Studi kepustakaan.
- c. *Survey* lapangan.

survey ini dilakukan dengan cara:

- Observasi, Wawancara, Dokumentasi

Teknik Analisis Data

Teknik Analisis data dalam penelitian ini penulis menggunakan metode analisis deskriptif kuantitatif, yang terdiri dari:

a) Perspektif Keuangan

Pengukuran kinerja yang digunakan adalah analisis rasio (Irham Fahmi 2012:58):

- I. Peningkatan *Gros Margin Profit* dihitung sebagai berikut :

$$\textit{Profit} = \frac{\text{Laba periode sekarang} - \text{Laba periode sebelum}}{\text{Laba periode sebelumnya}} \times 100\%$$

- II. *Total Cost*, menunjukkan keseluruhan biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan dalam melakukan kegiatan usahanya, yang dirumuskan:

$$\textit{Total Cost} = \frac{\text{Total biaya periode sekarang} - \text{Total biaya periodesebelumnya}}{\text{Total biaya periode sebelumnya}} \times 100\%$$

- Alat ukur Rasio dibawah ini ditentukan dengan menggunakan rasio yang digunakan oleh BUMN untuk pengukuran kinerja. *Return On Equity* (ROE), merupakan alat ukur kemampuan perusahaan didalam menghasilkan laba berdasarkan modal yang dimiliki perusahaan

$$ROE = \frac{\text{Laba setelah pajak}}{\text{Modal sendiri}} \times 100\%$$

- *Return On Investment* (ROI), menunjukkan efektivitas pemakaian sumber daya oleh perusahaan.

$$ROI = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Total Asset}} \times 100\%$$

- *Current Ratio*, menunjukkan kemampuan perusahaan memenuhi jangka pendeknya secara tepat waktu.

$$\text{Current ratio} = \frac{\text{Aset Lancar}}{\text{Utang lancar}}$$

- Rasio Leverage (*debt ratio*), menunjukkan seberapa besar perusahaan dibiayai oleh utang.

$$\text{Debt Ratio} = \frac{\text{Total Liabilities}}{\text{Total Assets}}$$

- *Net Profit Margin* (NPM), menunjukkan tingkat keuntungan yang dapat dicapai oleh perusahaan dan dihubungkan dengan penjualan bersih perusahaan.

$$NPM = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Penjualan bersih}}$$

- Rasio Aktivitas *Total Asset Turn Over* (TATO) menunjukkan kemampuan harta total perusahaan yang tertanam dan keseluruhan *assets* yang berputar pada satu periode untuk menghasilkan *revenue*.

$$TATO = \frac{\text{Pendapatan}}{\text{Total Asset}}$$

Setelah mengukur dan mengetahui kinerja perusahaan dari sisi *financial* atau keuangan melalui pengukuran skala rasio keuangan, maka dari hasil rasio tersebut dianalisis dan dideskripsikan terkait dengan kinerja bisnis perusahaan PT. Angkasa Pura 1 (persero) Bandara Internasional Juanda Surabaya.

b) Perspektif Pelanggan

Kegunaan pengukuran persektif pelanggan untuk mengetahui tingkat kepuasan pelanggan terhadap mutu pelayanan yang telah dilakukan perusahaan yaitu dengan mengukur faktor yang berhubungan dengan perspektif pelanggan adalah:

- Tingkat kepuasan pelanggan, melalui penyebaran kuesioner dan diukur melalui skala Likert, seperti apa yang dikemukakan oleh Sugiono (2008:94) yaitu:

Sangat Tidak Setuju (STS) diberi skor	1
Tidak Setuju (TS) diberi skor	2
Tidak Berpendapat (N) diberi skor	3
Setuju (S) diberi skor	4
Sangat Setuju (SS) diberi skor	5

Setelah pengumpulan data kuesioner, dari sampel yang diambil secara *Propotionate Random Sampling*, hasil yang diperoleh dapat diketahui indeks kepuasan karyawan, seperti yang telah dirumuskan oleh Sugiono (2008:95) sebagai berikut:

Jumlah skor (n) yang menjawab STS	=	$n \times 1 = n1$
Jumlah skor (n) yang menjawab TS	=	$n \times 2 = n2$
Jumlah skor (n) yang menjawab N	=	$n \times 3 = n3$
Jumlah skor (n) yang menjawab S	=	$n \times 4 = n4$
Jumlah skor (n) yang menjawab SS	=	$n \times 5 = n5$
Jumlah Total	=	$n(\text{total})$

Jumlah skor ideal (kriterium) untuk item = $5 \times 100 = 500$ (jika semua menjawab SS), jumlah skor yang diperoleh dari hasil perhitungan= $(n (\text{total}) : 500) \times 100\%$

- Pangsa pasar (*Market Share*), dengan mengukur besarnya pangsa pasar atau proporsi dan menganalisa hasil segmen pasar yang dikuasai oleh perusahaan.

c) Pesrspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif Proses Bisnis internal dalam hal ini perspektif Proses Bisnis internal perusahaan PT. Angkasa Pura 1 (persero) Bandara Internasional Juanda Surabaya. penulis melakukan pengukuran dalam 3 hal yaitu:

- Inovasi, Operasi, Proses Layanan Purna Jual

d) Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif ini lebih banyak menggunakan rasio yang mengamati kepuasan dan kinerja karyawan perusahaan itu sendiri, yaitu data Kualitatif yang diperoleh melalui pengisian kuesioner oleh para responden dan dirubah menjadi data kuantitatif dengan cara memberikan skor kepada masing-masing pilihan jawaban dengan skala *Likert* seperti apa yang dikemukakan oleh Sugiono (2008:94) yaitu:

Sangat Tidak Setuju (STS) diberi skor **1**

Tidak Setuju (TS) diberi skor **2**

Tidak Berpendapat (N) diberi skor **3**

Setuju (S) diberi skor **4**

Sangat Setuju (SS) diberi skor **5**

Kemudian dengan teknik pengumpulan data kuesioner, sampel diambil secara *Propotionate Random Sampling*, dari hasil yang diperoleh dari semua responden diketahui indeks kepuasan karyawan, seperti yang telah dirumuuskan oleh Sugiono (2008:95) sebagai berikut:

$$\text{Jumlah skor (n) yang menjawab STS} = n \times 1 = n1$$

$$\text{Jumlah skor (n) yang menjawab TS} = n \times 2 = n2$$

$$\text{Jumlah skor (n) yang menjawab N} = n \times 3 = n3$$

$$\text{Jumlah skor (n) yang menjawab S} = n \times 4 = n4$$

$$\text{Jumlah skor (n) yang menjawab SS} = n \times 5 = n5$$

$$\text{Jumlah Total} = n(\text{total})$$

$$\text{Jumlah skor ideal untuk item} = 5 \times 100 = 500 \text{ (jika semua menjawab SS),}$$

$$\text{jumlah skor yang diperoleh dari hasil perhitungan} = (n(\text{total}) : 500) \times 100\%.$$

Tujuannya adalah untuk membandingkan keluaran yang dihasilkan oleh

pegawai dengan jumlah pegawai yang dikerahkan untuk menghasilkan keluaran tersebut.

Melakukan penilaian kinerja secara menyeluruh dengan apa yang telah dicapai oleh perusahaan dilihat dari keempat perspektif didalam *Balanced Scorecard* sebagai berikut (Bilson Simamora 2010):

1. Sangat baik : 80 – 100% dari standar yang ditetapkan
2. Baik : 60 – 80% dari standar yang ditetapkan
3. Cukup : 40 – 60% dari standar yang ditetapkan
4. Tidak baik : 20 – 40% dari standar yang ditetapkan
5. Sangat tidak baik: 0 – 20% dari standar yang ditetapkan

Maka dari prosentase kinerja *Balanced Scorecard* yang diperoleh melalui keempat perspektif dalam *Balanced Scorecard* yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, persepektif pembelajaran dan pertumbuhan, perspektif proses bisnis internal perusahaan PT. Angkasas Pura 1 (persero) Bandara Internasional Juanda Surabaya maka dapat dihasilkan hasil kinerja perusahaan dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* tahun (2012-2014).

Uji Validitas Data

1. Uji *Validitas* data

Pengujian *Validitas* data dengan *Pearson Correlation* dengan kriteria menggunakan r tabel pada tingkat signifikansi 0,05 dengan uji 2 sisi. Jika nilai positif dan r hitung \geq r tabel maka item dapat dinyatakan valid, jika r hitung $<$ r tabel maka item dinyatakan tidak *valid*.

2. Uji *Reabilitas* Data

Uji *Realibilitas* dalam penelitian ini dilakukan dengan teknik *Cronbach Alpha* \geq 0,6 untuk mengetahui konsistensi sebuah alat ukur.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Perspektif Keuangan

Pertumbuhan Laba

**Gross Margin PT. Angkasa Pura I (persero)
Bandara Internasional Juanda Surabaya
Tahun 2012-2014**

Tahun	Laba
2012	Rp. 299,846,505,147
2013	Rp. 356,290,187,328
2014	Rp. 492,011,602,685

(sumber : Data Keuangan PT. Angkasa Pura I (persero) Bandara Internasional Juanda Surabaya – Data Diolah)

PT. Angkasa Pura 1 (persero) Bandara Internasional Juanda mengalami peningkatan yang baik, adanya peningkatan Pendapatan non Aeronautika diantaranya adalah pendapatan pergudangan yang naik, pendapatan ruang tunggu yang meningkat, pertumbuhan tersebut sejalan diikuti oleh lonjakan penumpang sebanyak 17.601.581 dari tahun 2012-2014 sehingga melebihi kapasitas Bandara yang hanya sebesar 6.500.000 penumpang sehingga pihak Bandara melakukan pengembangan Bandara dan proses renovasi atas gedung bandara yang tentu yang akan berdampak dengan peningkatan Laba perusahaan PT. Angkasa Pura 1 (persero) di tahun berikutnya.

Total Cost

**Total Cost PT. Angkasa Pura I (persero)
Bandara Internasional Juanda Surabaya
Tahun 2012-2014**

Tahun	Total biaya sekarang	Total Biaya Sebelum	Jumlah (totaljumlahx100 %)
2013	Rp. 398,240,207,180	Rp. 373,152,468,941	6,7 %
2014	Rp. 522,952,990,877	Rp. 398,240,207,180	31,3 %

Sumber : laporan keuangan PT. Angkasa Pura I (persero) Bandara Internasional Juanda Surabaya.

Total cost perusahaan pada setiap tahunnya mengalami kenaikan yang cukup besar, hal tersebut terjadi karena PT. Angkasa Pura 1 (persero) Bandara Internasional Juanda mengadakan penambahan 89 SDM Pegawai Tetap (Organik) pada tahun 2014, perusahaan juga telah membangun dan membagi wilayah

operasional Bandaranya menjadi Bandara T1 dan Bandara T2 seluas 49.500 m² dengan konsep *eco-airport*, diikuti oleh penataan pembangunan landasan pacu termasuk Pembuatan *rapid exit taxiway/ RET* (14.552,40 m²), biaya studi *design rapid exit taxiway* dan konsultan pengawasan di Bandara Juanda, perluasan kapasitas Apron seluas 158.606 m² untuk T1, sementara untuk T2 telah dibangun Apron seluas 72.554 m² yang beroperasi pada Februari 2014. Meskipun ada penambahan biaya operasional Perusahaan berhasil menekan beban operasional di bawah target sesuai dengan strategi *Reasonable Cost*.

ROI (Return On Investment)

**Perhitungan ROI PT. Angkasa Pura I (persero)
Bandara Internasional Juanda Surabaya
Tahun 2012-2014**

Tahun	Laba Bersih	Total Asset	ROI
2012	Rp. 299,231,220,119	Rp. 1.839.351.328.409	16,2%
2013	Rp. 356,290,187,328	Rp.1.777.561.751.425	20%
2014	Rp. 491,001,994,877	Rp. 2.498.695.753.031	19,6%

Sumber: Laporan keuangan PT. Angkasa Pura I (persero) dan Data diolah.

Peningkatan ROI ini merupakan dampak secara tidak langsung dari peningkatan laba yang dicapai perusahaan terjadi karena adanya peningkatan pendapatan non-Aeronautika. Dengan adanya pendapatan-pendapatan yang meningkat dari aspek non Aeronautika serta semakin bertambahnya jumlah pelanggan dengan di operasikan T2 , peningkatan laba bersih yang cukup drastis di tahun 2013 tersebut menjadi bukti bahwa ternyata perusahaan dengan mengandalkan sektor non-Aeronautika bisa mengangkat laba bersih yang cukup tinggi, namun demikian di tahun 2014 meskipun terjadi peningkatan laba bersih namun karena pembagian total *asset* relative besar, dikarenakan adanya penambahan asset tetap yang dimiliki perusahaan dari pengoperasian T2 sehingga

pembagian laba bersih dibagi dengan total asset tidak menghasilkan nilai ROI yang lebih tinggi dibandingkan tahun 2013.

ROE (Return On Equity)

**Perhitungan ROE PT. Angkasa Pura 1 (persero)
Bandara Internasional Juanda Surabaya
Tahun 2012-2014**

Tahun	Laba bersih	Modal sendiri	ROE
2012	299,231,220,119	299,846,505,147	99.7%
2013	355,558,041,095	356,145,767,478	99.8%
2014	491,001,994,877	492,011,602,685	99.7%

Prosentase ROE perusahaan relatif stabil, kestabilan ini karena adanya peningkatan Laba diikuti penambahan modal disetor atau ekuitas dari 3.188.245 lembar saham di 2013 menjadi 3.488.245 lembar saham di 2014 (Laporan Annual Report 2012-2014).

ROA (Return On Asset)

**Perhitungan ROA PT. Angkasa Pura 1 (persero)
Bandara Internasional Juanda Surabaya
Tahun 2012-2014**

Tahun	Laba	Total Asset	ROA
2012	Rp 299,846,505,147	Rp. 1.839.351.328.409	16,30%
2013	Rp.356,290,187,328	Rp.1.777.561.751.425	20%
2014	Rp. 492,011,602,685	Rp. 2.498.695.753.031	19,69%

Sumber: Laporan keuangan PT. Angkasa Pura 1 (persero) dan Data diolah.

ROA PT. Angkasa Pura 1 (persero) di tahun 2014 mengalami penurunan 0,31 % menjadi 19,69%, hal tersebut terjadi karena tidak sebandingnya penambahan Laba dengan total asset maka rasio yang dihasilkan akan mengalami penurunan, pada tahun 2013 total aset mengalami pertumbuhan dibandingkan 2012 Peningkatan tersebut berasal dari peningkatan asset, Peningkatan tersebut berasal dari pertumbuhan asset tidak lancar. Dalam keadaan tersebut maka perusahaan menunjukkan efektifitas terhadap tingkat pengembalian atas investasi terhadap sumber daya yang dimiliki cukup baik.

Rasio Likuiditas

**Perhitungan *Current Ratio* PT. Angkasa Pura 1 (persero)
Bandara Internasional Juanda Surabaya
Tahun 2012-2014**

Tahun	Aset Lancar	Liabilitas jangka pendek	CR
2012	78,009,031,160	100,208,338,320	0.778
2013	117,637,998,472	162,916,517,361	0.722
2014	92,808,700,592	149,821,353,827	0.619

Sumber: Laporan keuangan PT. Angkasa Pura I (persero) dan Data diolah.

menunjukkan bahwa *Current ratio* perusahaan mengalami penurunan aset lancar di tahun 2014 terutama berasal dari penurunan kas dan setara kas yang disebabkan penurunan deposito dalam Rupiah yang diperlukan untuk mendanai proyek-proyek perusahaan, sedangkan pendapatan yang masih harus diterima juga mengalami penurunan disebabkan oleh penurunan pendapatan Aeronautika yang harus diterima oleh perusahaan. Berdasarkan hasil pengukuran, kemampuan PT. Angkasa Pura 1 (persero) dalam melunasi kewajiban jangka pendek mengalami penurunan dibandingkan 2012. Hal ini disebabkan jatuh tempo termin pembayaran penyelesaian proyek pengembangan Bandara pada tahun 2013 meningkat. Namun demikian, kemampuan aset lancar perusahaan dalam menjamin liabilitas jangka pendek masih relatif baik.

Rasio Solvabilitas / *Leverage*

**Perhitungan *Rasio Leverage* (PT. Angkasa Pura 1 (persero)
Bandara Internasional Juanda Surabaya
Tahun 2012-2014**

Tahun	Total Liabilitas	Total Asset	Debt ratio
2012	106,950,357,124	1,839,351,328,409	5,81 %
2013	168,113,202,448	1,777,561,751,425	9,45%
2014	182,396,866,539	2,498,695,753,031	7,29%

Sumber: Laporan keuangan PT. Angkasa Pura I (persero) dan Data diolah.

Kebijakan struktur permodalan yang telah diterapkan PT. Angkasa Pura (persero) adalah mempertimbangkan komponen risiko dan tingkat pengembalian (return), Penambahan utang yang akan menambah risiko Perusahaan, namun akan menambah tingkat pengembalian yang diharapkan (*expected return*). Dengan

demikian, risiko yang dihadapi Perusahaan merupakan faktor yang mempengaruhi keputusan tentang struktur modal. Peningkatan total liabilitas di tahun 2013 berasal dari kenaikan utang Bank jangka panjang, Utang Bank jangka panjang tersebut mengalami kenaikan disebabkan untuk memenuhi kebutuhan pembiayaan proyek pengembangan Bandara Internasional Juanda T2, sehingga berdasarkan pengukuran kemampuan Perusahaan PT. Angkasa Pura 1 (persero) dalam memenuhi seluruh kewajiban mengalami sedikit penurunan. Hal ini disebabkan pada tahun 2014 terjadi penambahan dana untuk pembiayaan proyek pengembangan bandara yang diperoleh dari pinjaman kredit perbankan.

Net Profit Margin (NPM)

**Perhitungan Net Profit Margin (NPM)
(PT. Angkasa Pura 1 (persero)
Bandara Internasional Juanda Surabaya
Tahun 2012-2014**

Tahun	Laba bersih	Penjualan bersih	NPM
2012	299,231,220,119	650,039,503,053	46%
2013	355,558,041,095	739,856,053,971	48%
2014	491,001,994,877	1,001,748,521,661	49%

Sumber: Laporan keuangan PT. Angkasa Pura I (persero) dan Data diolah.

perusahaan PT. Angkasa Pura 1 (persero) Bandara Internasional Juanda Surabaya mengalami kenaikan pada setiap tahunnya yang berarti, mencerminkan kemampuan manajemen perusahaan dinilai baik atau Stabil dalam menghasilkan margin laba perusahaan tersebut.

TATO (Total Asset Turn Over)

**Perhitungan Total Asset Turn Over
PT. Angkasa Pura 1 (persero)
Bandara Internasional Juanda Surabaya
Tahun 2012-2014**

Tahun	Pendapatan	Total Asset	TATO
2012	672,998,974,084	1,839,351,328,409	36.5%
2013	755,262,540,741	1,777,561,751,425	42.4%
2014	1,014,964,593,562	2,498,695,753,031	40.6%

Sumber: Laporan keuangan PT. Angkasa Pura I (persero) dan Data diolah.

Rasio *Total Asset Turn Over* (TATO) pada perusahaan PT. Angkasa Pura 1 (persero) Bandara Internasional Juanda Surabaya menunjukkan bahwa kinerja perusahaan menunjukkan hasil yang baik, hal ini ditunjukkan dari tingkat prosentase perusahaan mengumpulkan piutang.

PERSPEKTIF PELANGGAN

Pengukuran kepuasan pelanggan dilakukan dengan mengembangkan kuesioner untuk menilai kepuasan pelanggan dan mengukur *Market Share* Bandara Internasional Juanda Surabaya, untuk mengukur kepuasan pelanggan akan diambil sampel 12 responden dimana responden tersebut merupakan pelanggan utama (*Aeronautika*) PT. Angkasa Pura 1 (persero) Bandara Internasional Juanda kuesioner yang diberikan kepada 12 Pelanggan *Aeronautika*.

Diukur melalui kuesioner perspektif pelanggan menghasilkan jumlah skor ideal untuk seluruh item adalah $(12 \times 5 = 60)$ jika semua menjawab SS, dan jumlah skor yang diperoleh dari hasil penelitian adalah 48, maka tingkat kepuasan pelanggan terhadap perusahaan adalah $(48:60) \times 100\% = 80\%$ dari yang diharapkan perusahaan sebesar 100%.

Berdasarkan data 9 sampel Perusahaan menjawab setuju dan sangat setuju, maka dapat ditarik kesimpulan mayoritas pelanggan telah merasa puas (Baik) dengan pelayanan yang diberikan oleh perusahaan PT Angkasa Pura 1 (persero) Bandara Internasional Juanda Surabaya.

Market Share (Pangsa Pasar)
PT. Angkasa Pura 1 (persero)
Bandara Internasional Juanda Surabaya
Periode 2012-2014

BANDARA DI INDONESIA		2012		2013		2014
JUANDA AIRPORT	25.4%	14,224,000	25.4%	16,926,560	25.4%	19,465,544
NGURAH RAI BALI	21.4%	11,984,000	21.4%	14,260,960	21.4%	16,400,104
HASSANUDIN AIRPORT	14.6%	8,181,600	14.6%	9,736,104	14.6%	11,196,520

ADISUMARMO AIRPORT	6.4%	3,600,800	6.4%	4,284,952	6.4%	4,927,695
AHMADYANI AIRPORT	5.7%	3,214,400	5.7%	3,825,136	5.7%	4,398,906
SALAPARANG AIRPORT LOMBOK	6.5%	3,651,200	6.5%	4,344,928	7.4%	4,996,667
SEPINGGAN AIRPORT	2.5%	1,372,000	2.5%	1,632,680	2.5%	1,877,582
FRANS KAISIPEO BIAK	1.9%	1,047,200	1.9%	1,246,168	1.9%	1,433,093
SAM RATULANGI MENADO	2.0%	1,114,400	2.0%	1,326,136	2.0%	1,525,056
SYAMSUDIN NOOR AIRPORT	2.5%	1,405,600	2.5%	1,672,664	2.5%	1,923,564
ADISUTJIPTO AIRPORT	7.8%	4,379,200	7.8%	5,211,248	6.9%	5,992,935
PATTIMURA AIRPORT	2.1%	1,198,400	2.1%	1,426,096	2.1%	1,640,010
EL TARI KUPANG AIRPORT	1.1%	627,200	1.1%	746,368	1.1%	858,323
TOTAL	100.0%	56,000,000.00	100.0%	66,640,000.00	100.0%	76,636,000.00

Sumber: Data Sekunder yang diolah

Market share perusahaan PT. Angkasa Pura 1 (persero) adalah 13 Bandara yang berada di kawasan timur dan tengah Indonesia, kenaikan proporsi pemakaian Bandara akan di ikuti oleh tingkat lonjakan kenaikan penumpang pada penerbangan Domestik dan Internasional setiap harinya, semakin baik kualitas (bangunan, sarana fasilitas, keamanan, kenyamanan) Bandara dan dimana wilayah Bandara tersebut berada sebagai pusat kota atau kota pariwisata maka, akan berdampak *possitive* terhadap *market share* PT. Angkasa Pura 1 (persero). Sehingga dari fenomena yang terjadi maka Perusahaan penerbangan akan otomatis melakukan jadwal penerbangan berkali-kali dengan rute yang sama pada setiap harinya, ditunjukan bahwa *market share* PT. Angkasa Pura 1 (persero) menunjukan selisish yang tidak terlalu jauh berbeda antar bandara.

PERSPEKTIF PROSES BISNIS INTERNAL

a. Proses Inovasi (*Innovation Proccess*) Dari Segi Bangunan

Bandara Internasional Juanda Surabaya telah melakukan inovasi dalam hal renovasi dan pembaharuan fisik gedung Bandara beserta perluasan area parkir

pada tahun 2012 dan lahan parkir yang sekarang dikelola penuh oleh pihak PT. Angkasa Pura 1 (persero), desain Bandara Internasional Juanda Terminal T2 sendiri dibangun dengan menggunakan bahan berlisensi *eco-green* dan konsep *eco-airport* untuk mengurangi dampak kebisingan pesawat.

Dari segi keamanan

Bandara Internasional Juanda Surabaya telah menggunakan fasilitas alat pemindah tubuh yaitu, Penggunaan teknologi terbaru yang memiliki terobosan baru untuk meningkatkan keamanan dan kewaspadaan di lingkungan Bandara Internasional Juanda Surabaya.

Dari Segi Sarana

Membangun fasilitas baru tepat berada di Anjungan Terminal 1 Bandara Internasional Juanda Surabaya yaitu air mancur yang di desain *modern* dapat bergerak sesuai dengan irama lagu dan memiliki tata pencahayaan lampu yang warna-warni, adanya Ibbis Hotel yang di bangun pada tahun 2012 yang berada didalam kawasan Bandara Internasional Juanda T1 Surabaya.

b. Proses Operasi

Perusahaan telah melakukan penyesuaian tarif *counter* dan *aviobridge* Domestik di 13 bandara dengan kenaikan tahap ke-1 sebesar 50% yang berlaku per 1 Januari 2013 dan kenaikan tahap ke-2 100% yang berlaku per 1 April 2013. PJP2U kini telah dihapuskan dan diperbarui dengan sistem *psc ticket* merupakan pengenaan tariff *Airpot tax* yang sudah dimasukan atau di *include* kedalam biaya pembelian tiket maskapai sesuai tujuan penumpang, maka dari pihak perusahaan maskapai yang akan membayar langsung kepada PT. Angkasa Pura 1 (persero) sistem ini baru saja diberlakukan per tanggal 1 April 2015,

c. Proses Layanan Purna Jual

PT. Angkasa Pura I (Persero) memberikan layanan berupa pusat informasi dan pengaduan konsumen. Pusat pengaduan konsumen ini dapat diakses melalui beberapa saluran antara lain, Website perusahaan via “Kontak Kami” alamat website: www.angkasapura1.co.id, Telepon perusahaan (021) 6541961 ext. 2115; dan Customer service di Bandara Internasional Juanda Surabaya.

Perusahaan memberikan respon yang cepat atas pengaduan yang masuk dan penyelesaian secara bijak, Mekanisme pengelolaan pengaduan sebagai berikut: Angkasa Pura Airports memiliki standar dalam merespon atas pengaduan konsumen yaitu 1 x 24 jam, Pengaduan yang masuk melalui kantor bandara diterima oleh *Customer Service*, Unit penerima pengaduan akan memberikan jawaban sebagai respon terhadap keluhan kepada konsumen bahwa keluhan telah diterima dan akan segera diproses oleh unit yang terkait, Selanjutnya keluhan konsumen diproses dan diselesaikan oleh unit terkait. Kemudian unit penerima keluhan menyampaikan hasil tindak lanjut penyelesaian kepada konsumen dalam proses penyelesaian keluhan.

PERSPEKTIF PEMBELAJARAN DAN PERTUMBUHAN

Employee Satisfaction Index

Diukur melalui kuesioner perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dengan jumlah skor ideal untuk seluruh item menjawab adalah $(100 \times 5 = 500)$ jika semua menjawab SS, jumlah skor yang diperoleh dari hasil penelitian adalah 331, maka tingkat kepuasan karyawan perusahaan adalah $(331 : 500) \times 100\% = 66,2\%$ dari yang diharapkan perusahaan sebesar 100%. Berdasarkan data kuesioner pada 53 karyawan telah menjawab setuju S dan

sangat setuju SS, maka dapat ditarik kesimpulan karyawan merasa puas atau dalam kategori Baik terhadap fasilitas yang diberikan oleh perusahaan PT. Angkasa Pura 1 (persero) Bandara Internasional Juanda Surabaya.

Learning Index

Diukur melalui kuesioner *Learning Index* yang telah di sebar dengan jumlah skor ideal untuk seluruh item jika menjawab SS adalah $(100 \times 5 = 500)$, jumlah skor yang diperoleh dari hasil penelitian adalah 419, maka tingkat kepuasan karyawan perusahaan adalah $(419 : 500) \times 100\% = 83,8\%$ dari yang diharapkan perusahaan sebesar 100%. Berdasarkan data tersebut 86 karyawan menjawab setuju dan sangat setuju, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa karyawan merasa puas atau dalam kategori Sangat Baik, dalam tingkat usaha perusahaan dalam hal pembelajaran Bahasa Inggris terhadap karyawan, kapabilitas Sistem Informasi, motivasi yang diberikan dari perusahaan PT. Angkasa Pura 1 (persero) Bandara Internasional Juanda Surabaya adalah Sangat Baik.

Dari 16 Tolok ukur yang telah digunakan, maka dapat dihasilkan prosentase kinerja yang telah dicapai PT. Angkasa Pura 1 (persero) Bandara Internasional Juanda Surabaya sebagai berikut:

$$\text{Total prosentase Kinerja} = \frac{\text{Jumlah standar yang dicapai}}{\text{Jumlah ukuran Kinerja yang digunakan}}$$

$$\begin{aligned} \text{Tahun 2012} &= \frac{11}{16} \times 100\% \\ &= 68,75 \% \text{ (BAIK)} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Tahun 2013} &= \frac{14}{16} \times 100\% \\ &= 87,5 \% \text{ (SANGAT BAIK)} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\text{Tahun 2014} &= \frac{11}{16} \times 100\% \\ &= 68,75\% \text{ (BAIK)}\end{aligned}$$

Perhitungan total keseluruhan prosentase kinerja yang telah dicapai perusahaan pada tahun 2012-2014, maka ditetapkan standard yang digunakan adalah sebagai berikut:

- a. Sangat Baik : 80-100% dari standar yang ditetapkan
- b. Baik : 60-80% dari standar yang telah ditetapkan
- c. Cukup : 40-60% dari standar yang ditetapkan
- d. Kurang : 30-40% dari standar yang ditetapkan
- e. Tidak Baik : 0-20% dsri standar yang telah ditetapkan

Dari perhitngan keseluruhan, maka dapat diketahui bahwa bagaimana kinerja yang telah dicapai perusahaan PT. Angkasa Pura 1 (persero) Bandara Internasional Juanda Surabaya secara keseluruhan periode 2012-2014 dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* adalah Baik yaitu sebesar 75%.

SIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan penulis, maka penulis dapat menarik kesimpulan secara keseluruhan, kinerja perusahaan dilihat dari keempat (4) perspektif *Balanced Scorecard* dapat dikatakan Baik karena perusahaan dapat mencapai 75% dari akumulasi prosentase kinerja *Balanced Scorecard* yang telah dihasilkan perusahaan.

Pada perspektif keuangan PT. Angkasa Pura I (persero) Bandara Internasional Juanda Surabaya untuk lebih dapat meningkatkan laba setiap tahunnya dengan, menekan biaya operasional dan dapat menambah pendapatan lain-lain dan pendapatan Aeronautika sehingga dapat meningkatkan *Return On Investment* (ROI) Perusahaan. Pada perspektif

non keuangan PT. Angkasa Puar I (persero) Bandara Internasional Juanda Surabaya secara keseluruhan memiliki kinerja yang baik dengan hasil yang umumnya pelanggan merasa puas, sebaiknya perusahaan mengadakan evaluasi pada setiap periode kinerja dengan begitu dapat mengontrol karyawan lebih baik, dan memberikan reward atas karyawan yang memberikan kinerja yang baik pada perusahaan, sehingga karyawan satu dengan lainnya akan saling termotivasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Annual Report 2012 Angkasa Pura *Airport*. Diakses pada tanggal 28 Desember 2015.
- Annual Report 2013 Angkasa Pura *Airport*. Diakses pada tanggal 28 Desember 2015.
- Annual Report 2014 Angkasa Pura *Airport*. Diakses pada tanggal 28 Desember 2015.
- Bandara Internasional Juanda Surabaya www.juanda-airport.com diakses pada tanggal 17 Maret dan 16 Juli 2015.
- Fahmi, Irham. 2012. Analisis Kinerja Keuangan. Bandung: Afabeta, Cv.
- Kaplan, Robert dan David P. Norton, 1996. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*. (diterjemahkan oleh: Peter R. Yosi Pasla dengan Judul *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*). Jakarta Erlangga.
- Kaplan, Robert S, David P. Norton (peter Yosi Pasla, Penerjemah). 2000. *Balanced Scorecard Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Laporan Keuangan Tahunan 2012-2014 PT Angkasa Pura 1 (persero) Bandara Internasional Juanda Surabaya.
- PT. Angkasa Pura 1 www.angkasapura1.co.id diakses pada 10 Maret dan 20 Juli 2015.
- PT. Angkasa Pura Support www.angkasapura-supports.com diakses pada tanggal 10
- Simamora, Bilson. Statistik Qualitvariant. 2010. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Sugiyono, 2008. *Metode Penelitian Administratif*. Edisi Ketiga. Bandung: Alfabeta.
2011. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta