

SKRIPSI

ANALISIS PENGUKURAN KINERJA PADA PT. ANGKASA PURA I (PERSERO) BANDARA INTERNASIONAL SULTAN HASANUDDIN MENGGUNAKAN PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD*

RINI PRANAMA PUTRI SUARNI



**JURUSAN AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2013**

SKRIPSI

ANALISIS PENGUKURAN KINERJA PADA PT. ANGKASA PURA I (PERSERO) BANDARA INTERNASIONAL SULTAN HASANUDDIN MENGGUNAKAN PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD*

Sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh
Gelar Sarjana Ekonomi

Disusun dan diajukan oleh

RINI PRANAMA PUTRI SUARNI
A31108008



kepada

JURUSAN AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2013

SKRIPSI

ANALISIS PENGUKURAN KINERJA PADA PT. ANGKASA PURA I (PERSERO) BANDARA INTERNASIONAL SULTAN HASANUDDIN MENGGUNAKAN PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD*

disusun dan diajukan oleh

RINI PRANAMA PUTRI SUARNI
A31108008

telah diperiksa dan disetujui untuk diuji

Makassar, 31 Juli 2013

Pembimbing I

Pembimbing II

Drs. Muh. Ishak Amsari, M.Si, Ak
NIP. 19551117 198703 1 001

DR. H. Arifuddin, SE, M.Si, Ak
NIP. 19640609 199203 1 003

Ketua Jurusan Akuntansi
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Hasanuddin

Dr. Hj. Kartini, SE, M.Si
NIP. 195650305 199203 2 001

PERNYATAAN KEASLIAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini,

nama : Rini Pranama Putri Suarni
NIM : A31108008
jurusan/program studi : Akuntansi

dengan ini menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa skripsi yang berjudul

Analisis Pengukuran Kinerja Pada PT. Angkasa Pura I (persero) Bandara Internasional Sultan Hasanuddin Menggunakan Pendekatan *Balanced Scorecard*

adalah karya ilmiah saya sendiri dan sepanjang pengetahuan saya di dalam naskah skripsi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu perguruan tinggi, dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila dikemudian hari ternyata di dalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut dan diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No. 20 Tahun 2003, pasal 25 ayat 2 dan pasal 70).

Makassar, 05 Maret 2014

Yang membuat pernyataan,



Rini Pranama Putri Suarni

PRAKATA



Segala Puji dan Syukur bagi Allah SWT pencipta alam semesta beserta isinya, yang telah memberikan Rahmat dan Hidayah serta petunjuk kepada setiap makhluk ciptaan-Nya, termasuk penulis sehingga dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **"Analisi Pengukuran Kinerja Pada PT. Angkasa Pura I (persero) Bandara Internasional Sultan Hasanuddin Menggunakan Pendekatan *Balanced Scorecard*"**. Salam dan shalawat dihaturkan kepada Nabi Muhammad SAW, sang pencerah yang menuntun ummat- NYA dari alam yang gelap gulita menuju alam yang terang benderang dengan segala ilmu dan ajaran- NYA.

Penulisan skripsi ini merupakan tugas akhir untuk mencapai gelar Sarjana Ekonomi (S.E) pada Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin Makassar, disamping memberikan pengalaman kepada penulis untuk meneliti dan menyusun karya ilmiah berupa skripsi.

Dalam menyelesaikan skripsi ini, penulis diberi bimbingan dan bantuan dari berbagai pihak baik secara materi maupun moril. Oleh karena itu, penulis menyampaikan rasa hormat dan terima kasih yang setinggi-tingginya kepada:

1. Kedua orang tua Suardi T. dan Hj. Erni Solo, atas segala pengorbanan, doa, dan kasih sayang yang tidak pernah putus diberikan untuk penulis. Kedua adikku: Reski Amelia Suarni dan Muh. Aswad atas segala doa yang diberikan.
2. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin, Prof. DR. Gagaring Pagalung,SE,Msi,AK.CA beserta jajarannya terkhusus pada Wakil

Dekan I, II, dan III. Serta seluruh dosen yang telah mencurahkan ilmu pengetahuannya selama penulis pelajar di kelas.

3. Dr. Hj. Kartini, SE, M.Si, Ak.CA selaku Ketua Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin.
4. Bapak Drs. Muh. Ishak Amsari, M.Si, Ak selaku pembimbing I dan Bapak DR. H. Arifuddin, SE, M.Si, Ak selaku pembimbing II atas bimbingan dan arahan yang diberikan dalam penyusunan skripsi ini.
5. Pimpinan PT. Angkasa Pura I (persero) Bandara Internasional Sultan Hasanuddin di Makassar yang telah memberikan izin kepada penulis untuk meneliti.
6. Seluruh Pegawai dan Staf Fakultas Ekonomi dan Bisnis Unhas atas segala bantuannya.
7. Teman-teman 08stackle yang sama-sama berjuang mulai dari awal perkuliahan, terimakasih atas doa dan semangatnya. Buat Rezky, Annajma, Wewe, Baya, Uchy, Yaumil, Mulhy dan lain-lain yang tidak sempat penulis cantumkan namanya, terimakasih atas doa dan dorongan selama penulisan skripsi ini serta pengalaman tak terlupakan selama menjalani perkuliahan.
8. Teman-teman Mappatunru dan anak GW serta Kakanda senior dan junior. Terimakasih atas arahan, dukungan dan motivasinya.
9. Ikatan Mahasiswa Akuntansi yang memberikan pengalaman berharga khususnya divisi keilmuan atas pengetahuan akuntansi yang dibagi kepada penulis.
10. Keluarga besar KKN Reguler gel. 82 Unhas.
11. Keluarga Batua dan Sister2 khususnya Avanty Catur Putry atas bantuan, arahan, dan motivasi dalam penyusunan skripsi ini.

12. Irvandi atas segala doa, arahan, motivasi, dan bantuan tenaga serta waktu yang diberikan.

13. Semua pihak yang telah membantu penulis secara langsung maupun tidak langsung dalam seluruh proses selama berada di Fakultas Ekonomi UNHAS.

Semoga segala bantuan dan bimbingan dari semua pihak yang telah diberikan kepada penulis dibalas dengan kebaikan dan pahala dari Allah SWT.

Skripsi ini masih jauh dari sempurna walaupun telah menerima bantuan dari berbagai pihak. Apabila terdapat kesalahan-kesalahan dalam skripsi ini sepenuhnya menjadi tanggung jawab penulis dan bukan para pemberi bantuan. Kritik dan saran yang membangun akan lebih menyempurnakan skripsi ini. Akhir kata, penulis berharap agar skripsi ini dapat mendatangkan manfaat bagi pembaca.

Makassar, 05 Maret 2014

Penulis

ABSTRAK

Analisis Pengukuran Kinerja Pada PT. Angkasa Pura I (persero) Bandara Internasional Sultan Hasanuddin Menggunakan Pendekatan *Balanced Scorecard*

Rini Pranama Putri S.
Muh. Ishak Amsari
Arifuddin

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kinerja PT. Angkasa Pura I (persero) Bandara Internasional Sultan Hasanuddin dengan menggunakan empat perspektif *Balanced Scorecard* yaitu, perspektif pembelajaran, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Penelitian ini dilaksanakan dilaksanakan di PT. Angkasa Pura I (persero) Bandara Internasional Sultan Hasanuddin pada divisi keuangan, divisi operasional, divisi personalia dan umum, serta pelanggan dari data dianalisis secara deskriptif kualitatif PT. Angkasa Pura I (persero) Bandara Internasional Sultan Hasanuddin. Responden karyawan sebanyak 50 orang yang berasal dari beberapa divisi dan pelanggan sebanyak 50 orang. Pengumpulan data dilakukan melalui penelitian lapangan yang terdiri dari wawancara, pengamatan, kuesioner, dokumentasi serta penelitian kepustakaan. Data dianalisis secara deskriptif kualitatif dan kuantitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja perspektif keuangan yang meliputi : Rasio keuntungan bersih, tingkat total biaya, tingkat pengembalian investasi, dan tingkat pengembalian modal dari tahun ke tahun cenderung menurun. Sedangkan kinerja perspektif non keuangan yang terdiri dari perspektif pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan memiliki kinerja yang baik. Dari segi pelanggan, perusahaan mampu memberikan pelayanan yang baik sehingga pelanggan merasa puas.

Kata Kunci : Pengukuran Kinerja, Perspektif Keuangan, Perspektif Pelanggan, Perspektif Proses Bisnis Internal, Perspektif pembelajaran dan Pertumbuhan

ABSTRACT

The Analysis of Performance Measurement at PT. Angkasa Pura I (Persero) Sultan Hasanuddin International Airport by Using the Balanced Scorecard Approach

Rini Pranama Putri S.
Muh. Ishak Amsari
Arifuddin

This research aims to analyze the performance of PT. Angkasa Pura I (Persero) Sultan Hasanuddin International Airport by using four perspectives of Balanced Scorecard such as learning, customer, business internal processes, learning and development perspectives. This research was carried out at PT. Angkasa Pura I (Persero) Sultan Hasanuddin international airport in finance, operations, personnel and general divisions, as well as the customers of data were analyzed descriptive-qualitative. Respondents of employees as much 50 people from several divisions and as many as 50 customers. The data collecting was done through field research consisting of interviews, observation, questionnaire, documentation and library research. Data were analyzed by descriptive qualitative and quantitative. The results of research showed that the performance of financial perspective consist of: net profit ratio, total cost rate, return on investment, and return on capital over the years tended to decline. While non-financial performance perspectives which consist of customer, business internal processes and learning and development perspectives have a good performance. From customer's side, the company is able to provide good service so that customers feel satisfied.

Keywords: performance measurement, finance perspective, customer perspective, business internal process perspective, learning and development perspective.

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL	i
HALAMAN JUDUL	ii
LEMBAR PERSETUJUAN.....	iii
PERNYATAAN KEASLIAN	iv
PRAKATA.....	v
ABSTRAK.....	viii
ABSTRACT.....	ix
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	xiv
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Rumusan Masalah	5
1.3 Tujuan Penelitian	5
1.4 Batasan Masalah	5
1.5 Manfaat Penelitian	6
1.6 Sistematika Penulisan	6
BAB II LANDASAN TEORI	8
2.1 Konsep, Sejarah, dan Perkembangan <i>Balanced Scorecard</i>	8
2.1.1 Pengertian <i>Balanced Scorecard</i>	12
2.1.2 <i>Balanced Scorecard</i> Sebagai Tolak Ukur Kinerja.....	14
2.1.3 Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	15
2.1.3.1 Perspektif Keuangan	16
2.1.3.2 Perspektif Pelanggan (<i>Costomer</i>)	17
2.1.3.3 Perspektif Proses Bisnis Internal.....	20
2.1.3.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	21
2.2 Keunggulan <i>Balanced Scorecard</i>	22

2.3 <i>Balanced Scorecard</i> yang Baik	23
2.4 Pengertian dan Manfaat Pengukuran Kinerja	24
2.5 Syarat-syarat Pengukuran Kinerja Yang Baik.....	25
2.6 Konsep Pengukuran Kinerja Tradisional.....	25
2.7 Kerangka Pikir Penelitian.....	26
BAB III METODE PENELITIAN	28
3.1 Rancangan Penelitian	28
3.2 Tempat dan Waktu	28
3.3 Jenis dan Sumber Data	29
3.4 Populasi dan Sampel.....	30
3.5 Teknik Pengumpulan Data	32
3.6 Instrumen Penelitian	33
3.7 Metode Analisis Data.....	33
3.8 Uji Kualitas Data.....	33
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
4.1 Pengukuran Kinerja dari 4 (empat)	
Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	43
4.1.1 Perspektif Keuangan	43
4.1.2 Perspektif Pelanggan	49
4.1.3 Perspektif Proses Bisnis Internal.....	52
4.1.4 Perspektif Pembelajaran Dan Pertumbuhan.....	55
4.2 <i>Balanced Scorecard</i> pada PT. Angkasa Pura I (persero) Bandara Internasional Sultan Hasanuddin	60
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	
5.1 Kesimpulan	64
5.2 Saran	66
DAFTAR PUSTAKA.....	67
LAMPIRAN.....	69

DAFTAR TABEL

Tabel		Halaman
4.1	Laba PT. Angkasa Pura I (persero) Bandara Internasional Sultan Hasanuddin	44
4.2	Total Biaya PT. Angkasa Pura I(persero).....	46
4.3	Perhitungan Laba Bersih	47
4.4	Perhitungan ROE	47
4.5	Perhitungan ROI	48
4.6	Rangkuman Hasil Pengukuran Kinerja PT. Angkasa Pura I(persero)	60

DAFTAR GAMBAR

Gambar		Halaman
2.1	Perkembangan Peran <i>Balanced Scorecard</i> dalam Sistem Manajemen strategik.....	11
2.2	<i>Core Measurement Group</i>	19
2.3	Customer Value Proposition	20
2.4	Kerangka Pikir Penelitian	26

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Halaman
1 Biodata	69
2 Laporan Laba Rugi 2010	70
3 Laporan Laba Rugi 2011	73
4 Laporan Laba Rugi 2012	75
5 Neraca 2010.....	77
6 Neraca 2011.....	80
7 Neraca 2012.....	83
8 Kusioner Penelitian	86
9 <i>Customer Statifaction Index</i>	87
10 <i>Employee Statifaction Index</i>	88
11 <i>Learning Survey</i>	90
12 Skoring kusioner <i>Customer Statifaction Index</i>	92
13 SkoringKusioner <i>Employee Statifaction Index</i>	95
14 Skoring Kusioner <i>Learning Index</i>	97
15 Hasil uji Validitas dan Realibilitas (kepuasaan karyawan)	99
16 Hasil uji Validitas dan Realibilitas (Kepuasan Pelanggan).....	101
17 Hasil uji Validitas dan Realibilitas (pembelajaran Karyawan) ...	103

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

PT. Angkasa Pura 1 (persero) mengelolah Bandara Internasional Sultan Hasanuddin yang bergerak di bidang perusahaan bandar udara yang berkantor pusat di jakarta, memiliki misi yang sangat strategis dalam menjalankan aktifitasnya yaitu meningkatkan kualitas pelayanan melalui standarisasi peralatan dan kemampuan sumber daya manusia untuk mencapai kepuasan pelanggan, menambah dan mencari sumber pendapatan baru di bidang *non aeronautika* terminal dan non terminal, pemenuhan standarisasi internasional terhadap keamanan dan kenyamanan pengguna jasa bandara, mendukung TTI (*Trade, Tourism, dan Investment*) di Kawasan Timur indonesia pada umumnya dan Sulawesi Selatan pada khususnya.

Fenomena regional dan nasional saat ini merupakan tantangan bagi PT. Angkasa Pura 1 (persero) dalam pengembangan pengelolaan bandar udara di tanah air. Secara regional terlihat bagaimana negara tetangga terus memacu kemajuan bandaranya dengan terus memodernisasi sistem, peralatan, dan infrastruktur termaksud penerapan teknologi mutakhir dalam rangka optimalisasi pelayanan bagi pengguna jasa. Sementara dalam negeri, saat ini kita sedang berada dalam semangat otonomi daerah termaksud adanya upaya dari pemerintah daerah mendapatkan porsi yang lebih besar untuk keikutsertaannya dalam hal pengelolaan bandara.

Dalam lingkungan bisnis yang sangat kompetitif, PT. Angkasa Pura I (persero) Bandara Internasional Sultan Hasanuddin membutuhkan pengukuran kinerja yang mampu mengevaluasi sejauh mana perusahaan menjalankan aktivitas dalam rantai nilai yang ada pada perusahaan agar perusahaan dapat bertahan dan berkembang dalam lingkungan bisnis yang sangat kompetitif. Hasil pengukuran tersebut dijadikan informasi tentang prestasi pelaksanaan suatu rencana dan titik dimana perusahaan memerlukan penyesuaian-penyesuaian atas aktivitas perencanaan dan pengendalian.

Sistem pengukuran kinerja tradisional yang didasarkan pada aspek dan ukuran keuangan dapat dengan mudah diperoleh berupa nilai kuantitatif dari laporan keuangan. Sementara kinerja non keuangan diabaikan karena dianggap sulit diukur dan memiliki kelemahan yang cukup mengganggu yaitu ketidakmampuannya mengukur aktiva tak berwujud (*intangible assets*) dan harta-harta intelektual sumber daya manusia.

Sistem pengukuran kinerja tradisional kurang menyediakan informasi yang dibutuhkan para menejer untuk mengukur dan mengelola semua kompetensi organisasi yang memicu keunggulan kompetitif. Sementara organisasi bisnis menghadapi lingkungan bisnis yang terus berubah terutama di era pasar bebas. Salah satu sistem pengukuran kinerja strategi yang seimbang (*Balanced*) dan komprehensif yang mengintegrasikan berbagai fakto-faktor penting perusahaan meliputi variabel-variabel input, proses, dan output adalah sistem *Balanced Scorecard*. *Balanced Scorecard* merupakan suatu sistem manajemen (dan bukan sekedar sistem pengukuran) yang memungkinkan perusahaan memperjelas strategi mereka, menerjemahkan strategi menjadi tindakan, dan menghasilkan umpan balik yang bermanfaat. Sistem ini

menghasilkan umpan balik atas proses bisnis internal dan hasil eksternal agar secara terus menerus dapat menyempurnakan kinerja dan hasil strategis. Ketika digunakan secara penuh, *Balanced Scorecard* ditujukan untuk mengubah rencana strategis dari tindakan manajemen puncak yang dilakukan terpisah menjadi pusat “saraf” dari suatu perusahaan.

Pada pertama kali diperkenalkan konsep *Balanced Scorecard* pada tahun 1990 oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton, *balanced scorecard* hanya digunakan sebagai alat pengukuran kinerja pada organisasi bisnis. *Balanced Scorecard* yang mengembangkan tiga perspektif baru dalam menilai kinerja, menjadi salah satu pengukuran kinerja yang diminati untuk diterapkan oleh banyak perusahaan di dunia. *Balanced scorecard* sebagai sistem suatu pengukuran kinerja dapat digunakan sebagai alat pengendalian, analisa dan merevisi strategi organisasi.

Kaplan (1996:9) menyatakan bahwa perusahaan menggunakan fokus pengukuran *Scorecard* untuk menghasilkan berbagai proses manajemen penting:

1. Memperjelas dan menerjemahkan visi dan strategi
2. Mengkomunikasikan dan mengaitkan berbagai tujuan dan ukuran strategis.
3. Merencanakan, menetapkan sasaran, dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategis.
4. Meningkatkan umpan balik dan pembelajaran strategis.

Konsep *Balanced Scorecard* yang dalam penilaian kinerjanya tidak hanya menilai dari segi keuangan atau laba semata. Kaplan dan Norton (1996:157) menyatakan bahwa “walaupun fokus dan aplikasi awal *Balanced Scorecard*

adalah sektor swasta (perusahaan pencari laba), peluang *Scorecard* untuk dipakai dalam memperbaiki manajemen perusahaan pemerintah dan perusahaan nirlaba mungkin bahkan lebih besar”.

Dengan dasar tersebut, maka penulis ingin menerapkan elemen-elemen *Balanced Scorecard* untuk mengukur yaitu aspek keuangan, aspek pelanggan, aspek bisnis internal dan aspek pembelajaran dan pertumbuhan berdasarkan visi, misi, dan tujuan yang dijabarkan dalam strategi perusahaan dan nantinya setelah aspek-aspek non finansial tersebut diukur, diharapkan dapat membantu pengukuran kinerja pada PT. Angkasa Pura I (persero) Bandara Internasional Sultan Hasanuddin menjadi lebih baik dari yang sekarang.

Berdasarkan Surat Keputusan Kementerian Badan Usaha Milik Negara (BUMN) nomor KEP/100/MBU/2002, tanggal 4 juni 2002, kinerja perusahaan PT. Angkasa Pura I (persero) Bandara Internasional Sultan Hasanuddin diukur dengan tolak ukur yaitu

1. Aspek keuangan, terdiri dari *return on equity (ROE)*, *imbalan Investasi/return on investment (ROI)*, *rasio kas (cash ratio)*, *current ratio*, *collection periods (CP)*, *perputaran persediaan (PP)*, *perputaran total asset/total assets turn over (TATO)*, *rasio modal sendiri terhadap asset (TMS terhadap TA)*.
2. Aspek operasional terdiri dari proses bisnis internal yang terdiri dari inovasi, operasi, dan layanan purna jual.
3. Aspek administrasi terdiri dari laporan laba rugi dan neraca tahun 2010-2012.

Dengan latar belakang tersebut, maka penulis bermaksud untuk melakukan penelitian dan tertarik untuk membahas judul “**Analisis Pengukuran**

Kinerja pada PT. Angksa Pura I (persero) Bandara Internasional Sultan Hasanuddin Menggunakan Pendekatan *Balanced Scorecard*

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan pada latar belakang di atas, maka yang menjadi permasalahan pokok dalam penelitian ini adalah : **Bagaimana capaian kinerja Bandara Internasional Sultan Hasanuddin jika diukur dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* ?**

1.3 Tujuan Penelitian

Sesuai dengan permasalahan yang telah dirumuskan diatas, maka tujuan dari penelitian ini adalah :

- 1. Untuk mengukur kinerja Bandara Internasional Sultan Hasanuddin jika diukur menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard*.**
- 2. Untuk membandingkan pengukuran kinerja perusahaan sebelum dan sesudah menggunakan *Balanced Scorecard***

1.4 Batasan Masalah

Dalam penulisan skripsi ini, penulis akan memberikan batasan terhadap penelitian yang akan dilakukan pada Bandara Internasional Sultan Hasanuddin. Kinerja yang akan diukur dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* hanya berhubungan dengan Bandara Internasional Sultan Hasanuddin antara lain :

1. Keuangan tahun 2010-2012
2. Pertumbuhan tahun 2010-2012

3. Masyarakat/Mitra usaha pengguna Bandara Internasional Sultan Hasanuddin

1.5 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat yaitu :

1. Memberi masukan bagi pihak manajemen mengenai kinerja perusahaan dan metode apa saja yang dapat diambil untuk meningkatkan kinerja
2. Memberikan pemahaman mendalam bagi penulis, mengenai penilaian prestasi suatu perusahaan menggunakan empat perspektif *Balanced Scorecard* serta melakukan perbandingan teori dan pengimplementasiannya di lapangan.
3. Sebagai bahan informasi bagi penulis lainnya yang berkeinginan untuk mengkaji objek yang sama dalam upaya meningkatkan kinerja PT. Angkasa Pura I (persero) Bandara Internasional Sultan Hasanuddin.

1.6 Sistematika Penelitian

Untuk memperoleh gambaran yang utuh mengenai penulisan ini, maka dalam penulisannya dibagi 4 bab, dengan rincian sebagai berikut :

BAB I PENDAHULUAN

Bab pertama dari skripsi ini menguraikan secara singkat mengenai isi skripsi yang meliputi latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, batasan masalah, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB II LANDASAN TEORI

Bab ini menjelaskan tentang dasar-dasar teori yang menyangkut ini yaitu mengenai konsep, sejarah dan perkembangan *Balanced Scorecard*, pengertian *Balanced Scorecard*, *Balanced Scorecard* sebagai alat ukur kinerja, persepektif *Balanced Scorecard*, keunggulan *Balanced Scorecard*, *Balanced Scorecard* yang baik, pengertian dan manfaat pengukuran kinerja, syarat-syarat pengukuran kinerja yang baik, dan konsep pengukuran kinerja tradisional.

BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini berisi tentang pendekatan dan metode penelitian yang berisikan rincian mengenai metode pengumpulan data, jenis dan sumber data, populasi dan sampel, serta metode analisis data yang akan digunakan dalam penelitian ini.

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini berisi tentang data dan temuan yang telah diperoleh dengan metode dan analisis yang dilakukan. Terdiri atas hasil analisis data yang diperoleh dari PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandara Internasional Sultan Hasanuddin yang akan digunakan dalam menginterpretasikan hasil pengukuran kinerja PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandara Sultan Hasanuddin dengan menggunakan pendekatan empat perspektif *Balanced Scorecard*.

BAB V PENUTUP

Bab ini berisi tentang kesimpulan dan saran dari hasil keseluruhan analisis dan pembahasan dalam skripsi ini.

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Konsep, Sejarah, dan Perkembangan *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard-Measures pertama kali diperkenalkan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton dalam sebuah artikel “ *The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance* “; Harvard Business Review (Januari – Februari 1992). Dalam artikel tersebut disebutkan bahwa pengukuran kinerja eksekutif yang komprehensif mencakup empat perspektif : 1) keuangan, 2) Customer, 3) Proses bisnis / internal, 4) pertumbuhan dan pembelajaran.

Norton dan Kaplan menempatkan *Balanced Scorecard* sebagai alat bagi organisasi (termasuk yang berasal dari sektor publik dan non-profit) untuk mengelola kebutuhan pemegang saham relevannya. Lebih jauh mereka menyarankan *Balanced Scorecard* sebagai alat untuk memperbaiki aliran informasi dan komunikasi antara top eksekutif dan manajemen menengah dalam perusahaan. *Balanced Scorecard* ingin memperbaiki sistem konvensional pengontrolan dan akuntansi dengan memperkenalkan fakta lebih kualitatif dan non-finansial.

Pertimbangan sasaran finansial serupa dengan sistem tradisional manajemen dan akuntansi. Satu perbaikan penting dari *Balanced Scorecard* terletak pada fokusnya mendorong nilai bagi profitabilitas masa depan perusahaan. Perspektif pasar bertujuan mengidentifikasi segmen pelanggan dan pasar relevan yang berkontribusi pada sasaran finansial. Dalam istilah manajemen berbasis pasar dari perusahaan, dimensi ini membuat mampu mencapai proses-proses dan produk internal yang sejalan dengan keperluan pasar. Dalam dimensi

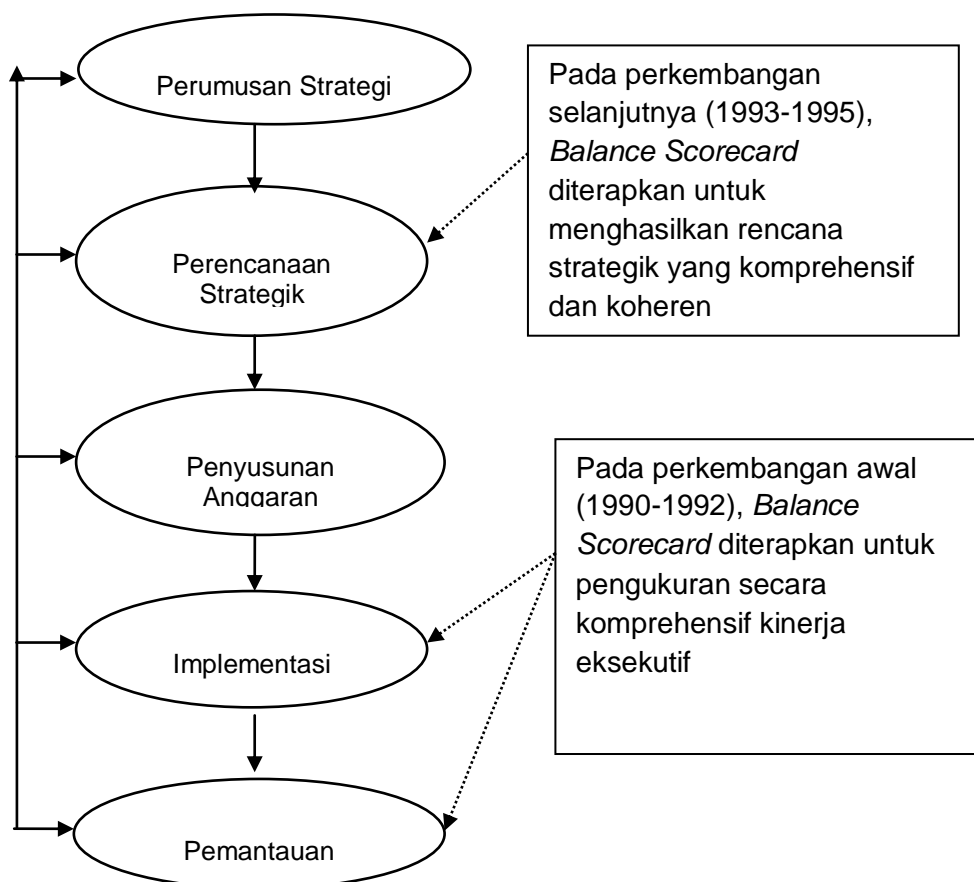
internal processes, perusahaan harus mengidentifikasi dan menstrukturkan secara efisien proses-proses pendorong nilai internal yang vital terkait dengan sasaran pelanggan dan pemegang saham. Perspektif *organizational development* akhirnya mencoba menggambarkan semua aspek terkait dengan staf dan organisasi yang vital pada proses *reengineering* organisasi.

Norton dan Kaplan (1997:184) merekomendasikan integrasi sistematis *Balanced Scorecard* kedalam sistem manajemen perusahaan yang telah ada. Untuk hal ini mereka mendiskusikan terutama fase-fase penataan (*set-up*) dan implementasi strategi. *Balanced Scorecard* menjadi alat mentransformasikan strategi kedalam aksi pelaksanaan, Norton dan Kaplan menekankan pentingnya pelatihan teratur dan tambahan dan komunikasi strategi internal (seperti dengan *leaflet*, majalah, internet, dan sebagainya) dan pengukuran-pengukuran sasaran-sasaran terdefenisi di seluruh perusahaan. Melalui penataan sasaran lebih ambisius, menetapkan defenisi pengukuran-pengukuran strategis, dan integrasi strategi terkait jangka panjang kedalam proses penganggaran tahunan, *Balanced Scorecard* akan memperbaiki sistem manajemen perusahaan yang ada saat ini. Asumsi dasar dalam penerapan *Balanced Scorecard* adalah pada dasarnya organisasi adalah institusi pencipta *Balanced Scorecard* adalah pada dasarnya organisasi adalah institusi pencipta kekayaan, karena itu semua kegiatannya harus dapat menghasilkan tambahan kekayaan, baik secara langsung maupun tidak langsung.

Pada umumnya, *Balanced Scorecard* dimasukkan dalam kerangka manajemen strategik. Manajemen strategik adalah pola pengelolaan strategi organisasi jangka pendek dan panjang. Terdiri dari 4 langkah utama dalam menciptakan masa depan organisasi :

1. Perencanaan jangka panjang (*long-range profit planning*), terdiri dari :
 - Perumusan strategi
 - Perencanaan strategi
 - Penyusunan program
2. Perencanaan laba jangka pendek (*short range profit planning*)
3. Implementasi
4. pemantauan

Gambar 2.1
Perkembangan Peran *Balanced Scorecard* dalam Sistem Manajemen Strategik



Sumber : Mulyadi (2001)

Konsep BSC merubah fokus perspektif perencanaan dari sekedar pada fokus finansial anggaran tahunan dan berjangka pendek, menjadi perspektif

perencanaan komprehensif yang mencakup aspek finansial, bisnis internal, dan pembelajaran/pertumbuhan.

2.1.1 Pengertian *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard adalah suatu pendekatan untuk mengukur kinerja yang akan menilai kinerja keuangan dan kinerja bukan keuangan. Pemikiran dari *Balanced Scorecard* adalah mengukur kinerja serta target perusahaan dari empat sudut yang berbeda. Selama ini ukuran itu secara formal hanya untuk keuangan (*finance*) seperti menggunakan "*Balanced Sheet*" dan *Income Statement*" ataupun dengan menghitung rasio-rasio keuangan seperti rasio likuiditas, solvabilitas dan rentabilitas perusahaan. Pada konsep *Balanced Scorecard* tidak hanya aspek keuangan (*finance*) saja yang menjadi tolak ukur kinerja perusahaan, ada tiga sudut pengukuran lain yang juga diperhitungkan aspek tersebut yaitu, *Customer*, *Internal Business Process* dan *Learning & Growth*. *Balanced Scorecard* terdiri dari 2 kata yaitu :

1. Scorecard yaitu kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang yang nantinya digunakan untuk membandingkan dengan hasil kinerja yang sesungguhnya.
2. *Balanced*, menunjukkan bahwa kinerja personel atau karyawan diukur secara berimbang dan dipandang dari dua aspek yaitu keuangan dan non keuangan, jangka pendek dan jangka panjang dan dari segi interen maupun eksteren. Dari defenisi tersebut pengertian sederhana dari *Balanced Scorecard* adalah kartui skor yang digunakan untuk mengukur kinerja dengan memperhatikan keseimbangan antara sisi keuangan dan non keuangan, jangka panjang dan jangka pendek

Menurut Kaplan dan Norton (1996:25)

“The balanced scorecard translate mission and strategy into objective and measure organizations into four different perspectives : Financial, customer, internal business process, and learning and growth”

Sedangkan menurut Anthony, Banker, Kaplan, dan Young (1997:27)

“a measurement and management system that views a business unit’s performance from four perspectives : financial, customer, internal business process and learning and growth”

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”

Menurut Mulyadi (2001:1)

*“Balanced Scorecard merupakan seperangkat peralatan manajemen yang digunakan untuk mendorong kemampuan organisasi dalam melipatgandakan kinerja keuangan. Oleh karena organisasi pada dasarnya adalah insitusi pencipta kekayaan, penggunaan *Balanced Scorecard* dalam pengelolaan menjanjikan peningkatan signifikan komponen organisasi dalam penciptaan kekayaan”*

Menurut tunggal (2009:9)

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

Dari pengertian *Balanced Scorecard* di atas bahwa *Balanced Scorecard* adalah suatu alat ukur kinerja perusahaan yang dapat mengukur baik dari segi

keuangan maupun non keuangan. *Balanced Scorecard* membantu perusahaan untuk mencapai visi dan misi yang diharapkan. *Balanced Scorecard* memberikan gambaran baik dari segi keuangan maupun non keuangan dari suatu entitas bisnis yang pengukurannya mencakup empat perspektif yaitu :

1. perspektif keuangan
2. perspektif Customer
3. perspektif proses bisnis internal
4. perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

Balanced Scorecard digunakan untuk menghubungkan *Critical Success Factors* (CSFs) dengan visi dan strategi perusahaan untuk memonitor pencapaian kinerja perusahaan dalam rangka pencapaian kinerja perusahaan dalam rangka pencapaian tujuan strategis perusahaan.

2.1.2 *Balanced Scorecard* Sebagai Alat Ukur Kinerja

Pada intinya, tujuan pengukuran kinerja perusahaan adalah untuk memotivasi semua lini pekerja agar mampu mengimplementasikan strategi dari suatu unit bisnis dengan baik. Dalam hal ini, BSC berusaha untuk menerjemahkan strategi ke dalam suatu sistem pengukuran dan mengkomunikasikan sasaran serta target ke dalam bahasa operasional. Komunikasi ini akan memfokuskan manajer dan pekerja pada aspek penentu kinerja sehingga memungkinkan mereka untuk mengambil inisiatif tindakan kearah tujuan organisasi. Selain itu, BSC memberikan pula kerangka untuk mengkomunikasikan misi dan strategi perusahaan dengan cara mengkonfirmasi kepada seluruh pekerja tentang faktor penentu sukses saat ini dan sukses di masa depan.

Penerapan BSC dimulai dari akarnya yaitu pertumbuhan dan pembelajaran dalam organisasi yang memberikan kontribusi pada proses internal bisnis. Sebelumnya, penganut paham manajemen tradisional memahami pengukuran kinerja tidak lebih sekedar alat untuk mengontrol tindakan individu agar sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Pendekatan BSC menunjukkan bahwa pengukuran kinerja lebih menitikberatkan strategi sebagai pusatnya. BSC memungkinkan unit bisnis untuk menerapkan strategi serta mengidentifikasi dan membuat urutan hipotesis tentang hubungan sebab-akibat antara hasil, ukuran dan pemicu kinerja hasil tersebut. Selain itu, pendekatan BSC mampu mendeskripsikan hasil atau sasaran yang akan dicapai perusahaan dan juga mampu menggambarkan bagaimana suatu hasil tersebut diraih, karena dalam penggunaannya BSC dilengkapi atribut pemicu kinerja hasil.

2.1.3 Perspektif *Balanced Scorecard*

Untuk membangun suatu *Balanced Scorecard*, unit-unit bisnis harus dikaitkan dengan tujuan finansial yang berkaitan dengan strategi perusahaan. Tujuan finansial berperan sebagai fokus bagi tujuan-tujuan strategis dan ukuran-ukuran semua perspektif dalam *Balanced Scorecard*. Setiap ukuran yang dipilih menjadi bagian dari suatu keterkaitan hubungan sebab-akibat yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja keuangan.

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 :

2.1.3.1 Perspektif Keuangan

Secara tradisional, laporan keuangan merupakan indikator historis agregatif yang merefleksikan akibat dari implementasi dan eksekusi strategi dalam satu perioda.

Pengukuran kinerja keuangan akan menunjukkan apakah perencanaan dan pelaksanaan strategi memberikan perbaikan yang mendasar bagi keuntungan perusahaan. Perbaikan-perbaikan ini tercermin dalam sasaran-sasaran yang secara khusus berhubungan dengan keuntungan yang terukur, pertumbuhan usaha, dan nilai pemegang saham.

Kaplan (1996:48) menjelaskan bahwa Pengukuran kinerja keuangan mempertimbangkan adanya tahapan dari siklus kehidupan bisnis, yaitu *Growth*, *Sustain*, dan *Harvest*. Tiap tahapan memiliki sasaran yang berbeda, sehingga penekanan pengukurannya pun berbeda pula.

1. Pertumbuhan (*growth*) adalah tahapan awal siklus kehidupan perusahaan dimana perusahaan memiliki produk atau jasa yang secara signifikan memiliki potensi pertumbuhan terbaik. Dalam tahap pertumbuhan, perusahaan biasanya beroperasi dengan arus kas negatif dengan tingkat pengembalian modal yang rendah. Oleh karena itu, tolak ukur kinerja yang cocok dalam tahap ini adalah tingkat pertumbuhan pendapatan atau penjualan dalam segmen pasar yang telah ditargetkan.
2. Bertahan (*sustain*), dimana pada tahap ini perusahaan masih melakukan investasi dan reinvestasi untuk mempertahankan pangsa pasar yang telah ada dengan mengisyaratkan tingkat pengembalian yang terbaik. Sasaran keuangan pada tahap ini diarahkan pada

besarnya tingkat pengembalian atas investasi yang dilakukan. Tolak ukur yang digunakan, yaitu ROI, ROE, dan EVA.

3. *Harvest* Pada tahap ini perusahaan sudah mulai memanen/manuai hasil investasi ditahap-tahap sebelumnya. Perusahaan tidak lagi melakukan investasi kecuali untuk pemeliharaan dan perbaikan fasilitas yang telah dimiliki, sedangkan tujuan utama dari tahap ini adalah memaksimalkan arus kas yang masuk ke perusahaan. Sasaran keuangan untuk *harvest* adalah *cash flow* maksimum yang mampu dikembalikan dari investasi dimasa lalu.

2.1.3.2 Perspektif Pelanggan (*Customer*)

Perspektif pelanggan dalam *Balanced Scorecard* mengidentifikasi bagaimana kondisi *Customer* dan segmen pasar yang telah dipilih oleh perusahaan untuk bersaing dengan kompetitor mereka. Segmen yang dipilih ini mencerminkan keberadaan *Customer* sebagai sumber pendapatan perusahaan. Dalam perspektif ini, pengukuran dilakukan dengan lima aspek utama (Kaplan dan Norton, 1996:60).

1. Pengukuran pangsa pasar, pengukuran terhadap besarnya pangsa pasar perusahaan mencerminkan proporsi dalam satu area bisnis tertentu yang diungkapkan dalam bentuk uang, jumlah *Customer* atau unit volume.
2. Akuisisi pelanggan, mengukur seberapa banyak perusahaan berhasil menarik pelanggan-pelanggan baru. Kinerja perusahaan dapat dikatakan baik apabila jumlah pelanggan semakin bertambah dibandingkan tahun sebelumnya. Akuisisi ini diukur dengan membandingkan jumlah pelanggan dari tahun ke tahun.

3. Profitabilitas pelanggan, mengukur seberapa besar keuntungan yang berhasil diraih oleh badan usaha dari hasil penjualan produk pada target pasar yang dilayani.
4. Retensi pelanggan, pengukuran dapat dilakukan dengan mengetahui besarnya persentase pertumbuhan bisnis dengan jumlah *Customer* yang saat ini dimiliki oleh perusahaan, dengan cara membandingkan jumlah pelanggan tahun berjalan dengan tahun sebelumnya.
5. Kepuasan pelanggan, mengukur seberapa jauh pelanggan merasa puas terhadap layanan perusahaan.

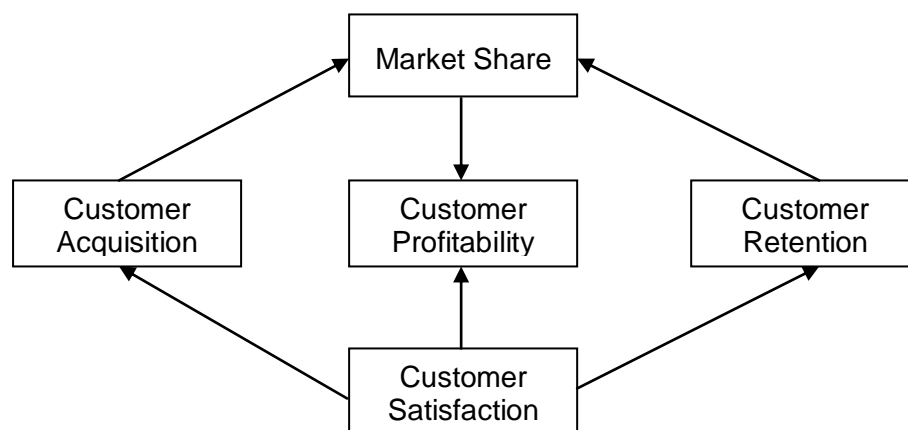
Perspektif pelanggan mempunyai dua kelompok pengukuran yaitu : *Customer Core Measurement dan Customer Value Proportion* (Kaplan and Norton, 1996:63).

- a. *Customer Core Measurement* memiliki beberapa komponen, yaitu :
 1. *Market Share*, yang mengukur seberapa besar proporsi segmen pasar tertentu yang dikuasai oleh badan usaha.
 2. *Customer Retention*, yang mengukur seberapa banyak badan usaha berhasil mempertahankan hubungan dengan pelanggan baru.
 3. *Customer Acquisition*, yang mengukur seberapa banyak badan usaha berhasil menarik pelanggan baru.
 4. *Customer Satisfaction*, yang mengukur seberapa jauh para pelanggan merasa puas terhadap layanan badan usaha.
 5. *Customer Profitability*, yang mengukur seberapa besar keuntungan yang berhasil diraih oleh badan usaha dari hasil penjualan produk pada target pasar yang dilayani.

b. *Customer Value Proportion* merupakan pemicu kinerja yang terdapat dalam *Core Value Proposition* yang didasarkan pada atribut, sebagai berikut :

1. *Product Service Attributes*, meliputi fungsi dari produk jasa, harga dan kualitas.
2. *Customer Relationship*, menyangkut perasaan pelanggan terhadap proses pembelian produk yang ditawarkan perusahaan.
3. *Images and Reputation*, menggambarkan faktor-faktor *intangible* yang menarik seorang konsumen untuk berhubungan dengan perusahaan.

Gambar 2.2
Core Measurement Group

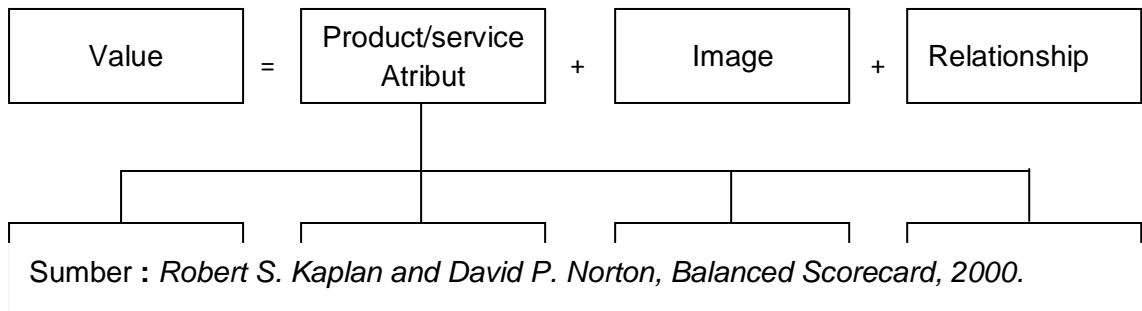


Sumber : *Robert S. Kaplan and David P. Norton, Balanced Scorecard, 2000.*

ketiga kategori yang mencakup dalam *Customer Value Proposition* dapat dilihat dengan jelas model berikut ini :

Gambar 2.3

Customer Value Proposition



2.1.3.3 Perspektif Proses Bisnis Internal

Dalam perpektif ini, agar dapat menentukan tolak ukur bagi kinerja ini, manajemen perusahaan pertama-tama perlu mengidentifikasi proses bisnis internal yang terdapat didalam perusahaan.

Menurut Kaplan dan Norton (1996:169), pendekatan *Balanced Scorecard* membagi pengukuran dalam perspektif proses bisnis internal menjadi tiga bagian:

a. Inovasi (*innovation*)

Proses inovasi dibagi menjadi dua bagian yaitu mengidentifikasi kebutuhan pasar dan menciptakan produk atau jasa untuk memenuhi kebutuhan pasar tersebut.

b. Operasi (*operations*)

Tahapan ini merupakan tahapan aksi dimana perusahaan secara nyata berupaya untuk memberikan solusi kepada para pelanggan dalam memenuhi keinginan dan kebutuhan mereka.

c. Pelayanan Purna Jual (*Postsale Service*)

Tahapan ini perusahaan berupaya untuk memberikan manfaat tambahan kepada para pelanggan yang telah memberi produk-produknya dalam berbagai layanan purna transaksi jual-beli, seperti garansi, aktivitas perbaikan dan pemrosesan pembayaran.

2.1.3.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Proses pembelajaran dan pertumbuhan organisasi bersumber dari tiga prinsip, yaitu *people*, *system*, dan *organizational procedurs*. Perspektif financial, pelanggan dan proses bisnis internal dapat mengungkapkan kesenjangan yang besar antara kemampuan yang ada dari orang (*people*), sistem dan prosedur dengan apa yang dibutuhkan untuk mencapai suatu kinerja yang handal. *Balanced Scorecard* menekankan pentingnya investasi untuk kepentingan masa depan, dalam perspektif proses pembelajaran dan pertumbuhan ada tiga faktor yang diperhatikan, (Kaplan & Norton, 1996:174), yaitu :

1. Kemampuan Karyawan (*Employee Capabilities*)

Akibat adanya pergeseran teknologi yang menunjukkan seluruh pekerjaan diotomatisasi, maka pekerjaan yang sama yang dilakukan secara terus-menerus pada tahap efisiensi dan produktivitas yang tidak sama, tidak lagi cukup bagi tercapainya keberhasilan perusahaan, oleh karena itu perusahaan harus melakukan perbaikan terus-menerus.

2. Kemampuan Sistem Informasi (*Information System*)

Motivasi dan keahlian karyawan diperlukan dalam mencapai tujuan pelanggan dan bisnis internal, namun itu saja tidak cukup jika mereka tidak memiliki informasi yang memadai. Dalam persaingan bisnis yang sangat ketat ini

maka diperlukan informasi tersebut dapat berupa informasi tentang pelanggan, proses bisnis internal, keuangan, dan keputusan yang dibuat oleh karyawan.

3. Motivasi, Kekuasaan, dan Keselarasan (*Motivation, Empowerment, and Alignment*)

Ukuran dari motivasi karyawan adalah jumlah saran per-pegawai, dimana ukuran ini menangkap partisipasi karyawan yang sedang berlangsung dalam memperbaiki kinerja perusahaan, dan tingkat kualitas partisipasi karyawan dalam memberikan saran untuk peluang perbaikan.

2.2 Keunggulan *Balanced Scorecard*

Pengertian keunggulan pendekatan *Balanced Scorecard* dalam sistem perencanaan strategik menurut Mulyadi (2001: 18) adalah mampu menghasilkan rencana strategik yang memiliki karakteristik sebagai berikut : (1) Komprehensif, (2) koheren, (3) seimbang, dan (4) terukur.

Balanced Scorecard merupakan sistem pengukuran kinerja yang cocok digunakan dalam manajemen kontemporer yang memanfaatkan secara teknologi informasi dalam bisnis. Teknologi informasi tidak menentukan apa yang harus dikerjakan pekerja, tetapi teknologi ini menyediakan kebebasan dan kemudahan bagi pemakainya untuk mewujudkan kreativitas mereka. Dalam zaman teknologi informasi ukuran kinerja harus tidak lagi ditujukan untuk mengendalikan tindakan personel, tetapi diarahkan untuk pemotivasian personel.

Konsep *Balanced Scorecard* adalah satu konsep pengukuran kinerja yang sebenarnya memberikan kerangka komprehensif untuk menjabarkan visi ke dalam sasaran-sasaran strategik. Sasaran strategik yang komprehensif dapat

dirumuskan karena *Balanced Scorecard* menggunakan empat perspektif yang satu sama lainnya saling berhubungan dan tidak dapat dipisahkan.

Disamping itu, sifat *Balanced scorecard* yang memperluas perspektif yang dicakup (komprehensif) mewajibkan personel untuk membangun hubungan sebab akibat (koheren) menyeimbangkan sasaran strategi yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategi (seimbang) dan memudahkan pencapaian sasaran strategi karena sifatnya yang dapat diukur (terukur) menjadikan *Balanced Scorecard* suatu alat ukur kinerja yang sangat membantu pihak perusahaan dalam memantau seluruh komponennya.

2.3 *Balanced Scorecard* yang Baik

Balanced Scorecard hanya merupakan suatu sistem pengukuran kinerja yang bersifat operasional atau taktis. Perusahaan yang inovatif menggunakannya sebagai suatu sistem strategik yang mengelolah strateginya dalam jangka panjang.

Agar *Balanced Scorecard* dapat berjalan dengan efektif dan bermanfaat, maka yang menjadi manajer perusahaan harus berhati-hati dalam memilih tolak ukur *Balanced Scorecard* perusahaan. Pertama, tolak ukur kinerja harus konsisten dengan strategi perusahaan. Kalau tolak ukur kinerja tidak konsisten dengan strategik perusahaan, maka karyawan akan bekerja saling tumpang tindih. Kedua, *Balanced Scorecard* sebaiknya tidak mempunyai terlalu banyak tolak ukur kinerja. Terlalu banyak tolak ukur kinerja mengakibatkan kurangnya fokus kinerja. Terlalu banyak tolak ukur kinerja mengakibatkan kurangnya fokus perhatian dan membingungkan, *Balanced Scorecard* akan berhasil dalam penerapannya jika digunakan bukan hanya sebagai alat pengendalian semata-

mata, tetapi lebih merupakan sistem komunikasi, informasi, dan pembelajaran bagi perusahaan.

2.4 Pengertian dan Manfaat Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja dilakukan untuk mencapai sasaran dengan menggunakan indikator pengukuran. Pengukuran kinerja bertujuan untuk membantu manajer perusahaan menilai pencapaian suatu strategi melalui alat ukur keuangan dan non keuangan. Hasil pengukuran tersebut digunakan sebagai umpan balik yang memberikan informasi tentang prestasi pelaksanaan suatu rencana. Menurut Anthony dan Govindarajan (2005:169), pengukuran kinerja adalah : “suatu mekanisme yang memperbaiki kemungkinan bahwa organisasi tersebut akan mengimplementasikan strateginya dengan berhasil”.

Dengan kata lain, pengukuran kinerja adalah tindakan pengukuran yang bertujuan untuk membantu manajer perusahaan menilai pencapaian suatu strategi melalui alat ukur keuangan dan non keuangan. Hasil pengukuran tersebut kemudian digunakan sebagai pelaksanaan suatu rencana dan titik di mana perusahaan memerlukan penyesuaian-penyesuaian atas aktivitas perencanaan dan pengendalian. Menurut Triamita Batara Tandipanga (2011:18) manfaat dari pengukuran kinerja adalah:

1. Memberikan kontribusi pada suatu bagian (divisi) dalam pencapaian tujuan perusahaan secara keseluruhan.
2. Dapat dipakai untuk mengukur suatu prestasi yang dicapai oleh suatu periode tertentu yang mencerminkan tingkat pelaksanaan kegiatan organisasi tertentu.

3. Memberikan petunjuk dalam pembuatan keputusan dan untuk mengevaluasi kinerja manajemen dari divisi-divisi dibawahnya.
4. Dapat digunakan sebagai dasar penentuan kebijakan penanaman modal.

2.5 Syarat-syarat Pengukuran Kinerja yang Baik

Menurut Nurul Fitri Zainal (2011:28) ada beberapa syarat pengukuran kinerja antara lain ;

1. Harus didasarkan pada masing-masing aktivitas dan karakteristik organisasi itu sendiri sesuai perspektif pelanggan.
2. Evaluasi terhadap berbagai aktivitas, menggunakan ukuran kinerja yang *customer validated*.
3. Sesuai dengan seluruh aspek kinerja aktivitas yang mempengaruhi pelanggan, sehingga menghasilkan penilaian yang komprehensif.
4. Memberikan umpan balik untuk membantu seluruh anggota organisasi mengenai masalah yang ada untuk kemungkinan perbaikan.

2.6 Konsep Pengukuran Kinerja Tradisional

Konsep tradisional merupakan konsep pengukuran konsep pengukuran kinerja yang sering sekali digunakan perusahaan karena mudah dalam melakukan penilaiannya. Ukuran keuangan tidak dapat menggambarkan kondisi riil perusahaan di masa lalu dan dan tidak mampu menuntun sepenuhnya perusahaan kearah yang lebih baik, serta hanya berorientasi jangka pendek. Namun sistem pengukuran tradisional yang digunakan selama ini kurang menyediakan informasi yang dibutuhkan untuk mengukur dan mengelola semua kompetensi yang memicu keunggulan kompetitif organisasi bisnis. Hal ini

menyebabkan manajer tidak mengetahui sampai seberapa jauh pengaruh yang ditimbulkan akibat strategi yang telah diterapkan.

Adanya beberapa kritik terhadap penggunaan penilaian kinerja tradisional menurut Kaplan dan Norton (1996:7), yaitu :

1. Adanya ketidakcukupan dalam pendokumentasian dari sistem pengukuran finansial tersebut. Kesulitan dalam menghitung nilai finansial untuk aktiva-aktiva seperti kapabilitas proses, keahlian dan motivasi, loyalitas customer dan sistem database akan membuat aktiva-aktiva ini tidak dicantumkan dalam neraca.
2. Memfokuskan pada ukuran masa lalu. Ukuran finansial hanya menjelaskan beberapa peristiwa masa lalu yang cocok untuk perusahaan abad industry dimana investasi dalam kapabilitas jangka panjang dan hubungan dengan pelanggan bukanlah faktor penting dalam mencapai keberhasilan.
3. Ketidakmampuan merefleksikan nilai-nilai yang diciptakan dari tindakan kontemporer. Ukuran finansial oleh manajer senior seolah-olah mampu menjelaskan hasil operasi yang dilakukan oleh karyawan tingkat rendah dan menengah.

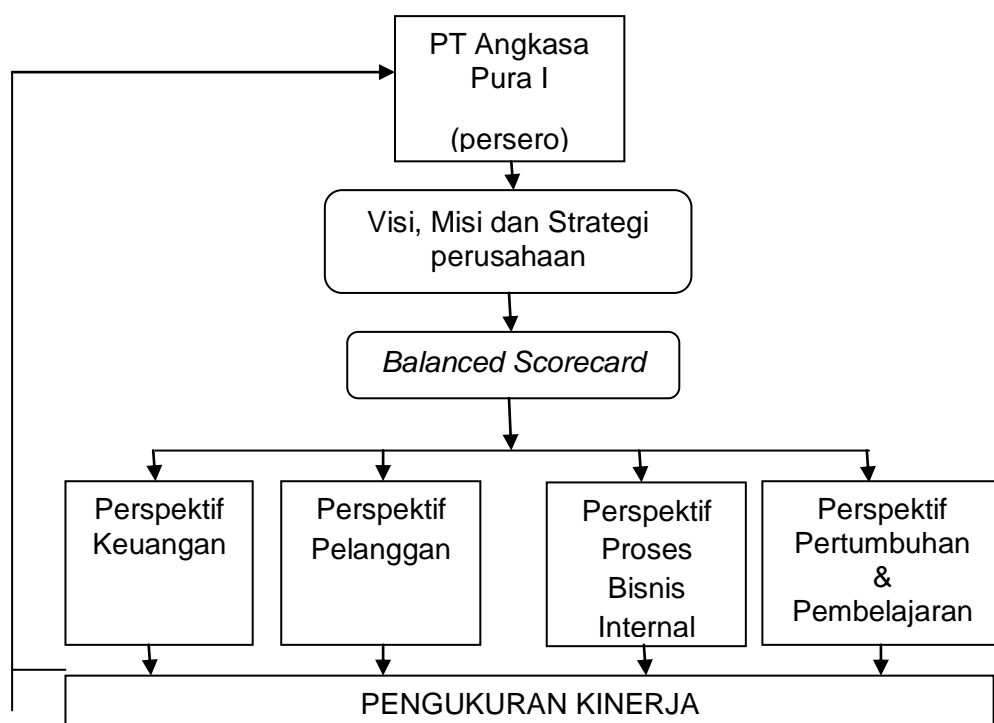
Pengukuran kinerja keuangan akan mendorong manajer lebih banyak memperbaiki kinerja jangka pendek dan seringkali mengorbankan tujuan jangka panjang. Kinerja keuangan yang baik saat ini boleh jadi mengorbankan kepentingan-kepentingan jangka panjang perusahaan. Sebaliknya kinerja keuangan yang kurang baik saat ini bisa terjadi karena perusahaan melakukan investasi demi kepentingan jangka panjangnya.

Banyaknya kelemahan dalam sistem pengukuran kinerja tradisional mendorong Kaplan dan Norton untuk mengembangkan suatu sistem pengukuran kinerja yang memperhatikan empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Pendekatan ini secara umum dikenal dengan konsep *Balanced Scorecard*. *Balanced Scorecard* diterapkan berdasarkan visi dan misi yang telah dimiliki organisasi yang selanjutnya visi dan misi tersebut dituangkan dalam bentuk strategi untuk mencapai tujuan organisasi

2.7 Kerangka Pikir Penelitian

Setiap perusahaan harus mempunyai tujuan yang jelas. Untuk mencapai tujuan tersebut perusahaan harus mempunyai visi, misi dan strategi dan kemudian dilakukan pengukuran kinerja perusahaan. *Balanced Scorecard* sebagai alternatif dari pengukuran kinerja perusahaan yang terdiri dari empat perspektif yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran.

Gambar 2.4: kerangka pikir penelitian



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Rancangan Penelitian

Rancangan penelitian merupakan pedoman bagi peneliti dalam melaksanakan penelitian, karena rancangan penelitian merupakan rencana yang berisi tentang hal-hal yang akan dilakukan peneliti mulai dari menentukan hipotesis penelitian, analisis terhadap data yang telah dikumpulkan, sampai pada tahap pengambilan kesimpulan dan saran yang akan diberikan. Jenis penelitian yang dilakukan oleh penulis pada PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandara Internasional Sultan Hasanuddin adalah penelitian deskriptif kuantitatif dan kualitatif.

3.2 Tempat dan Waktu

Objek dalam penelitian ini yaitu PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandara Internasional Sultan Hasanuddin yang merupakan BUMN pengelola jasa kebandarudaraan dan pelayanan navigasi yang berlokasi di jalan Airport Kecamatan Mandai Kabupaten Maros, Sulawesi Selatan, Indonesia.

3.3 Jenis dan Sumber Data

3.3.1 Jenis Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu :

- a. Data kualitatif, yaitu data yang menyangkut informasi tentang perusahaan yang diteliti, tidak berbentuk angka dan sifatnya deskriptif antara lain : gambaran umum perusahaan, sejarah perusahaan, dan data-data lain yang terkait dengan objek penelitian.
- b. Data kuantitatif, yaitu data yang diperoleh dari perusahaan dalam bentuk angka, antara lain : laporan laba rugi, neraca, data jumlah karyawan dan semua data yang relevan dengan objek penelitian

3.3.2 Sumber Data

Adapun sumber data yang digunakan yaitu :

- a. Data primer, merupakan data yang diperoleh dengan jalan mengadakan wawancara secara langsung dengan pihak-pihak yang terkait dengan masalah yang akan dibahas, serta dari hasil pengisian kuisioner mengenai kepuasan kerja dan pembelajaran/pertumbuhan karyawan yang akan diberikan kepada karyawan, kuisioner kepuasan pelanggan yang akan diberikan kepada pelanggan dari PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandara Internasional Sultan Hasanuddin.
- b. Data sekunder, merupakan data yang diperoleh dengan jalan mengumpulkan dokumen-dokumen serta sumber-sumber diluar perusahaan yang erat kaitannya dengan penulisan skripsi ini, berupa

neraca, laporan laba rugi, dan laporan lainnya dari PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandara Internasional Sultan Hasanuddin.

3.4 Populasi dan Sampel

Menurut Sugiyono (2011:80), populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari kemudian ditarik kesimpulan. Sedangkan sampel adalah sebagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Bila populasi besar, dan peneliti tidak mungkin mempelajari semua yang ada pada populasi, misalnya karena keterbatasan dana, tenaga, dan waktu, maka peneliti dapat menggunakan sampel yang diambil dari populasi itu. Menurut Umar (2008:67), untuk menentukan berapa banyak sampel minimal yang dibutuhkan dari populasi diketahui, dapat digunakan rumus sebagai berikut:

- Rumus untuk menentukan ukuran sampel karyawan :

$$\begin{aligned}
 n &= \frac{N}{1 + N (e)^2} \\
 &= \frac{660}{1 + 660 (10\%)^2} \\
 &= \frac{660}{1 + 660 (0,01)} \\
 &= \frac{660}{7,60} \\
 &= 86,84 \\
 &= 87
 \end{aligned}$$

Dimana :

n = Ukuran Sampel karyawan Bandara Internasional Sultan Hasanuddin

N = Jumlah karyawan Bandara Internasional Sultan Hasanuddin

e = Nilai kritis

- Rumus untuk menentukan ukuran sampel pelanggan :

$$\begin{aligned}
 n &= \frac{N}{1 + N (e)^2} \\
 &= \frac{15.000}{1 + 15.000 (10\%)^2} \\
 &= \frac{15.000}{1 + 15.000 (0,01)} \\
 &= \frac{15.000}{151} \\
 &= 99.33 \\
 &= 100
 \end{aligned}$$

Dimana :

n = Ukuran sampel pelanggan Bandara Internasional Sultan Hasanuddin

N = Jumlah pelanggan Bandara Internasional Sultan Hasanuddin

e = Nilai kritis

Populasi dalam penelitian ini adalah beberapa pelanggan dan karyawan yang bekerja pada PT. Angkasa Pura 1 (persero) Bandara Internasional Sultan Hasanuddin. Penentuan sampel dalam penelitian ini menggunakan *Proportional*

Stratified Random Sampling. Metode ini adalah adalah teknik pengambilan sampel dan populasi secara acak dan berstrata secara proporsional.

3.5 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

1. Penelitian Lapangan, yaitu penelitian yang dilakukan secara langsung ke perusahaan guna memperoleh data-data. Penelitian secara langsung kepada sumber ini terbagi atas :
 - a. Wawancara (*interview*), teknik wawancara dapat dilakukan dengan mengadakan wawancara langsung dengan pihak-pihak berkaitan yang akan dijadikan narasumber untuk membahas masalah yang diteliti sehingga diperoleh data yang dibutuhkan.
 - b. Pengamatan atau observasi, melakukan pengamatan secara langsung terhadap objek penelitian atau segala aktifitas perusahaan untuk memperoleh keterangan yang memadai.
 - c. Dokumentasi, merupakan salah satu metode pengumpulan data dengan cara melakukan analisis terhadap semua catatan dan dokumen yang dapat digunakan untuk menganalisa dan mengolah data yang dikumpulkan.
 - d. Kuesioner (angket), pengumpulan data dengan cara memberikan atau menyebarkan daftar pertanyaan kepada responden dengan harapan memberikan respon atas daftar pertanyaan tersebut.
2. Penelitian Kepustakaan (*Library Research*), yaitu penelitian yang dilakukan dengan cara mengumpulkan data yang berhubungan dengan

penulisan skripsi ini sebagai landasan teori pendekatan yang dapat digunakan untuk menganalisa dan mengolah data yang dikumpulkan.

3.6 Instrumen Penelitian

Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu :

1. Wawancara yaitu mengadakan komunikasi secara langsung dengan pimpinan, staf, dan karyawan/perusahaan.
2. Observasi yaitu melakukan pengamatan secara langsung
3. Kuesioner yaitu memberikan daftar pertanyaan tertulis kepada responden untuk menjawabnya.

3.7 Metode Analisis Data

Dalam penelitian ini penulis menggunakan metode analisis deskriptif kuantitatif dan kualitatif, yang terdiri dari:

1. Menentukan *Critical Succses factor* (CSFs) dari empat perspektif *Balanced Scorecard* yang berpengaruh terhadap keberhasilan kinerja karyawan, yaitu sebagai berikut:
 - a. Perspektif keuangan
 - Peningkatan profit
 - Penurunan biaya
 - Analisis rasio
 - b. Perspektif pelanggan
 - Kepuasan pelanggan
 - Citra dan reputasi perusahaan

- c. Perspektif Proses Bisnis Internal
 - Efektivitas
 - Efisiensi
 - d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan
 - *Employee Satisfaction Index*
 - *Learning Index*
 - *Employee Productivity*
2. Mengembangkan pengukuran yang relevan dengan *Critical Success Factors* (CSFs).

1. Perspektif Keuangan

Pengukuran kinerja pada perspektif keuangan menggunakan pengukuran umum seperti profitabilitas dan total *Cost*, sedangkan untuk pengukuran kinerja yang umum digunakan adalah analisis rasio:

- a. Peningkatan *Profit* dihitung sebagai berikut:

$$\text{Profit} = \text{Pendapatan} - \text{Biaya}$$

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

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

$$\text{Total Cost} = \text{Biaya Penjualan} + \text{Biaya Administrasi}$$

$$\text{Total biaya periode sekarang} - \text{Total biaya periode sebelumnya}$$

$$\text{Tingkat total cost} = \frac{\text{Total biaya periode sekarang} - \text{Total biaya periode sebelumnya}}{\text{Total biaya periode sebelumnya}} \times 100\%$$

c. Analisis Rasio

Alat ukur yang umum untuk laporan keuangan adalah analisis rasio operasi. Rasio dibawah ini ditentukan dengan menggunakan patokan dari rasio yang digunakan oleh BUMN untuk pengukuran kinerja. Empat rasio yang dikemukakan oleh (Vincent Gasperz, 2005:50).

- *Return On Equity* (ROE), merupakan alat ukur kemampuan perusahaan dalam 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.

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

2. Perspektif Pelanggan

a. Indeks Kepuasan Pelanggan

Pengukuran ini dilakukan untuk mengukur tingkat kepuasan pelanggan atas harga dan pelayanan perusahaan. Kepuasan konsumen mencerminkan kemampuan perusahaan dalam memuaskan kebutuhan pelanggan atas jasa yang digunakan. Untuk mengetahui tingkat kepuasan pelanggan terhadap mutu pelayanan yang dilakukan dengan cara menyebarkan kuesioner kepada pelanggan, dan pihak-pihak yang bekerja sama dengan perusahaan.

b. Citra Perusahaan

Pengukuran citra perusahaan dilakukan dengan memberikan kuesioner kepada pelanggan dan pihak-pihak yang terkait dengan perusahaan.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Menelusuri berbagai proses yang harus dikuasai dengan baik oleh perusahaan agar dapat memenuhi tujuan pelanggan. Dalam perspektif proses bisnis internal ini, PT Angkasa Pura I (persero) Bandara Internasional Sultan Hasanuddin melakukan pengukuran kinerja dalam 3 hal yaitu: 1. Inovasi dan efisiensi, 2. Efektivitas proses operasi, serta 3. Pelayanan purna jual.

4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Perspektif ini lebih ditekankan pada karyawan sebagai salah satu sumber daya yang berarti bagi perusahaan, oleh karena itu perspektif ini lebih banyak menggunakan rasio yang mengamati kepuasan dan kinerja karyawan perusahaan itu sendiri, sebagai berikut :

a. *Employee Satisfaction Index*

Pengukuran dapat dilakukan dengan mengukur tingkat kepuasan karyawan terhadap perusahaan, hal ini adalah pra-kondisi bagi peningkatan produktivitas, daya tanggap, mutu, dan layanan kepada pelanggan.

Pengukuran ini dilakukan dengan cara menyebarkan kusioner kepada karyawan. Untuk mengetahui tingkat kepuasan karyawan, pengolahan data adalah:

- Data kualitatif yang diperoleh dari pengisian kusioner oleh para responden diubah menjadi data kuantitatif dengan

memberikan skor masing-masing pilihan jawaban dengan skala likert seperti yang dikemukakan oleh Sugiyono (2002:74) adalah sebagai berikut:

1 = Sangat Tidak Setuju (STS)

2 = Tidak Setuju (TS)

3 = Tidak Berpendapat (TB)

4 = Setuju (S)

5 = Sangat Setuju (SS)

- Dari hasil penjumlahan seluruh nilai yang diperoleh dari seluruh responden akan diketahui pencapaian *indeks* kepuasan karyawan, seperti yang dirumuskan oleh sogiyono (2002:79) sebagai berikut:

$$IKK = PP$$

Dimana :

$IKK = \textit{indeks Kepuasan Karyawan}$

$PP = \textit{Perceived performance}$

- Setelah diketahui IKK dari seluruh responden kemudian digolongkan pada skala, a. sangat tidak puas, b. tidak puas, c. cukup, d. puas, e. sangat puas.

Untuk menentukan skala ini terlebih dahulu ditentukan *Indeks* kepuasan minimal dan *Indeks* kepuasan maksimal, interval yang dapat dicari dari pengumpulan antara *Indeks* kepuasan maksimal dengan *Indeks* kepuasan minimal dibagi menjadi lima seperti yang dirumuskan oleh Sugiyono (2002:80) sebagai berikut:

$$I_{kmaks} = R \times PP \times E_{kmaks}$$

$$I_{kmin} = R \times PP \times E_{kmin}$$

$$\text{Interval} = (\text{Ikmaks} - \text{IKmin})$$

Dimana :

PP = Banyaknya pertanyaan

R = Jumlah responden

Exmin = Skor minimal yang bisa diberikan

Exmaks = Skor maksimal yang bisa diberikan

- Mengartikan nilai minimal yang harus diperoleh responden untuk dapat dikategorikan puas, dengan melihat nilai minimal yang harus dicapai seluruh responden untuk bisa dikategorikan, a. Sangat tidak puas, b. tidak puas, c. cukup, d. puas, e. sangat puas.

b. *Learning Indeks*

Pengukuran ini digunakan untuk mengukur tingkat pelatihan atau pembelajaran karyawan yang bertujuan untuk meningkatkan keahlian mereka dalam menjalankan tugas dan tanggungjawab yang diukur dengan menggunakan kusioner tingkat pembelajaran/pelatihan karyawan terhadap perusahaan.

Untuk mengetahui tingkat kepuasan karyawan, maka pengolahan data yang digunakan adalah sebagai berikut:

- Data kualitatif yang diperoleh dari pengisian kuesioner oleh para responden diubah menjadi data kuantitatif dengan memberikan skor masing-masing pilihan jawaban dengan skala linkert seperti yang dikemukakan oleh Sugiyono (2002 : 74) adalah sebagai berikut :

1 = Sangat Tidak Setuju (STS)

2 = Tidak Setuju (TS)

3 = Tidak Berpendapat (TB)

4 = Setuju (S)

5 = Sangat Setuju (SS)

- Dari hasil penjumlahan seluruh nilai yang diperoleh dari seluruh responden akan diketahui pencapaian indeks kepuasan karyawan, seperti yang dirumuskan oleh Sugiyono (2002 : 79) sebagai berikut :

$$IP = PP$$

Dimana :

IP = Indeks Pembelajaran

PP = Perceived performance

- Setelah diketahui IKK dari seluruh responden kemudian di golongan pada skala a. sangat tidak puas, b. tidak puas, c. cukup, d. sangat puas. Untuk menentukan skala ini terlebih dahulu ditentukan indeks kepuasan minimal dan indeks kepuasan maksimal, interval yang dapat dicari dari pengurangan antara indeks kepuasan maksimal dengan indeks kepuasan minimal di bagi menjadi lima seperti yang dirumuskan oleh Sugiyono (2002 : 80) sebagai berikut :

$$IK \text{ maks} = R \times PP \times EX \text{ maks}$$

$$IK \text{ min} = R \times PP \times EX \text{ min}$$

$$\text{Interval} = (IK \text{ maks} - IK \text{ min}) : 5$$

Dimana :

PP = Banyaknya pertanyaan

R = Jumlah responden

EX min = Skor minimal yang bisa diberikan

EX maks = Skor maksimal yang bisa diberikan

- Mengartikan nilai minimal yang harus diperoleh responden untuk dapat dikategorikan puas, dengan melihat nilai minimal yang harus dicapai seluruh responden untuk bisa dikategorikan a. sangat tidak puas, b. tidak puas, c. cukup, d. puas, e. sangat puas.
- Menetapkan standar atau perubahan yang ingin dicapai sesuai dengan kebijakan perusahaan dan membandingkannya dengan kinerja yang sesungguhnya.

Melakukan perhitungan total persentase dari keseluruhan kinerja yang dicapai oleh perusahaan.

$$\text{Standar Persentase Kinerja} = \frac{\text{Jumlah standar yang dicapai}}{\text{Jumlah ukuran kinerja yang digunakan}} \times 100\%$$

c. *Employee Productivity*

Produktifitas pekerja adalah suatu ukuran hasil dari dampak keseluruhan usaha peningkatan moral dan keahlian pekerja, inovasi, proses bisnis internal dan kepuasan pelanggan. Tujuannya adalah membandingkan keluaran yang dihasilkan oleh pekerja dengan jumlah pekerja yang dikerahkan untuk menghasilkan keluaran tersebut.

Melakukan penilaian kinerja secara keseluruhan yang dicapai oleh perusahaan yang dilihat dari empat perspektif *Balanced Scorecard* sebagai berikut :

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

3.8 Uji Kualitas Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari data keuangan dan non-keuangan. Data non-keuangan berupa jawaban responden dari pertanyaan-pertanyaan yang diberikan oleh peneliti berupa kusioner. Keabsahan dari suatu hasil penelitian sangat ditentukan oleh alat pengukur yang digunakan untuk mengukur variabel yang diteliti. Oleh karena itu, suatu alat ukur perlu diuji dengan pengujian *Validitas* (tingkat keaslian) dan *Realibilitas* (tingkat keandalan).

1. Uji *Validitas* data

Menurut Priyatno (2012:110) Analisis data diawali dengan uji *Validitas* data. Uji *Validitas* ini dilakukan dengan tujuan untuk melihat sejauh mana akurasi dari alat pengukur untuk mengukur apa yang ingin diukur. Hal ini menunjukkan adanya dukungan item tersebut dalam mengungkap sesuatu yang ingin diungkap. Item atau instrumen biasanya berupa pertanyaan atau pernyataan yang ditujukan kepada responden dengan menggunakan kusioner dengan tujuan mengungkapkan sesuatu. Uji *Validitas* pengukur menggunakan metode *Pearson Correlation*. Pengujian *Validitas* data dengan *Pearson Correlation* yaitu dengan cara mengorelasikan skor item dengan skor total item, kemudian pengujian signifikansi dilakukan 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

Menurut Priyatno (2012:177) Analisis *Realibility* digunakan untuk mengetahui konsistensi alat ukur berupa kusioner, skala, atau angket, apakah alat ukur tersebut akan mendapatkan pengukuran yang tetap konsisten jika pengukuran diulang kembali. Selain harus diuji *Validitas*, suatu penelitian juga harus diuji *Reabilitasnya*. Uji *Reabilitas* dilakukan untuk mengetahui sejauh mana suatu alat ukur dapat dipercaya atau dapat diandalkan. Uji *Realibilitas* dalam penelitian ini dilakukan dengan teknik *Cronbach Alpha* untuk mengetahui konsistensi alat ukur.

Menurut Umar Husein (2008 : 58) Uji reliabilitas menggunakan uji *Cronbach Alpha*

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Pengukuran Kinerja dari 4 (Empat) Perspektif *Balanced Scorecard*

4.1.1 Perspektif Keuangan

Tujuan *finansial* menjadi fokus tujuan dan ukuran di semua perspektif Scorecard lainnya. Setiap ukuran terpilih harus merupakan bagian dari hubungan sebab akibat yang pada akhirnya akan dapat meningkatkan kinerja keuangan. Berbagai perubahan telah dilakukan salah satunya dengan cara memperbaiki kinerja operasi, sehingga laba mengalami peningkatan dan biaya dapat ditekan tanpa mengurangi kualitas layanan jasa dari perusahaan.

Penetapan standar dalam perspektif ini adalah berdasarkan data tiga tahun terakhir mulai tahun 2010 sampai dengan tahun 2012. Dari data yang diperoleh maka dapat dilakukan pengukuran kinerja pada perspektif keuangan di PT. Angkasa Pura I (persero) Bandara Internasional Sultan Hasanuddin sebagai berikut :

a. Pertumbuhan laba

Laba merupakan tolak ukur yang paling sering digunakan untuk menunjukkan sisa pendapatan yang tertinggal dari usaha setelah dikurangi dengan semua biaya dan pendapatan yang diperoleh selama periode tertentu. Pertumbuhan laba sangat berpengaruh pada kinerja perusahaan karena laba merupakan tolak ukur pertama dalam pengukuran kinerja dalam suatu perusahaan. Berikut ini disajikan tabel yang memuat data dari tahun 2010-2012.

Tabel 4.1

**Laba PT. Angkasa Pura I (persero)
Bandara Internasional Sultan Hasanuddin
Tahun 2010-2012**

Tahun	Laba
2010	7.233.421.791,14
2011	20.970.525.191,48
2012	45.278.112.281,62

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

Berdasarkan tabel 4.1 terlihat bahwa laba tahun 2010 adalah sebesar Rp 7.233.421.791,14, target laba yang diharapkan tercapai untuk tahun 2011 setidaknya melebihi atau minimal sama dengan laba tahun 2012

$$\begin{aligned}
 \text{Tingkat Kenaikan Laba Tahun 2011} &= \frac{\text{Laba Tahun 2011} - \text{Laba Tahun 2010}}{\text{Laba Tahun 2010}} \times 100\% \\
 &= \frac{20.970.525.191,48 - 7.233.421.791,14}{7.233.421.791,14} \times 100\% \\
 &= \frac{13.737.103.400,34}{7.233.421.791,14} \times 100\% \\
 &= 0,019\%
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 \text{Tingkat Kenaikan Laba Tahun 2012} &= \frac{\text{Laba Tahun 2012} - \text{Laba Tahun 2011}}{\text{Laba Tahun 2011}} \times 100\% \\
 &= \frac{45.278.112.281,62 - 20.970.525.191,48}{20.970.525.191,48} \times 100\%
 \end{aligned}$$

$$= \frac{24.307.587.090,14}{20.970.525.090,14} \times 100\%$$

$$= 0,012\%$$

Dari perhitungan kenaikan laba untuk tahun 2011, tingkat kenaikan laba mencapai 0,019% sedangkan pada tahun 2012 tingkat kenaikan laba mencapai 0,012%.

B. Total Cost (Total Laba)

Pengendalian atas biaya merupakan hal yang sangat penting bagi perusahaan dalam meningkatkan laba. Jika biaya dapat ditekan tentu saja tanpa mengabaikan kualitas dari pada layanan jasa, maka laba perusahaan dapat di tingkatkan. Pentingnya pengendalian atas biaya ini juga mendorong dijadikannya penurunan biaya sebagai salah satu tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan. Hal-hal yang menyebabkan penurunan total biaya dimasukkan sebagai salah satu tolak ukur kinerja dalam perspektif keuangan. Total cost ini diperoleh dari penjumlahan antara biaya operasional dengan biaya administrasi serta biaya lain-lain.

Dari data keuangan PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandara Internasional Sultan Hasanuddin dapat dilihat Total Cost sebagai berikut:

Tabel 4.2
Total Biaya PT Angkasa Pura I (Persero)
Bandara Internasional Sultan Hasanuddin
Tahun 2010-2012

Tahun	Biaya Operasional (1)	Biaya Lain-lain (2)	Total Biaya (3)=(1)+(2)
2010	Rp. 140.178.591.783,20	Rp. 1.839.409.798,38	Rp. 142.018.001.581,58
2011	Rp. 174.117.385.400,12	Rp. 4.218.858.845,71	Rp. 178.336.244.245,83
2012	Rp. 182.773.581.602,23	Rp. 3.308.866.660,70	Rp. 186.082.448.262,93

Sumber : laporan keuangan PT.Angkasa Pura I(persero) Bandara Internasional Sultan Hasanuddin.

Dari tabel 4.2 dapat di lihat bahwa total biaya dari tahun 2010-2012 mengalami kenaikan, hal tersebut dapat dihitung sebagai berikut.

$$\text{Tingkat Total Biaya Tahun 2011} = \frac{\text{Total Biaya Tahun 2011} - \text{Total Biaya Tahun 2010}}{\text{Total Biaya Tahun 2010}} \times 100\%$$

$$= \frac{178.336.244.245,83 - 142.018.001.581,58}{142.018.001.581,58} \times 100\%$$

$$= 0,003\%$$

$$\text{Tingkat Total Biaya Tahun 2012} = \frac{\text{Total Biaya Tahun 2012} - \text{Total Biaya Tahun 2011}}{\text{Total Biaya Tahun 2011}} \times 100\%$$

$$= \frac{186.082.448.262,93 - 178.336.244.245,83}{178.336.244.245,83} \times 100\%$$

$$= 4,343\%$$

C. *Return On Equity (ROE)*

ROE digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan untuk menghasilkan laba berdasarkan modal yang dimiliki perusahaan. ROE merupakan salah satu analisis rasio yang paling sering digunakan untuk menggambarkan kepentingan pemegang saham. Dari data yang diperoleh dari laporan keuangan PT Angkasa Pura I (persero) Bandara Internasional Sultan Hasanuddin dapat dihitung ROE sebagai berikut:

Tabel 4.3
Perhitungan Laba Bersih PT. Angkasa Pura I (persero)
Bandara Internasional Sultan Hasanuddin
tahun 2010-2012

Tahun	Lab a Sebelum Pajak (1)	Pajak (2)	Lab a Bersih setelah pajak (3) = (1) + (2)
2010	Rp. 7.233.421.791,14	-	Rp. 7.233.421.791,14
2011	Rp. 20.970.525.191,48	-	Rp. 20.970.525.191,48
2012	Rp. 45.278.112.281,62	-	Rp. 45.278.112.281,62

Sumber: Laporan Keuangan PT. Angkasa Pura I (persero) Bandara Internasional Sultan Hasanuddin- dan data diolah

Tabel 4.4
Perhitungan ROE PT Angkasa Pura I (persero)
Bandara Internasional Sultan Hasanuddin
Tahun 2010-2012

Tahun	Lab a Bersih Setelah Pajak (1)	Modal (2)	ROE (3)=(1) : (2) x 100%
2010	Rp. 7.233.421.791,14	Rp. 127.080.023.288,81	5,692%
2011	Rp. 20.970.525.191,48	Rp. 53.479.921.148,00	39,212 %
2012	Rp. 45.278.112.281,62	Rp. 56.502.739.425	80,134 %

Sumber: Laporan Keuangan PT. Angkasa Pura I (persero) Bandara Internasional Sultan Hasanuddin dan data diolah

Berdasarkan tabel 4.4 di atas maka dapat dilihat bahwa kemampuan perusahaan untuk mengembalikan modal atas tingkat modal yang didapatkan juga mengalami peningkatan selama tiga periode terakhir. Pada tahun 2010, ROE PT. Angkasa Pura I (persero) Bandara Internasional Sultan Hasanuddin sebesar 5,692 %, sedangkan tahun 2011 sebesar 39,212%. Kemudian ROE pada tahun 2012 mengalami peningkatan menjadi 80,134%.

D. Return On Investment (ROI)

Roi merupakan suatu ukuran laba atas investasi. Tujuan dari sebuah perusahaan yang berorientasi laba adalah menghasilkan tingkat pengembalian (*Return*) yang menghasilkan atas modal yang digunakan instrumen ini mendapat perhatian lebih dari investor sebab perhubungan

dengan besarnya perputaran investasi mereka ROI dapat dihitung dengan menbandingkan laba bersih dengan total Asset. Berdasarkan data keuangan, maka ROI PT. Angkasa Pura I (persero) Bandara Internasional Sultan Hasanuddin adalah sebagai berikut.

Tabel 4.5
Perhitungan ROI PT. Angkasa Pura I (persero)
Bandara Internasional Sultan Hasanuddin
Tahun 2010-2012

Tahun	Laba Bersih (1)	Total Asset (2)	ROI (3) = (1) : (2) x 100%
2010	Rp. 7.233.421.791,14	Rp. 54.153.369.415,01	0,001%
2011	Rp. 20.970.525.191,48	Rp. 35.755.713.008,63	0,006%
2012	Rp. 45.278.112.281,62	Rp. 46.960.675.477,28	0,009%

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

Dari tabel 4.5 di atas terlihat jelas bahwa ROI pada tahun 2010 mengalami penurunan sebesar 0,001% kemudian tahun 2011 dan 2012 mengalami peningkatan sebesar 0,006% dan 0,009%.

4.1.2 Perspektif Pelanggan

Pengukuran kinerja dari perspektif pelanggan, perusahaan perlu menentukan sasaran strategik yang berkaitan dengan waktu, kualitas, kinerja dan layanan serta biaya dan kemudian menentukan ukuran hasil (*outcome measures*) untuk setiap sasaran strategik.

Pelanggan merupakan pemegang kendali bisnis, oleh karena itu perusahaan perlu menempatkan pelanggan sebagai *Stakeholder* perusahaan karena pelangganlah yang akan memberikan pendapatan bagi perusahaan yang akan berdampak pada kelangsungan hidup perusahaan. Selain itu, perusahaan

juga sebaiknya merancang strategi yang menempatkan pelanggan atau konsumen sebagai fokus dari strategi tersebut.

Dalam perspektif pelanggan yang menjadi tujuan utama adalah bagaimana meningkatkan nilai bagi pelanggan (*Customer Value*). Tolak ukur kinerja pelanggan terbagi atas lima hal, antara lain pangsa pasar, retensi pasar, akuisisi pelanggan, kepuasan pelanggan, dan profitabilitas pelanggan. Kelima hal tersebut disebut sebagai pengukuran inti pelanggan (Sony Yuwono, dkk, 2007:33).

Pengukuran kepuasan pelanggan dilakukan dengan mengembangkan kuisiner yang pernah digunakan oleh Triamitra Batara Tandipanga dalam skripsi “ Analisis Pengukuran Kinerja Pada PT.Angkasa Pura I (persero) Bandara Internasional Sultan Hasanuddin Menggunakan Pendekatan *Balanced Scorecard*. Untuk mengukur kepuasan pelanggan dilakukan pengambilan sampel. Pemilihan sampel untuk mengetahui kepuasan pelanggan dengan menggunakan metode *Random Sampling*.

Data dari kuisiner tersebut bersifat kualitatif dan kemudian diubah menjadi data yang bersifat kuantitatif. Untuk mengubah sifat data tersebut dibuat skor jawaban sebagai berikut:

1. Jika memilih Sangat Tidak Setuju (STS) diberi nilai 1
2. Jika memilih Tidak Setuju (TS) diberi nilai 2
3. Jika memilih Tidak Berpendapat (TB) diberi nilai 3
4. Jika memilih Setuju (S) diberi nilai 4
5. Jika memilih Sangat Setuju (SS) diberi nilai 5

Jumlah kuisiner yang dibagikan sebanyak 100 (seratus), dan semuanya memenuhi syarat untuk diolah, sedangkan total pertanyaan dalam kuisiner sebanyak 8 (delapan) pertanyaan.

Untuk pengujian *Validitas* dengan menggunakan metode *Pearson Correlation* dilakukan dengan menggunakan program SPSS. Setelah dilakukan uji *Validitas* semua pertanyaan dalam kusioner untuk mengukur tingkat kepuasan pelanggan dinyatakan valid.

Hasil uji *Reliabilitas* untuk 8 pertanyaan dalam kusioner menghasilkan nilai *Cronbach's Alpha* (α) sebesar 0,838. Ini menunjukkan bahwa kusioner sangat *reliable*, apabila digunakan untuk mengukur kembali objek yang sama, hasil yang ditunjukkan relatif tidak berbeda.

Dari 100 kusioner yang terdiri dari 8 pertanyaan, keseluruhan nilai dari pertanyaan dimaksudkan dalam perhitungan karena semua pertanyaan dinyatakan *Valid*. Dari data tersebut dapat ditentukan interval kepuasan untuk kemudian digunakan untuk mengetahui tingkat kepuasan pelanggan. Maka kusioner semakin *Reliable* (konsisten).

$$\text{Interval} = (\text{IKmaks} - \text{IKmin}) : 5$$

$$\text{IKmaks} = \text{PP} \times \text{R} \times \text{EXmaks}$$

$$= 8 \times 87 \times 5$$

$$= 3480$$

$$\text{IKmin} = \text{PP} \times \text{R} \times \text{EXmin}$$

$$= 8 \times 87 \times 1$$

$$= 696$$

$$\text{Interval} = (3480 - 696) : 5$$

$$= 556,8$$

Dimana :

PP : Banyaknya item pertanyaan

R : Jumlah responden

EXmaks : Skor maksimal yang diberikan

EXmin	:	Skor minimal yang diberikan
1. 696	-	1252,8 → dikategorikan sangat tidak setuju
2. 1252,8	-	1809,6 → dikategorikan tidak setuju
3. 1809,6	-	2366,4 → dikategorikan tidak berpendapat
4. 2366,4	-	2923,2 → dikategorikan setuju
5. 2923,2	-	3480 → dikategorikan sangat setuju

Standar minimal yang ditetapkan adalah didasarkan pada skala yang digunakan untuk pengolahan data, dengan minimal mencapai tingkat puas atau berada dalam interval

4.1.3 Perspektif Proses Bisnis Internal

Dalam proses bisnis internal, perusahaan mengidentifikasi proses internal bisnis yang penting yang harus diunggulkan perusahaan karena proses internal ini mempunyai nilai-nilai yang diinginkan konsumen dan dapat menaikkan pendapatan perusahaan. Proses bisnis internal akan semakin meningkat apabila perusahaan mampu menciptakan *Value added* (nilai tambah) bagi pelanggan dan para pemegang saham. Untuk mengukur perspektif ini maka digunakan beberapa pengukuran bisnis yang sifatnya internal perusahaan, namun karena adanya keterbatasan data yang diperoleh maka pengukuran perspektif ini digunakan pengukuran sebagai berikut.

a. Proses Inovasi (*Innovation Process*)

Dalam proses inovasi pengukuran dilakukan dengan mengidentifikasi karakteristik segmen pasar yang ingin dipuaskan melalui produk dan jasa perusahaan dimasa depan, kemudian merancang dan mengembangkan produk dan jasa yang akan memuaskan segmen sasaran.

Pada proses ini PT. Agkasa Pura I (persero) berusaha untuk mengidentifikasi kebutuhan pelanggan serta solusi untuk meningkatkan kepuasan pelanggannya. Proses ini dilakukan dengan melakukan suatu riset pasar sehingga mampu mengidentifikasi kebutuhan pelanggan secara lebih spesifik sehingga perusahaan mampu menciptakan nilai lebih dalam hal pemenuhan kebutuhan pelanggan.

PT.Angkasa Pura I (persero) Bandara Internasional Sultan Hasanuddin melakukan beberapa pengembangan pelayanan yang dapat membedakannya dengan bandara lainnya seperti :

1. Dari segi keamanan, Bandara Internasional Sultan Hasanuddin telah menggunakan fasilitas alat pemindai tubuh. Penggunaan teknologi merupakan suatu terobosan untuk meningkatkan keamanan dan kewaspadaan di lingkungan bandara. Alat ini berupa sensor yang menampilkan bentuk dalam tiga dimensi dan dipasang secara tersembunyi. Di Indonesia hanya ada dua bandara yang menggunakan inovasi keamanan ini yaitu Bandara Internasional Sultan Hasanuddin Makassar dan Bandara Internasional Juanda Surabaya.
2. Dari segi bangunan, Bandara Internasional Sultan Hasanuddin melakukan inovasi dalam hal bangunan fisik. Dimana bentuk bangunannya bersifat futuristik namun berakses lokal. Selain itu dengan bentuk bangunan tersebut pelanggan yang datang akan merasa nyaman dan merasa bebas walaupun, dalam kondisi banyak penumpang atau pelanggan yang berada di dalam bandara.
3. Dari segi sarana, PT.Angkasa Pura I (persero) selaku pengelola Bandara Internasional Sultan Hasanuddin melengkapi bandara tersebut dengan berbagai fasilitas yang memberikan kenyamanan bagi pelanggan seperti

tersedianya bank, ruang tunggu yang nyaman dan terdapat terowongan bawah tanah untuk menyeberang ke lapangan parkir sehingga memudahkan konsumen menuju lapangan parkir. Selain itu, pihak PT. Angkasa Pura I (Persero) juga menyediakan transportasi massal berupa *shelter bus* yang akan mengangkut calon pelanggan dari jalan masuk menuju bandara, dimana angkutan publik sangat penting bagi sebuah bandara.

b. Proses Operasi (Operation Process)

Proses operasi merupakan gelombang pendek penciptaan nilai di dalam perusahaan. Dimulai dengan diterimanya pesanan pelanggan dan diakhiri dengan penyampaian produk dan jasa kepada pelanggan secara efisien, konsisten, dan tepat waktu.

Dalam proses operasinya, PT. Angkasa Pura (persero) selalu berusaha memberikan yang terbaik bagi konsumen. Dalam pelaksanaannya, pelayanan yang diberikan oleh pihak perusahaan selalu memberikan rasa keadilan bagi pelanggan dalam hal kesucian dengan penetapan beban pada pajak bandara (*Airport tax*). Selain itu dalam pelayanan perusahaan juga memberikan kemudahan bagi pelanggan untuk mendapatkan informasi penerbangan atau kedatangan yang diperlukan pelanggan dengan menggunakan suatu layar informasi yang diletakkan di tempat yang strategis dan terjangkau.

c. Proses Layanan Purna Jual (Postrable Process)

PT. Angkasa Pura I (Persero) selaku pengelola Bandara Internasional Sultan Hasanuddin Makassar selalu mengutamakan kualitas dan kepuasan pelanggan sehingga pelanggan merasa nyaman dan tercipta suatu *image* yang baik di benak konsumen atau pelanggan.

Dalam hal pelayanan purna jual dalam bentuk pengaduan atau komplain seperti kurang nyamanan saat di bandara atau kehilangan barang di dalam lingkungan bandara, kekurangan fasilitas dan berbagai keluhan lainnya, maka PT. Angkasa Pura I (Persero) memberikan layanan berupa layanan informasi dan pengaduan yang dapat dihubungi kapan saja di bandara Internasional Sultan Hasanuddin Makassar.

Kemudian untuk mengetahui perusahaan telah menjalankan proses bisnis internal dengan baik melalui inovasi, proses operasi dan layanan purna jual, maka kita dapat menilai proses bisnis internal melalui kuesioner mengenai kepuasan pelanggan yang diberikan kepada pelanggan. Dengan adanya kuesioner yang menggambarkan bisnis internal tersebut maka kita dapat mengetahui apakah proses bisnis internal untuk menciptakan kepuasan pelanggan telah berjalan dengan baik.

4.1.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dilakukan pengukuran atas 3 hal yaitu *Employee Satisfaction Index*, *Learning Index* dan *Employee Productivity*. Tujuan dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah untuk menyediakan infrastruktur untuk memungkinkan agar tujuan tiga perspektif lain bias tercapai dan merupakan pendorong perusahaan dalam mencapai hasil terbaik sekaligus mendorong kemampuan karyawan agar menunjukkan kinerja yang lebih baik.

1. *Employee Satisfaction Index*

Tingkat kepuasan karyawan atau pegawai merupakan hal yang sangat mempengaruhi produktivitas kerja, daya tanggap, mutu, dan layanan terhadap konsumen. Oleh sebab itu, kepuasan karyawan atau pegawai

merupakan hal yang sangat penting diketahui. Untuk mengukur kepuasan karyawan dilakukan penyebaran kusioner. Kusioner yang digunakan untuk mengukur kepuasan karyawan adalah pengembangan kusioner yang telah digunakan oleh Vidia Valva dalam skripsinya “Pengukuran Kinerja PT Angkasa Pura 1 Cabang Bandara Udara Hasanuddin Makassar dengan Pendekatan *Balanced Scorecard*”. Pertanyaan dalam kusioner tersebut disusun berdasarkan beberapa aspek sebagai berikut:

- a. Aspek keuangan yang terdiri dari:
 1. Gaji atau upah
 2. Biaya pengobatan
 3. Tunjangan kesehatan dan tunjangan hari raya
 4. Jaminan hari tua
- b. Aspek non-keuangan yang terdiri dari:
 1. Memberikan kesempatan kepada karyawan yang mampu melakukan pekerjaan yang memuaskan untuk meniti jenjang karir selanjutnya.
 2. Memberikan perhatian dan penghargaan jika karyawan memberikan kemajuan bagi perusahaan.
- c. Menetapkan standar prestasi kerja yang berada dalam batas kemampuan karyawan untuk mencapainya.
- d. Melibatkan karyawan dalam proses pengambilan keputusan.

Untuk mengukur tingkat kepuasan karyawan maka dilakukan pengambilan sampel. Pemilihan sampel untuk mengukur kepuasan karyawan adalah metode *Non-Probability Sampling*.

Dari data kusioner tersebut bersifat kualitatif dan kemudian diubah menjadi data yang bersifat kuantitatif. Untuk mengubah sifat data tersebut dibuat skor jawaban sebagai berikut :

1. Jika memilih Sangat Tidak Setuju (STS) diberi nilai 1
2. Jika memilih Tidak Setuju (TS) diberi nilai 2
3. Jika memilih Netral (N) diberi nilai 3
4. Jika memilih Setuju (S) diberi nilai 4
5. Jika memilih Sangat Setuju (SS) diberi nilai 5

Jadi kusioner yang dibagikan sebanyak 100 yang kembali sebanyak 57 dan semuanya memenuhi syarat untuk diolah, sedangkan total pertanyaan dalam kusioner sebanyak 10 pertanyaan.

Untuk pengujian validitas dengan metode *Pearson Correlation* dilakukan dengan menggunakan program SPSS 17,0 *for windows*. Setelah dilakukan uji validitas semua pertanyaan dalam kusioner untuk mengukur tingkat kepuasan karyawan dinyatakan valid.

Hasil uji realibilitas untuk 10 pertanyaan dalam kusioner menghasilkan nilai *Cronbach's Alpha* (∞) sebesar 0,894. Ini menunjukkan bahwa kusioner sangat *reliable*, apabila digunakan untuk mengukur kembali objek yang sama, hasil yang ditunjukkan relatif tidak berbeda.

Dari 57 kusioner yang terdiri dari 10 pertanyaan dan semua pertanyaan dinyatakan valid. Dari data tersebut dapat ditentukan interval kepuasan untuk kemudian digunakan mengetahui tingkat kepuasan karyawan.

$$\text{Interval} = (IK_{\text{maks}} - IK_{\text{min}}) : 5$$

$$\begin{aligned} \text{IKmaks} &= \text{PP} \times \text{R} \times \text{EXmaks} \\ &= 10 \times 57 \times 5 \\ &= 2850 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{IKmin} &= \text{PP} \times \text{R} \times \text{EXmin} \\ &= 10 \times 57 \times 1 \\ &= 570 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Interval} &= (2850 - 570) : 5 \\ &= 456 \end{aligned}$$

- | | | | | |
|----|------|---|------|-------------------------------------|
| 1. | 570 | - | 1026 | → dikategorikan sangat tidak setuju |
| 2. | 1026 | - | 1482 | → dikategorikan tidak setuju |
| 3. | 1482 | - | 1938 | → dikategorikan tidak berpendapat |
| 4. | 1938 | - | 2394 | → dikategorikan setuju |
| 5. | 2394 | - | 2850 | → dikategorikan sangat setuju |

2. *learning Indeks*

Setelah mengukur kepuasan pekerja, perusahaan selanjutnya harus mengidentifikasi faktor pendorong khusus dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Faktor-faktor itu antara lain adalah tingkat pembelajaran tenaga kerja, kapabilitas sistem informasi, motivasi, pemberdayaan dan keselarasan. Pembagian kusioner yang memuat faktor – faktor di atas dilakukan untuk mengetahui sejauh mana usaha perusahaan tersebut. Untuk itu perlu dilakukan pengukuran dengan menggunakan *learning servey* dengan alat yang digunakan adalah kusioner.

Kusioner yang digunakan dalam penelitian ini dikembangkan dari kusioner yang digunakan Triamita Batara Tandipanga dalam skripsi yang

berjudul “ Analisis Pengukuran Kinerja Pada PT.Angkasa Pura I (persero) Bandara Internasional Sultan Hasanuddin Menggunakan Pendekatan *Balanced Scorecard*. Untuk mengukur tingkat pembelajaran dan pertumbuhan dilakukan pengambilan sampel. Pemilihan sampel dilakukan dengan metode *Non-Probability Sampling*.

Data kusioner tersebut bersifat kualitatif dan kemudian diubah menjadi data yang bersifat kuantitatif. Untuk mengubah sifat data tersebut dibuat skor jawaban sebagai berikut.

1. Jika memilih Sangat Tidak Setuju (STS) diberi nilai 1
2. Jika memilih Tidak Setuju (TS) diberi nilai 2
3. Jika memilih Tidak Berpendapat (TB) diberi nilai 3
4. Jika memilih Setuju (S) diberi nilai 4
5. Jika memilih Sangat Setuju (SS) diberi nilai 5

Jumlah kusioner yang dibagikan 100 yang dikembalikan 57 dan semuanya memenuhi syarat untuk diolah, sedangkan total pertanyaan dalam kusioner adalah 10 pertanyaan.

Untuk pengujian validitas dengan metode *Pearson Correlation* dilakukan dengan menggunakan program SPSS 17,0 *for windows*. Setelah dilakukan uji validitas semua pertanyaan dalam kusioner untuk mengukur tingkat kepuasan karyawan dinyatakan valid.

Hasil uji reliabilitas untuk 10 pertanyaan dalam kusioner menghasilkan nilai *Cronbach's Alpha* (∞) 0,867. Ini menunjukkan bahwa kusioner sangat *reliable*, apabila digunakan untuk mengukur kembali objek yang sama, hasil yang ditunjukkan relative tidak berbeda.

Dari 57 kusioner yang terdiri dari 10 pertanyaan, dan semua pertanyaan dinyatakan valid. Dari data tersebut dapat ditentukan interval kepuasan untuk kemudian digunakan untuk tingkat pembelajaran dalam perusahaan.

$$\text{Interval} = (\text{IKmaks} - \text{IKmin}) : 5$$

$$\text{IKmaks} = \text{PP} \times \text{R} \times \text{EXmaks}$$

$$= 10 \times 57 \times 5$$

$$= 2850$$

$$\text{IKmin} = \text{PP} \times \text{R} \times \text{EXmin}$$

$$= 10 \times 57 \times 1$$

$$= 570$$

$$\text{Interval} = (2850 - 570) : 5$$

$$= 456$$

1. 570 - 1026 → dikategorikan sangat tidak setuju
2. 1026 - 1482 → dikategorikan tidak setuju
3. 1482 - 1938 → dikategorikan tidak berpendapat
4. 1938 - 2394 → dikategorikan setuju
5. 2394 - 2850 → dikategorikan sangat setuju

Standar minimal yang ditetapkan adalah didasarkan pada skala yang digunakan untuk pengelolaan data, dengan minimal mencapai tingkat setuju atau berada pada interval antara 1938-2394 point.

4.2 Kinerja Pada PT. Angkasa Pura I (persero) Bandara Internasional Sultan

Hasanuddin dengan menggunakan *Balanced Scorecard*

Berikut ini disajikan tabel yang merangkum hasil (Score) dari kinerja perusahaan secara keseluruhan pada 4 (empat) perspektif *Balanced Scorecard* dengan standar yang ditetapkan

Tabel 4.6

Rangkuman Hasil Pengukuran Kinerja

PT. Angkasa Pura I(persero) Bandara Internasional Sultan Hasanuddin

4 (empat) perspektif <i>Balanced Scorecard</i> serta ukuran kinerja	Standar	Realisasi
Perspektif Keuangan: a. Tingkat laba b. Total Cost c. <i>Return On Equity</i> (ROE) d. <i>Return On Investmen</i> (ROI)	\geq Rp 7.233.421.791,14 \leq Rp. 142.018.001.581,58 \leq 5,692% 0,001%	Rp45.278.112.281,62 Rp186.082.448.262,93 80,134% 0,009%
Perspektif Pelanggan Indeks Kepuasan <i>Costumer</i>	Min. IKC dapat dikategorikan puas atau berada dalam interval antara 2366,4 sampai 2923,2 point	Indeks 2418 point atau dikategorikan puas
Perspektif Proses Bisnis Internal a. Proses Inovasi (<i>InnovationnProcess</i>)	pengembangan pelayanan yang dapat membedakannya dengan bandara lainnya	- Segi keamanan berupa sensor yang menampilkan bentuk dalam tiga dimensi . Segi bangunan Bangunan bandara dibuat senyaman mungkin untuk menampung semua penumpang .Segi sarana Tersedianya Bank,ruang

<p>b. Proses Operasi (<i>Operation Process</i>)</p> <p>c. Proses Layanan Purna Jual (<i>Postsale Process</i>)</p>	<p>Memberikan kemudahan bagi pelanggan untuk mendapatkan informasi pelayanan.</p> <p>Mengutamakan kualitas dan kepuasan pelanggan.</p>	<p>tunggu, dan <i>shelter bus</i></p> <p>Tersedianya suatu layar informasi.</p> <p>Memberikan layanan berupa informasi dan pengaduan yang dapat dihubungi kapan saja.</p>
<p>Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan</p> <p>a. <i>Employee Satisfaction Indeks</i></p> <p>b. <i>Learning Index</i></p>	<p>Min IKK dapat dikategorikan Puas atau berada dalam interval antara 1.938 sampai 2394 point</p> <p>Min. IP dapat dikategorikan baik atau berada dalam interval antara 1938 sampai 2394 point</p>	<p>IKK adalah 2116 point atau dikategorikan tidak puas</p> <p>IP 2207 point atau dikategorikan baik</p>

Dari total 9 tolok ukur yang digunakan, terdapat delapan tolok ukur yang mencapai/memenuhi standar atau target yang ditetapkan, sedangkan satu tidak memenuhi standar. Dengan demikian total persentase kinerja yang dicapai oleh PT. Angkasa Pura I (persero) Bandara internasional Sultan Hasanuddin adalah sebagai berikut :

$$\text{Total Persentase Kinerja} = \frac{\text{Jumlah standar yang dicapai}}{\text{Jumlah ukuran kinerja yang digunakan}} \times 100 \%$$

$$= \frac{8}{9} \times 100 \%$$

$$= 88,89\%$$

Untuk perhitungan total persentase kinerja yang dicapai perusahaan, maka ditetapkan standar, standar yang digunakan disini adalah standar yang digunakan oleh Afandi (2008: 31) sebagai berikut:

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

Dari hasil perhitungan di atas, dapat diketahui bahwa persentase kinerja yang dicapai oleh PT. Angkasa Pura I (persero) Bandara Internasional Sultan Hasanuddin melalui pendekatan *balanced scorecard* adalah sebesar 88,89 % dari total tolok ukur yang digunakan untuk melakukan pengukuran kinerja. Hasil ini menunjukkan bahwa kinerja PT. Angkasa Pura I (persero) Bandara Internasional Sultan Hasanuddin secara keseluruhan mempunyai kinerja yang baik.

BAB V

PENUTUP

5.1 KESIMPULAN

Berdasarkan penelitian yang dilakukan penulis menarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Secara keseluruhan, kinerja perusahaan dilihat dari 4 (empat) perspektif *Balanced Scorecard* dapat dikatakan baik karena perusahaan dapat mencapai 88,89 % dari standar yang ditetapkan atau sebanyak 8 (delapan) dari 9(sembilan) tolok ukur yang digunakan oleh *Balanced Scorecard* berhasil memenuhi target.
2. Dari beberapa tolok ukur keuangan tersebut, dapat diartikan bahwa kinerja keuangan PT. Angkasa Pura I (persero) Bandara Internasional Sultan Hasanuddin cukup baik. PT. Angkasa Pura I (persero) Bandara Internasional Sultan Hasanuddin telah menekan biaya untuk mengurangi pengeluaran dan hal ini juga diikuti dengan pencapaian pendapatan yang baik walaupun masih jauh dari yang ditargetkan. Namun tidak semua komponen biaya dilakukan secara efektif. Walaupun perubahan biaya mengalami penurunan kearah yang lebih baik namun besarnya angka pertumbuhan pendapatan masih jauh lebih kecil dari pada jumlah perubahan biaya. Maka, diharapkan bagi pihak PT. Angkasa Pura I (persero) Bandara Internasional Sultan Hasanuddin untuk lebih meningkatkan pendapatannya sehingga dapat mencapai yang ditargetkan.

3. Dari perspektif pelanggan dikatakan baik karena dilihat dari kuisioner tingkat kepuasan pelanggan rata-rata merasa puas terhadap kondisi pelayanan yang di berikan PT. Angkasa Pura I (persero) Bandara Internasional Sultan Hasanuddin Peningkatan kualitas pelayanan pun terus dilakukan begitu juga dengan kenyamanan. Diharapkan dengan adanya usaha-usaha tersebut akan meningkatkan jumlah pelanggan di tahun berikutnya sehingga akan meningkatkan pendapatan PT. Angkasa Pura I (persero) Bandara Internasional Sultan Hasanuddin.
4. Dari perspektif proses bisnis internal dikatakan baik, karena dari tiga tolak ukur yang digunakan, semuanya dikategorikan baik. PT. Angkasa Pura I (persero) Bandara Internasional Sultan Hasanuddin harus lebih meningkatkan pelayanan khususnya pada segi keamanan, segi bangunan dan sarana yang dibutuhkan untuk menunjang kelancaran pelayanan PT. Angkasa Pura I (persero) Bandara Internasional Sultan Hasanuddin.
5. Dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, Indeks kepuasan karyawan yang dicapai pada penyebaran kuisioner adalah sebesar 972 point atau berada dalam interval antara 756 – 1.092 point atau dapat dikategorikan tidak puas, Ini menunjukkan bahwa tingkat kepuasan karyawan yang ada dalam Rumah Sakit Ibnu Sina belum mencapai standar yang diharapkan. Sedangkan indeks pembelajaran yang dicapai dari hasil penyebaran kuisioner adalah sebesar 1354 atau berada dalam interval antara 1.190 – 1.470 point atau dapat dikategorikan baik.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian di atas, adapun saran yang dapat diberikan oleh peneliti sebagai berikut:

1. Pada perspektif keuangan PT. Angkasa Pura I (persero) Bandara Internasional Sultan Hasanuddin lebih dapat meningkatkan laba dan penjualan sehingga dapat meningkatkan ROI dan ROE perusahaan.
2. Pada perspektif non keuangan walaupun PT. Angkasa Pura I (persero) memiliki kinerja yang baik yang diinterpretasikan dengan hasil yang umumnya pelanggan/ karyawan puas, sebaiknya perusahaan tetap berusaha untuk lebih meningkatkan layanan yang diberikan serta membenahi beberapa sarana yang dapat menunjang operasionalisasi dari beberapa kebijakan perusahaan sehingga memiliki kinerja yang semakin baik di masa yang akan datang.

DAFTAR PUSTAKA

- Afandi. 2013. Analisis Pendekatan Balanced Scorecard sebagai suatu sistem pengukuran kinerja. Skripsi. Fakultas Ekonomi dan Bisnis. Jurusan Akuntansi. Universitas Hasanuddin.
- Anthony, Robert N and Govindaradjan Vijay. 2005. *Management Control System. Twelve Edition.*(diterjemahkan oleh : F.X. Kurniawan Tjakrawala dan Krista). Buku Kedua. Jakarta: Salemba Empat.
- Batara, Triamita Tandipanga. 2011. Pengertian dan manfaat Pengukuran Kinerja. Skripsi. Fakultas Ekonomi. Jurusan Akuntansi. Universitas Hasanuddin
- Fitri, Nurul Zainal. 2011. Syarat-syarat Pengukuran Kinerja yang Baik. Skripsi. Fakultas Ekonomi. Jurusan Akuntansi. Universitas Hasanuddin
- Gaspersz, Vincent. 2005. *Sistem Manajemen Terintegrasi : Balanced Scorecard Dengan Six Sigma untuk Organisasi Bisnis dan Pemerintahan.* Buku Ke tiga. Jakarta: Gramedia Pustaka.
- Garrison, Ray H. and Erik W Norren, 2000. *Managerial Accounting. Edition 12th.* (diterjemahkan oleh : A. Totok Budisantoso dengan judul Akuntansi Manajerial). Buku 1. Jakarta: Salemba Empat.
- 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.
- Mulyadi. 2001. *Balanced Scorecard : Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan Perusahaan.* Edisi Kedua. Cetak Kesatu. Jakarta : Salemba Empat
- Mulyadi dan Setyawan Jony. 2001. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen "Sistem Pelipatgandaan Kinerja Keuangan Perusahaan".* Edisi Kedua. Cetakan Kesatu. Jakarta: Salemba Empat.
- Sugiyono, 2002. *Metode Penelitian Administratif.* Edisi Ketiga. Bandung:Alfabeta.
2011. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D.* Bandung:Alfabeta.
- Tunggal, Amin Widjaja. 2009. *Balanced Scorecard Mengukur Kinerja Bisnis.* Jakarta : Harvarindo
- Uding, Mahyuni, 2009 . Syarat syarat balanced scorecard yang baik. Skripsi. Fakultas Ekonomi. Jurusan akuntansi. Universitas Hasanuddin

Umar, Husein, 2004. *Evaluasi Kinerja Perusahaan*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.

Priyatno, Duwi, 2012. *Cara Kilat Belajar Analisis Data Dengan SPSS 20*. Yogyakarta: Andi.

Yuwono, Sony, Edy Sukarno dan Muhammad Ichsan, 2007 . *Petunjuk praktis penyusunan balanced scorecard : Menuju Organisasi Yang Berfokus Pada strategi*, Jakarta:PT Gramedia Pustaka Utama

**L
A
M
P
I
R
A
N**

Lampiran 1

BIODATA

Identitas Diri

Nama : Rini Pranama Putri Suarni
Tempat, Tanggal Lahir : Cinnonge, 01 Januari 1991
Jenis Kelamin : Perempuan
Alamat Rumah : Kelapa 3, Gang 5, No 15 Makassar
Telepon Rumah dan HP : 081242988976
Alamat *E-mail* : Rinipranama_08FEUH@yahoo.com

Riwayat Pendidikan

- Pendidikan Formal
 1. SD Inpres 176 Mappesangka (Tahun 1996)
 2. SLTP Neg. 1 Libureng (Tahun 2002)
 3. SMA Neg. 1 Lappariaja (Tahun 2005)
- Pendidikan Nonformal

Riwayat Prestasi

- Prestasi Akademik

- Prestasi NonAkademik

Pengalaman

- Organisasi
- Kerja

Demikian biodata ini dibuat dengan sebenarnya.

Makassar, 17 Juli 2013

Rini Pranama Putri Suarni

Lampiran 2

PT. ANGKASA PURA I (PERSERO)
BANDARA INTERNASIONAL SULTAN HASANUDDIN
LAPORAN LABA RUGI
PER 31 DESEMBER 2010

LABA - RUGI OPERASIONAL		
PENDAPATAN AERONAUTIKA		
Pelayanan Jasa Pendaratan, Penempatan & Penyimpanan Pesawat Udara (PJP4U)	12.377.972.786,72	16.160.263.092,52
Pelayanan Jasa Penumpang Pesawat Udara (PJP2U)	56.573.469.605,79	64.593.360.513,79
Pelayanan Jasa Penerbangan (PJP)	-	-
Pelayanan Avio Bridge	5.392.931.400,00	6.539.972.938,00
Pelayanan Jasa Ground Handling	-	-
Pendapatan Pelayanan Extended Fee	-	-
PENDAPATAN AERONAUTIKA	74.344.373.792,51	87.293.596.544,31
PENDAPATAN NON AERONAUTIKA		
Sewa-sewa	21.495.123.000,00	19.878.766.170,00
Konsesi	17.500.748.612,87	16.854.227.756,87
Parkir Kendaraan, Peron, Pas Pelabuhan	5.733.030.525,00	6.396.865.809,00
Pemakaian Listrik	2.232.965.837,04	2.684.917.625,04
Pemakaian Air	202.629.565,00	241.865.372,00
Pemakaian Telepon	984.629.918,00	1.185.678.761,00
Counter	5.424.731.048,04	6.659.290.260,68
Pemakaian Ruang Tunggu	-	-
Pemasangan Reklame	7.836.260.080,00	7.621.425.744,00
PENDAPATAN NON AERONAUTIKA	61.410.118.585,95	61.523.037.498,59
BEBAN OPERASIONAL		
Beban Pegawai	29.063.799.151,00	31.830.373.183,65
Beban Pemeliharaan Aktiva Tetap	14.392.457.908,97	18.882.630.652,85
Beban Persediaan	1.656.036.277,50	1.927.625.191,50
Beban Sewa	20.905.308.143,36	23.868.675.604,36
Beban Umum	22.154.015.403,03	29.521.556.811,59
Beban Piutang Ragu-ragu	6.315.800,00	4.748.171.725,74
Beban Penyusutan Aktiva Tetap	26.579.716.021,17	29.399.558.613,51
Beban Amortisasi Studi Pengembangan	-	-
BEBAN OPERASIONAL	114.757.648.705,03	140.178.591.783,20
LABA - RUGI OPERASIONAL	20.996.843.673,43	8.638.042.259,70
	-	-
PENDAPATAN DAN BEBAN LAIN-LAIN		
PENDAPATAN LAIN-LAIN		

Bunga Bank	113.212.243,63	129.056.920,41
Denda Yang Diterima	-	-
Pendapatan Selisih Kurs Valuta Asing	1.319.952.283,90	1.446.904.011,49
Pendapatan Lelang	-	-
Pendapatan Guest House	-	-
Pendapatan Rupa-rupa	211.017.230,48	263.448.866,48
PENDAPATAN LAIN-LAIN	1.644.181.758,01	1.839.409.798,38
BEBAN LAIN-LAIN		
Sumbangan Sosial	5.850.000,00	10.325.000,00
Ongkos Angkut Dan Bongkar Muat	14.834.000,00	40.603.000,00
Beban Bunga	-	-
Belanja Dapur Perumahan Di Kopo	-	-
Beban Keamanan BMPI, Dokter Jaga	56.800.000,00	-
Harian, Majalah, Buletin	15.220.000,00	16.650.000,00
Beban Lelang	235.490.107,00	286.295.964,00
Beban Selisih Kurs Valuta Asing	1.814.401.961,88	1.874.112.925,684
Rupa-rupa Beban Lain-lain	884.725.819,00	1.016.018.377,10
BEBAN LAIN-LAIN	3.027.321.887,88	3.244.030.266,94
PENDAPATAN DAN BEBAN LAIN-LAIN	(1.383.140.129,88)	(1.404.620.468,56)
LABA - RUGI SEBELUM TRANSAKSI LUAR BIASA	19.613.703.543,56	7.233.421.791,14
PERKIRAAN LUAR BIASA		
PENDAPATAN LUAR BIASA		
Keuntungan Dari Aktiva Tetap		-
Pendapatan Atas Penilaian Persediaan		-
PENDAPATAN LUAR BIASA		-
BEBAN LUAR BIASA		
Kerugian Dari Aktiva Tetap		-
Kerugian Atas Penilaian Kembali Persediaan		-
Beban Penyusutan Aktiva Tdk. Produktif		-
		-
BEBAN LUAR BIASA		-
PERKIRAAN LUAR BIASA		-
LABA - RUGI SEBELUM PPH BADAN	19.613.703.543,56	7.233.421.791,14

Lampiran 3

PT. ANGKASA PURA I (PERSERO)
BANDARA INTERNASIONAL SULTAN HASANUDDIN
LAPORAN LABA RUGI
PER 31 DESEMBER 2011

LABA - RUGI OPERASIONAL		
PENDAPATAN AERONAUTIKA		
Pelayanan Jasa Pendaratan, Penempatan & Penyimpanan Pesawat Udara (PJP4U)	19,423,098,357.07	22,814,879,156.37
Pelayanan Jasa Penumpang Pesawat Udara (PJP2U)	85,169,547,403.04	93,985,780,066.04
Pelayanan Jasa Penerbangan (PJP)	-	-
Pelayanan Avio Bridge	6,400,338,481.00	7,629,843,256.00
Pelayanan Jasa Ground Handling	-	-
Pendapatan Pelayanan Extended Fee	-	-
PENDAPATAN AERONAUTIKA	110,992,984,241.11	124,430,502,478.41
PENDAPATAN NON AERONAUTIKA		
Sewa-sewa	13,003,476,617.00	20,710,636,297.00
Konsesi	13,573,451,825.00	19,468,074,412.17
Parkir Kendaraan, Peron, Pas Pelabuhan	9,153,652,133.00	10,269,445,761.75
Pemakaian Listrik	2,727,897,302.00	2,992,208,693.82
Pemakaian Air	176,865,565.00	185,765,537.55
Pemakaian Telepon	921,329,820.00	993,102,562.36
Counter	7,095,158,985.35	7,888,397,245.15
Pemakaian Ruang Tunggu	-	-
Pemasangan Reklame	5,491,416,480.00	8,362,970,175.94
PENDAPATAN NON AERONAUTIKA	52,143,248,727.35	70,870,600,685.74
BEBAN OPERASIONAL		
Beban Pegawai	31,188,468,785.00	34,213,867,234.00

Beban Pemeliharaan Aktiva Tetap	18,061,151,794.00	25,283,386,403.00
Beban Persediaan	2,138,863,954.00	2,883,178,581.00
Beban Sewa	21,167,624,115.00	28,869,870,612.36
Beban Umum	25,729,261,945.57	31,006,948,739.79
Beban Piutang Ragu-ragu	-	12,515,072,736.57
Beban Penyusutan Aktiva Tetap	34,947,905,424.41	39,345,061,093.40
Beban Amortisasi Studi Pengembangan	-	-
BEBAN OPERASIONAL	133,233,276,017.98	174,117,385,400.12
LABA - RUGI OPERASIONAL	29,902,956,950.48	21,183,717,764.03
	-	-
PENDAPATAN DAN BEBAN LAIN-LAIN		
PENDAPATAN LAIN-LAIN		
Bunga Bank		142,546,566.91
Denda Yang Diterima		140,328,390.00
Pendapatan Selisih Kurs Valuta Asing		2,313,449,595.96
Pendapatan Lelang		-
Pendapatan Guest House		-
Pendapatan Rupa-rupa		1,622,534,292.84
PENDAPATAN LAIN-LAIN		4,218,858,845.71
BEBAN LAIN-LAIN		
Sumbangan Sosial		32,300,000.00
Ongkos Angkut Dan Bongkar Muat		29,593,360.00
Beban Bunga		-
Belanja Dapur Perumahan Di Kopo		-
Beban Keamanan BMPI, Dokter Jaga		1,000,000.00
Harian, Majalah, Buletin		36,611,400.00
Beban Lelang		448,039,476.00
Beban Selisih Kurs Valuta Asing		2,265,903,587.56
Rupa-rupa Beban Lain-lain		1,658,603,594.70

BEBAN LAIN-LAIN		4,472,051,418.26
PENDAPATAN DAN BEBAN LAIN-LAIN		(253,192,572.55)
LABA - RUGI SEBELUM TRANSAKSI LUAR BIASA		20,930,525,191.48
PERKIRAAN LUAR BIASA		
PENDAPATAN LUAR BIASA		
Keuntungan Dari Aktiva Tetap		40,000,000.00
Pendapatan Atas Penilaian Persediaan		-
PENDAPATAN LUAR BIASA		40,000,000.00
BEBAN LUAR BIASA		
Kerugian Dari Aktiva Tetap		-
Kerugian Atas Penilaian Kembali Persediaan		-
Beban Penyusutan Aktiva Tdk. Produktif		-
BEBAN LUAR BIASA		-
PERKIRAAN LUAR BIASA		40.000.000,00
LABA RUGI SEBELUM PPH BADAN		20.970.525.191,48

Lampiran 4

PT. ANGKASA PURA I (PERSERO)
BANDARA INTERNASIONAL SULTAN HASANUDDIN
LAPORAN LABA RUGI
PER 31 DESEMBER 2012

LABA - RUGI OPERASIONAL		
PENDAPATAN AERONAUTIKA		
Pelayanan Jasa Pendaratan, Penempatan & Penyimpanan Pesawat Udara (PJP4U)	24.312.693.008,15	29.405.301.529,00
Pelayanan Jasa Penumpang Pesawat Udara (PJP2U)	97.093.091.936	109.209.573.390,50
Pelayanan Jasa Penerbangan (PJP)	-	-
Pelayanan Avio Bridge	6.306.090.233,00	7.451.210.548,00
Pelayanan Jasa Ground Handling	-	-
Pendapatan Pelayanan Extended Fee	-	-
PENDAPATAN AERONAUTIKA	127.711.875.177,15	146.066.085.467,50
PENDAPATAN NON AERONAUTIKA		
Sewa-sewa	18.593.549.501,00	23.920.060.789,14
Konseksi	20.932.576.821,50	26.169.642.879,50
Parkir Kendaraan, Peron, Pas Pelabuhan	10.677.834.869,00	11.624.359.790,00
Pemakaian Listrik	3.061.231.507,45	3.732.496.281,18
Pemakaian Air	161.317.070,45	200.416.416,45
Pemakaian Telepon	788.130.579,64	962.728.694,64
Counter	7.554.015.287,00	9.101.945.038,22
Pemakaian Ruang Tunggu	-	-
Pemasangan Reklame	7.032.218.560,00	6.221.954.578,00
PENDAPATAN NON AERONAUTIKA	68.800.874.195,77	81.933.604.467,13
BEBAN OPERASIONAL		
Beban Pegawai	31.768.431.689,00	34.625.210.758,00
Beban Pemeliharaan Aktiva Tetap	18.403.985.085,00	24.919.688.177,00
Beban Persediaan	2.144.372.392,50	2.330.466.279,50
Beban Sewa	22.207.836.066,00	32.990.166.265,64
Beban Umum	26.664.666.570,52	32.175.949.641,15
Beban Piutang Ragu-ragu	-	1.434.764.756,94
Beban Penyusutan Aktiva Tetap	47.931.862.335,43	54.297.335.724,00
Beban Amortisasi Studi Pengembangan	-	-
BEBAN OPERASIONAL	149.121.154.138,47	182.773.581.602,23
LABA - RUGI OPERASIONAL	47.391.595.234,47	45.226.108.332,40
	-	-
PENDAPATAN DAN BEBAN LAIN-LAIN		
PENDAPATAN LAIN-LAIN		
Bunga Bank	100.973.353,38,	109.567.146,77
Denda Yang Diterima	72.586.800,00	72.586.800,00

Pendapatan Selisih Kurs Valuta Asing	1.662.250.009,10	1.747.954.550,89
Pendapatan Lelang	-	-
Pendapatan Guest House	-	-
Pendapatan Rupa-rupa	1.020.292.423,03	3.378.758.163,04
PENDAPATAN LAIN-LAIN	2.876.102.585,51	3.308.866.660,70
BEBAN LAIN-LAIN		
Sumbangan Sosial	30.000.000,00	54.250.000,00
Ongkos Angkut Dan Bongkar Muat	51.144.000,00	51.144.000,00
Beban Bunga	-	-
Belanja Dapur Perumahan Di Kopo	-	-
Beban Keamanan BMPI, Dokter Jaga	-	-
Harian, Majalah, Buletin	25.550.000,00	27.660.000,00
Beban Lelang	78.325.914,00	140.897.960,00
Beban Selisih Kurs Valuta Asing	1.601.818.689,75	1.693.457.400,11
Rupa-rupa Beban Lain-lain	1.134.345.233,48	1.289.453.351,38
BEBAN LAIN-LAIN	2.921.183.837,23	3.256.862.711,49
PENDAPATAN DAN BEBAN LAIN-LAIN	(45.081.251,72)	52.033.949,22
LABA - RUGI SEBELUM TRANSAKSI LUAR BIASA	47.346.513.982,75	45.278.122.281,62
PERKIRAAN LUAR BIASA		
PENDAPATAN LUAR BIASA		
Keuntungan Dari Aktiva Tetap		-
Pendapatan Atas Penilaian Persediaan		-
PENDAPATAN LUAR BIASA		-
BEBAN LUAR BIASA		
Kerugian Dari Aktiva Tetap		-
Kerugian Atas Penilaian Kembali Persediaan		-
Beban Penyusutan Aktiva Tdk. Produktif		-
		-
BEBAN LUAR BIASA		-
PERKIRAAN LUAR BIASA		-
LABA - RUGI SEBELUM PPH BADAN	47.346.513.982,75	45.278.112.281,62

Lampran 5

PT. Angkasa Pura (persero)
Bandara Internasional Sultan Hasanuddin
NERACA
PER 31 Desember 2010

Nama Akun		Saldo Bulan Lalu	31/12/2010 0:00:00
AKTIVA			
AKTIVA LANCAR			
Kas dan Bank		2.204.087.319,72	1.497.025.478,64
Deposito		1,000,000,000.00	1.000.000.000,00
Investasi Jangka Pendek		-	-
Piutang Usaha		62.820.354.911,38	57.492.749.102,84
Penyisihan Piutang Ragu-ragu		(7.604.692.438,62)	(12.361.169.802,50)
Piutang Kontrak		25.854.391.949,01	-
Piutang Pegawai		4.128.000,00	4.128.000,00
Piutang Lain-lain		493.112.180,20	471.538.642,40
Pendapatan Yang Masih Harus Diterima		-	5.364.249.776,63
Beban Dibayar Dimuka		545.725.768,00	40.264.575,00
Uang Muka Pajak		-	-
Uang Muka Bonus/Dividen dan DPUKK DII		-	-
Persediaan		527.464.916,00	644.583.642,00
TOTAL	AKTIVA LANCAR	85.844.572.605,70	54.153.369.415,01
		-	-
		-	-
TOTAL		-	-
INVESTASI JANGKA PANJANG			
Investasi Jangka Panjang		-	-
TOTAL	INVESTASI JANGKA PANJANG	-	-
NILAI BUKU AKTIVA TETAP			
Tanah		17.359.044.857,00	17,376,208,377.00
Bangunan Lapangan		232.236.910.057,89	244.360.710.057,89
Gedung-gedung		197.043.615.002,33	199.164.696.820,33
Alat-alat Perhubungan Udara		24.337.770.664,63	24,337,770,664.63
Peralatan Ground Handling		-	-
Peralatan Lain-lain		229.540.059.328,16	249.676.885.691,16
Lain-lain Aktiva Tetap		1.200.264.383,70	1.459.361.858,70

Akumulasi Penyusutan Aktiva Tetap		(144.928.794.754,27)	(148.249.554.557,61)
TOTAL	NILAI BUKU AKTIVA TETAP	556.788.869.539,44	558.126.078.912,10
AKTIVA TAK BERWUJUD			
Aktiva tak berwujud		-	-
TOTAL	AKTIVA TAK BERWUJUD	-	-
AKTIVA LAIN-LAIN			
Aktiva Tetap Dalam Penyelesaian		123.410.334.497,00	121.033.760.453,00
Beban Studi Pengembangan		-	-
Beban Ditangguhkan		-	-
Akumulasi Amortisasi Beban Overlay		-	-
Aktiva Tidak Produktif		9,570,079,743.71	9,570,079,743.71
Akumulasi Aktiva Tidak Produktif		(9,570,078,414.71)	(9,570,078,414.71)
Piutang Pegawai Jangka Panjang		-	-
TOTAL	AKTIVA LAIN-LAIN	123.410.335.826,00	121.033.761.782,00
		-	-
TOTAL		-	-
TOTAL		766.043.777.971,14	763.313.210.109,11
TOTAL	AKTIVA	766,043.777.971,14	763.313.210.109,11
KEWAJIBAN & EKUITAS			
KEWAJIBAN			
KEWAJIBAN JANGKA PENDEK			
Beban Yang Masih Harus Dibayar		3.076.212.494,21	9.886.267.814,86
Hutang Pembuatan/pembelian Aktiva Tetap/Persediaan & Pemeliharaan		31.815.437.678,87	15.831.560.820,86
Hutang Pajak		412.659.993,00	252.929.083,00
Hutang Dividen		-	-
Hutang Bonus dan Tantiem		-	-
Hutang Iuran Dana Pensiun		3.852.579,00	3.230.473,00
Pendapatan Yang Diterima Dimuka		6.565.567.159,94	12.848.015.856,94
Kewajiban Dana Pembinaan Usaha Kecil Koperasi (PUKK)		-	-
Kewajiban Kepada Yayasan Dana Prasejahtera		-	-
Jaminan dan Kewajiban Lancar Lain-lain		11.338.655.999,84	10.470.950.405,18
TOTAL	KEWAJIBAN JANGKA PENDEK	53.212.385.904,86	49.292.954.453,84
KEWAJIBAN JANGKA PANJANG			
Hutang Bank		-	-
Hutang Kepada Pemerintah		-	-
Hutang Jaminan Sewa Yang Akan Diperhitungkan		149.952.551,77	150.293.961,34
Bantuan Pemerintah Yang Belum Ditentukan Statusnya		-	-
Hutang Jangka Panjang Lain-lain		-	-

TOTAL	KEWAJIBAN JANGKA PANJANG	149.952.551,77	150.293.961,34
REKENING PERANTARA			
Rekening Perantara PT. AP I		693.067.735.970,95	706.636.539.902,79
TOTAL	REKENING PERANTARA	693.067.735.970,95	706.636.539.902,79
TOTAL	KEWAJIBAN	746.430.074.427,58	756.079.788.317,97
EKUITAS			
MODAL			
Modal Disetor dan Modal Ditempatkan		-	-
Cadangan Modal		127.080.023.288,81	127.080.023.288,81
Penyertaan Modal Pemerintah		-	-
Modal Donasi		-	-
Tambahkan Modal Dalam Penyelesaian		-	-
TOTAL	MODAL	127.080.023.288,81	127.080.023.288,81
SALDO LABA RUGI			
Saldo Laba Rugi Tahun Lalu		0.00	0.00
Saldo Laba Rugi Tahun Berjalan		19.613.703.543,56	7.233.421.791,14
TOTAL	SALDO LABA RUGI	19.613.703.543,56	7.233.421.791,14
L/R INVESTASI JK. PENDEK YG BLM DIREALISASI			
Laba/Rugi Investasi Jangka Pendek yg blm Direalisasi		-	-
TOTAL	L/R INVESTASI JK. PENDEK YG BLM DIREALISASI	-	-
TOTAL	EKUITAS	19.613.703.543,56	7.233.421.791,14
TOTAL	KEWAJIBAN & EKUITAS	766.043.777.971,14	763.313.210.109,11

Lampiran 6

PT. Angkasa Pura (persero)
Bandara Internasional Sultan Hasanuddin
NERACA
PER 31 Desember 2011

Nama Akun		Saldo Bulan Lalu	31/12/2011 0:00:00
AKTIVA			
AKTIVA LANCAR			
Kas dan Bank		2,786,131,471.85	2,249,233,878.12
Deposito		1,000,000,000.00	1,000,000,000.00
Investasi Jangka Pendek		-	-
Piutang Usaha		63,334,034,646.30	45,524,627,422.42
Penyisihan Piutang Ragu-ragu		(19,646,987,240.59)	(22,381,855,303.37)
Piutang Kontrak		26,163,793,499.27	-
Piutang Pegawai		1,014,080.00	6,268,661.00
Piutang Lain-lain		714,527,413.00	761,021,628.20
Pendapatan Yang Masih Harus Diterima		4,534,911,553.35	7,744,334,264.26
Beban Dibayar Dimuka		857,099,148.00	40,330,954.00
Uang Muka Pajak		-	-
Uang Muka Bonus/Dividen dan DPUKK DII		-	-
Persediaan		732,493,706.00	811,751,504.00
TOTAL	AKTIVA LANCAR	80,477,018,277.18	35,755,713,008.63
		-	-
		-	-
TOTAL		-	-
INVESTASI JANGKA PANJANG			

Investasi Jangka Panjang		-	-
TOTAL	INVESTASI JANGKA PANJANG	-	-
NILAI BUKU AKTIVA TETAP			
Tanah		17,376,208,377.00	17,376,208,377.00
Bangunan Lapangan		358,696,134,864.89	817,405,372,904.89
Gedung-gedung		199,164,696,820.33	201,335,179,292.33
Alat-alat Perhubungan Udara		24,337,770,664.63	24,337,770,664.63
Peralatan Ground Handling		-	-
Peralatan Lain-lain		252,503,796,156.16	308,250,410,534.16
Lain-lain Aktiva Tetap		1,941,467,895.70	1,884,137,895.70
Akumulasi Penyusutan Aktiva Tetap		(182,984,316,742.11)	(187,208,315,244.90)
TOTAL	NILAI BUKU AKTIVA TETAP	671,035,758,036.60	1,183,380,764,423.81
AKTIVA TAK BERWUJUD			
Aktiva tak berwujud		-	-
TOTAL	AKTIVA TAK BERWUJUD	-	-
AKTIVA LAIN-LAIN			
Aktiva Tetap Dalam Penyelesaian		14,551,779,308.00	40,981,174,664.00
Beban Studi Pengembangan		-	-
		-	-
Beban Ditangguhkan		-	-
Akumulasi Amortisasi Beban Overlay		-	-
Aktiva Tidak Produktif		9,570,079,743.71	9,570,079,743.71
Akumulasi Aktiva Tidak Produktif		(9,570,078,414.71)	(9,570,078,414.71)
Piutang Pegawai Jangka Panjang		-	-
TOTAL	AKTIVA LAIN-LAIN	14,551,780,637.00	40,981,175,993.00
		-	-
TOTAL		-	-
TOTAL		766,064,556,950.78	1,260,117,653,425.44
TOTAL	AKTIVA		

		766,064,556,950.78	1,260,117,653,425.44
KEWAJIBAN & EKUITAS			
KEWAJIBAN			
KEWAJIBAN JANGKA PENDEK			
Beban Yang Masih Harus Dibayar		2,345,246,105.13	15,794,576,694.22
Hutang Pembuatan/pembelian Aktiva Tetap/Persediaan & Pemeliharaan		32,853,273,249.86	19,274,939,383.34
Hutang Pajak		(19,421,728.00)	158,778,685.00
Hutang Dividen		-	-
Hutang Bonus dan Tantiem		-	-
Hutang Iuran Dana Pensiun		4,227,959.00	4,227,959.00
Pendapatan Yang Diterima Dimuka		12,848,015,856.94	1,496,646,416.67
Kewajiban Dana Pembinaan Usaha Kecil Koperasi (PUKK)		-	-
Kewajiban Kepada Yayasan Dana Prasejahtera		-	-
Jaminan dan Kewajiban Lancar Lain-lain		15,249,581,984.50	13,936,158,786.44
TOTAL	KEWAJIBAN JANGKA PENDEK	63,280,923,427.43	50,665,327,924.67
KEWAJIBAN JANGKA PANJANG			
Hutang Bank		-	-
Hutang Kepada Pemerintah		-	-
Hutang Jaminan Sewa Yang Akan Diperhitungkan		147,269,709.10	151,387,657.47
Bantuan Pemerintah Yang Belum Ditentukan Statusnya		-	-
Hutang Jangka Panjang Lain-lain		-	-
TOTAL	KEWAJIBAN JANGKA PANJANG	147,269,709.10	151,387,657.47
REKENING PERANTARA			
Rekening Perantara PT. AP I		673,575,888,049.33	1,188,330,412,651.82
TOTAL	REKENING PERANTARA	673,575,888,049.33	1,188,330,412,651.82
TOTAL	KEWAJIBAN	737,004,081,185.86	1,239,147,128,233.96
EKUITAS			
MODAL			
Modal Disetor dan Modal Ditempatkan		-	-
Cadangan Modal		53.479.921.148,00	53.479.921.148,00
Penyertaan Modal Pemerintah		-	-

			-
Modal Donasi		-	-
Tambahan Modal Dalam Penyelesaian		-	-
TOTAL	MODAL	53.479.921.148,00	53.479.921.148,00
SALDO LABA RUGI			
Saldo Laba Rugi Tahun Lalu		0.00	0.00
Saldo Laba Rugi Tahun Berjalan		29,060,475,764.92	20,970,525,191.48
TOTAL	SALDO LABA RUGI		20,970,525,191.48
L/R INVESTASI JK. PENDEK YG BLM DIREALISASI			
Laba/Rugi Investasi Jangka Pendek yg blm Direalisasi		-	-
TOTAL	L/R INVESTASI JK. PENDEK YG BLM DIREALISASI	-	-
TOTAL	EKUITAS	29,060,475,764.92	20,970,525,191.48
TOTAL	KEWAJIBAN & EKUITAS	766,064,556,950.78	1,260,117,653,425.44

Lampiran 7

PT. Angkasa Pura (persero)
Bandara Internasional Sultan Hasanuddin
NERACA
PER 31 Desember 2012

Nama Akun		Saldo Bulan Lalu	31/12/2012 0:00:00
AKTIVA			
AKTIVA LANCAR			
Kas dan Bank		3.538.415.970,15	3.648.485.201,58
Deposito		1.000.000.000,00	1.000.000.000,00
Investasi Jangka Pendek		-	-
Piutang Usaha		51.536.003.164,30	44.453.525.929,30
Penyisihan Piutang Ragu-ragu		(23.484.434.618,97)	(25.043.976.030,20)
Piutang Kontrak		45.870.303.537,00	-
Piutang Pegawai		25.716.250,00	63.520.750,00
Piutang Lain-lain		1.003.670.333,80	9.292.492.097,19
Pendapatan Yang Masih Harus Diterima		-	12.760.749.133,40
Beban Dibayar Dimuka		530.014.100,00	53.792.528,00
Uang Muka Pajak		-	-
Uang Muka Bonus/Dividen dan DPUKK DII		-	-
Persediaan		711.135.158,00	732.085.868,00
TOTAL	AKTIVA LANCAR	80.730.823.894,28	46.960.675.477,28
		-	-
		-	-
TOTAL		-	-
INVESTASI JANGKA PANJANG			
Investasi Jangka Panjang		-	-
TOTAL	INVESTASI JANGKA PANJANG	-	-
NILAI BUKU AKTIVA TETAP			
Tanah		17.023.928.357,00	17.023.928.357,00

Bangunan Lapangan		820.457.980.687,89	827.416.371.459,89
Gedung-gedung		201.987.172.201,33	236.445.914.401,83
Alat-alat Perhubungan Udara		1.136.186.715,80	1.136.186.715,80
Peralatan Ground Handling		-	-
Peralatan Lain-lain		327.801.136.636,22	333.885.691.778,22
Lain-lain Aktiva Tetap		2.079.837.895,70	2.191.225.895,70
Akumulasi Penyusutan Aktiva Tetap		(209.005.520.352,31)	(217.590.441.734,58)
TOTAL	NILAI BUKU AKTIVA TETAP	1.161.480.722.141,63	1.201.030.901.973,86
AKTIVA TAK BERWUJUD			
Aktiva tak berwujud		-	-
TOTAL	AKTIVA TAK BERWUJUD	-	-
AKTIVA LAIN-LAIN			
Aktiva Tetap Dalam Penyelesaian		58.429.938.914,00	56.261.173.754,00
Beban Studi Pengembangan		-	-
		-	-
Beban Ditangguhkan		-	-
Akumulasi Amortisasi Beban Overlay		-	-
Aktiva Tidak Produktif		244.146.399,00	244.146.399,00
Akumulasi Aktiva Tidak Produktif		(244.145.070,00)	(244.145.070,00)
Piutang Pegawai Jangka Panjang		-	-
TOTAL	AKTIVA LAIN-LAIN	58.429.940.243,00	56.261.175.083,00
		-	-
TOTAL		-	-
TOTAL		1.300.641.486.278,91	1.304.252.762.534,14
TOTAL	AKTIVA	1.300.641.486.278,91	1.304.252.752.534,14
KEWAJIBAN & EKUITAS			
KEWAJIBAN			
KEWAJIBAN JANGKA PENDEK			
Beban Yang Masih Harus Dibayar		2.826.020.993,61	17.249.927.758,02
Hutang Pembuatan/pembelian Aktiva Tetap/Persediaan & Pemeliharaan		50.473.771.857,84	25.146.190.020,84
Hutang Pajak		1.556.170.218,00	1.180.769.530,00
Hutang Dividen		-	-
Hutang Bonus dan Tantiem		-	-
Hutang Iuran Dana Pensiun		4.227.955,00	4.227.955,00
Pendapatan Yang Diterima Dimuka		-	3.702.117.200,00
Kewajiban Dana Pembinaan Usaha Kecil Koperasi (PUKK)		-	-
Kewajiban Kepada Yayasan Dana Prasejahtera		-	-

Jaminan dan Kewajiban Lancar Lain-lain		14.017.327.732,41	20.093.614.022,85
TOTAL	KEWAJIBAN JANGKA PENDEK	68.877.518.756,86	67.376.846.486,71
KEWAJIBAN JANGKA PANJANG			
Hutang Bank		-	-
Hutang Kepada Pemerintah		-	-
Hutang Jaminan Sewa Yang Akan Diperhitungkan		143.873.562,18	238.249.169,85
Bantuan Pemerintah Yang Belum Ditentukan Statusnya		-	-
Hutang Jangka Panjang Lain-lain		-	-
TOTAL	KEWAJIBAN JANGKA PANJANG	143.873.562,18	238.249.169,85
REKENING PERANTARA			
Rekening Perantara PT. AP I		1.184.273.579.977,12	1.191.359.544.595,96
TOTAL	REKENING PERANTARA	1.184.273.579.977,12	1.191.359.544.595,96
TOTAL	KEWAJIBAN	1.253.294.972.296,16	1.258.974.640.252,52
EKUITAS			
MODAL			
Modal Disetor dan Modal Ditempatkan		-	-
Cadangan Modal		56.502.739.425	56.502.739.425
Penyertaan Modal Pemerintah		-	-
Modal Donasi		-	-
Tambahkan Modal Dalam Penyelesaian		-	-
TOTAL	MODAL	56.502.739.425	56.502.739.425
SALDO LABA RUGI			
Saldo Laba Rugi Tahun Lalu		0.00	0.00
Saldo Laba Rugi Tahun Berjalan		47.346.513.982,75	45.278.112.281,62
TOTAL	SALDO LABA RUGI	47.346.513.982,75	45.278.112.281,62
L/R INVESTASI JK. PENDEK YG BLM DIREALISASI			
Laba/Rugi Investasi Jangka Pendek yg blm Direalisasi		-	-
TOTAL	L/R INVESTASI JK. PENDEK YG BLM DIREALISASI	-	-
TOTAL	EKUITAS	47.346.513.982,75	45.278.112.281,62
TOTAL	KEWAJIBAN & EKUITAS	1.300.641.486.278,91	1.304.252.752.534,14

Lampiran 8

KUESIONER PENELITIAN

Analisis Pengukuran Kinerja Pada PT. Angkasa Pura I (persero) Bandara Internasional Sultan Hasanuddin Menggunakan Pendekatan *Balanced Scorecard*

2013

Perihal : Permohonan untuk mengisi kuesioner

**Kepada Yth.
Bapak/Ibu/Saudara(i) Responden
Di Tempat**

Dengan hormat,
Dalam rangka menyelesaikan tugas akhir Strata Satu (S1) pada Universitas Hasanuddin Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Jurusan Akuntansi, yang mana salah satu persyaratannya adalah penulisan skripsi, maka untuk keperluan tersebut saya sangat membutuhkan data-data analisis sebagaimana “Daftar Kuesioner” terlampir.

Adapun judul skripsi yang saya ajukan dalam penelitian ini adalah **“Analisis Pengukuran Kinerja Pada PT. Angkasa Pura I (persero) Bandara Internasional Sultan Hasanuddin Menggunakan Pendekatan *Balanced Scorecard*”**

Dengan segala kerendahan hati, saya memohon kesediaan bapak/ibu/Saudara(i) untuk meluangkan waktu sejenak guna mengisi kuisoner ini. Saya berharap bapak/ibu/Saudara(i) menjawab dengan leluasa, sesuai dengan apa yang dirasakan, lakukan dan alami, bukan apa yang seharusnya atau ideal.

Sesuai dengan kode etik penelitian, data dan informasi yang bapak/ibu,Saudara(i) berikan akan dijamin kerahasiaannya, dan hanya ditujukan untuk kepentingan ilmiah. Kesediaan bapak/ibu/Saudara(i) mengisi kuisioner ini adalah bantuan yang tak ternilai bagi saya. Akhir kata, atas segala perhatian dan bantuannya saya ucapkan terima kasih.

Peneliti

Rini Pranama Putri suarni

A31108008

Lampiran 9

(Customer satisfaction index)

Tingkat Pendidikan :SD/SMP/SLTA(sederajat)/Perguruan Tinggi

Jenis Kelamin : L / P

Customer satisfaction index

Jawaban atas pertanyaan berikut ini digunakan untuk mengukur sejauh mana tingkat kepuasan bapak/ibu sebagai konsumen PT. Angkasa Pura I(persero). Mohon bapak/ ibu memberikan pendapat dengan cara memberikan tanda silang (X) diantara nomor 1 sampai nomor 5, dengan petunjuk sebagai berikut.

1. Sangat Tidak Setuju (STS)
2. Tidak Setuju (TS)
3. Netral (N)
4. Setuju (S)
5. Sangat Setuju (SS)

Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
1. Menurut kami selama ini PT.Angkasa Pura I (persero) memberikan produk yang berkualitas dan memuaskan sesuai dengan yang diharapkan	1	2	3	4	5
2. Kami merasa bahwa PT.Angkasa Pura I (persero) memberikan pelayanan jasa produk yang sebanding dengan tarif yang dikenakan	1	2	3	4	5
3. Menurut kami PT. Angkasa Pura I (persero)mempunyai fasilitas yang cukup memadai dan standar yang baik	1	2	3	4	5
4. Kami jarang dan hampir tidak pernah melakukan komplek atas pelayanan yang kami terima	1	2	3	4	5
5. Pihak PT. Angkasa Pura I (persero) selalu menanggapi keluhan kami dengan cepat dan tepat	1	2	3	4	5
6. Menurut kami PT. Angkasa Pura I (persero) selalu memberikan informasi yang kami butuhkan secara tepat dan akurat	1	2	3	4	5
7. Kami selalu memiliki pengalaman yang menyenangkan dengan PT. Angkasa pura I	1	2	3	4	5
8. PT. Angkasa pura I (persero) memiliki citra yang positif dan baik	1	2	3	4	5

Lampiran 10

(Employee Satisfaction Index)

Tingkat Pendidikan :SD/SMP/SMA/Perguruan Tinggi

Jenis Kelamin : L / P

Jawaban atas pertanyaan berikut ini digunakan untuk mengukur sejauh mana tingkat kepuasan bapak/ibu sebagai karyawan PT. Angkasa Pura I(persero). Mohon bapak/ ibu memberikan pendapat dengan cara memberikan tanda silang (X) diantara nomor 1 sampai nomor 5, dengan petunjuk sebagai berikut.

1. Sangat Tidak Setuju (STS)
2. Tidak Setuju (TS)
3. Netral (N)
4. Setuju (S)
5. Sangat Setuju (SS)

pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
1. Jumlah upah yang saya terima sesuai dengan pengorbanan fisik dan waktu yang sudah saya berikan untuk menyelesaikan tugas-tugas perusahaan	1	2	3	4	5
2. Jumlah upah yang saya terima dari perusahaan memungkinkan saya untuk hidup layak bersama keluarga	1	2	3	4	5
3. Jumlah upah yang saya terima dari perusahaan telah sesuai dengan peraturan penggajian dan pengupahan, misalnya standar UMR	1	2	3	4	5
4. Jumlah tunjangan kesehatan dan pengobatan yang diberikan perusahaan kepada saya sudah layak dan memadai	1	2	3	4	5
5. Menurut saya jumlah dan sistem pengumpulan jaminan hari tua yang dilakukan oleh perusahaan sudah cukup layak dan sesuai dengan peraturan yang berlaku.	1	2	3	4	5
6. Menurut saya jumlah asuransi kecelakaan kerja yang diberikan oleh perusahaan sudah sesuai dengan risiko yang saya hadapi	1	2	3	4	5
7. Menurut saya jumlah asuransi kematian yang diberlakukan oleh perusahaan sudah sesuai, layak, dan memadai	1	2	3	4	5
8. Menurut saya jumlah tunjangan hari raya yang	1	2	3	4	5

diberikan oleh perusahaan sudah cukup layak, memadai dan sesuai					
9. Cuti yang diberikan perusahaan kepada saya setiap tahun sudah layak, memadai, dan sesuai dengan apa yang telah saya lakukan untuk perusahaan.	1	2	3	4	5
10. Saya selalu dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan penting dalam perusahaan	1	2	3	4	5

Lampiran 11

(Learning Survey)

Tingkat Pendidikan :SD/SMP/SMA/Perguruan Tinggi

Jenis Kelamin : L / P

Jawaban atas pertanyaan berikut ini digunakan untuk mengukur sejauh mana tingkat kepuasan bapak/ibu sebagai karyawan PT. Angkasa Pura I(persero). Mohon bapak/ ibu memberikan pendapat dengan cara memberikan tanda silang (X) diantara nomor 1 sampai nomor 5, dengan petunjuk sebagai berikut.

1. Sangat Tidak Setuju (STS)
2. Tidak Setuju (TS)
3. Netral (N)
4. Setuju (S)
5. Sangat Setuju (SS)

Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
1. Saya selalu menunjukkan komitmen kuat untuk belajar dengan selalu mencari cara baru untuk bekerja dan menjadikan pembelajaran sebagai bagian dari strategi perusahaan kami.	1	2	3	4	5
2. Kami selalu belajar dengan melihat dan belajar dari apa yang dilakukan oleh perusahaan lain yang lebih berhasil	1	2	3	4	5
3. Kami selalu belajar dengan melakukan perbaikan secara terus-menerus terhadap apa yang telah kami laksanakan sebelumnya yaitu dengan selalu mengawasi sesuatu hal sebelum pindah ke hal lain.	1	2	3	4	5
4. Kami bersedia belajar dengan mencoba ide baru dan bersedia melakukan eksperimen dengan ide baru tersebut	1	2	3	4	5
5. Perusahaan kami selalu berfokus ke pembelajaran	1	2	3	4	5
6. Kami selalu memiliki keinginan untuk belajar baik secara individu, tim maupun ditingkat perusahaan secara keseluruhan	1	2	3	4	5
7. Sistem manajemen kami selalu mendorong baik individu maupun tim yang ada dalam perusahaan untuk selalu belajar	1	2	3	4	5

8. Proses dan sistem kerja yang ada dalam perusahaan selalu mendorong untuk belajar	1	2	3	4	5
9. Struktur organisasi dan proses komunikasi yang ada dalam perusahaan kami selalu mendorong orang untuk belajar	1	2	3	4	5
10. Para pemimpin yang ada diperusahaan kami selalu menunjukkan komitmen mereka untuk belajar	1	2	3	4	5

Lampiran 12

CUSTOMER STATIFACTION INDEX

Karyawan	Nilai Kusioner Untuk Pertanyaan								Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	
1	4	4	4	3	4	4	4	4	31
2	4	2	4	4	4	4	4	4	30
3	4	3	4	3	3	4	4	4	29
4	4	3	4	3	3	4	3	4	28
5	3	3	4	3	3	4	3	4	27
6	4	3	4	4	4	4	4	4	31
7	2	2	3	2	5	4	1	1	20
8	4	4	3	4	5	4	4	5	33
9	3	3	4	4	3	3	4	5	29
10	4	3	4	3	2	3	3	3	25
11	4	3	4	3	2	2	3	2	23
12	4	4	5	4	4	4	4	5	34
13	4	4	5	4	4	4	4	5	34
14	4	4	4	4	4	3	4	4	31
15	3	2	4	3	3	4	3	3	25
16	4	4	4	2	3	3	3	4	27
17	3	3	4	4	3	4	3	5	29
18	3	4	4	3	4	5	4	5	32
19	5	3	4	4	3	4	4	5	32
20	2	3	3	3	3	3	3	4	24
21	3	3	4	2	3	3	4	3	25
22	3	3	3	2	2	3	3	4	23
23	3	1	5	3	3	4	5	5	29
24	3	3	4	4	3	3	3	4	27
25	1	1	1	1	1	1	1	1	8
26	2	2	3	1	1	1	2	2	14
27	4	4	3	4	5	4	4	5	33
28	4	4	4	3	3	4	3	5	30
29	4	4	3	3	3	4	4	3	28
30	4	2	4	4	3	4	4	3	28
31	4	3	4	4	3	4	4	4	30
32	3	3	2	2	4	3	4	4	25
33	2	1	4	2	3	4	3	4	23
34	3	3	4	2	3	4	3	4	26

35	4	5	4	5	4	5	5	5	37
36	4	3	4	5	5	4	3	5	33
37	4	3	4	3	5	4	4	5	32
38	4	3	4	4	3	4	2	4	28
39	4	3	4	4	4	4	2	4	29
40	3	2	4	2	5	4	1	4	25
41	3	2	4	2	5	4	1	4	25
42	3	3	3	2	2	4	3	4	24
43	3	3	2	2	4	3	4	4	25
44	3	3	3	3	3	3	3	3	24
45	3	3	3	3	3	3	3	3	24
46	4	5	5	4	5	4	5	5	37
47	3	3	4	3	5	4	4	4	30
48	4	2	3	2	5	5	3	5	29
49	4	4	5	4	4	3	4	5	33
50	4	4	4	4	4	4	4	5	33
51	3	2	3	4	4	3	3	3	25
52	4	3	5	3	3	4	3	5	30
53	3	2	3	3	2	3	3	4	23
54	3	2	3	3	2	3	3	4	23
55	3	3	3	3	2	2	3	3	22
56	2	3	3	3	2	3	3	5	24
57	4	3	3	1	2	3	2	2	20
58	3	4	4	5	4	5	5	5	35
59	3	4	5	4	4	3	3	5	31
60	3	4	5	4	4	3	3	5	31
61	4	3	5	4	3	3	3	4	29
62	4	3	4	3	3	4	3	5	29
63	4	3	4	3	3	4	3	5	29
64	4	3	3	3	4	4	3	4	28
65	4	4	4	4	2	4	4	4	30
66	3	4	4	4	1	3	4	4	27
67	4	2	3	2	3	4	1	1	20
68	4	3	4	3	3	4	3	4	28
69	4	3	4	3	3	3	3	4	27
70	3	2	3	2	2	3	3	3	21
71	4	3	3	2	4	3	3	4	26
72	3	3	3	3	5	4	4	5	30

73	4	3	4	3	3	3	3	3	26
74	3	3	3	2	4	3	3	2	23
75	3	3	3	3	2	2	2	3	21
76	4	4	4	3	5	4	4	5	33
77	3	4	4	5	4	5	5	5	35
78	4	4	3	3	5	4	4	4	31
79	5	4	4	4	4	5	5	5	36
80	4	3	4	3	4	4	3	5	30
81	4	4	5	3	4	4	3	5	32
82	3	4	3	3	4	3	4	4	28
83	3	4	3	3	3	4	3	4	27
84	4	4	3	2	4	4	4	4	29
85	4	3	5	3	4	3	4	5	31
86	2	4	4	3	2	4	5	3	27
87	4	3	4	3	3	4	4	5	30
Total	302	272	324	271	295	313	291	350	2418

Lampiran 13

EMPLOYEE STATIFACTION INDEX

Karyawan	Nilai Kusioner Untuk Pertanyaan										Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
2	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	47
3	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	45
4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
5	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	43
6	4	4	3	5	4	4	5	5	5	5	44
7	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	35
8	3	4	5	5	5	3	5	4	4	4	42
9	2	3	4	2	3	2	2	4	4	4	30
10	2	3	4	4	2	4	5	5	5	4	38
11	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	39
12	4	4	4	4	3	4	5	5	5	5	43
13	4	4	5	5	4	5	4	5	5	5	46
14	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	37
15	4	5	4	5	5	5	5	4	4	5	46
16	2	3	5	3	3	3	3	5	4	3	34
17	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	46
18	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	48
19	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	43
20	4	3	4	3	3	2	2	4	3	2	30
21	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
22	3	4	4	5	3	3	3	4	3	2	34
23	4	5	4	4	2	3	3	4	3	3	35
24	5	5	5	4	4	3	3	3	4	3	39
25	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	33
26	2	2	3	2	2	2	2	2	5	2	24
27	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	38
28	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	37
29	5	5	5	4	4	3	3	4	4	3	40
30	5	5	5	4	4	3	3	4	4	3	40
31	5	4	3	3	3	2	3	2	2	4	31
32	4	4	4	3	3	3	3	2	2	3	31
33	4	2	3	5	4	4	4	4	4	3	37
34	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	39

35	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	39
36	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	37
37	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	38
38	5	4	5	5	4	5	4	5	4	3	44
39	4	4	4	2	3	3	3	4	2	3	32
40	3	2	2	1	2	5	2	3	4	2	26
41	3	2	3	2	3	4	3	2	3	4	29
42	2	3	4	4	3	4	3	4	4	3	34
43	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	48
44	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	46
45	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
46	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
47	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	45
48	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
49	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
50	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
51	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	41
52	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	43
53	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
54	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
Total	209	212	219	210	204	210	210	220	217	205	2116

Lampiran 14

LEARNING INDEX

Karyawan	Nilai Kusiner untuk Nomor Pertanyaan										Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
2	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	42
3	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	42
4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
6	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	46
7	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	41
8	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	43
9	5	4	4	5	5	4	4	4	3	4	42
10	5	4	4	5	5	4	5	4	4	5	45
11	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
12	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	45
13	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	45
14	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
15	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	42
16	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
17	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
18	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	39
19	5	4	4	4	3	3	4	4	4	4	39
20	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	35
21	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
22	4	4	4	3	2	3	3	3	3	3	32
23	4	3	5	3	3	5	5	4	4	5	41
24	5	5	3	4	4	5	4	5	5	4	44
25	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	39
26	4	4	4	4	3	4	2	3	2	3	33
27	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	39
28	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	38
29	5	4	3	3	4	5	5	5	5	5	44
30	5	4	3	3	4	5	5	5	5	5	44
31	3	4	3	3	4	4	4	3	3	2	33
32	4	4	4	3	3	5	4	3	3	4	37

33	3	2	4	4	3	3	3	3	4	3	32
34	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	36
35	5	4	5	4	4	5	5	5	4	5	46
36	4	3	3	4	3	3	4	3	4	3	34
37	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	49
38	5	4	4	4	4	5	4	5	4	3	42
39	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	43
40	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4	36
41	3	4	3	4	3	4	3	3	3	4	34
42	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	47
43	5	5	5	4	4	3	4	4	4	4	42
44	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
45	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	42
46	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	46
47	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
48	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	43
49	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	43
50	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	41
51	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
52	4	4	4	4	5	3	4	4	4	5	41
53	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	39
54	5	5	4	4	3	4	4	4	4	4	41
Total	225	218	214	218	214	225	226	222	222	223	2207

Lampiran 15

Realibility (kepuasan karyawan)

Case Processing Summary

	N	%
Cases Valid	54	100.0
Excluded ^a	0	.0
Total	54	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.894	10

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
p1	3.87	.848	54
p2	3.93	.773	54
p3	4.06	.685	54
p4	3.89	.925	54
p5	3.78	.839	54
p6	3.89	.904	54
p7	3.89	.925	54
p8	4.07	.797	54
p9	4.02	.739	54
p10	3.80	.833	54

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
p1	35.31	30.258	.454	.895
p2	35.26	29.667	.587	.886
p3	35.13	30.794	.520	.890
p4	35.30	27.043	.760	.874
p5	35.41	27.642	.778	.873
p6	35.30	28.212	.643	.883
p7	35.30	26.514	.823	.869
p8	35.11	29.006	.648	.882
p9	35.17	30.594	.497	.892
p10	35.39	28.846	.634	.883

Lampiran 16

Reliability (kepuasaan Pelanggan)

Case Processing Summary

	N	%
Cases Valid	87	100.0
Excluded ^a	0	.0
Total	87	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.838	8

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
p1	3.47	.713	87
p2	3.13	.818	87
p3	3.72	.758	87
p4	3.11	.895	87
p5	3.39	1.027	87
p6	3.60	.769	87
p7	3.34	.925	87
p8	4.02	1.011	87

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
p1	24.32	19.035	.519	.825
p2	24.67	18.202	.558	.820
p3	24.07	18.763	.523	.824
p4	24.68	17.244	.636	.810
p5	24.40	17.825	.449	.838
p6	24.20	18.206	.605	.815
p7	24.45	17.413	.583	.817
p8	23.77	16.016	.708	.798

Lampiran 17

Realibility (pembelajaran karyawan)

Case Processing Summary

	N	%
Cases Valid	54	100.0
Excluded ^a	0	.0
Total	54	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.867	10

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
p1	4.17	.575	54
p2	4.04	.548	54
p3	3.96	.548	54
p4	4.04	.613	54
p5	3.96	.699	54
p6	4.17	.666	54
p7	4.19	.675	54
p8	4.11	.634	54
p9	4.11	.664	54
p10	4.13	.674	54

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
p1	36.70	15.835	.435	.865
p2	36.83	15.802	.470	.862
p3	36.91	16.048	.411	.866
p4	36.83	15.538	.463	.863
p5	36.91	13.972	.706	.843
p6	36.70	14.967	.532	.858
p7	36.69	14.258	.675	.846
p8	36.76	13.922	.809	.835
p9	36.76	14.450	.647	.848
p10	36.74	14.422	.640	.849