# ANALISIS PENGUKURAN KINERJA KEUANGAN PADA PT. ANGKASA PURA I (PERSERO) BANDAR UDARA INTERNASIONAL JUANDA SURABAYA DENGAN PENDEKATAN BALANCED SCORECARD

#### **SKRIPSI**



# Oleh : ANIS MIFTAHUL ULUM 1612321083/FEB/AK

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS UNIVERSITAS BHAYANGKARA SURABAYA 2020

# ANALISIS PENGUKURAN KINERJA KEUANGAN PADA PT. ANGKASA PURA I (PERSERO) BANDAR UDARA INTERNASIONAL JUANDA SURABAYA DENGAN PENDEKATAN BALANCED SCORECARD

#### **SKRIPSI**

# Diajukan Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan Dalam Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi Program Studi Akuntansi



# Oleh : ANIS MIFTAHUL ULUM 1612321083/FEB/AK

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS UNIVERSITAS BHAYANGKARA SURABAYA 2020 **SURAT PERNYATAAN** 

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Anis Miftahul Ulum

NIM : 1612321083

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

Jurusan : Akuntansi

Dengan ini menyatakan bahwa Skripsi yang saya susun dengan judul:

ANALISIS PENGUKURAN KINERJA KEUANGAN PADA PT. ANGKASA PURA I (PERSERO) BANDAR UDARA INTERNASIONAL JUANDA

SURABAYA DENGAN PENDEKATAN BALANCED SCORECARD

Adalah benar-benar hasil karya saya sendiri dan bukan merupakan plagiat dari Skripsi/Tugas Akhir orang lain. Apabila kemudian hari pernyataan saya tidak benar, maka saya bersedia menerima sanksi akademis yang berlaku (dicabut

predikat kelulusan dan gelas kesarjanan saya).

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya, untuk dapat dipergunakan

bilamana diperlukan.

Surabaya, 20 Juli 2019 Yang Membuat Pernyataan,

Anis Miftahul Ulum

NIM: 1612321083

#### KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadirat Allah SWT atas berkat rahmat dan karunia-NYA penulis mampu menyelesaikan penulisan skripsi yang berjudul "ANALISIS PENGUKURAN KINERJA KEUANGAN PADA PT. ANGKASA PURA I (PERSERO) BANDAR UDARA INTERNASIONAL JUANDA SURABAYA DENGAN PENDEKATAN BALANCED SCORECARD".

Proses penulisan dan penyusunan skripsi ini adalah upaya melengkapi syarat kelulusan untuk mendapatkan gelar Sarjana Strata-1 Program Studi Manajemen pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Bhayangkara Surabaya. Selama Studi dalam proses penyusunan skripsi ini, penulis telah memperoleh bantuan, bimbingan, dan pengarahan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, dengan kerendahan hati penulis menyampaikan terima kasih kepada:

- Bapak Brigjen Pol (P). Drs. Edy Prawoto, SH., M.Hum, Selaku Rektor Universitas Bhayangkara Surabaya.
- Ibu Dr. Hj. Siti Rosyafah Dra. Ec., MM., Selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Bhayangkara Surabaya.
- Bapak Arief Rahman SE., M.Si, Selaku Kepala Program Studi Akuntansi Bisnis Universitas Bhayangkara Surabaya.
- 4. Ibu Nur Lailiyatul Inayah SE., M.Ak, Selaku Dosen Pembimbing Utama yang telah membimbing penulis selama menyelesaikan skripsi.
- Ibu Dra. Ec. L. Tri Lestari, M.Si, Selaku Dosen Pembimbing Pendamping yang telah membimbing penulis selama menyelesaikan skripsi.

6. Kedua Orang tua saya Bapak Samsu dan Ibu Mariyem, Serta Adik saya

Arfian Dwi Yogi Saputra yang selama ini memberikan Do'a, Motivasi,

Kasih Sayang dan Semangat Kepada Penulis.

7. Teman-teman seperjuangan saya Prodi Akuntansi, Khususnya

Kosentrasi Keuangan dan Auditing.

Peneliti menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari kata sempurna. Saran dan

kritik yang membangun sangat dibutuhkan untuk pengembangan ilmu Manajemen.

Harapan peneliti semoga hasil penelitian ini dapat memberikan kontribusi yang

bermanfaat bagi pihak yang membutuhkan dan bagi peneliti selanjutnya khususnya.

Surabaya, 20 Juli 2019

Yang membuat Pernyataan,

Anis Miftahul Ulum

NIM: 1612321083

# ANALISIS PENGUKURAN KINERJA KEUANGAN PADA PT. ANGKASA PURA I (PERSERO) BANDAR UDARA INTERNASIONAL JUANDA SURABAYA DENGAN PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD*

#### **Anis Miftahul Ulum**

Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Bhayangkara Surabaya

#### **ABSTRAK**

Penilaian Kinerja Merupakan Hal Yang Krusial Bagi Perusahaan. Pengukuran Kinerja Perusahaan Terutama Dalam Bidang Jasa Diharuskan Menerapkan Konsep Penilaian Kinerja Yang Tidak Hanya Melihat Dari Sisi Keuangan Saja Tetapi Juga Harus Dilihat Dari Sisi Non Keuangan.

Penelitian Ini Bertujuan Untuk Menganalisis Kinerja PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandar Udara Juanda Surabaya Dengan Menggunakan Empat Perspektif *Balanced Scorecard* Metode Yang Digunakan Adalah Metode Kualitatif Deskriptif Dengan Pemilihan Responden Menggunakan Kuisoner. Jumlah Responden Pada Penelitian Ini Adalah Karyawan Dari Beberapa Divisi Dan Beberapa Pelanggan PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandar Udara Juanda Surabaya. Responden Karyawan Sebanyak 65 Orang Yang Berasal Dari Beberapa Divisi .

Hasil Penelitian Menunjukkan Bahwa Kinerja Perspektif Keuangan Yang Mengalami Kenaikan Pada Tahun 2017-2018 Namun Pada Tahun 2109 Mengalami Penurunan. Sedangkan Kinerja Perspektif Non Keuangan Mengalami Kenaikan Pada Tahun 2017-2018 Walaupun Pada Tahun 2019 Mengalami Penurunan Dikarenakan Faktor Eksternal Yang Terjadi.

Kata Kunci: Pengukuran Kinerja, Balanced Scorecard

# ANALISIS PENGUKURAN KINERJA KEUANGAN PADA PT. ANGKASA PURA I (PERSERO) BANDAR UDARA INTERNASIONAL JUANDA SURABAYA DENGAN PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD*

#### **Anis Miftahul Ulum**

Accounting study program, economy and business faculty of Bhayangkara University Surabaya

#### **ABSTRACK**

Performance Appraisal Is Crucial For The Company. Measurement of Company Performance, Especially in the Field of Services, Is Required to Implement the Concept of Performance Appraisal, which is Not Only Seen From the Financial Side, But Also Must Be Seen from the Non-Financial Side.

This Research Aims To Analyze PT. Angkasa Pura I (Persero) Surabaya Juanda Airport Using Four Perspective Balanced Scorecard The method used is a descriptive qualitative method by selecting respondents using questionnaires. The Number of Respondents in This Study Are Employees from Several Divisions and Some Customers of PT. Angkasa Pura I (Persero) Surabaya Juanda Airport. Employee Respondents A total of 65 people originating from several divisions.

The Research Results Show That Financial Perspective Performance Increased In 2017-2018 But In 2109 Experience Decreased. While the Non-Financial Perspective Performance Increased in 2017-2018 Even though in 2019 there was a decrease due to external factors that occurred. Keywords: Performance Measurement, Balanced Scorecard, Financial Perspective, Customer Perspective, Internal Business Process Perspective, Learning and Growth Perspective.

Keywords: Performance Measurement, Balanced Scorecard.

# **DAFTAR ISI**

# LEMBAR PENGESAHAN

# KATA PENGANTAR

DAFTAR ISIi
DAFTAR TABELvi
DAFTAR GAMBARviii
DAFTAR LAMPIRANx
BAB I PENDAHULUAN
1.1 Latar Belakang Penelitian
1.2 Rumusan Masalah
1.3 Tujuan Penelitian
1.4 Manfaat Penelitian
1.5 Sistematika Penulisan
BAB II TINJAUAN PUSTAKA
2.1 Penelitian Terdahulu
2.2 Landasan Teori
2.2.1 Kinerja Perusahaan
2.2.2 Pengukuran Kinerja

2.2.3 Balanced Scorecard	22
2.2.4 Perspektif Dalam Balanced Scorecard	26
2.2.5 Hubungan Antar Perspektif	39
2.2.6 Tujuan Strategis	40
2.3 Kerangka Konseptual	41
2.4 Research Question Dan Model Analisis	41
2.4.1 Research Question	41
2.4.2 Model Analisis	42
2.5 Desain Studi Kualitatif	43
BAB III METODE PENELITIAN	44
3.1 Kerangka Berfikir	44
3.2 Pendekatan Penelitian	45
3.3 Jenis Dan Sumber Data	45
3.4 Batasan Dan Asumsi Penelitian	46
3.4.1 Batasan Penelitian	46
3.4.2 Asumsi Penelitian	46
3.5 Unit Analisis	47
3.6 Teknik Pengumpulan Data	47
3.6.1 Metode Pengumpulan Data	47
3.6.2 Penguijan Data	18

3.7 Teknik Analisis Data
3.7.1 Analisis Data
3.7.2 Tahapan Analisis Data
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN58
4.1 Deskripsi Objek Penelitian
4.1.1 Sejarah Singkat Perusahaan
4.1.2 Visi, Misi, Logo Dan Tata Nilai Perusahaan
4.1.3 Struktur Organisasi
4.2 Hasil Analisis
4.2.1 Penterjemahan Visi Dan Strategi Ke Dalam Tiap-Tiap Perspektif Dari Metode
Balanced Scorecard Pada PT. Angkasa Pura I (Persero)
4.2.2 Tabel Kriteria Keseimbangan <i>Balanced Scorecard</i>
4.2.3 Pengukuran Kinerja PT. Angkasa Pura I (Persero) Dengan Menggunakan Balanced
Scorecard79
4.3 Intrepetasi Hasil Analisis Data
4.3.1 Analisis Penilaian Dengan Menggunakan Card Score Berdasarkan Kriteria
Keseimbangan
4.3.2 Perspektif Pelanggan ( <i>Customer</i> )
4.3.3 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan ( <i>Learning and Growth</i> )111
4.3.4 Perspektif Kenangan (Financial)

4.3.5 Perspektif Proses Bisnis Internal ( <i>Internal Business Process</i> )	s)120
BAB V SIMPULAN DAN SARAN	122
5.1 Simpulan	122
5.2 Saran	123
DAFTAR PUSTAKA	125

# **DAFTAR TABEL**

Tabel 2.1. Perbedaan dan Persamaan Penelitian Terdahulu	12-14
Tabel 2.2. Desain Penelitian Kualitatif	43
Tabel 3.1. Rating Scale	56
Tabel 3.2. Kriteria Keseimbangan	57
Tabel 4.1. Kriteria Keseimbangan	76
Tabel 4.2. Rating Scale	77
Tabel 4.3. Data Jumlah Pelanggan	78
Tabel 4.4. Hasil Perhitungan Customer Acquisition	79
Tabel 4.5. Hasil Perhitungan Customer Retention	81
Tabel 4.6. Daftar Keluhan dan Saran	83
Tabel 4.7. Laporan Posisi Keuangan	86
Tabel 4.8. Laporan Laba Rugi Komprehensif	87
Tabel 4.9. Tolak Ukur Current Ratio	88
Tabel 4.10. Tolak Ukur Cash Ratio	89
Tabel 4.11 Tolak Ukur Debt To Equity Ratio	90
Tabel 4.12 Tolak Ukur Debt To Assets Ratio	91
Tabel 4.13 Tolak Ukur Gross Profit Margin	92
Tabel 4.14 Tolak Ukur Return On Asstes	93
Tabel 4.15 Tolak Ukur Return On Equity	93
Tabel 4.16 Tolak Ukur Peningkatan Pendapatan	94

Tabel 4.17 Perhitungan Employee Retention	96
Tabel 4.18 Perhitungan Actual Sales	98
Tabel 4.19 Perhitungan Tingkat Produktivitas Karyawan	98
Tabel 4.20 Perhitungan Employee Training	100
Tabel 4.21 Kriteria Keseimbangan Balanced Scorecard	104
Tabel 4.22 Tabel Kinerja Perspektif	106
Tabel 4.23 Intrepretasi Perspektif Pelanggan	108
Tabel 4.24 Intrepretasi Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	110
Tabel 4.25 Intrepetasi Perspektif Keuangan	117
Tabel 4.26 Intrepetasi Perspektif Proses Bisnis Internal	119

# **DAFTAR GAMBAR**

Gambar 2.1. Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>
Gambar 2.2. Perspektif Pelanggan
Gambar 2.3. Perspektif Pelanggan
Gambar 2.4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran
Gambar 2.5. Hubungan Antar Perspektif
Gambar 2.6. Kerangka Konseptual
Gambar 2.7. Model Analisis
Gambar 3.1. Kerangka Berfikir
Gambar 4.1. Logo Perusahaan 63
Gambar 4.2. Struktur Organisasi
Gambar 4.3. Penerjemahan Visi, Misi Perspektif Keuangan
Gambar 4.4 Penerjemahan Visi, Misi Perspektif Pelanggan
Gambar 4.5. Penerjemahan Visi, Misi Perspektif Proses Bisnis Internal
Gambar 4.6. Penerjemahan Visi, Misi Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran 75
Gambar 4.7. Grafik Customer Acquisition
Gambar 4.8 Grafik Customer Retention
Gambar 4.9. Grafik Number Of Complaint
Gambar 4.10. Grafik <i>Employee Retention</i> 97
Gambar 4.11. Grafik Produktivitas Karyawan
Gambar 4.12 Skala Kinerja

Gambar 4.13. Grafik Perspektif Pelanggan		)7
Gambar 4.14. Grafik Perspektif Pelanggan	Number Of Complaint10	)8

#### **DAFTAR LAMPIRAN**

Lampiran 1 DATA JUMLAH PELANGGAN PT ANGKASA PURA I (PERSERO) CABANG BANDAR UDARA JUANDA SURABAYA PER 31 DESEMBER 2017 SAMPAI DENGAN 2019

Lampiran 2 DAFTAR KELUHAN DAN SARAN PT. ANGKASA PURA I (PERSERO) CABANG BANDAR UDARA JUANDA SURABAYA PER 31 DESEMBER 2019

Lampiran 3 DAFTAR JUMLAH KARYAWAN PT. ANGKASA PURA I (PERSERO) CABANG BANDAR UDARA JUANDA SURABAYA PER 31 DESEMBER 2019

#### BAB I

#### PENDAHULUAN

#### 1.1 Latar Belakang Penelitian

Dalam memasuki era globalisasi, peluang bisnis yang mulai bermunculan dari berbagai sektor. Perusahaan sebagai pelaku bisnis tidak hanya di tuntut untuk dapat bersaing dengan perusahaan lain, tetapi juga di tuntut untuk dapat tumbuh dan berkembang dari masa ke masa. Maka dari itu, perusahaan untuk meningkatkan kinerjanya supaya dapat bersaing di dunia bisnis. Selain tuntutan akan kemampuan bersaing, perusahaan juga di tuntut untuk memiliki keunggulan yang dapat membedakan dengan perusahaan yang lain. Disamping itu, dengan adanya pemanfaatan teknologi informasi sebagai sarana untuk menciptakan daya saing perusahaan untuk membawa perubahan lingkungan bisnis yang kompetitif. Bahkan beberapa perusahaan berupaya untuk merumuskan dan menyempurnakan strategi bisnis mereka dalam rangka memenangkan persaingan bisnis. Hanya perusahaan yang memiliki keunggulan pada tingkat global yang mampu memuaskan atau memenuhi kebutuhan konsumen dan mampu menghasilkan produk yang bermutu serta *cost effective* (Mulyadi, 2001).

Pada tingkat persaingan global saat ini, suatu keuntungan kompetitif perusahaan sangat diperlukan agar dapat bertahan dalam persaingan bisnis. Kemampuan perusahaan dalam menciptakan kompetitif ini akan memperkuat posisi perusahaan dalam persaingan bisnis jangka panjang. Pihak manajemen mungkin

berhasil memaksimalkan laba bersih dan membuat rasio keuangan secara baik seperti ROA, ROI, *Residual Income*, dan EPS. Namun sering melupakan apakah perusahaan dapat bertahan dalam kurun waktu yang panjang (Monika, 2000).

Faktor yang dominan dalam melatarbelakangi perubahan tersebut adalah revolusi dalam teknologi dan komunikasi. Teknologi informasi terdiri dari tiga komponen yaitu Komputer, Telekomunikasi, dan Peralatan Kantor Elektronik. Zaman teknologi informasi ditandai oleh lima trend: trend pergeseran dari *hard automation* technology ke *smart technology* (teknologi informasi), trend pergeseran ke *knowledge-based works*, trend pergeseran ke *responsibility-based organization*, perdagangan berjalan melalui media elektronik, kekayaan lebih banyak dihasilkan dari *human assets*, dan kekayaan intelektual menjadi kekayaan perusahaan yang paling berharga (Lasdi, 2002).

Dalam memasuki lingkungan bisnis yang kompetitif, salah satu faktor penting dari perusahaan yang harus diperhatikan adalah manajemen perusahaan yang baik. Oleh karena itu, perusahaan memerlukan sistem manajemen yang didesain sesuai dengan tuntutan lingkungan perusahaan. Kunci persaingan dalam pasar bisnis adalah kualitas total yang mencakup penekanan-penekanan pada kualitas produk, kualitas biaya, kualitas pelayanan, kualitas penyerahan tepat waktu, kualitas estetika, dan bentuk-bentuk kualitas lain yang terus berkembang guna memberikan kepuasan terus menerus kepada pelanggan agar tercipta pelanggan yang loyal. Sehingga meningkatnya persaingan bisnis memacu manajemen untuk lebih memperhatikan beberapa hal penting yaitu "keunggulan" dan "nilai" (Cahyo, 2009:168).

Pengukuran kinerja menurut Moeheriono (2013) adalah suatu proses penilaian tentang kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran dalam pengelolaan sumber daya manusia untuk menghasilkan suatu barang dan jasa termasuk informasi efisiensi serta efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan perusahaan. Maka karena itu, pengukuran kinerja hendaknya dapat diukur sesuai dengan keadaan perusahaan atau organisasi yang sebenarnya. Selain dari pengukuran kinerja agar perusahaan tidak kalah dalam persaingan antar perusahaan atau oragnisasi lain, maka perlu adanya metode penyeimbang untuk menyeimbangkan kinerja keuangan dan non keuangan serta kinerja jangka panjang dan jangka pendek adalah metode *Balanced Scorecard*.

Selama ini yang dipergunakan dalam perusahaan adalah pengukuran kinerja tradisional yang hanya menitikberatkan pada sektor keuangan saja. Pengukuran kinerja dengan sistem ini hanya menyebabkan orientasi perusahaan pada keuntungan jangka pendek dan cenderung mengabaikan kelangsungan hidup perusahaan dalam jangka panjang. Pengukuran kinerja yang menitikberatkan hanya pada sektor keuangan saja kurang mampu mengukur harta-harta tak tampak (*intangible assets*) dan harta-harta intelektual (sumber daya manusia) perusahaan. Selain itu, pengukuran dengan cara tradisional kurang mampu bercerita banyak mengenai masa lalu perusahaan, kurang memperhatikan faktor eksternal, serta tidak mampu sepenuhnya menuntun perusahaan ke arah yang lebih baik (Kaplan dan Norton, 1996).

Pengukuran dan penilaian kinerja dalam perusahaan atau organisasi sangat penting bagi setiap perusahaan karena salah satu faktor indikator keberhasilan suatu perusahaan dalam memproduksi produk atau barang dan jasa yang dihasilkan oleh perusahaan tersebut. Pengukuran kinerja setiap perusahaan terutama perusahaan dalam bidang jasa diharuskan menerapkan konsep penilaian kinerja yang tidak hanya melihat dari sisi keuangan saja tetapi juga harus dilihat dari sisi non keuangan.

Banyak teori dan metode pengukuran kinerja yang telah diterapkan di berbagai organisasi selama bertahun-tahun. Pendekatan-pendekatan ini diantaranya *ratio* analysis, balanced scorecard, analytic hierarchical process (AHP), data envelopment analysis (DEA), the European foundation for quality management model, economic added, dan traditional financial measures. Setiap metode memiliki konsep dasar, tujuan, keunggulan, dan kelemahan. Metode pengukuran kinerja yang dipilih oleh manajemen untuk menilai kinerja tergantung pada status dan jenis organisasi yang terlibat. Balanced Scorecard (BSC) adalah instrumen evaluasi kinerja yang luas dan komprehensif untuk merencanakan dan mengendalikan organisasi secara memadai sehingga dapat mencapai tujuan perusahaan (Davis dan Albright, 2004)

Akademisi dan para peneliti yang terlibat dalam manajemen strategis dan kinerja dan akuntansi manajerial telah mencurahkan perhatian yang besar dalam beberapa dekade terakhir terkait pengaruh BSC pada kinerja organisasi dan perencanaan strategis. BSC dirancang oleh Kaplan dan Norton (1992) menggunakan empat perspektif yang mencerminkan kegiatan dari penciptaian penilaian perusahaan. Urutan perspektifnya adalah sebagai berikut : *learning and growth perspective, internal/business process perspective, customer perspective, adn financial perspective.*BSC memberikan penekanan baik aspek keuangan dan non-keuangan, strategi jangka panjang dan jangka pendek, dan juga menekankan ukuran bisnis internal dan eksternal.

Dengan menggabungkan semua perspektif yang berbeda ini, *Balanced Scorecard* membantu para manajer memahami hubungan antara dimensi kinerja alternatif yang pada akhirnya mengarah pada peningkatan pengambilan keputusan dan pemecahan masalah (Frigo, 2002).

Balanced Scorecard merupakan kerangka kerja komprenhensif untuk menerjemahkan visi dan misi serta startegi perusahaan yang di rancang oleh Kaplan dan Norton tahun 1990. Dalam pengukuran Balanced Scorecard terdapat pendekatan melalui empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Menurut Sumarsan (2013:219) Balanced Scorecard adalah sebuah perencanaan strategis dan sistem manajemen yang digunakan secara luas baik dalam organisasi berorientasi laba maupaun dalam organisasi nirlaba diseluruh dunia dalam kegiatan-kegiatan usaha untuk menyelaraskan visi dan strategi organisasi, meningkatkan komunikasi internal dan eksternal, serta mengawasi kinerja organisasi sesuatu dengan tujuan strategic perusahaan.

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

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

BSC mencerminkan keseimbangan antara tujuan jangka pendek dan jangka panjang, ukuran keuangan dan non-keuangan, dan ukuran eksternal dan internal. Menekankan hubungan dan keselarasan berbagai tindakan untuk tujuan strategis, dan mengkonseptualisasikan keselarasan strategis antara tujuan bisnis dan taktik khusus. BSC mengevaluasi organisasi dari empat perspektif: ukuran finansial, kepuasaan pelanggan, internal bisnis proses, dan pembelajaran dan pertumbuhan perusahaan. Kaplan dan Norton menjelaskan BSC merupakan terjemahan misi dan strategi organisasi menjadi seperangkat ukuran kinerja komprehensif yang menyediakan kerangka kerja untuk pengukuran strategis dan sistem manajemen. Mereka menyimpulkan bahwa pengukuran kinerja tradisional, memiliki bias keuangan dan berpusat pada isu-isu kontrol, mengabaikan masalah utama dalam menghubungkan kinerja operasional dengan tujuan strategis dan mengkomunikasikan tujuan dan hasil ini ke semua tingkat organisasi (Song et al., 2006). Tujuan utama BSC untuk menggantikan sistem evaluasi kinerja tradisional yang hanya berdasarkan keuangan. Perspektif keuangan masih merupakan inti dari evaluasi kinerja, tetapi perspektif lain juga harus dimasukkan untuk memungkinkan metode evaluasi kinerja yang lebih seimbang dan juga memilki efektivitas organisasi yang mendorong (Wu et al., 2011)

PT. Angkasa Pura I (Persero) sebagai pengelola Bandar Udara Internasional Juanda yang bergerak di bidang pengelolaan bandar udara yang berkantor pusat di jakarta, memilki visi, misi serta nilai dalam menjalankan aktifitasnya yaitu menjadi penghubung dunia yang lebih dari sekedar operator bandar udara dengan keunggulan layanan yang menampilkan keramahtamahan khas Indonesia.

Fenomena regional dan nasional yang terjadi merupakan tantangan bagi PT. Angkasa Pura I (Persero) dalam hal yang berkaitan dengan pengembangan *Services Quality Airport* baik dalam Penerbangan Domestik atau Penerbangan Internasional, dan perbaikan kinerja yang berkesinambungan terhadap Bandar Udara di Indonesia yang sesuai dengan standarisasi Internasional yang berlaku. Pada saat ini PT. Angkasa Pura I (persero) Bandar Udara Internasional Juanda Surabaya telah melakukan inovasi atas pembangunan dan pengembangan infrastruktur *Airport* berstandar internasional dan perbaikan pelayanan. Sehingga pada tahun 2017 Bandara Internasional Juanda memperoleh prestasi dan penghargaan atas kinerjanya yaitu Sertifikasi Manajemen Mutu ISO 9001: 2015, *Airport Service Quality (ASQ)* 2017. Maka dari itu untuk mempertahankan prestasi dan meningkatkan *Performance* Bandar Udara Internasional Juanda Surabaya, PT. Angkasa Pura I (Persero) terus melakukan perbaikan yang berkelanjutan dan mengevaluasi kinerjanya.

Pengukuran kinerja yang selama ini digunakan oleh PT. Angkasa Pura I (Persero) selama ini berdasarkan peraturan Kementerian Badan Usaha Milik Negara (BUMN) nomor KEP/100/MBU/2002, tanggal 04 Juni 2002, Kinerja perusahaan PT. Angkasa Pura I (Persero) Kantor Cabang Bandar Udara Internasional Juanda 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 Persedian (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 Keuangan tahun 2017-2019

Melalui Balanced Scorecard manajer dapat mengukur apa yang telah diinvestasikan dalam pengembangan sumber daya manusia, sistem dan prosedur demi perbaikan kinerja perusahaan di masa depan dan memungkinkan para manajer dapat menilai yang telah dibina dalam intangible asset seperti merk dan loyalitas pelanggan.

PT Angkasa Pura I (Persero) merupakan salah satu perusahaan BUMN yang bergerak dalam bidang penyedia jasa layanan kebandarudaraan yang sesuai dengan Melaksanakan dan mendukung strategis perusahaan adalah tujuan kebijaksanaan dan program pemerintah di bidang ekonomi dan pembangunan nasional, khususnya di bidang jasa penyedia layanan bandar udara, dengan menyediakan pelayanan jasa yang bermutu tinggi dan berdaya saing kuat untuk dapat melakukan ekspansi baik di pasar domestik maupun internasional di bidang penyedia jasa layanan kebandarudaraan.

Jumlah penumpang yang terus bertambah setiap tahunnya sementara penambahan sarana dan prasarana penunjang yang dibutuhkan sebagai penyedia jasa layanan bandar udara. Menghadapi permasalahan tersebut PT Angkasa Pura I (Persero) harus dapat memperhatikan aspek-aspek yang dapat mempengaruhi kinerja perusahaan yang dapat menjadi efek domino kedepannya. Dengan pengukuran kinerja secara berkala setiap periode membuat manajemen memahami bagaimana keadaan unit bisnis mereka dan membantu pihak manajemen dalam pembuatan keputusan baik jangka pendek maupun jangka panjang.

Untuk mengukur efektivitas dan efisiensi kinerja organisasi maka manajemen perlu mengukur kinerja organisasi. Setelah perubahan manajemen PT. Angkasa Pura I (Persero) mulai berbenah, dahulunya PT. Angkasa Pura I (Persero) mengukur kinerja perusahaan dengan alat ukur konvensional yaitu dengan mengukur Rasio Keuangan. Pengukuran kinerja berdasarkan Keuangan saja yang dapat menyesatkan, dimana perusahaan akan berusaha menjadikan profit sebagai tolak ukur keberhasilan perusahan dan mengabaikan aspek-aspek lainnya.

Manajemen menyadari untuk menjadi perusahaan yang prima dan mampu bersaing dalam jangka waktu yang panjang, perusahaan tidaklah hanya berpacu pada kinerja aspek keuangan namun juga aspek non keuangan. Hal tersebut dimulai dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dimana perusahaan mempunyai suatu strategi untuk meningkatkan produktivitas dan komitmen personel. Sebagai akibat dari peningkatan produktivitas dan komitmen dari personel maka akan meningkat pula kualitas proses layanan pelanggan dan proses layanan pelanggan akan terintegrasi.

Dengan demikian kepercayaan pelanggan dan kepuasan pelanggan akan meningkat pula yang terlihat dari pertambahan pada perspektif pelanggan, dan pada akhimya akan berpengaruh pada perspektif keuangan yang ditunjukkan dengan peningkatan pendapatan penjualan. Jadi dari masing-masing perspektif memliki peran dan hubungan yang tidak dapat dipisahkan satu sama lain.

Perspektif keuangan sangat dipengaruhi oleh tiga perspektif lainnya yaitu : pembelajaran dan pertumbuhan, pelanggan, serta bisnis internal. Berawal dari meningkatnya komitmen dan produktivitas dalam perusahaan yang akan meningkatkan

kualitas proses layanan pelanggan dan pada akhimya akan menciptakan kepercayaan terhadap pelanggan.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kinerja perusahaan secara menyeluruh dengan alat ukur modern ditinjau dari empat perspektif mulai dari perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Dengan judul sebagai berikut "Analisis Pengukuran Kinerja Keuangan pada PT. Angkasa Pura I (Persero) Kantor Cabang Bandar Udara Internasional Juanda Surabaya dengan Pendekatan *Balanced Scorecard*"

#### 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan pada latar belakang diatas, maka yang menjadi permasalahan pokok dalam penelitian ini adalah: Bagaimana Pencapaian Kinerja Keuangan Bandar Udara Internasional Juanda Jika di ukur dengan pendekatan Balanced Scorecard?

#### 1.3 Tujuan Penelitian

Sesuai dengan permasalahan yang telah di rumuskan diatas, maka tujuan dari penelitian ini adalah: Untuk mengukur kinerja keuangan PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandar Udara Juanda Surabaya jika diukur menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard*.

#### 1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan dari penelitian ini diantaranya adalah :

- 1. Bagi Penulis, Untuk memberikan pemahaman mendalam bagi penulis mengenai penilaian prestasi suatu perusahaan menggunakan metode *Balanced Scorecard* serta melakukan perbandingan teori dan pengimplementasiannya di lapangan.
- 2. Bagi Perusahaan, Memberikan masukan bagi pihak manajemen mengenai kinerja perusahaan dan metode apa saja yang dapat diambil untuk meningkatkan kinerja perusahaan.
- 3. Bagi Pihak Lain, Sebagai bahan informasi bagi penulis lainnya yang berkeinginan untuk mengkaji objek yang sama dalam upaya meningkatkan kinerja PT. Angkasa Pura I (Persero) Kantor Cabang Bandar Udara Internasional Juanda Surabaya.

#### 1.5 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan ini disusun untuk memudahkan dalam mendapatkan gambaran tentang pembahasan dalam penelitian ini. Secara ringkas sistematika penulisan dapat diuraikan sebagai berikut :

#### **BABI: PENDAHULUAN**

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

#### **BAB II: TINJAUAN PUSTAKA**

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, Perspektif *Balanced scorecard*, Keunggulan *Balanced scorecard*, pengertian dan manfaat pengukuran kinerja, dan syarat-syarat pengukuran kinerja yang baik.

#### **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 penulis dengan metode dan analisis yang dilakukan. Terdiri atas hasil analisis data yang diperoleh dari PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandar Udara Internasional Juanda Surabaya yang akan digunakan dalam mengintrepetasikan hasil pengukuran kinerja PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandar Udara Internasional Juanda Surabaya dengan menggunakan perspektif *Balanced Scorecard*.

#### **BAB V : SIMPULAN DAN SARAN**

Bab ini berisi tentang kesimpulan dari penelitian dari pembahasan masalah yang dilakukan pada perusahaan BUMN PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandar Udara Internasional Juanda Surabaya. Selain itu peneliti juga memberikan saran mengenai

kemungkinan pengukuran kinerja *Balanced Scorecard* dalam rangka perencanaan strategi sebagai alternatif untuk mengukur kinerja perusahaan.

#### **BAB II**

#### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu mengenai Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Pendekatan Metode *Balanced Scorecard* (BSC) merupakan penelitan yang sifatnya terbilang sudah cukup banyak dalam dunia manajemen operasional karena dalam perkembangannya BSC sangat berguna memperbaiki kinerja perusahaan. Dari beberapa penelitian sebelumnya, dapat diberikan gambaran mengenai persamaan dan perbedaan dengan penelitian terdahulu dengan penelitian yang dilakukan oleh penulis.

- 1.Ryan Yahuda Tri Puntratnto Pesiwarissa, Universitas Bhayangkara, 2015

  Penelitian ini berjudul "Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Menggunakan Konsep *Balanced Scorecard* Untuk Meningkatkan Perencanaan Strategis Perusahaan (Studi Kasus PT. Kasa Husada Wira Jatim)". Tujuan penelitian ini untuk mengetahui secara praktis mengenai penerapan konsep *balanced scorecard* sebagai tolak ukur guna meningkatkan perencanaan strategis PT. Kasa Husada Wira Jatim.
- 2. Firdaus Maulana Adi, Universitas Negeri Yogyakarta (2016)

Penelitian ini berjudul "Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* Pada Perusahaan Penerbit Buku Deepbulish CV. Budi Utama Yogyakarta". Tujuan Penelitian ini untuk mengetahui kinerja keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, dan perspektif

pembelajaran dan pertumbuhan pada penerbit buku Deepublish CV. Budi Utama Yogyakarta.

## 3. Chinde Larassati Putri, Universitas Airlangga 2019

Penelitian ini berjudul "Perancangan Pengukuran Kinerja Dengan Metode Balanced Scorecard Pada PT. TIKI Tegalsari Surabaya" Tujuan Penelitian ini adalah untuk mengetahui pengukuran kinerja PT. TIKI Tegalsari Surabaya Jika menggunakan Metode Balanced Scorecard. Karena selama ini PT. TIKI Tegalsari Surabaya menggunakan Rasio Profitabilitas sebagai indikator kinerjanya. Penelitian ini berisi tentang merancang balanced scorecard untuk mengukur kinerja dari PT. TIKI Tegalsari Surabaya.

Tabel 2.1. Perbedaan dan Persamaan Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti/Judul		Variabel da	Hasil Penelitian	
	Penelitian/Tahun		Persamaan	Perbedaan	
1.	Ryan Yahuda Tri Puntratnto Pesiwarissa/ Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Menggunakan Konsep Balanced Scorecard Untuk Meningkatkan Perencanaan Strategis Perusahaan (Studi Kasus PT. Kasa Husada Wira Jatim)/2015	(1) (2) (3) (4)		(1) Jenis Perusahaan yang dijadikan objek penelitian. Jenis perusahaan di penelitian sebelumnya	metode balanced scorecard pada PT. Kasa Husada Wira Jatim masih belum mencapai target perusahaan dengan skor 55,557% hal ini dikarenakan

No.	Peneliti/Judul	Variabel dan Metode	Hasil Penelitian
	Penelitian/Tahun	Persamaan Perbedaan	
2.	Firdaus Maulana Adi/ Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Pendekatan Balanced Scorecard Pada Perusahaan Penerbit Buku Deepbulish CV. Budi Utama Yogyakarta/2016	(1) Penelitian ini merancang/mendes ain alat pengukuran kinerja (2) Prosedur pengumpulan data yang dilakukan adalah observasi dan wawancara (3) Metode yang digunakan adalah balanced scorecard. (4) Kedua perusahaan (Percetakan Buku dan obyek perusahaan peneliti) masih menggunakan sistem evaluasi kinerja tradisional.	rancangan pengukuran kinerja dengan menggunakan metode balanced scorecard. penerbit buku Deepublish dengan pendekatan Balance Scorecard menghasilkan total pengukuran kinerja yang baik. Perspektif keuangan baik, margin laba kotor sebesar 73,6%, margin laba operasi sebesar 18,27%, ROA sebesar 25,21%. Current Ratio sebesar 445,37%, dan TATO sebesar 137,97%. Perspektif pelanggan baik, namun ada catatan pada akuisisi pelanggan baik, namun ada catatan pada akuisisi pelanggan yang mengalami penurunan, retensi pelanggan mengalami penurunan sebesar 0,38%, akuisisi pelanggan mengalami penurunan sebesar 23,34%, dan tingkat kepuasan pelanggan pada tanggapan positif >50%.
3.	Chinde Larassati Putri/ Perancangan Pengukuran Kinerja Dengan Metode Balanced Scorecard	(1) Penelitian ini merancang/mendes ain alat pengukuran kinerja Jenis Perusahaan yang dijadikan objek penelitian. Jenis perusahaan di penelitian	rancangan pengukuran kinerja dengan menggunakan metode <i>balanced</i>

No.	Peneliti/Judul	Variabel dan Metode		Hasil Penelitian
	Penelitian/Tahun	Persamaan	Perbedaan	
	Pada PT. TIKI Tegalsari Surabaya /2019	(2) Prosedur pengumpulan data yang dilakukan adalah observasi	sebelumnya adalah jasa ekspedisi dan jenis perusahaan di penelitian yang dilakukan penulis adalah penyedia layanan jasa	TIKI Tegalsari Surabaya masih belum mencapai target perusahaan
				margin ratio.

Sumber : Peneliti (2020)

### 2.2 Landasan Teori

## 2.2.1 Kinerja Perusahaan

## 2.2.1.1 Pengertian Kinerja

Tujuan dari suatu sistem pengukuran kinerja adalah untuk mengimplementasikan strategi organisasi dalam menetapkan sistem pengukuran kinerja mencapai manajemen puncak. Ukuran-ukuran ini dapat dilihat sebagai faktor-faktor kunci keberhasilan saat ini dan masa depan. Jika faktor tersebut membaik artinya suatu organisasi telah berhasil mengimplementasikan strateginya. Kinerja merupakan suatu gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang tertuang dalam *strategic planning* suatu organisasi. Pengukuran kinerja menurut Gaspersz (2003:70) merupakan suatu cara mengukur arah dan kecepatan perubahan serta merupakan alat pembanding sepanjang waktu.

Kinerja perusahaan merupakan suatu gambaran tentang kondisi keuangan suatu perusahaan yang dianalisis dengan alat-alat analisis keuangan, sehingga dapat diketahui tentang baik buruknya keadaan keuangan suatu perusahaan yang mencerminkan prestasi kerja dalam suatu periode tertentu. Hal ini merupakan salah satu hal penting agar sumber daya digunakan secara optimal dalam menghadapi situasi perubahan lingkungan.

Sebelum memahami masalah penilaian kinerja yang lebih jauh, ada beberapa pengertian kinerja. Kinerja perusahaan adalah hasil dari banyak keputusan individual yang dibuat secara terus menerus oleh manajemen (Helfert, 1996) dan juga menurut Mulyadi (2007) "Kinerja adalah keberhasilan personil, tim, atau unit organisasi dalam mewujudkan sasaran strategik yang telah ditetapkan sebelumnya dengan perilaku yang diharapkan".

Selain itu dapat juga di lihat dari kinerja dari karyawan tersebut terhadap karyawan lainnya. Berdasarkan beberapa pendapat tentang kinerja dan prestasi kerja dapat disimpulkan bahwa pengertian kinerja maupun prestasi kerja mengandung substansi pencapaian hasil kerja oleh seseorang. Dessler (2009) dengan demikian kinerja maupun prestasi kerja merupakan cerminan hasil yang dicapai oleh seseorang atau kelompok orang. Kinerja perorangan (*individual performance*) dengan kinerja lembaga (*institutional performance*) atau kinerja perusahaan (*corporate performance*) terdapat hubungan yang erat. Dengan kata lain bila kinerja karyawan (*individual performance*) baik maka kemungkinan kinerja perusahaan (*corporate performance*) juga baik.

#### 2.2.1.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Simanjutak (2005:87) kinerja dipengaruhi oleh faktor-faktor sebagai berikut :

- 1. Kualitas dan kemampuan pegawai
  - Yaitu hal-hal yang berhubungan dengan pendidikan/pelatihan etos kerja, motivasi kerja, sikap mental, dan kondisi fisik pegawai.
- 2. Sarana pendukung

Yaitu hal yang berhubungan dengan lingkungan kerja (keselamatan kerja, kesehatan kerja, sarana produksi, teknologi) dan hal-hal lainnya yang berhubungan dengan kesejahteraan pegawai (upah/gaji, jaminan sosial, keamanan kerja)

3. Supra sarana

Yaitu hal-hal yang berhubungan dengan kebijaksanaan pemerintah dan hubungan industrial manajemen

#### 2.2.2 Pengukuran Kinerja

## 2.2.2.1 Pengertian Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja yang didefinisikan sebagai "performing measurement" adalah kualifikasi dan efisiensi perusahaan atau segmen atau keefektifan dalam pengoperasian bisnis selama periode akuntansi. Maka pengertian kinerja adalah suatu usaha formal yang dilaksanakan perusahaan untuk mengevaluasi efisien dan efektivitas dari aktivitas perusahaan yang telah dilaksanakan pada suatu periode waktu tertentu, jadi dapat diambil kesimpulan bahwa kinerja perusahaan merupakan seluruh kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan merupakan seluruh kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan yang berkaitan dengan pencapaian sasaran strategik manajemen selama dalam periode tertentu.

Suatu sistem pengukuran kinerja sangat penting untuk mengetahui keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuannya, baik untuk tujuan jangka pendek maupun jangka panjang, seperti yang telah ditetapkan dalam suatu strategi. Jadi untuk mengetahui suatu keberhasilan atau tidaknya suatu strategi yang telah ditetapkan, diperlukan suatu pengukuran kinerja yang merupakan alat bagi manajemen untuk mengevaluasi kinerjanya. Seperti yang diungkapkan oleh Kaplan dan Nortom (2000;21) "if you can't measure it, you can't manage it".

Dengan demikian dibutuhkan suatu pengukuran kinerja yang dapat digunakan sebagai landasan untuk menilai kemajuan yang telah dicapai dibandingkan dengan tujuan yang telah ditetapkan, sekaligus sebagai alat komunikasi dan alat manajemen untuk memperbaiki kinerja organisasi. Hasil pengukuran tersebut kemudian digunakan umpan balik yang akan memberikan informasi tentang prestasi pelaksanaan suatu rencana dan titik dimana perusahaan memerlukan beberapa penyesuaian atas aktivitas perencanaan dan pengendalian. Dari beberapa definisi yang telah dikemukakan, maka dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja merupakan suatu proses penilaian tentang kemajuan pekerjaan yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan kewenangan dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya mencapai tujuan organisasi.

### 2.2.2.2 Karakteristik dalam Pengukuran Kinerja

Menurut Gaspersz (2011:181), Karakteristik yang biasa digunakan oleh organisasi kelas dunia dalam menerapkan *Balanced Scorecard* untuk mengevaluasi sistem pengukuran kinerja mereka adalah :

- 1. Biaya yang dikeluarkan untuk pengukuran kinerja tidak lebih besar daripada manfaat yang diterima.
- 2. Pengukuran harus dimulai pada permulaan program *balanced scorecard*. Berbagai masalah yang berkaitan dengan kinerja beserta kesempatan-kesempatan untuk meningkatkan harus dirumuskan secara jelas.
- 3. Pengukuran harus terkait langsung dengan tujuan-tujuan strategis yang dirumuskan kisi strategis dan harus memiliki paling sedikit satu pengukuran.
- 4. Pengukuran harus sederhana serta memunculkan data yang mudah untuk digunakan, mudah dipahami, dan mudah melaporkannya.
- 5. Pengukuran harus diulang terus-menerus, sehingga dapat diperbandingkan.
- 6. Pengukuran harus dilakukan pada sistem secara keseluruhan, yang menjadi ruang lingkup *balanced scorecard*.
- 7. Pengukuran harus dapat digunakan untuk menetapkan target dan mengarah pada peningkatan kinerja di masa mendatang.
- 8. Ukuran-ukuran kinerja dalam program *balanced scorecard* yang diukur itu seharusnya telah dipahami secara jelas oleh semua individu yang terlibat.
- 9. Pengukuran seharusnya melibatkan semua individu yang berada dalam proses terlibat dengan program *balanced scorecard*.
- 10. Pengukuran harus akurat, dapat diandalkan, dapat di*verifikasi* sehingga dapat diterima dan dipercaya sebagai sahih (*valid*) oleh mereka yang menggunakannya.
- 11. Pengukuran harus berfokus pada tindakan korektif dan peningkatan, bukan sekedar pada pemantauan (*monitoring*) atau pengendalian.

#### 2.2.2.3 Tujuan dan Manfaat Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja memiliki tujuan pokok yaitu untuk memotivasi karyawan dalam mencapai tujuan organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan oleh organisasi sebelumnya.

Menurut Yuwono (2008:29) manfaat sistem pengukuran kinerja yang baik adalah :

- 1.Menelusuri kinerja terhadap harapan pelanggan, sehingga akan membawa perusahaan lebih dekat dengan pelanggannya dan membuat seluruh orang dalam organisasi terlibat dalam upaya untuk memberikan kepuasan kepada pelanggan.
- 2.Memotivasi pegawai untuk melakukan pelayanan terbaik sebagai bagian dari mata rantai pelanggan dan pemasok internal.
- 3.Mengidentifikasi berbagai terobosan sekaligus mendorong upaya-upaya terhadap terobosan tersebut.
- 4.Membuat suatu tujuan strategis yang biasanya masih kabur menjadi lebih kongkrit, sehingga mempercepat proses pembelajaran organisasi.
- 5.Membangun konsesus untuk melakukan perubahan dengan memberikan "*Reward*" atas perilaku yang diharapkan tersebut.

#### 2.2.3 Balanced Scorecard

### 2.2.3.1 Pengertian 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 Businees 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.

Balanced Scorecard menurut Mulyadi (2007:3) merupakan alat manajemen kontemporer yang didesain untuk meningkatkan kemampuan perusahaan dalam melipatgandakan kinerja keuangan luar biasa secara berkesinambungan (sustainable outstanding financial performance). Sedangkan, Menurut Kaplan dan Norton (2000:122) Balanced Scorecard terdiri atas dua kata yaitu:

1. *Scorecard*, yaitu kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang yang nantinya akan digunakan untuk membandingkan dengan hasil

- kerja yang telah dicapai dengan apa yang telah diharapkan atau ditetapkan sebelumnya
- 2. *Balanced*, untuk menunjukkan bahwa kinerja personel atau karyawan diukur secara seimbang dan dipandang dari dua aspek yaitu : keuangan dan non keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, dan dari intern maupun ekstern.

Dengan ini dapat disimpulkan bahwa Kaplan dan Norton (2000:122) *Balanced Scorecard* adalah suatu sistem manajemen untuk mengelola implementasi strategi, mengukur kinerja secara utuh, mengkomunikasikan visi dan misi, strategi dan sasaran kepada *stakeholder*.

Pada awalnya *Balanced Scorecard* digunakan untuk membantu eksekutif dalam mengukur kinerja yang hanya berfokus pada aspek keuangan. Akibat dari itu terlalu fokusnya kinerja eksekutif pada aspek keuangan, yang menyebabkan kurang diperhatikannya kinerja non keuangan. Kinerja keuangan pada umumnya mencakup jangka waktu yang relatif pendek, yaitu 1 tahun. Oleh karena itu, para eksekutif lebih fokus pada kinerja jangka pendek dan mengabaikan kinerja jangka panjang yag perlu diperhitungkan juga.

Balanced scorecard adalah catatan prestasi atau kinerja seseorang meliputi catatan kinerja yang direncanakan, catatan kerja yang terealisasi, dan catatan perbandingan antara keduanya sebagai alat evaluasi atas kinerja orang yang bersangkutan. Adapun kata berimbang mengindikasikan adanya pengukuran seimbang antara dua aspek variabel kinerja eksekutif, yaitu keseimbangan antara kinerja aspek keuangan dan aspek non keuangan serta keseimbangan antara kinerja jangka panjang

dan kinerja jangka pendek (Bernadine, 2001). Adapun definisi *balanced scorecard* menurut Kaplan dan Norton (1992) adalah :

"The BSC is an integrated result-oriented set of key-performance measure, including financial and non-financial measure, which comprise current performance and drivers of the future performance. The BSC should be a component of a strategic management system that links the entity's initiatives that are explicitly designed to inform and motivate continous efforts toward improvement".

BSC merupakan alat pengukuran kinerja yang berorientasi pada hasil kinerja yang terintegrasi satu sama lain , baik hasil kerja finansial maupun non-finansial. BSC membandingkan kinerja sekarang dengan tujuan dari kinerja yang diharapkan di masa depan. BSC merupakan komponen dari sistem manajemen yang strategik yang menghubungkan visi dan misi ke depan dan nilai-nilai perusahaan dengan strategi, target, dan pemikiran inisiatif yang didesain secara eksplisit untuk menginformasikan dan memotivasi agar terus berusaha melakukan peningkatan.

Menurut Pinerio (Dalam Chen et al., 2011) balanced scorecard merupakan pendekatan yang ditujukan untuk membantu organisasi mencapai tujuannya, sementara perspektif keuangan tradisional hanya untuk mengukur aset nyata. Ini mencakup 3 perspektif (pelanggan, Proses internal, dan learning and growth) untuk mengevaluasi aset berwujud dan modal intelektual yang dimiliki oleh perusahaan. Strategi diperiksa dari perspektif keuangan dan non keuangan berdasarkan pada data aktual.

Dengan demikian, *baalanced scorecard* merupakan suatu sistem manajemen dan pengukuran kinerja yang secara tepat, cepat, dan komprehensif yang dapat memberikan

pemahaman kepada manajer tentang kinerja bisnis. Pengukuran kinerja tersebut meliputi 4 perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

Balanced Scorecard menekankan bahwa pengukuran keuangan dan non keuangan harus menjadi bagian dari sistem informasi di semua tingkat organisasi.

### 2.2.3.2 Manfaat Balanced Scorecard

Menurut Kaplan dan Norton (2000:2), Beberapa manfaat dari *Balanced*Scorecard:

- 1. Menterjemahkan visi menjadi tema-tema kunci strategik yang dapat dikomunikasikan dan dilaksanakan oleh seluruh anggota organisasi.
- 2. Menumbuhkan *consensus* dan kerjasama di antara para senior eksekutif dan anggota organisasi yang lain baik secara horizontal maupun secara vertikal.
- 3. Memberikan saran penilaian yang lebih baik atas kemampuan manajerial, usaha-usaha dan kualitas pengambilan keputusan anggota organisasi.
- 4. Mengkomunikasikan strategi-strategi terbaru pada seluruh karyawan dan kemudian menyelaraskan tujuan dari para departemen, tim dan individu guna mencapai keberhasilan dalam pelaksanaan strategi.
- 5. Memberikan umpan balik bagi perbaikan strategi. Melalui *Balanced Scorecard* perusahaan akan mampu menjelaskan misinya kepada pelanggan dan dapat mengidentifikasi indikator kepuasan pelanggan secara lebih transparan, objektif dan terukur serta mampu mengidentifikasi proses kerja

dan kualitas sumber daya manusia yang dibutuhkan dalam mencapai misi dan strateginya.

# 2.2.3.3 Keunggulan Balanced Scorecard

Menurut Mulyadi (2005:11) keunggulan konsep *Balanced Scorecard* dalam sistem perencanaan strategik adalah mampu untuk menghasilkan rencana strategik yang memiliki karakteristik sebagai berikut :

# 1. Komprehensif

Balanced Scorecard memperluas perspektif yang dicakup dalam perencanaan strategik, yaitu dari yang sebelumnya hanya terbatas pada perspektif keuangan, meluas ketiga perspektif yang lain seperti pelanggan, proses, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Perluasan perspektif rencana strategik ke perspektif non keuangan tersebut menghasilkan manfaat sebagai berikut: a. Menjanjikan kinerja keuangan yang berlipat ganda dan berkesinambungan. b. Memampukan organisasi untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompleks.

#### 2. Koheren

Balanced Scorecard personil untuk membangun hubungan sebab akibat (casual realtionship) diantara berbagai sasaran strategik yang dihasilkan dalam perencanaan strategik. Setiap sasaran strategik yang ditetapkan dalam perspektif non keuangan harus mempunyai hubungan casual dengan sasaran keuangan, baik secara langsung maupun tidak langsung.

#### 3. Berimbang

Keseimbangan sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik penting untuk menghasilkan kinerja keuangan yang berkesinambungan.

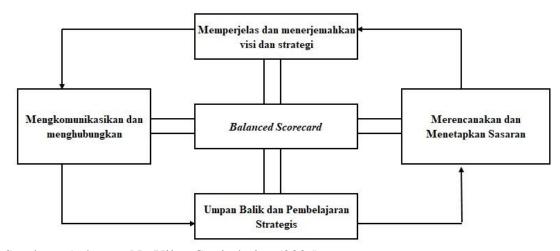
#### 4. Terukur

Keterukuran sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik menjanjikan ketercapaian berbagai sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem tersebut. *Balanced Scorecard* digunakan untuk mengukur sasaran-sasaran strategik yang sulit untuk diukur.

# 2.2.4 Perspektif Dalam Balanced Scorecard

Balanced Scorecard mengukur empat perspektif yang berbeda tetapi mempunyai tujuan yang sama yaitu mencapai sasaran strategi yang sudah direncanakan oleh

perusahaan. Keempat perspektif tersebut saling berkaitan yang nanti akan berusaha meningkatkan kinerja perusahaan. Keempat perspektif tersebut diilustrasikan pada gambar 2.1. Perspektif *Balanced Scorecard*:



Sumber: Anhtony, N., Vijay Govindrajan (2005)

Gambar 2.1. Perspektif *Balanced Scorecard* 

# 2.2.4.1 Perspektif Keuangan

Balanced Scorecard tetap menjadikan kinerja keuangan sebagai tolak ukur, karena keuangan merupakan suatu hasil penggambaran masa lalu atau periode tertentu atas tindakan dan keputusan yang diambil oleh manajemen. Pengukuran kinerja keuangan menunjukkan apakah perencanaan, implementasi dan pelaksanaan dari strategi dengan memberikan perbaikan yang mendasar. Perbaikan-perbaikan ini tercermin dari sasaran-sasaran yang secara khusus berhubungan dengan keuntungan yang terukur, baik berbentuk *Profit Margin, ROI, ROA*, dan *ROE*. Sasaran keuangan bisa sangat berbeda di tiap-tiap tahapan dari siklus kehidupan bisnis. Kaplan dan Norton membagi daur hidup bisnisnya menjadi tiga tahapan :

#### a.Bertumbuh (*Growth*)

Tahap pertumbuhan merupakan tahap awal dalam siklus kehidupan bisnis. Di dalam tahap ini perusahaan berusaha untuk menggunakan sumber data yang dimiliki untuk meningkatkan pertumbuhan bisnisnya. Pada tahap ini perusahaan akan menanamkan investasi sebanyak-banyaknya, meningkatkan produk baru, membangun fasilitas produksi, meningkatkan kemampuan beroperasi, mereut pangsa pasar, dan membuat jaringan distribusi. Dalam tahap ini kemungkinan besar perusahaan akan selalu dalam keadaan rugi, karena tahap ini perusahaan memfokuskan untuk penanaman investasi yang akan dinikmati dalam jangka panjang nanti.

### b.Bertahan (Sustain)

Pada tahap ini perusahaan masih mempunyai daya tarik bagus bagi investor untuk menanamkan modalnya. Dalam tahap ini perusahaan harus mampu mempertahankan pangsa pasar yang sudah dimiliki dan harus memperhatikan kualitas produk dan pelayanan yang lebih baik sehingga secara bertahap akan mengalami pertumbuhan dari tahun ke tahun. Tujuan keuangan pada tahap ini biasanya lebih berorientasi pada profitabilitas. Tujuan yang berkaitan dengan profitabilitas dapat dinyatakan dengan menggunakan ukuran yang berkaitan dengan laba operasional. Untuk mendapatkan profitabilitas yang baik tentu para manajer harus bekerja keras untuk memaksimalkan pendapatan yang dihasilkan dari investasi modal, sedangkan unit bisnis yang telah memiliki otonomi

diminta tidak hanya mengelola arus pendapatan, tetapi juga tingkat investasi modal yang telah ditanamkan dalam unit bisnis yang bersangkutan.

#### c. Menuai (*Harvest*)

Tahap ini merupakan tahap pendewasaan bagi sebuah perusahaan, karena pada tahap ini perusahaan tinggal menuai dari investasi yang di lakukan pada tahaptahap sebelumnya. Yang harus dilakukan pada tahap ini adalah perusahaan tidak lagi melakukan investasi, tetapi hanya memelihara supaya perusahaan berjalan dengan baik.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Kaplan dan Norton bahwa setiap tahap dalam siklus kehidupan ada tiga macam pokok tema keuangan yang dapat mendorong strategi bisnis. Ketiga pokok tema tersebut adalah bauran dan pertumbuhan pendapatan, penghematan biaya produktivitas dan pemanfaatan aktiva investasi.

Rasio keuangan adalah alat yang digunakan untuk menganalisis kondisi keuangan dan kinerja perusahaan. Dengan menghitung berbagai maca rasio maka peneliti bisa mendapatkan perbandingan yang mungkin akan berguna daripada angka mentah (Anthony dan Govindarajan, 2005).

Dalam menggunakan analisis rasio keuangan pada dasarnya dapat melakukan dengan dua macam perbandingan, yaitu membandingkan rasio sekarang (*present ratio*) dengan rasio-rasio dari waktu yang telah lalu (*historis ratio*) dan membandingkan rasio-rasio dari suatu perusahaan dengan rasio-rasio sejenis dari perusahaan lain yang sejenis. Rasio keuangan terbagi atas :

#### 1. Rasio Likuiditas

Merupakan rasio yang digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam memenuhi kewajiban finansial jangka pendek yang berupa hutang-hutang jangka pendek. Yang tergabung dalam rasio ini adalah:

#### a. Current Ratio

Current Ratio menunjukkan nilai relatif antara selisih aktiva lancar terhadap utang lancar. Rasionya dihitung dengan membagi nilai aktiva lancar setelah dikurangi nilai *inventory* dengan utang lancar

#### b. Cash Ratio

Merupakan rasio yang digunakan seberapa besar uang kas atau setara kas seperti rekening giro atau tabungan di bank yang dimiliki perusahaan benarbenar dapat digunakan untuk memenuhi kewajiban dalam jangka pendek.

### 2. Rasio Solvabilitas

Mengukur perbandingan dana yang disediakan oleh pemiliknya dengan dana yang dipinjam dari kreditur perusahaan tersebut. Rasio ini dimaksudkan untuk mengukur sampai seberapa jauh aktiva perusahaan dibiayai oleh hutang rasio ini menunjukkan indikasi tingkat keamanan dari para pemberi pinjaman (Bank). Yang tergabung dalam rasio ini adalah :

# a. Financial Leverage

Merupakan rasio penggunaan sumber dana yang memiliki beban tetap dengan harapan bahwa akan memberikan tambahan keuntungan yang lebih besar daripada beban tetapnya sehingga akan meningkatkan keuntungan yang tersedia bagi pemegang saham.

# b. Debt to Equity Ratio

Merupakan perbandingan antara hutang-hutang dan ekuitas dalam pendanaan perusahaan dan menunjukkan kemampuan modal perusahaan untuk memenuhi seluruh kewajiban.

# 3. Rasio Rentabilitas

Rasio ini disebut juga Rasio Profitabilitas yaitu rasio yang digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam memperoleh laba atau keuntungan, profitabilitas suatu perusahaan mewujudkan perbandingan antara laba dengan aktiva atau modal yang menghasilkan laba tersebut, yang termasuk dalam rasio ini adalah:

#### a.ROI

Merupakan rasio yang digunakan untuk mengetahui seberapa jauh aset yang digunakan dapat menghasilkan laba.

# b. Net Profit Margin Ratio

Merupakan rasio yang digunakan untuk mengukur laba bersih sesudah pajak lalu dibandingkan dengan volume penjualan.

#### c.ROA

Merupakan rasio yang akan menampakan seberapa besar tingkat produktivitas seluruh asset.

#### d. ROE

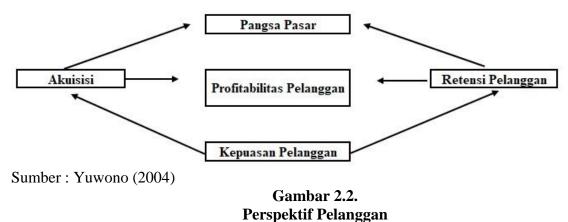
Merupakan rasio yang berguna untuk mengetahui seberapa jauh hasil yang diperoleh dari penanaman modal.

# 2.2.4.2 Perspektif Pelanggan

Dalam *Balanced Scorecard*, perspektif pelanggan dilihat sebagai aspek yang memainkan peranan penting dalam kehidupan perusahaan. Sebuah perusahaan yang tumbuh dan tegar dalam persaingan tidak akan mungkin *survive* apabila tidak didukung oleh pelanggan.

Tolak ukur pelanggan dapat dilakukan terlebih dahulu dengan melakukan pemetaan terhadap segmen pasar yang akan menjadi target atau sasaran. Apa yang

menjadi keinginan dan kebutuhan para pelanggan menjadi hal yang sangat penting dalam perspektif ini.



ok pengukuran dalam perspektif pelanggan

Ada dua kelompok pengukuran dalam perspektif pelanggan (customer perspective) yaitu :

# a.Core Measurement Group

Kelompok ini terdiri dari:

1.Pangsa Pasar (*Market Share*), mengukur seberapa besar pasar yang telah dicapai.

2.Pemerolehan pelanggan (*Customer Acquisition*), mengukur kemampuan perusahaan meningkatkan pelanggan pertahunnya.

3. Kesetiaan pelanggan (*Customer Retention*), mengukur kemampuan perusahaan untuk mempertahankan atau memelihara *customer* yang telah ada, dilihat dari pelanggan tetap pertahunnya.

- 4. Tingkat kepuasan pelanggan (*Customer Satisfaction*), mengukur kemampuan perusahaan dalam memuaskan kebutuhan pelanggan.
- 5.Profitabilitas pelanggan (*Customer Profitability*), mengukur kemampuan layanan kepada *customer* atau segmen pasar tertentu dalam menghasilkan laba.

# b. Customer Value Proposition

Customer Value Proposition merupakan sebuah konsep yang penting dalam memahami faktor yang menjadi pendorong pengukuran terutama kepuasan customer, retensi customer, akuisisi customer, pangsa pasar, dan profitabilitas customer.

Menurut Kaplan dan Norton ada beberapa atribut tentang *customer value* proposition, diantaranya adalah :

- 1. Atribut produk/jasa, meliputi fungsi produk dan jasa, harga, dan mutu.
- 2.Atribut yang berhubungan dengan *customer*, yaitu meliputi dimensi waktu tanggap dan penyerahan serta bagaimana perasaan *customer* setelah membeli produk/jasa dari perusahaan yang bersangkutan.

3. Atribut citra dan reputasi, yang meliputi faktor-faktor yang tidak berwujud yang membuat *customer* tertarik pada perusahaan.

# 2.2.4.3 Perspektif Proses Bisnis Internal

Dalam *Balanced Scorecard*, Proses internal bisnis menekankan pada penciptaan produk baru yang lebih berkualitas sampai produk siap didistribusikan kepada *customer*. Tentu proses internal bisnis tidak lepas dari perspektif keuangan dan perspektif pelanggan. Proses bisnis internal adalah serangkaian aktivitas yang ada di dalam bisnis perusahaan yang sering disebut *value chain*. Dalam perspektif proses internal bisnis, perusahaan harus mengidentifikasikan proses internal yang penting dimana perusahaan harus melakukan dengan sebaik-baiknya. Karena pada proses internal tersebut memiliki nilai-nilai yang diinginkan pelanggan agar bisa tercapai kepuasan pelanggan dan akan memberikan pengembalian yang diharapkan oleh pemegang saham.

Secara umum Kaplan dan Norton (2001) membagi perspektif bisnis internal menjadi tiga tahapan yaitu :

# a. Tahap Inovasi (*Innovation*)

Pada proses inovasi, perusahaan berusaha menggali pemahaman tentang kebutuhan dari konsumen dan menciptakan produk atau jasa yang mereka butuhkan dan menganalisa target *customer*. Kegiatan perusahaan pada proses inovasi adalah melakukan riset pasar sehingga akan menemukan informasi mengenai kebutuhan mereka dan perusahaan akan menghasilakn produk atau

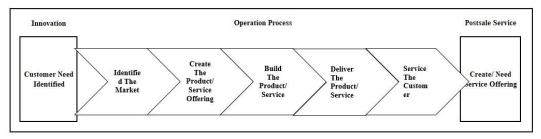
jasa yang memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen dalam hal bentuk, cita rasa, kualitas dan harga

# b.Tahap Operasi (*Operations*)

Proses untuk membuat dan menyampaikan produk terdiri atas dua proses yaitu, proses pembuatan produk dan penyampaian produk kepada *customer*. Selain itu perusahaan berupaya untuk memberikan solusi kepada *customer* dalam memenuhi keinginan dan kebutuhan mereka.

# c. Tahap Pelayanan Purna Jual (Post Sales Service)

Merupakan proses pelayanan yang terjadi setelah barang atau jasa sudah sampai kepada pelanggan dan terdapat *feedback* dari pelanggan.



Sumber: Kaplan, Robert dan David P. Norton, 1996

Gambar 2.3.

Perspektif Pelanggan

# 2.2.4.4 Perspektif Pertumbuhan Dan Pembelajaran

Pada perspektif ini perusahaan berusaha mengembangkan tujuan dan ukuran yang mendorong pertumbuhan dan pembelajaran suatu perusahaan. Tujuan dari perspektif ini adalah menyediakan infrastruktur yang memungkinkan tujuan yang berkaitan dengan ketiga perspektif lainnya dapat terwujud, sehingga pada akhirnya dapat tercapai tujuan perusahaan. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran

merupakan faktor pendorong yang dihasilkan kinerja yang istimewa dalam perspektif keuangan, pelanggan (*customer*), dan proses internal bisnis. Ada tiga faktor penting yang harus diperhatikan dalam perspektif ini, yaitu kemampuan karyawan, kemampuan sistem informasi serta motivasi, pemberdayaan dan keselarasan.

Menurut Kaplan dan Norton (2000), dalam kaitannya dengan sumber daya manusia ada tiga hal yang perlu ditinjau dalam penerapan *balanced scorecard*:

# a. Kepuasan karyawan (Employee Satisfaction)

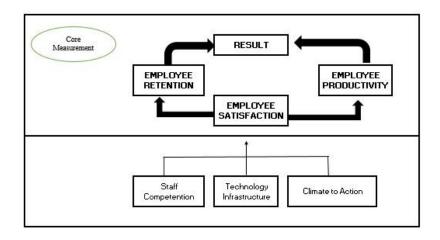
Kepuasan karyawan dipandang sangat penting karena karyawan yang puas merupakan pra-kondisi meningkatnya produktivitas, tanggung jawab, kualitas, dan *customer service*. Kepuasan karyawan merupakan awal dari efek domino untuk perspektif lainnya.

# b.Retensi karyawan (Employee Retention)

Retensi karyawan merupakan kemampuan perusahaan mempertahankan karyawan potensial yang dimiliki perusahaan untuk tetap loyal dengan perusahaan. Tujuan dari retensi karyawan merupakan cara untuk mempertahankan karyawan yang dianggap berkualitas yang dimiliki perusahaan selama mungkin, karena karyawan yang berkualitas merupakan harta tidak tampak (*intangible asset*) yang tak ternilai bagi perusahaan.

# c. Produktivitas karyawan (Employee Productivity)

Produktivitas karyawan merupakan suatu ukuran hasil dampak dari keseluruhan usaha dalam peningkatan modal kerja, inovasi, proses internal, dan kepuasan pelanggan. Tujuannya adalah menghubungkan output yang dilakukan para pekerja terhadap sejumlah keseluruhan pekerja.



Sumber : Kaplan, Robert dan David P. Norton, 1996

Gambar 2.4.

Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

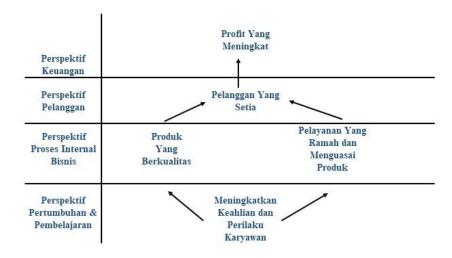
Gambar 2.4. menggambarkan kerangka pengukuran dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Dalam gambar tersebut dapat dilihat bahwa pengukuran mengacu pada kompetensi staff, teknologi infrastruktur, dan lingkungan. Ketiga hal tersebut merupakan faktor pendorong karyawan dalam berkerja. Hal ini penting karena karyawan yang merasa nyaman dan terpuaskan akan dapat meingkatkan produktivitas dan tingkat retensi mereka.

Balanced scorecard menutup lubang yang ada di sebagian besar sistem manajemen, yakni kurangnya proses sistematis untuk melaksanakan dan memperoleh umpan balik sebuah strategi. Selain seimbang, kelebihan balanced scorecard dibanding alat pengukuran kinerja laninnya adalah semua ukurannya terintegrasi sehingga membentuk seluruh ukuran keuangan dan non keuangan secara

komprehensif. Untuk itu, *balanced scorecard* menjadi salah satu alat pengukuran kinerja yang paling banyak digunakan dibanding alat pengukuran kinerja lainnya (Kaplan & Norton, 1992)

# 2.2.5 Hubungan Antar Perspektif

Hubungan antar perspektif menimbulkan sebab-akibat memegang peranan yang penting dalam *Balanced Scorecard* terutama dalam penjabaran tujuan dan pengukuran masing-masing perspektif.



Sumber: Louis dan Biromo (2007)

# Gambar 2.5. Hubungan Antar Perpektif

Pada Gambar 2.5. telah disebutkan empat perspektif dari *Balanced Scorecard* mempunyai hubungan antara satu dengan yang lain yang penjabarannya merupakan suatu *strategic objectives* yang menyeluruh dan saling berhubungan.

- 1.Hal tersebut dimulai dari perspektif pertumbuhan dan pembelajran dimana sebuah perusahaan mempunyai suatu strategi untuk meningkatkan produktivitas dan komitmen personel.
- 2.Sebagai akibat dari peningkatan produktivitas dan komitmen dari personil akan meningkat pula kualitas proses layanan pelanggan dan proses layanan pelanggan akan terintegrasi.
- 3.Dengan demikian kepercayaan pelanggan dan kepuasaan pelanggan akan meningkat pula yang dapat terlihat dari perspektif pelanggan dari pelanggan yang loyal dan memperoleh pelanggan baru.
- 4.Dan pada akhirnya berpengaruh pada perspektif keuangan yang dapat ditunjukkan dengan peningkatan pendapatan penjualan.

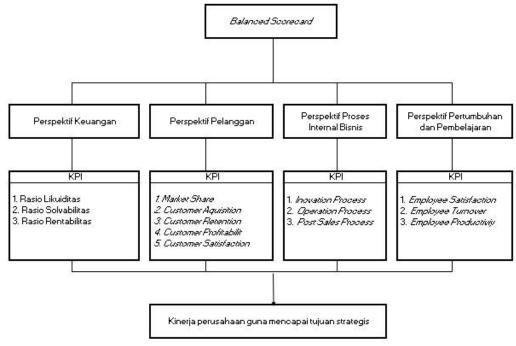
Jadi dari keempat perspektif memiliki peranan dan hubungan yang tidak dapat dipisahkan satu sama lain.

#### 2.2.6 Tujuan Strategis

Tujuan strategis adalah sebuah penjabaran dari pernyataan misi, yang dikembangkan dengan spesifikasi yang lebih besar mengenai bagaimana agen melalui misinya.

Tujuan yang mungkin bersifat kebijakan, program, atau manajerial dan dinyatakan dengan cara yang memungkinkan penilaian atas pencapaian sasaran pada masa depan.

# 2.3 Kerangka Konseptual



Sumber: Peneliti (2020)

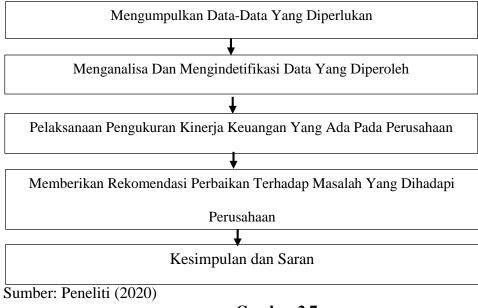
Gambar 2.6. Kerangka Konseptual

# 2.4 Research Question dan Model Analisis

# 2.4.1 Research Question

- 1.Bagaimana proses penilaian kinerja pada PT. Angkasa Pura I (Persero) yang diukur dengan 4 (empat) perspektif yang ada di dalam *Balanced Scorecard?*
- 2.Bagaimanakah hasil pengukuran dari setiap perspektif *Balanced Scorecard* dalam mencapai tujuan strategis ?

# 2.4.2 Model Analisis



Gambar 2.7. Model Analisis

# 2.5 Desain Studi Kualitatif

Tabel 2.2. Desain Penelitian Kualitatif

Desain Fenentian Kuantatii							
Research Question	Sumber data, Metode	Aspek-aspek Praktis	Justifikasi				
	Pengumpulan dan	(Dilaksanakan di					
	analisis data	Lapangan)					
Main Reseacrh Question	Dari Perusahaan :	Mengajukan proposal	Manajer setiap				
Bagaimana pengukuran	Interview:	penelitian ke perusahaan.	bagian memiliki				
kinerja dengan	a. Divisi Bagian		peranan masing-				
menggunakan Balanced	Pelayanan		masing yang				
Scorecard pada PT.	b. Customer Service	Interview sesuai dengan	mengetahui				
Angaksa Pura I (Persero)	Bandar Udara Juanda	disposisi bagian yang	dengan				
untuk pencapaian tujuan	Surabaya	dibutuhkan dan	menyeluruh				
strategis perusahaan ?		mengikuti jadwal yang	sesuai dengan job				
	Dari Luar	sudah ditetapkan oleh	disc.				
Mini Reseacrh Question	Perusahaan :	perusahaan					
1. Bagaimana proses	a. Konsultan Keuangan		Konsultan				
penilaian kinerja	b. Kantor Akuntan	Observasi di perusahaan	manajemen				
pada PT. Angkasa	Publik	:	bertugas sebagai				
Pura I (Persero)	c. Calon Penumpang		informan				
yang diukur dari 4	Pesawat		mengenai				
perspektif yang		Analisis Dokumen :	informasi yang				
terdapat dalam	Analisis Dokumen :	Dilakukan secara	didapatkan dari				
Balanced	Sumber tertulis tentang	bertahap sesuai dengan	perusahaan				
Scorecard?	aktivitas perusahaan,	jadwal yang sudah diatur					
	Annual Report	oleh perusahaan baik	Metode				
2. Bagaimanakah	Perusahaan 2017-2019.	dalam memperoleh	wawancara				
hasil pengukuran		dokumen.	bertujuan untuk				
dari setiap			membantu				
perspektif Balanced			peneliti dapat				
Scorecard dalam			mengetahui lebih				
mencapai tujuan			dalam dari sebuah				
strategis			situasi dan juga				
perusahaan ?			membantu				
			mengindentifikasi				
			konsep awal yang				
			perlu				
			dikembangkan				
			lebih jauh dalam				
			wawancara.				

Sumber: Peneliti (2020)

#### **BAB III**

#### METODE PENELITIAN

# 3.1 Kerangka Berfikir

#### Tinjauan Teori Tinjauan Empirik 1. Kinerja (Helfert 2006) 1. Ryan Yahuda Tri Putratnto Pesiwarissa, 2. Faktor Yang Skripsi, Universitas Bhayangkara (2015), Mempengaruhi Kinerja "Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan (Simandjuntak, 2005) Dengan Konsep Balanced Scorecard Untuk 3. Pengukuran Kinerja Meningkatkan Perencanaan Strategis (Mardiasmo, 2009) Perusahaan (Studi Kasus PT. Kasa Husada 4. Karakteristik dalam Wira Jatim)". Kinerja Pengukuran 2. Firdaus Maulana Adi, Skripsi, (Gaspersz, 2011) Universitas Negeri Yogyakarta (2016), 5. Balanced Scorecard "Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan (Kaplan dan Norton, 2007) dengan Pendekatan Balanced Scorecard pada 6. Keunggulan Balanced Perusahaan Penerbit Buku Deepbublish CV. Scorecard (Mulyadi, Budi Utama Yogyakarta" 2005) Chinde Larasati Skripsi, 3. Putri, Universitas Airlangga (2019) "Perancangan Pengukuran Kinerja Dengan Metode Balanced Scorecard Pada PT. TIKI Tegalsari Surabaya".

### Research Question

### Research Question

- 1. Bagaimana Proses penilaian kinerja pada PT. Angkasa Pura I (Persero) yang diukur dengan empat perspektif dari Balanced Scorecard?
- 2. Bagaimanakah hasil pengukuran dari setiap perspekif Balanced Scorecard dalam mencapai tujuan strategis perusahaan?

#### **Model Analisis**

Mengumpulkan data-data yang diperlukan, menganalisa dan mengidentifikasi data yang diperoleh, melakukan pengukuruan kinerja yang ada pada perusahaan, memberikan rekomendasi perbaikan terhadap masalah yang sedang dihadapi perusahaan.

Analisis Pengukuran Kinerja Keuangan pada PT. Angkasa Pura I (Persero) Kantor Cabang Bandar Udara Internasional Juanda Surabaya dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* 

Sumber: Peneliti (2020)

Gambar 3.1. Kerangka Berfikir

#### 3.2 Pendekatan Penelitian

Metode penelitian yang digunakan adalah metode penelitian deskriptif analisis dengan menggunakan pendekatan "Kualitatif" dan studi kasus. Penggunaan metode ini bertujuan untuk mengamati aspek-aspek tertentu secara lebih spesifik untuk memperoleh data. Sehingga dapat mengambil kesimpulan yang dapat dijadikan sebuah masukan yang diperlukan untuk masa yang akan datang.

Metode penelitian deskriptif analisis dan studi kasus merupakan suatu penelitian yang ruang lingkup atau wawasan dari materi yang diteliti terbatas, akan tetapi data atau informasi materi yang terbatas tadi merupakan informasi yang mendalam atau intensif. Karena, keterbatasan materi, maka hasil studi kasus atau kesimpulan studi kasus terbatas pada kasus tadi.

#### 3.3 Jenis dan Sumber Data

Penelitian ini menggunakan metode studi kasus yang menggambarkan keadaan sebenarnya dari objek penelitian. Studi kasus ini dimaksudkan untuk memperoleh datadata dari perusahaan khususnya yang berkaitan dengan perspektif-perspektif di dalam *Balanced Scorecard*.

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

#### 1.Data Primer

Data primer yaitu data yang dikumpulkan melalui penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumbernya (Marzuki, 2000:55), dalam hal ini diperoleh dari para responden yang menjawab pertanyaan.

#### 2.Data Sekunder

Data sekunder yaitu data yang diperoleh secara tidak langsung dari penelitian yang bersumber dari buku-buku ilmiah, majalah, atau artikel yang ada hubungan dengan masalah-masalah yang diteliti sebagai landasan teori (Marzuki, 2001), dalam hal ini data sekunder diperoleh dari *Annual Report* Perusahaan serta hal-hal lain yang berkaitan dengan penelitian.

#### 3.4 Batasan dan Asumsi Penelitian

#### 3.4.1 Batasan Penelitian

Pembahasan Masalah yang akan dibahas dalam penelitian ini mempunyai batasan sehingga, masalah yang akan dipertanyakn tidak akan meluas dari Pengukuran Kinerja dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* yang meliputi empat perspektif yang meliputi : Perspektif Keuangan, Perspektif Pelanggan, Perspektif Proses Bisnis Internal, dan Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran.

# 3.4.2 Asumsi Penelitian

Asumsi penelitian merupakan anggapan-anggapan dasar tentang suatu hal yang dijadikan pijakan untuk berfikir dan bertindak dalam melaksanakan penelitian. Mengingat begitu pentingnya asumsi penelitian yang dibuat peneliti dalam proposal ini adalah perspektif-perspektif dalam *Balanced Scorecard* dapat dijadikan penilaian terhadap kinerja perusahaan.

#### 3.5 Unit Analisis

Dalam hal ini, unit analisisnya adalah yang berkaitan dengan kinerja PT.

Angkasa Pura I (Persero) dari Empat Perspektif, yaitu Perspektif Keuangan, Perspektif
Pelanggan, Perspektif Proses Bisnis Internal, dan Perspektif Pertumbuhan dan
Pembelajaran.

### 3.6 Teknik Pengumpulan Data

# 3.6.1 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

#### 1. Wawancara

Merupakan proses tanya jawab langsung dengan para responden untuk mendapatkan informasi, data, yang terkait dengan masalah yang diteliti.

#### 2. Metode Pustaka

Merupakan metode yang digunakan untuk mengumpulkan data dengan cara mencari sumber informasi dari buku atau *study literature* terhadap data-data yang berkaitan dengan materi penelitian.

#### 3. Dokumentasi

Dokumentasi adalah suatu usaha yang dilakukan dalam kajian untuk mengumpulkan data dengan cara menggunakan dokumen yang tersedia sebagai sumber informasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Metode dokumentasi ini digunakan untuk mengumpulkan data kinerja sesuai dengan

empat perspektif didalam *Balanced Scorecard* pada PT. Angkasa Pura I (Persero).

#### 4. Observasi

Merupakan metode pengumpulan data dengan jalan mengadakan pengamatan secara langsung terhadap objek yang akan diteliti dan pencatatan secara sistematis terhadap gejala-gejala dan fenomena yang telah terjadi.

# 3.6.2 Pengujian Data

Pengujian data yang akan dilakukan pada penelitian terdiri atas empat instrumen pengujian. Berikut instrumen pengujian tersebut :

# 1. Uji Validitas

Cooper dan Schindler (2006) mendefinisikan validitas sebagai sejauh mana suatu pengukuran (uji) variabel benar-benar mengukur variabel yang yang akan diukur. Pengujian validitas dalam penelitian eksperimental berbeda dengan pengujian validitas penelitian surve. Pengukuran tersebut dapat digunakan untuk mengukur apakah pertanyaan pada kuisoner tersebut mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuisoner tersebut.

### 2. Uji Reabilitas

Keandalan (*reliability*) suatu pengukuran yang menunjukkan sejauh mana pengukuran tersebut tanpa bias (bebas kesalahan-*error free*) dan maka dari itu menjamin pengukuran konsisten lintas waktu dan lintas beragam item dalam instrumen (Sekaran, 2006). Dengan kata lain,keandalan menunjukkan konsistensi dan stabilitas instrumen dalam melakukan pengukuran terhadap konsep. Pengukuran ini digunakan

untuk mengukur keandalan suatu kuisoner. Pengukuran reabilitas dapat dilakukan dengan dua cara yaitu :

a. Repeated Measure atau pengukuran ulang. Dengan cara memberikan seseorang pertanyaan yang sama dengan waktu yang berbeda, dan kemudian dapat dilihat apakah ia tetap konsisten dengan jawaban tersebut.

b. One Shot atau pengukuran yang dilakukan sekali. Pengukuran hanya dilakukan sekali dan kemudian hasilnya dibandingkan dengan pertanyaan lain atau mengukur korelasi atau jawaban pertanyaan.

# 3. Deskriptif Kuantitatif

Merupakan metode ilmiah pencapain validitas yang tinggi reabilitasnya dan mempunyai peluang kebenaran ilmiah yang tinggi, sifat kuantitatif memberi bobot (rating), peringkat (rangking), atau skor (Mulyana, 2005). Metode tersebut digunakan untuk pengukuran kinerja dengan mengunakan rasio-rasio likuiditas, rasio leverage, rasio profitabilitas dan rasio aktivitas, digunakan untuk meneliti perspektif keuangan. Untuk pengukuran kinerja kepuasan pelanggan (KP), kepuasan pemasok barang (supplier) (KS), dan Kepuasan karyawan (KK) menggunakan rumus:

# 4. Deskriptif Kualitatif

Metode yang digunakan untuk menganalisis dengan cara mendiskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku secara umum atau generalisasi

(Sugiyono, 2009). Metode kualitatif digunakan untuk pengukuran kinerja proses bisnis internal.

#### 3.7 Teknik Analisis Data

#### 3.7.1 Analisis Data

#### a. Analisis Kualitatif

Yaitu suatu analisis yang sulit diberikan pembenaran secara sistematis karena lebih cenderung kepada penyampaian perasaan, ataupun wawasan yang terdiri dari klarifikasi visi, misi dan tujuan ke dalam rencana perusahaan.

#### b. Analisis kuantitatif

Yaitu suatu analisis yang datanya dapat dihitung yang digunakan untuk mengukur kinerja masing-masing perspektif. Dalam penelitian ini penulis menggunakan metode analisis kualitatif dan analisis kuantitatif.

# 3.7.2 Tahapan Analisis Data

Langkah-langkah menganalisis data dalam menyusun *Balanced Scorecard* adalah sebagai berikut :

- 1.Menjabarkan visi, misi dan tujuan strategis ke dalam tolak ukur perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.
- 2.Melakukan pengukuran kinerja dengan menggunakan *Key Performance Indikator*, Tiap-tiap perspektif yang ada di dalam *Balanced Scorecard*.

# A. Kinerja Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

### 1.Employee Turnover

Employee Turnover = Total Pekerja Yang Keluar dalam Setahun

Total Pekerja dalam Setahun

Retensi karyawan merupakan kemampuan perusahaan mempertahankan karyawan potensial yang dimiliki perusahaan untuk tetap loyal dengan perusahaan. Tujuan dari retensi karyawan merupakan cara untuk mempertahankan karyawan yang dianggap berkualitas

# 2.Tingkat Pelatihan Karyawan

Tolak ukur ini digunakan untuk mengetahui apakah PT. Angkasa Pura I (Persero) secara konsisten melakukan pengembangan keterampilan pegawai guna meningkatkan kapabilitas dan kompetensi sumber daya manusia yang dimiliki.

#### 3. Tingkat Studi Banding

Tolak ukur ini digunakan untuk mengetahui apakah PT. Angkasa Pura I (Persero) melakukan penambahan wawasan dan pengetahuan pegawai guna evaluasi, dan peningkatan mutu pegawai. Dengan menghitung jumlah karyawan yang mengikuti studi banding dibandingkan dengan total karyawan.

# **B.** Kinerja Perspektif Proses Internal Bisnis

#### 1. Inovasi

Pada tahap ini perusahaan berusaha keras untuk mengadakan penelitian dan pengembangan produk baru sehingga tercipta produk yang benarbenar sesuai dengan keinginan pelanggan. Untuk mengukur kinerja pada tahap ini dipusatkan dengan tiga indikator yaitu hasil secara teknis, keuntungan penjualan, dan penilaian keberhasilan masing-masing individu proyek.

# 2. Proses Operasi

Pada tahap ini perusahaan berusaha untuk mengimplementasikan hasil pada tahap inovasi yang telah dilakukan sebelumnya.

# 3. Proses Layanan Purna Jual

Tolak ukur ini digunakan untuk mengetahui bagaimana perusahaan dalam menindak lanjuti keluhan yang diterima dari pelanggan hingga pada jangka waktu penyelesaian.

# C. Kinerja Perspektif Pelanggan

# 1.Tingkat Kepuasan Pelanggan

Salah satu parameter yang digunakan perusahaan untuk mengukur tingkat keberhasilan berbagai program pelayanan yang telah diupayakan dengan mutu pelayanan yang telah dilakukan oleh perusahaan.

#### 2.Customer Retention

Customer Retention = Jumlah Pelanggan Lama

Jumlah Pelanggan

X 100%

Customer Retention, digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan mempertahankan atau memelihara pelanggan yang telah ada, dapat dilihat dari jumlah pelanggan tetap tiap tahunnya.

# D. Kinerja Perspektif Keuangan

# 1. Rasio Likuiditas

Merupakan rasio yang digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam memenuhi kewajiban finansial jangka pendek.

Rasio yang digunakan untuk mengetahui seberapa besar kemampuan aktiva yang dimiliki perusahaan dapat digunakan, jika kewajiban atau utang harus dibayar pada saat jatuh tempo.

# 2. Rasio Solvabilitas

Merupakan rasio yang digunakan untuk mengukur perbandingan dana yang disediakan oleh pemilik perusahaan dengan dana yang dipinjam dari kreditur perusahaan tersebut.

# a) Debt to Asset Ratio

Merupakan rasio utang yang digunakan untuk mengukur perbandingan antara total utang dengan total aktiva. Dengan kata lain,

seberapa besar aktiva perusahaan dibiayai oleh utang atau seberapa besar utang perusahaan berpengaruh terhadap pengelolaan aktiva.

# b) Debt to Equity Ratio

Debt To Equity Ratio = 
$$\frac{\text{Total Hutang } X}{\text{Ekuitas}}$$
 100%

Merupakan rasio yang digunakan untuk menilai utanng dengan ekuitas. Rasio ini digunakan untuk membandingkan antara seluruh utang dengan seluruh ekuitas.

# 3. Rasio Profitabilitas

Rasio yang digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam memperoleh laba atau keuntungan profitabilitas.

# a) Net Profit Margin

Merupakan rasio yang digunakan untuk mengukur laba bersih sesudah pajak lalu dibandingkan dengan volume penjualan.

# b) ROA

Merupakan rasio yang akan menampakkan seberapa besar tingkat produktifitas seluruh asset.

# c) ROE

Merupakan rasio yag berguna untuk mengetahui seberapa jauh hasil yang diperoleh dari penanaman modal

3.Menganalisis kinerja perusahaan dari masing-masing perspektif balanced scorecard dengan menggunakan kriteria keseimbangan. Cara pengukuran dalam balanced scorecard adalah mengukur secara seimbang antara perspektif yang satu dengan yang lain dengan tolak ukur dari masing-masing perspektif. Menurut, Mulyadi (2001) Kriteria keseimbangan yang digunakan untuk mengukur sampai sejauh mana sasaran strategik kita capai seimbang di semua perspektif. Skor dalam tabel kriteria keseimbangan adalah skor standar. Jika kinerja semua aspek dalam perusahaan adalah "baik". Skor diberikan berdasarkan rating scale berikut:

Tabel 3.1.

Rating Scale

Skor	Nilai
-1	Kurang
0	Cukup
1	Baik

Sumber: Mulyadi (2001)

Tabel 3.2. Kriteria Keseimbangan

Perspektif	Sasaran Strategik	Ukuran Hasil	Ukuran Pemicu	Score		
Perspektif Keuangan	Pendapatan Pertumbuhan	Pendapatan Pertumbuhan	Revenue Mix	1		
	Perubahan Biaya	Penurunan Biaya	Cyber Effectiveness	1		
Perspektif Pelanggan	Meningkatnya Kualitas Layanan <i>Customer</i>	Market Share	Sarana dan Prasarana	1		
		Customer Retention	Menjaga Hubungan	1		
		Customer Satisfaction	Berkurangnya Jumlah Keluhan	1		
Perspektif Bisnis Internal	Peningkatan Kualitas Pelayanan Pelanggan	Jumlah Penanganan Keluhan	Semakin Sedikit Jumlah Keluhan	1		
		Peningkatan Pendapatan		1		
		Respons Times		1		
Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	Meningkatnya Komitmen Pegawai	Retensi Pegawai	Berkurangnya Jumlah Karyawan Keluar	1		
	Meningkatkan Kapabilitas Pegawai	Pelatihan Pegawai	Jumlah Karyawan yang mengikuti pelatihan	1		
* Maksimum 60 point; Minimum 10 Point						

Sumber : Peneliti (2020)

4.Keterkaitan kinerja perusahaan dengan menggunakan *balanced scorecard* dalam mencapai tujuan strategis perusahaan

#### **BAB IV**

#### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

# 4.1. Deskripsi Objek Penelitian

# 4.1.1.Sejarah Singkat Perusahaan

Berawal dari mimpi Presiden Soekarno ketika kunjungan kenegaraan ke Amerika Serikat untuk bertemu dengan Presiden John F. Kennedy pada tahun 1961. Sesampainya di tanah air, Presiden Soekarno menyampaikan keinginannya kepada Menteri Perhubungan dan Menteri Pekerjaan Umum supaya lapangan terbang di Indonesia dapat setara dengan lapangan terbang di negara maju. Tidak lama setelah itu, pada tanggal 15 November 1962, Terbitlah Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 33 Tahun 1962 Tentang Pendirian Perusahaan Negara (PN) Angkasa Pura Kemayoran. Tugas pokoknya adalah mengelola dan mengusahakan Pelabuhan Udara Kemayoran di Jakarta yang pada masa itu merupakan satu-satunya bandar udara internasional yang melayani penerbagan dari dan ke luar negeri selain penerbangan domestik.

Setelah melalui masa peralihan selama dua tahun, terhitung sejak 20 Februari 1964 PN Angkasa Pura Kemayoran resmi mengambil alih secara penuh aset dan operasional Pelabuhan Udara Kemayoran Jakarta dari Pemerintah. Tanggal 20 Februari ditetapkan sebagai hari jadi Angkasa Pura Airports.

Tanggal 17 Mei 1965, Berdasarkan PP Nomor 21 Tahun 1965 tentang Perubahan dan Tambahan PP Nomor 33 Tahun 1962, PN Angkasa Pura Kemayoran berubah nama menjadi PN. Angkasa Pura. Perubahan nama tersebut dimaksudkan untuk membuka

peluang pengelolaan bandar udara lain di wilayah Indonesia. Secara bertahap, Pelabuhan Udara Ngurah Rai-Bali, Halim Perdana kusumah-Jakarta, Polonia-Medan, Juanda-Surabaya, Sepinggan-Balikpapan, dan Sultan Hasanudin-Ujung Pandang kemudian bergabung dalam pengelolaan PN Angkasa Pura.

Selanjutnya, berdasarkan PP Nomor 37 Tahun 1974, Status badan hukum perusahaan diubah menjadi Perusahaan Umum (Perum). Dalam rangka pembagian wilayah pengelolaan bandar udara, Berdasarkan PP Nomor 25 Tahun 1978 tanggal 19 Mei 1987, Nama Perum Angkasa Pura diubah menjadi Perusahaan Umum Angkasa Pura I, hal ini sejalan dengan dibentuknya Perum Angkasa Pura II yang secara khusus diberi tugas untuk mengelola Bandara Soekarno-Hatta dan Bandara Halim Perdanakusuma.

Selanjutnya, Berdasarkan PP Nomor 5 Tahun 1992, Bentuk Perum diubah menjadi Perseroan Terbatas (PT) yang sahamnya dimiliki sepenuhnya oleh Negara Republik Indonesia sehingga namanya menjadi PT. Angkasa Pura I (Persero) dengan Akta Notaris Muhani Salim, SH. Tanggal 3 Januari 1993 dan telah memperoleh persetujuan Menteri Kehakiman dengan Keputusan Nomor CA-470.HT.01.01 Tahun 1993, Tanggal 24 April 1993 serta diumumkan dalam Berita Negara Republik Indonesia Nomor 52 Tanggal 29 Juni 1993 dengan Tambahan Berita Negara Republik Inodonesia Nomor 2914/1993. Saat ini, *Angkasa Pura Airports* mengelola 15 (lima belas) Bandara di kawasan tengah dan timur Indonesia.

## 4.1.2.Visi, Misi, Logo Dan Tata Nilai Perusahaan

#### 4.1.2.1. Visi Perusahaan

Visi PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandar Udara Internasional Juanda Surabaya adalah "Menjadi Penghubung Dunia yang lebih dari sekedar Operator Bandar Udara dengan keunggulan layanan yang menampilkan Keramahtamahan Khas Indonesia".

#### 4.1.2.2.Misi Perusahaan

Misi PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandar Udara Internasional Juanda Surabaya adalah

- Memberikan layanan berskala global dalam standar keselamatan, keamanan, dan kenyamanan terbaik;
- 2. Meningkatkan nilai pemangku kepentingan;
- 3. Menjadi mitra pemerintah dan penggerak pertumbuhan ekonomi;
- 4. Meningkatkan daya saing perusahaan melalui kreativitas dan inovasi;
- 5.Memberikan kinerja pelayanan bandar udara yang prima dalam memenuhi harapan *stakeholder* melalui pengelolaan sumber daya manusia yang unggul;
- 6.Memberikan kontribusi positif pada pelestarian lingkungan.

## 4.1.2.3. Logo Perusahaan



Gambar 4.1. Logo Perusahaan

Tulisan "Angkasa Pura" tampil dengan segar berdampingan dengan kata "Airposts" untuk memperjelas bisnis yang digeluti perusahaan. Warna hijau bermakna bisnis yang membumi, berakar, tumbuh dan lestari yang dipadu dengan warna biru yang melambangkan langit atau angkasa. Dua warna yang berbeda dipadu secara harmonis untuk memberi pesan tentang cita-cita yang setinggi langit dan harus dimulai dengan sinergi konsep dan kerja yang membumi, berakar, tumbuh dan lestari.

## 4.1.2.4.Tata Nilai Perusahaan

Nilai PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandar Udara Internasional Juanda Surabaya adalah

#### 1.Sinergi

Menghargai keragaman dalam meningkatkan nilai tambah dan kontribusi kepada perusahaan.

# 2.Adaptif

Kesiapan hati, pikiran, dan semangat dalam menghadapi perubahan untuk kemajuan perusahaan.

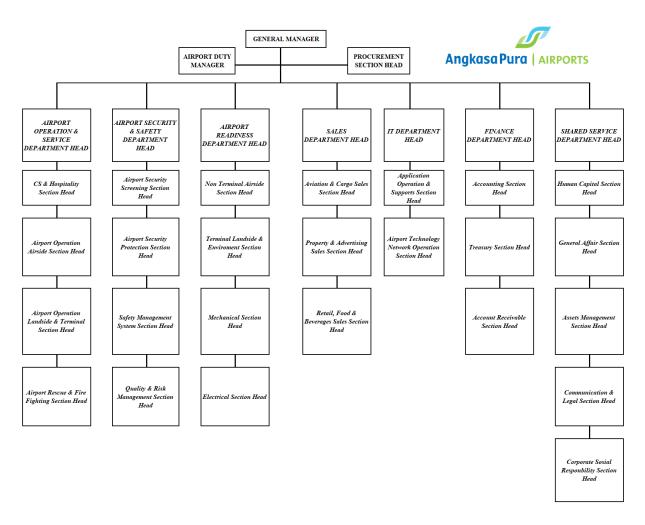
# 3.Terpercaya

Memiliki integritas dan kejujuran dalam menjalankan tugas

# 4.Unggul

Antusias dalam belajar dan meningkatkan daya saing untuk kemajuan perusahaan.

## 4.1.3.Struktur Perusahaan



Sumber: PT Angkasa Pura I Bandar Udara Juanda (2020)

Gambar 4.2. Struktur Organisasi

# 4.1.3.1. Uraian Struktur Perusahaan (Job Description)

Adapun uraian struktur perusahaan (*job description*) setiap departemen pada PT.

Angkasa Pura I (Persero) Bandar Udara Internasional Juanda Surabaya adalah sebagai berikut:

## 1. General Manager (Kepala Cabang)

General Manager berperan sebagai manajemen puncak di PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandar Udara Internasional Juanda Surabaya, yang berfungsi sebagai berikut:

- a.Penyiapan, pelaksanaan dan pengendalian kegiatan operasional Bandar udara.
- b.Penyiapan, pelaksanaan dan pengendalian kegiatan komersial.
- c.Penyiapan, pelaksanaan dan pengendalian kegiatan pemilihan fasilitas teknik elektronika dan listrik.
- d.Penyiapan, pelaksanaan dan pengendalian kegiatan administrasi.
- e.Penyiapan, pelaksanaan dan pengendalian kegiatan keuangan dan perlengkapan.

## 2.Airport Duty Manager (ADM)

Airport Duty Manager (ADM) merupakan staf fungsional yang memiliki fungsi untuk menanggulangi masalah pelayanan dan kebandarudaran selama berlangsungnya kegiatan pelayanan operasi bandara dan tugasnya secara bergiliran. Dalam melaksanakan fungsi dan tugasnya, Airport Duty Manager (ADM) bertanggung jawab kepada General Manager.

#### 3.Procurement Section Head

Procurement Section Head bertugas memastikan tercapainya tercapainya kehandalan fasilitas dan kinerja operasional bandar udara melalui peningkatan keselamatan, keamanan dan pelayanan penerbangan guna mendukung tercapainya Customer Satisfaction Index (CSI), tercapainya pendapatan non aeronautika dan berkontribusi terhadap lingkungan berdasarkan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP). Tanggung jawab Airport Operation and Service Department Head sebagai berikut:

a. Memastikan tersedianya Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan

- (RKAP).
- b.Memastikan tercapainya kontrak manajemen yang telah disepakati.
- c. Memastikan perannya sebagai *people manager* pada unit kerjanya.
- d.Memastikan kesiapan fasilitas pendukung operasional bandar udara.
- e.Memastikan tercapainya tingkat *level of service* sesuai standar minimum ketentuan yang berlaku.
- f. Memastikan Pengawasan dan Pelaksanaan dalam Pengadaan Produk atau jasa yang di butuhkan oleh perusahaan.

# **4.** Airport Operation & Service Department

Airport Operation & Service Department bertugas memastikan tercapainya tercapainya kehandalan fasilitas dan kinerja operasional bandar udara melalui peningkatan keselamatan, keamanan dan pelayanan penerbangan guna mendukung tercapainya Customer Satisfaction Index (CSI), tercapainya

pendapatan non aeronautika dan berkontribusi terhadap lingkungan berdasarkan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP). Tanggung jawab Airport Operation and Service Department Head sebagai berikut:

- a) Memastikan tersedianya Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP).
- b) Memastikan tercapainya kontrak manajemen yang telah disepakati.
- c) Memastikan perannya sebagai people manager pada unit kerjanya.
- d) Memastikan kesiapan fasilitas pendukung operasional bandar udara.
- e) Memastikan tercapainya tingkat *level of service* sesuai standar minimum ketentuan yang berlaku.
- f) Memastikan pemberian pertolongan kecelakaan penerbangan dan pemadam kebakaran serta penanggulangan keadaan gawat darurat medis dilingkungan kerja bandar udara sekitarnya.

Airport Security & Safety Departement Head membawahi:

- 1) Customer Service & Hopitality Section Head.
- 2) Airport Operation Airside Section Head.
- 3) Airport Operation Landside & Terminal Section Head.
- 4) Airport Rescue & Fire Fighting Section Head

# 5.Airport Security & Safety Department Head

Airport Security & Safety Departement Head bertugas memastikan pencapaian safety level, kesehatan lingkungan, kualitas pelayanan dan keamanan pelanggan melalui mitigasi resiko terhadap kemungkinan –

kemungkinan yang terjadi pada bidang safety, quality management, security guna mendukung tercapainya Customer Satisfaction Index (CSI), tercapainya pendapatan non aeronautika dan berkontribusi terhadap lingkungan berdasarkan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP). Tanggung jawab Airport Security & Safety Departement Head sebagai berikut:

- a.Memastikan tersedianya Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP).
- b.Memastikan tercapainya kontrak manajemen yang telah disepakati.
- c. Memastikan perannya sebagai people manager pada unit kerjanya.
- d.Memastikan kesiapan fasilitas pendukung operasional bandar udara.
- e.Memastikan tercapainya tingkat *level of service* sesuai standar minimum ketentuan yang berlaku.
- f. Memastikan *safety level*, kesehatan lingkungan, kualitas pelayanan dan keamanan pelanggan sesuai dengan yang telah ditetapkan.

Airport Security & Safety Departement Head membawahi:

- 1) Airport Security Screening Section Head.
- 2) Airport Security Protection Section Head.
- 3) Safety Management System Section Head.
- 4) Quality & Risk Management Section Head.

# 6.Airport Readiness Department Head

Airport Readiness Departement Head bertugas memastikan tercapainya tercapainya kehandalan fasilitas dan kinerja operasional bandar udara melalui

peningkatan keselamatan, keamanan dan pelayanan penerbangan guna mendukung tercapainya *Customer Satisfaction Index (CSI)*, tercapainya pendapatan non aeronautika dan berkontribusi terhadap lingkungan berdasarkan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP). Tanggung jawab *Airport Readiness Departement Head* sebagai berikut:

- a.Memastikan tersedianya Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP).
- b.Memastikan tercapainya kontrak manajemen yang telah disepakati.
- c. Memastikan perannya sebagai people manager pada unit kerjanya.
- d.Memastikan kesiapan fasilitas pendukung operasional bandar udara.
- e.Memastikan tercapainya tingkat level of service sesuai standar minimum ketentuan yang berlaku.
- f. Memastikan penyiapan, pelaksanaan dan pengendalian kegiatan pemilihan fasilitas teknik elektronika dan listrik.
- g.Memastikan pengaturan pelayanan disisi udara (airside), pengaturan layanan di terminal dan fasilitasnya, sisi darat (landside), pelayanan penerangan dan komunikasi umum yang berhubungan dengan penerbangan.
- h.Memastikan kegiatan pengoperasian, pemeliharaan dan pelaporan fasilitas mekanikal peralatan.

Airport Readiness Departement Head membawahi:

1) Terminal Landside & Environment Section Head

- 2) Non Terminal Airside Section Head.
- 3) Mechanical Section Head
- 4) Electrical Section Head

## 7.Sales Department Head

Sales Departement memiliki tugas yaitu memastikan tercapainya portofolio pendapatan aviasi dan non aviasi melalui pengelolaan kegiatan aviation and cargo sales, property and advertising sales, food and beverage sales serta retail yang efektif guna mendukung tercapainya Customer Satisfaction Index (CSI), tercapainya pendapatan non aeronautika dan berkontribusi terhadap lingkungan berdasarkan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP). Tanggung jawab Sales Departement Head adalah:

- a. Memastikan tersedianya Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP).
- b. Memastikan tercapainya kontrak manajemen yang telah disepakati.
- c. Memastikan perannya sebagai people manager pada unit kerjanya.
- d. Memastikan pelaksanaan kegiatan unit kerjanya sesuai dan relevan dengan sistem manajemen yang diterapkan perusahaan.
- e. Memastikan tercapainya portofolio pendapatan aviasi dan non aviasi.

  Sales Department Head membawahi:
  - 1)Aviation and Cargo sales Section Head.
  - 2)Property and Advertising Sales Section Head
  - 3)Retail, Food & Beverages Sales Section Head

## 8.Finance Department Head

Finance Department Bertugas memastikan peningkatan kepuasan pelanggan internal dan eksternal dengan prinsip kehati-hatian melalui implementasi pengelolaan keuangan guna mendukung tercapainya Customer Satisfaction Index (CSI), tercapainya pendapatan non aeronautika dan berkontribusi terhadap lingkungan berdasarkan Rencana Kerja dan Angaran Perusahaan (RKAP). Tanggung jawab Finance Department Head adalah:

- a.Memastikan tersedianya Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP).
- b.Memastikan tercapainya kontrak manajemen yang telah disepakati.
- c. Memastikan perannya sebagai people manager pada unit kerjanya.
- d.Memastikan kegiatan di bandar udara berjalan sesuai dengan Rencana Kerja dan Anggaran (RKA) yang telah ditetapkan.
- e.Memastikan pelaksanaan kegiatan di bandar udara sesuai dan relevan dengan sistem manajemen yang ditetapkan perusahaan.
- f. Memastikan tercapainya target kolektibilitas piutang usaha.
- g.Memastikan ketepatan perencanaan kebutuhan dana Kantor Cabang.
- h.Memastikan realisasi anggaran biaya dilaksanakan sesuai Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP).

Finance Departement Head membawahi:

- 1) Accounting Section Head
- 2) Treasury Section Head

#### 3) Account Receivable Section Head

#### 9.SHARED SERVICE DEPARTMENT HEAD

Tugas Shared Service Departement Head adalah memastikan tercapainya kepuasan pelanggan internal atas shared services melalui pengelolaan kegiatan human capital, general affair, communication and legal serta procurement yang efektif guna mendukung tercapainya Customer Satisfaction Index (CSI), tercapainya pendapatan non aeronautika dan berkontribusi terhadap lingkungan berdasarkan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP). Tanggungjawab Shared Service Departement Head sebagai berikut:

- a. Memastikan tersedianya Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP).
- b. Memastikan tercapainya kontrak manajemen yang telah disepakati.
- c. Memastikan perannya sebagai *people manager* pada unit kerjanya.
- d. Memastikan kegiatan unit kerjanya berjalan sesuai dengan Rencana Kerja dan Anggaran (RKA) yang telah di tetapkan.
- e. Memastikan pelaksanaan kegiatan unit kerjanya sesuai dan relevan dengan sistem manajemen yang diterapkan perusahaan.
- f. Memastikan tercapainya kepuasan pelanggan internal atas shared services.
- g. Memastikan tercapainya target efektivitas penyaluran.

Shared Service Department Head membawahi:

- 1) Human Capital Section Head
- 2) General Affair Section Head
- 3) Assets Managements Section Head
- 4) Communication & Legal Section Head
- 5) Corporate Social Responbility

#### 10.INFORMATION AND TECHNOLOGY DEPARTMENT HEAD

Tugas Information and Techonolgy Departement Head adalah memastikan tercapainya kepuasan pelanggan internal dan eksternal atas Information and Techonolgy melalui pengelolaan jaringan dan teknologi yang efektif guna mendukung tercapainya Customer Satisfaction Index (CSI), tercapainya pendapatan non aeronautika dan berkontribusi terhadap lingkungan berdasarkan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP). Tanggungjawab Information and Techonolgy Departement Head sebagai berikut:

- a) Memastikan tersedianya Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP).
  - Memastikan tercapainya kontrak manajemen yang telah disepakati.
- b) Memastikan perannya sebagai *people manager* pada unit kerjanya.
- c) Memastikan kegiatan unit kerjanya berjalan sesuai dengan Rencana Kerja dan Anggaran (RKA) yang telah di tetapkan.

- d) Memastikan pelaksanaan kegiatan unit kerjanya sesuai dan relevan dengan sistem manajemen yang diterapkan perusahaan.
- e) Memastikan tercapainya kepuasan pelanggan internal dan eksternal atas

  Information and Technology melalui pengelolaan jaringan dan teknologi

  Information and Technology Department Head membawahi:
  - 1) Application Operation & Supports Section Head General Affair Section Head
  - 2) Airport Technology Network Operation Section Head

#### 4.2. Hasil Analisis

Balanced Scorecard memiliki pengukuran yang sangat baik dan dapat menjadi masukan bagi perusahaan. Hal ini dikarenakan PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandar Udara Internasional Juanda Surabaya tidak menerapkan balanced scorecard. Balanced scorecard meliputi 4 perspektif yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan.

Hasil analisis ini berdasarkan laporan keuangan, daftar jumlah pelanggan, daftar jumlah karyawan dan perihal lain PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandar Udara Internasional Juanda Surabaya dengan periode tahun 2017 sampai 2019.

# 4.2.1. Penterjemahan Visi Dan Strategi Ke Dalam Tiap-Tiap Perspektif Dari Metode *Balanced Scorecard* Pada PT. Angkasa Pura I (Persero)

Tujuan dari *Balanced Scorecard* adalah memberikan secara tepat sekumpulan perspektif yang seimbang dalam kaitannya dengan implementasi visi perusahaan. Hal

tersebut menjelaskan *Balanced Scorecard* sebagian dari visi perusahaan, sehingga aktivitas evaluasi berupa pengukuran kinerja hendaknya mengacu pada visi-misi dan strategi untuk mengetahui sejauh mana perusahaan dapat menerapkan dalam kegiatan perusahaan .

PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandar Udara Internasional Juanda pada dasarnya perusahaan yang memiliki visi dan sasaran (target) yang langsung mengarahkan kepada penyedia jasa pengelola bandara terbaik yang berfokus kepada pelanggan namu di lain sisi, perusahaan juga menjalankan bisnis terbaik dalam memenuhi harapan para pemangku kepentingan. Berikut ini adalah klasifikasi dan penterjemahan visi, sedangkan untuk strategi akan dijelaskan lebih lanjut dalam interprestasi. Karena klarifikasi dan penterjemahan visi dan strategi perusahaan hanya dapat dilakukan ketika permasalahan perusahaan telah di ketahui dari hasil analisis empat perspektif.

# 4.2.1.1. Penterjemahan Visi Dan Tujuan Strategi Perspektif Keuangan PT. Angkasa Pura I (Persero)

Berdasarkan penerjemahan visi, misi, dan strategi kedalam tujuan strategis dan ukuran strategis maka diperoleh tolak ukur pada perspektif keuangan seperti yang diilustrasikan pada gambar dibawah ini.

	Visi	Menjadi Penghubung Dunia yang lebih dari sekedar Operator Bandar Udara dengan keunggulan layanan yang menampilkan Keramahtamahan Khas Indonesia				
	Tujuan Strategis	Sangat Baik  Peningkatan Kinerja Keuangan Semakin				
	Ukuran Strategis					
	КРІ	Realisasi 2017-2019	Rasio-Rasio Keuangan			
Sī	umber : Peneliti (2020)					

Gambar 4.3.
Penerjemahaan Visi, Misi Perspektif Keuangan

Dari Penerjemahan visi, misi dan tujuan strategis perusahaan maka dapat ditentukan tolak ukur untuk perspektif keuangan adalah dengan **Perbaikan Rasio-Rasio Keuangan Dan Peningkatan Pendapatan Dari Tahun Sebelumnya.** 

# 4.2.1.2. Penterjemahan Visi Dan Tujuan Strategi Perspektif Pelanggan PT. Angkasa Pura I (Persero)

Berdasarkan penerjemahan visi, misi, dan strategi kedalam tujuan strategis dan ukuran strategis maka diperoleh tolak ukur pada perspektif Pelanggan seperti yang diilustrasikan pada gambar dibawah ini.

Visi	Menjadi Penghubung Dunia yang lebih dari sekedar Operator Bandar Udara dengan keunggulan layanan yang menampilkan Keramahtamahan Khas Indonesia			
Tujuan	Memberikan layanan berskala global dalam standar			
Strategis	keselamatan, keamanan, dan kenyamanan terbaik			
Ukuran	Peningkata		Tingkat Kepuasan	
Strategis	Penun		Penumpang	
KPI	Customer	Customer	Peningkatan	
	Acquisition	Retention	Kepuasaan	

Sumber : Peneliti (2020)

Gambar 4.4

Penerjemahaan Visi, Misi Perspektif Pelanggan

Dari Penerjemahan visi, misi dan tujuan strategis perusahaan maka dapat ditentukan tolak ukur untuk perspektif pelanggan adalah dengan *Customer Retention*, *Customer Acquisition*, Dan Kepuasaan Pelanggan.

# 4.2.1.3. Penterjemahan Visi Dan Tujuan Strategi Perspektif Proses Bisnis Internal PT. Angkasa Pura I (Persero)

Berdasarkan penerjemahan visi, misi, dan strategi kedalam tujuan strategis dan ukuran strategis maka diperoleh tolak ukur pada perspektif proses bisnis internal seperti yang diilustrasikan pada gambar dibawah ini.

Visi	Menjadi Penghubung Dunia yang lebih dari sekedar Operator Bandar Udara dengan keunggulan layanan yang menampilkan Keramahtamahan Khas Indonesia					
Tujuan Strategis	Meningkatkan Daya Saing Perusahaan Melalui Kreativitas Dan Inovasi					
Ukuran Strategis	Inovasi	Sarana Dan Prasarana	Keselamatan	Layanan Purna Jual		
KPI	Meningkatnya Inovasi Pelayanan Terbaik Pada Pelanggan		Penerapan K3LH	Peningkatan Kepuasaan Penumpang		

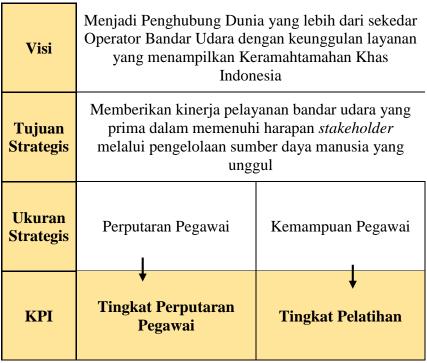
Sumber : Peneliti (2020)

Gambar 4.5 Penerjemahaan Visi, Misi Perspektif Proses Bisnis Internal

Dari Penerjemahan visi, misi dan tujuan strategis perusahaan maka dapat ditentukan tolak ukur untuk perspektif proses bisnis internal adalah dengan adanya pelayanan yang prima, purna jual yang menghasilkan kepuasaan pelanggan. Tolak ukur pada perspektif proses bisnis internal adalah Inovasi, Sarana dan Prasarana, Keselamatan Dan Layanan Purna Jual.

# 4.2.1.4. Penterjemahan Visi Dan Tujuan Strategi Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran PT. Angkasa Pura I (Persero)

Berdasarkan penerjemahan visi, misi, dan strategi kedalam tujuan strategis dan ukuran strategis maka diperoleh tolak ukur pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran seperti yang diilustrasikan pada gambar dibawah ini.



Sumber: Peneliti (2020)

Gambar 4.6 Penerjemahaan Visi, Misi Perspektif Pertumbuhan Dan Pembelajaran

Dari visi, misi dan tujuan strategis perusahaan maka dapat ditentukan tolak ukur untuk perspektif pertumbuhan dan pembelajaran maka dapat ditentukan ukutan strategis yaitu tingkat perputaran pegawai dan kemampuan pegawai. Tolak ukur pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran adalah Tingkat Perputaran Pegawai Dan Tingkat Pelatihan Yang Diberikan Perusahaan Kepada Pegawai.

#### 4.2.2. Tabel Kriteria Keseimbangan Balanced Scorecard

Kriteria keseimbangan adalah cara pengukuran dalam *Balanced Scorecard* mengukur secara seimbang antara perspektif yang satu dengan perspektif yang lainnya dengan tolak ukur masing-masing perspektif. Menurut Mulyadi (2001), Kriteria

keseimbangan digunakan untuk mengukur sampai sejauh mana sasaran strategik kita mencapai seimbang pada semua perspektif.

Tabel 4.1.
Kriteria Keseimbangan *Balanced Scorecard* 

Perspektif	Tujuan Strategis	Skor	Ukuran Strategis
Perspektif Keuangan (Skor 2)	<ol> <li>Peningkatan Pendapatan</li> <li>Kinerja Keuangan Yang Membaik</li> </ol>	1	Realisasi 2017-2019
Perspektif Pelanggan (Skor 3)	<ol> <li>Pemerolehan Pelanggan Baru</li> <li>Kesetiaan Pelanggan</li> <li>Tingkat Kepuasaan Penumpang</li> </ol>	1 1 1	Akuisisi Pelanggan Retensi Pelanggan Peningkatan Kepuasaan
Perspektif Proses Bisnis Internal (Skor 4)	<ol> <li>Tahap Inovasi</li> <li>Tahap Operasi</li> <li>Tahap Purna Jual</li> </ol>	1 1 1	Tingkat Inovasi Sarana Dan Prasarana Tingkat Keselamatan Penanganan Keluhan Pelanggan
Perspektif Pembelajaran Dan Pertumbuhan (Skor 2)	Retensi Pegawai     Kemampuan Dan Kapabilitas     Pegawai	1	Tingkat Perputaran Pegawai Tingkat Pelatihan Pegawai
	Jumlah Skor		11

Sumber : Peneliti (2020)

Tabel 4.1. kriteria keseimbangan diatas digunakan sebagai pedoman untuk memberikan skor pada kartu skor keseimbangan atau *Balanced Scorecard*. Peneliti memberikan skor 1 untuk ukuran strategis yang mengalami perbaikan. Skor 0 untuk ukuran strategis yang mengalami perubahan tetapi tidak memberikan dampak

perbaikan atau penurunan kinerja yang berarti. Sedangkan skor -1 diberikan untuk ukuran strategis yang mengalami penurunan sehingga memberikan penurunan kinerja pada perspektif maupun kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Tabel 4.2. *Rating Scale* 

Kinerja	Nilai
Baik	1
Cukup	0
Kurang Baik	-1

Sumber: Mulyadi (2001)

# 4.2.3. Pengukuran Kinerja PT. Angkasa Pura I (Persero) dengan Menggunakan *Balanced Scorecard*

Balanced scorecard memiliki empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Penulis akan membahas perspektif yang menjadi dasar keterkaitan antar perspektif lainnya, yaitu perspektif Pelanggan. Masing-masing perspektif mempunyai tolak ukur yang sesuai dengan penjabaran Visi dan Misi Perusahaan.

# 4.2.3.1. Perspektif Pelanggan

Pada perspektif ini terdapat beberapa indikator yang dapat disebut sebagai *Key Performance Indicator* (KPI) digunakan dalam pengukuran kinerja perspektif pelanggan adalah *customer acquisition, customer retention*, dan *number of complaint*. Data yang digunakan adalah data jumlah pelanggan pada tahun 2017 sampai tahun 2019 dan mengacu pada daftar jumlah keluhan dan saran pelanggan pada tahun 2019

milik PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandar Udara Internasional Juanda di Surabaya. Berikut ini adalah data jumlah pelanggan pada tahun 2011 sampai dengan tahun 2019 dengan mengacu pada daftar jumlah keluhan dan saran pelanggan pada tahun 2019.

Tabel 4.3.
DATA JUMLAH PELANGGAN
PER 31 DESEMBER 2017 SAMPAI DENGAN 2019

Tahun	Jumlah Pelanggan
2016	19.480.000
2017	20.130.000
2018	20.900.000
2019	17.347.000

Sumber: PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandar Udara Internasional Juanda (2020)

Berdasarkan tabel 4.3. dapat diketahui bahwa PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandar Udara Internasional di Surabaya mengalami kenaikan jumlah pelanggan. Dan didalam kinerja perspektif pelanggan terdapat *Key Performance Index* (KPI) diantaranya *Customer Acquisition, Customer Retention, dan Number Of Complaint*.

Berikut analisis kinerja pelanggan berdasarkan KPI yang digunakan:

# A. Customer Acquisition

Customer Acquisition = Jumlah Pelanggan Baru X 100%

Jumlah Pelanggan

Customer acquisition adalah salah satu alat pengukuran kinerja pada perspektif pelanggan dimana mengukur seberapa besar kemampuan perusahaan dalam keberhasilan menarik konsumen baru.

Berdasarkan tabel 4.3 dapat diketahui bahwa PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandar Udara Internasional di Surabaya mengalami penurunan jumlah pelanggan. Maka dari itu dapat dihitung *customer acquisition* dengan perhitungan berikut ini dan disajikan pada tabel 4.4.

Tabel 4.4

HASIL PERHITUNGAN CUSTOMER ACQUISITION PT. ANGKASA
PURA I (PERSERO) CABANG BANDAR UDARA JUANDA SURABAYA
PER 31 DESEMBER 2017 SAMPAI DENGAN 2019

Tahun	Jumlah Pelanggan	Jumlah Pelanggan	%
		Baru	
2016	19.480.000	-	-
2017	20.130.000	650.000	3 %
2018	20.900.000	770.000	4,1 %
2019	19.437.000	(1.463.000)	(7%)

Sumber : Data diolah oleh Peneliti (2020)

Berdasarkan tabel 4.4 diketahui *Customer Acquisition* dari tahun 2017 sampai tahun 2019. Pada tahun 2017 presentase yang dihasilkan dari *Customer Acquisition* adalah sebesar 3%. Dan pada tahun 2018 mengalami kenaikan dalam menarik konsumen baru sebesar 1,1%. Pada tahun 2019 mengalami penurunan yang signifikan sebesar 7% dikarenakan kenaikan harga tiket pesawat dan bagasi yang terjadi pada tahun 2019. Berikut dapat dilihat penurunan grafik *Customer Acquisition* pada gambar 4.7.



Gambar 4.7.
GRAFIK CUSTOMER ACQUISITION

## B. Customer Retention

Customer Retention adalah salah satu pengukuran kinerja pada perspektif pelanggan dimana mengukur seberapa besar kemampuan perusahaan dalam keberhasilannya mempertahankan konsumen lamanya.

Berdasarkan tabel 4.3 dapat diketahui bahwa PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandar Udara Internasional Juanda di Surabaya mengalami penurunan jumlah pelanggan. Sehingga dapat dihitung *customer retention* dengan perhitungan berikut ini disajikan didalam tabel 4.5.

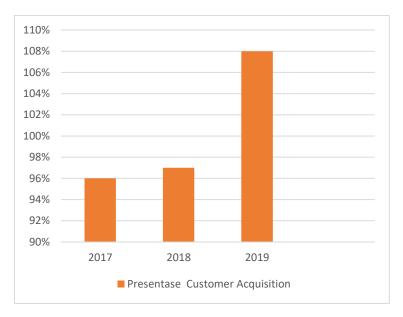
Tabel 4.5

HASIL PERHITUNGAN CUSTOMER RETENTION PT. ANGKASA
PURA I (PERSERO) CABANG BANDAR UDARA JUANDA SURABAYA
PER 31 DESEMBER 2017 SAMPAI DENGAN 2019

Tahun	Jumlah Pelanggan	Jumlah Pelanggan Lama	%
2016	19.480.000	-	-
2017	20.130.000	19.480.000	97%
2018	20.900.000	20.130.000	96%
2019	19.437.000	20.900.000	108%

Sumber: Data diolah oleh Peneliti (2020)

Berdasarkan tabel 4.5 diketahui *Customer Retention* dari tahun 2017 sampai dengan 2019. Dengan asumsi bahwa jumlah pelanggan sebelum periode berjalan adalah jumlah pelanggan lama. Pada tahu 2017 presentase yang dihasilkan dari *Customer Retention* adalah sebesar 96%. Dan pada tahun 2018 mengalami kenaikan dalam mempertahankan konsumen lama sebesar 1 %. Sehingga pada tahun 2018 *Customer Retention* menjadi 97%. Pada tahun 2019 mengalami kenaikan dalam mempertahankan konsumen lama sebesar 108%. Artinya kemampuan PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandar Udara Internasional Juanda di Surabaya dalam mempertahankan konsumen lamanya mengalami kenaikan yang bersifat tetap (konstan). Berikut dapat dilihat kenaikan grafik *Customer Retention* pada gambar 4.8.



Gambar 4.8. GRAFIK *CUSTOMER RETENTION* 

# C. Number Of Complaint

Number Of Complaint adalah salah satu alat pengukuran kinerja pada perspektif pelanggan dimana mengukur seberapa besar kemampuan perusahaan dalam menindak lanjuti semua keluhan dari konsumen tentang produk/jasa yang dihasilkan perusahaan.

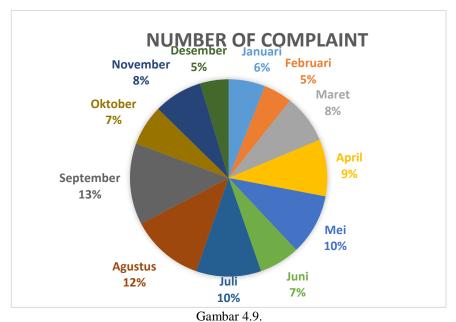
Berikut ini tabel 4.6 merupakan data yang diperoleh dari daftar jumlah keluhan dan saran pelanggan PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandar Udara Internasional Juanda di Surabaya pada tahun 2019.

Tabel 4.5
DAFTAR KELUHAN DAN SARAN PT. ANGKASA PURA I
(PERSERO) CABANG BANDAR UDARA JUANDA SURABAYA
PER 31 DESEMBER 2019

Tahun 2019/ Bulan	Jumlah Keluhan dan Saran	Yang Sudah Ditindaklanjuti
Januari	9	9
Februari	7	7
Maret	12	12
April	14	14
Mei	15	15
Juni	10	10
Juli	16	16
Agustus	18	18
September	20	20
Oktober	10	10
November	12	12
Desember	7	7
Total	150	150

Sumber: PT. Angkasa Pura I Bandar Udara Juanda, data diolah oleh Peneliti (2020)

Berdasarkan tabel 4.5 dapat terlihat bahwa PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandar Udara Internasional Juanda di Surabaya sudah melakukan tindakan untuk menanggapi keluhan dan saran dari pelanggan. Kaitannya dengan data yang didapatkan, dalam wawancara langsung dengan bagian *Customer Service & Hospitality Section* terdapat 10 keluhan dan saran yang belum ditindaklanjuti. Dengan berjalannya waktu, perihal keluhan dan saran yang dimaksudkan telah ditindaklanjuti meski membutuhkan waktu yang cukup lama. Dari tabel 4.5 juga dapat diperhatikan bahwa keluhan dan saran dari pelanggan mengalami fluktuasi. Untuk lebih jelasnya dapat diperhatikan pada gambar 4.9.



GRAFIK NUMBER OF COMPLAINT

# 4.2.3.2. Perspektif Keuangan

Perspektif keuangan adalah muara dari seluruh perspektif lainnya. Kinerja perspektif lainnya akan berpengaruh langsung maupun tidak langsung terhadap perspektif keuangan yang menjadi tolak ukur pada perskpektif keuangan ini adalah Rasio Likuiditas, Rasio Solvabilitas, Rasio Rentabilitas, dan Peningkatan Pendapatan Perusahaan. Yang menjadi dasar perhitungan adalah Laporan Keuangan Tahunan Audit PT. Angkasa Pura I (Persero) Kantor Cabang Bandar Udara Internasional Juanda Surabaya Tahun Buku 2017-2019. Laporan Keuangan disajikan pada tabel 4.7

## Tabel 4.7 LAPORAN POSISI KEUANGAN PT. ANGKASA PURA I (PERSERO) CABANG BANDAR UDARA JUANDA SURABAYA PER 31 DESEMBER 2017 SAMPAI DENGAN 2019 (DISAJIKAN DALAM JUTAAN RUPIAH)

(DISAJIKAN DAL. ASET	2019	2018	2017
ASET LANCAR	2017	2010	2017
KAS DAN SETARA KAS	5.510.904	3.149.114	4.146.086
INVESTASI JANGKA PENDEK	665.862	478.107	407.156
PIUTANG USAHA	527.767	509.909	520.295
PIUTANG LAIN-LAIN	83.344	39.712	19.053
PERSEDIAAN	69.404	84.808	68.668
UANG MUKA DAN BEBAN DIBAYAR DIMUKA	139.960	159.381	72.003
PENDAPATAN YANG MASIH HARUS DITERIMA	291.022	298.444	225.606
PAJAK DIBAYAR DIMUKA	840.958	367.865	105.569
ASET LANCAR LAINNYA	64.277	28.267	13.396
JUMLAH ASET LANCAR	8.190.498	5.115.606	5.557.832
ASET TIDAK LANCAR			
ESTIMASI TAGIHAN PAJAK	112.711	-	_
ASET PAJAK TANGGUHAN	48.495	41.580	83.863
PIUTANG JANGKA PANJANG	89	504	1,514
UANG MUKA DAN BIAYA DIBAYAR DIMUKA	12.665	34.322	52.741
INVESTASI JANGKA PANJANG	109.819	100.662	86.642
OBLIGASI	25.347	13.361	-
PENYERTAAN SAHAM PADA	84.472	87.301	86.300
ENTITAS ASOSIASI			
KERJA SAMA OPERASI	-	-	86.642
PROPERTI INVESTASI	128.888	127.065	247.036
ASET TETAP	34.127.911	16.493.309	19.154.808
ASET LAIN-LAIN	=	=	-
JUMLAH ASET TIDAK LANCAR	34.596.053	16.493.309	19.154.808
JUMLAH ASET	42.786.551	31.608.916	24.732.641
LIABILITAS DAN EKUITAS			
<u>LIABILITAS JANGKA PENDEK</u>			
BIAYA YANG MASIH HARUS DIBAYAR	1.322.288	1.412.039	1.379.558
UTANG USAHA	314.867	689.341	250.777
UTANG NON USAHA	403.363	10.580	1.533
PENDAPATAN DITERIMA DIMUKA	128.332	147.263	97.658
UTANG PAJAK	452.502	393.236	267.746
BAGIAN JANGKA PENDEK PINJAMAN JANGKA PANJANG	158.011	941.998	644.220
BAGIAN LANCAR UTANG SEWA GUNA USAHA	=	-	-
UTANG LAIN-LAIN	2.889.176	1.787.220	1.230.630
JUMLAH LIABILITAS JANGKA PENDEK	6.180.789	7.614.989	3.948.861

LIABILITAS JANGKA PANJANG	2019	2018	2017
UTANG BANK JANGKA PANJANG	16.724.208	5.385.997	3.665.694
UTANG JAMINAN	287.018	-	-
UTANG OBLIGASI DAN SUKUK IJARAH	2.994.896	2.993.701	2.992.475
UTANG SEWA PEMBIAYAAN	=	-	-
UTANG JANGKA PANJANG LAINNYA	101.953	170.529	174.905
LIABILITAS IMBALAN PASCA KERJA	437.293	302.395	549.244
LIABILITAS PAJAK TANGGUHAN	79.886	89.080	-
JUMLAH LIABILITAS JANGKA PANJANG	20.625.255	8.941.701	7.382.318
<u>EKUITAS</u>			
MODAL SAHAM	6.414.412	6.414.412	6.414.412
SETORAN MODAL LAINNYA :			
PENYERTAAN MODAL NEGARA	22.963	22.963	255.097
PENGALIHAN ASET TETAP KENAVIAGASIAN :			
NILAI BUKU ASET TETAP KENAVIGASIAN	(37.005)	(37.005)	(269.38)
AKUMULASI PENYUSUTAN ASET TETAP	408.393	408.393	408.393
KENAVIGASIAN DARI BPYBDS			
PENGHASILAN KOMPREHENSIF LAIN :			
LABA YANG BELUM DIREALISASI ATAS EFEK	68.044	55.751	58.521
LABA (RUGI) AKTUARIAL IMBALAN KERJA	(130.080)	(48.987)	110.823
SALDO LABA :			
DICADANGKAN	7.774.022	6.228.618	5.093.757
LABA TAHUN BERJALAN	1.451.360	2.007.018	1.418.577
KEPENTINGAN NON PENGENDALI	5.498	4.863	6.298
JUMLAH EKUITAS	15.980.508	15.052.225	13.401.461
JUMLAH LIABILITAS DAN EKUITAS	42.786.551	31.608.917	25.051.810

Sumber: PT. Angkasa Pura I Bandar Udara Internasional Juanda (2020)

Tabel 4.8
LAPORAN LABA RUGI KOMPREHENSIF PT. ANGKASA PURA I
(PERSERO) CABANG BANDAR UDARA JUANDA SURABAYA
PER 31 DESEMBER 2017 SAMPAI DENGAN 2019
(DISAJIKAN DALAM JUTAAN RUPIAH)

PENDAPATAN OPERASIONAL	2019	2018	2017
PENDAPATAN/ PENJUALAN			
PENDAPATAN AERONAUTIKA	4.975.936	5.113.648	4.545.855
PENDAPATAN NON AERONAUTIKA	3.655.610	3.407.439	2.668.492
TOTAL PENDAPATAN USAHA	8.631.546	8.521.087	7.194.347
BEBAN OPERASIONAL	5.937.866	5.762.646	5.206.917
LABA USAHA / LABA BRUTO	2.693.680	2.916.795	1.974.492
PENDAPATAN (BEBAN) NON OPERASIONAL	670.896	(93.733)	(81.489)
LABA SEBELUM TAKSIRAN PAJAK	2.022.784	2.694.934	1.789.497
PENGHASILAN			
PAJAK PENGHASILAN	570.557	689.016	369.144
LABA (RUGI) TAHUN BERJALAN	1.452.227	2.005.918	1.420.353
PENDAPATAN (BEBAN) KOMPREHENSIF LAIN			
LABA (RUGI) BELUM TEREALISASI	12.293	(2.770)	18.377
INVESTASI EFEK			
LABA (RUGI) AKTUARIAL	(80.524)	(66.783)	110.824
PROGRAM IMBALAN PASKA KERJA			
LABA (RUGI) KOMPREHENSIF	(2.466)	(1.551)	-
ENTITAS ASOSIASI			
LABA (RUGI) KOMPREHENSIF TAHUN BERJALAN	1.381.530	1.934.254	1.547.292

Sumber: PT. Angkasa Pura I Bandar Udara Internasional Juanda (2020)

# A. RASIO KEUANGAN

Analisis rasio menggambarkan hubungan antara suatu jumlah dengan jumlah lainnya. Analisis rasio dapat memberikan petunjuk dan gejala serta informasi keuangan lainnya mengenai keadaan atau posisi keuangan suatu perusahaan.

#### 1. Rasio Likuiditas

Tolak Ukur ini digunakan untuk menunjukkan kemampuan suatu perusahaan untuk memenuhi kewajiban keuangan yang harus segera dipenuhi. Dasar perhitungan adalah Laporan Keuangan PT. Angkasa Pura I (Persero) Kantor

Cabang Bandar Udara Internasional Juanda Surabaya untuk tahun buku 2017, 2018 dan 2019 yang telah diaudit.

#### a. Current Ratio

pada tolak ukur ini digunakan untuk mengetahui seberapa besar kemampuan aktiva yang dimiliki perusahaan dapat digunakan jika kewajiban atau utang harus dibayar pada saat jatuh tempo. Semakin besar nilai rasio maka semakin lancar perusahaan dalam memenuhi kewajibannya.

Tabel 4.9 Tolak Ukur *Current Ratio* 

Current Ratio	2017	2018	2019
Aset Lancar (a)	5.557.832.000.000	5.115.606.000.000	8.190.498.000.000
Hutang Lancar (b)	3.948.861.000.000	7.614.989.000.000	6.180.789.000.000
Current Ratio (a): (b)	1,407	0,672	1,325
Naik/Turun		0,736	(0,653)

Sumber: Peneliti (2020)

Pada tabel 4.9 perhitungan *Curret Ratio* memberikan gambaran mengenai kondisi *Curret Ratio* pada PT. Angkasa Pura I (Persero) Kantor Cabang Bandar Udara Internasional Juanda Surabaya menunjukkan bahwa pada **Tahun 2017** *current ratio* **nya sebesar 141%**, **Tahun 2018 sebesar 67%**, **dan Tahun 2019 sebesar 133%**. Penurunan pada tahun 2018 disebabkan jumlah **Hutang Lancar** lebih besar **Rp. 2.499.383.000.000** dari Jumlah Aset Lancar., kemudian pada tahun 2019 Jumlah **Hutang Lancar** Lebih Kecil dari Jumlah Aset Lancar sebesar **Rp. 2.009.799.000.000** yang diikuti kenaikan aset lancar pada tahun 2019.

#### b. Cash Ratio

Pada tolak ukur ini menunjukan aktiva lancar yaitu berupa kas dan setara kas yang dapat digunakan dalam membayar utang lancar perusahaan. Semakin besar rasio maka semakin cepat perusahaan dalam memenuhi segala kewajibannya.

Tabel 4.10 Tolak Ukur *Cash Ratio* 

Cash Ratio	2017	2018	2019
Aset Lancar (a)	4.553.242.000.000	3.627.221.000.000	6.176.766.000.000
Hutang Lancar (b)	3.948.861.000.000	7.614.989.000.000	6.180.789.000.000
Cash Ratio (a): (b)	1,153	0,476	0,999
Naik/Turun		0,677	-0,523

Sumber: Peneliti (2020)

Pada tabel 4.10 perhitungan *Cash Ratio* memberikan gambaran mengenai kondisi *Curret Ratio* pada PT. Angkasa Pura I (Persero) Kantor Cabang Bandar Udara Internasional Juanda Surabaya menunjukkan bahwa pada **Tahun 2017** *cash ratio*nya sebesar 115%, **Tahun 2018** sebesar 48%, dan **Tahun 2019** sebesar 100%. Penurunan pada tahun 2018 disebabkan jumlah **Hutang Lancar Mengalami** Kenaikan Sebesar Rp. 3.666.128.000.000.

## 2. Rasio Solvabilitas

Rasio ini digunakan untuk mengukur sampai seberapa jauh aktiva perusahaan dibiayai oleh hutang. Rasio ini menunjukkan indikasi tingkat keamanan dan para pemberi pinjaman (Bank). Dasar dari perhitungan ini adalah Laporan Keuangan PT. Angkasa Pura I (Persero) Kantor Cabang Bandar Udara

Internasional Juanda Surabaya Tahun Buku 2017-2019 yang tersaji pada tabel 4.6. Yang termasuk dalam rasio ini adalah :

# a. Debt To Equity Ratio

Merupakan rasio yang digunakan untuk menilai utang dengan ekuitas. Rasio ini dicari dengan cara membandingkan antara seluruh utang, termasuk utang lancar dengan seluruh ekuitas. Rasio ini berguna untuk mengetahui jumlah yang disediakan peminjam (Kreditor) dengan pemilik perusahaan. Dengan kata lain rasio ini berfungsi untuk mengetahui setiap rupiah modal sendiri yang dijadikan jaminan utang.

Tabel 4.11
Tolak Ukur *Debt To Equity Ratio* 

DER	2017	2018	2019
Total Hutang (a)	11.331.179.000.000	16.556.690.000.000	26.806.044.000.000
Ekuitas (b)	13.401.461.000.000	15.052.225.000.000	15.980.508.000.000
<i>DER</i> (a) : (b)	0,846	1,100	1,677
Naik/Turun		0,254	0,577

Sumber: Peneliti (2020)

Pada tabel 4.11 menujukkan kondisi *Debt To Equity Ratio* pada PT. Angkasa Pura I (Persero) Kantor Cabang Bandar Udara Internasional Juanda Surabaya menunjukkan bahwa pada **Tahun 2017** *debt to equity ratio* sebesar **0,846**. **Tahun 2018 sebesar 1,100**. **dan Tahun 2019** sebesar **1,677**. Pada tahun 2018 dan tahun 2019 tingkat *Debt To Equity Ratio* mengalami kenaikan dengan tingkat kenaikan 0,577.

#### b. Total Debt To Asset Ratio

Merupakan rasio utang yang digunakan untuk mengukur perbandingan antar total utang dengan total aktiva. Dengan kata lain, mengukur seberapa besar aktiva perusahaan dibiayai oleh utang atau seberapa besar utang perusahaan berpengaruh terhadap pengolahan aktiva.

Tabel 4.12 Tolak Ukur Total *Debt To Asset Ratio* 

DAR	2017	2018	2019
Total Hutang (a)	11.331.179.000.000	16.556.690.000.000	26.806.044.000.000
Aktiva (b)	24.732.641.000.000	31.608.916.000.000	42.786.551.000.000
<i>DAR</i> (a) : (b)	0,458	0,524	0,627
Naik/Turun		0,066	0,103

Sumber: Peneliti (2020)

Pada tabel 4.12 menujukkan kondisi Total *Debt To Asset Ratio* pada PT. Angkasa Pura I (Persero) Kantor Cabang Bandar Udara Internasional Juanda Surabaya menunjukkan bahwa pada **Tahun 2017** *debt to equity ratio* sebesar 46%, **Tahun 2018** sebesar 52%, dan **Tahun 2019** sebesar 63%. Pada tahun 2018 dan tahun 2019 tingkat Total *Debt To Asset Ratio* mengalami kenaikan dengan tingkat kenaikan 10%.

# 3. Rasio Profitabilitas

Rasio profitabilitas yaitu rasio yang digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam memperoleh laba atau keuntungan, profitabilitas suatu perusahaan mewujudkan perbandingan antara laba dengan aktiva atau modal yang menghasilkan laba tersebut. Dasar dari perhitungan adalah Laporan Keuangan PT. Angkasa Pura I

(Persero) Kantor Cabang Bandar Udara Internasional Juanda Surabaya yang tersaji dalam tabel 4.7 yang telah di audit. Yang termasuk dalam rasio ini adalah :

# a. Gross Profit Margin

Merupakan perbandingan antar penjualan bersih dikurangi penjualan. Rasio ini menggambarkan laba kotor yang dapat dicapai dari jumlah penjualan. Semakin tinggi rasio maka semakin baik.

Tabel 4.13
Tolak Ukur *Gross Profit Margin* 

	I OIGHT CHIG	- 0.000 - 1.0ju 1.12u 3	5***
GPM	2017	2018	2019
Laba Kotor (a)	1.974.492.000.000	2.916.795.000.000	2.693.680.000.000
Penjualan (b)	7.194.347.000.000	8.521.087.000.000	8.631.546.000.000
<i>GPM</i> (a) : (b)	0,274	0,342	0,312
Naik/Turun		0,068	(0,030)

Sumber: Peneliti (2020)

Pada tabel 4.13 menujukkan kondisi *Gross Profit Margin* pada PT. Angkasa Pura I (Persero) Kantor Cabang Bandar Udara Internasional Juanda Surabaya menunjukkan bahwa pada **Tahun 2017** *Gross Profit Margin* sebesar 27%, **Tahun 2018 sebesar 34%, dan Tahun 2019 sebesar 31%.** Pada tahun 2018 tingkat *Gross Profit Margin* mengalami kenaikan dengan tingkat kenaikan 7%. Dan pada tahun 2019 tingkat *Gross Profit Margin* mengalami penurunan dengan tingkat penurunan 3%.

# b. Return On Assets

Merupakan salah satu bentuk dari rasio profitabilitas yang digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba dengan menggunakan total aktiva yang ada dan setelah biaya-biaya mdal (biaya yang digunakan mendanai aktiva) dikeluarkan dari hasil analisis.

Tabel 4.14
Tolak Ukur *Return On Assets* 

ROA	2017	2018	2019
EAT (a)	1.547.292.000.000	1.934.254.000.000	1.381.530.000.000
Total Assets (b)	24.732.641.000.000	31.608.916.000.000	42.786.551.000.000
<i>ROA</i> (a) : (b)	0,063	0,061	0,032
Naik/Turun		0,001	0,029

Sumber: Peneliti (2020)

Pada tabel 4.14 menujukkan kondisi *Return On Assets* pada PT. Angkasa Pura I (Persero) Kantor Cabang Bandar Udara Internasional Juanda Surabaya menunjukkan bahwa pada **Tahun 2017** *Return On Assets* **sebesar 6%, Tahun 2018 sebesar 6%, dan Tahun 2019 sebesar 3%.** Pada tahun 2019 tingkat *Return On Assets* mengalami penurunan dengan tingkat penurunan 3%.

# c. Return On Equity

Merupakan rasio yang mengukur tingkat pengembalian yang dihasilak oleh perusahaan untuk setiap satuan mata uang yang menjadi modal perusahaan. Dalam hal ini dimaksudkan seberpaa besar perusahaan dapat memberikan imbal hasil tiap tahunnya per satu mata uang yang di investasikan kepada perusahaan tersebut.

Tabel 4.15
Tolak Ukur *Return On Equity* 

ROE	2017	2018	2019
EAT (a)	1.547.292.000.000	1.934.254.000.000	1.381.530.000.000
Total Ekuitas (b)	13.401.461.000.000	15.052.225.000.000	15.980.508.000.000
<i>ROE</i> (a) : (b)	0,115	0,129	0,086
Naik/Turun		0,013	(0,042)

Sumber: Peneliti (2020)

Pada tabel 4.15 menujukkan kondisi *Return On Equity* pada PT. Angkasa Pura I (Persero) Kantor Cabang Bandar Udara Internasional Juanda Surabaya menunjukkan

bahwa pada **Tahun 2017** *Return On Equity* sebesar **12%**, **Tahun 2018** sebesar **13%**, **dan Tahun 2019** sebesar **9%**. Pada tahun 2019 tingkat *Return On Assets* mengalami penurunan dengan tingkat penurunan 4%.

# **B. PENINGKATAN PENDAPATAN**

Rasio ini digunakan untuk mengukur seberapa besar kemampuan PT. Angkasa Pura I (Persero) Kantor Cabang Bandar Udara Internasional Juanda Surabaya dalam mempertahankan pendapatannya yang telah dicapai dari suatu periode ke periode berikutnya. Tolak ukur ini dikatakan baik apabila dari peeriode ke periode berikutnya mengalami *trend* yang naik.

Tabel 4.16
Tolak Ukur Peningkatan Pendapatan

			I
	2017	2018	2019
Total Pendapatan	7.194.347.000.000	8.521.087.000.000	8.631.546.000.000
Peningkatan	1.056.075.000.000	1.326.740.000.000	110.459.000.000
Tingkat Kenaikan		30%	9%

Sumber: Peneliti (2020)

Pada tabel 4.16 menujukkan kondisi Peningkatan Pendapatan pada PT. Angkasa Pura I (Persero) Kantor Cabang Bandar Udara Internasional Juanda Surabaya menunjukkan bahwa pada **Tahun 2018 Peningkatan Pendapatan sebesar 30 %, namun pada tahun 2019 mengalami kenaikan yang turun hanya sebesar 9%.** Adanya kenaikan yang hanya sedikit disebabkan oleh kenaikan harga tiket pesawat dan diberlakukannya tarif terhadap bagasi penumpang.

# 4.2.3.3. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran ini terdapat beberapa indikator yang dapat disebut juga sebagai *Key Performance Indicator* (KPI) dan digunakan dalam pengukuran kinerja. Diantaranya adalah *Employee Retention*, Produktivitas Karyawan dan *Employee Training Total*. Yang digunakan sebagai dasar dari pengukuran ini adalah data jumlah karyawan pada tahun 2017 sampai dengan 2019 yang disajikan pada tabel 4.10 dan laporan laba rugi komprehensif pada tabel 4.2 milik PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandar Udara Internasional Juanda di Surabaya. Pada perspektif ini memuat indikator tentang sampai seberapa jauh manfaat dari pengembangan baru atau bagaimana hal ini dapat memberikan kontribusi bagi keberhasilan perusahaan di masa depan.

# a.Employee Retention

Employee Retention merupakan pengukuran yang digunakan untuk mngetahui seberapa besar kemampuan perusahaan dalam mempertahankan karyawannya. Tolak ukur yang dipakai adalah rasio retensi karyawan yaitu presentase perbandingan antara jumlah karyawan yang keluar dengan jumlah karyawan pada periode tertentu.

Berikut ini dapat diketahui perhitungan *Employee Retention* dan disajikan dalam tabel 4.16. PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandar Udara Internasional Juanda di Surabaya.

Employee Retention = Jumlah Karyawan Yang Keluar X 100%

Jumlah Karyawan

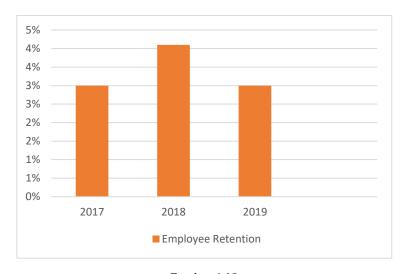
Tabel 4.17
PERHITUNGAN EMPLOYEE RETENTION
PT. ANGKASA PURA I (PERSERO) CABANG BANDAR UDARA JUANDA SURABAYA

PER 31 DESEMBER 2017-2019

Tahun	Jumlah Karyawan yang keluar	Jumlah Karyawan	Employee Retention	%
2017	10	394	0,02538	3%
2018	15	388	0,03865	4%
2019	13	375	0,03466	3%

Sumber: Data diolah oleh Peneliti (2020)

Berdasarkan tabel 4.17. dapat diketahui perhitungan *employee retention* dari tahun 2017 sampai tahun 2019. Pada tahun 2017 presentase yang dihasilkan *employee retention* adalah sebesar 3%. Dan pada tahun 2018 karyawan yang keluar mengalami kenaikan sebesar 1 %. Sehingga pada tahun 2018 presentase *employee retention* sebesar 4%. Pada tahun 2019 presentase *employee retention* mengalami penurunan sebesar 1 %. Sehingga pada tahun 2019 presentase *employee retention* sebesar 3%. Artinya kemampuan PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandar Udara Internasional Juanda di Surabaya dalam meminimalisir karyawan keluar baik dikarenakan pensiun maupun mutasi cukup baik.



Gambar 4.10.
GRAFIK *EMPLOYEE RETENTION* 

# b.Produktivitas Karyawan

Produktivitas karyawan merupakn hasil dari pengaruh rata-rata dari peningkatam keahlian dan semangat inovasi, perbaikan proses internal, dan tingkat kepuasan pelanggan.

Berikut disajikan dalam tabel 4.18 perhitungan *actual sales* dan tabel 4.19 perhitungan produktivitas karyawan atas PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandar Udara Internasional Juanda di Surabaya.

Actual Sales = Gross Profit – Operating Expanses
--

Tabel 4.18
PERHITUNGAN ACTUAL SALES PT. ANGKASA PURA I (PERSERO) CABANG
BANDAR UDARA JUANDA SURABAYA
PER 31 DESEMBER 2017-2019

Tahun	Gross Profit	Operating Expenses	Actual Sales
2017	7.194.347.000.000	5.206.917.000.000	1.987.430.000.000
2018	8.521.087.000.000	5.762.646.000.000	2.758.441.000.000
2019	8.631.546.000.000	5.937.866.000.000	2.693.680.000.000

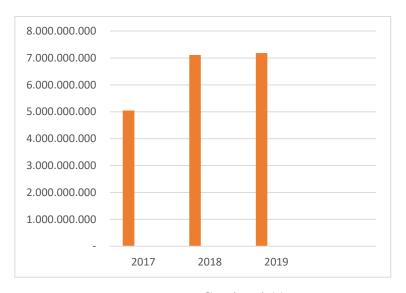
Sumber: Data diolah oleh Peneliti (2020)

Tabel 4.19
PERHITUNGAN TINGKAT PRODUKTIVITAS KARYAWAN
PT. ANGKASA PURA I (PERSERO) CABANG BANDAR UDARA JUANDA
SURABAYA
PER 31 DESEMBER 2017-2019

Tahun	Actual Sales	Jumlah Karyawan	Produktivitas Karyawan
2017	1.987.430.000.000	394	5.044.238.579
2018	2.758.441.000.000	388	7.109.384.021
2019	2.693.680.000.000	375	7.183.146.667

Sumber: Data diolah oleh Peneliti (2020)

Berdasarkan tabel 4.19 diketahui perhitungan *actual sales* dari tahun 2017 sampai tahun 2019. Dari hasil perhitungan *actual sales* dilanjutkan untuk perhitungan produktivitas karyawan. Dari data-data tetang karyawan (*Employee Productivity*) diatas dapat diketahui bahwa selama tahun 2017 sampai tahun 2019, perusahaan mengalami kenaikan produktivitasnya. Artinya kemampuan PT. Angkasa Pura I (persero) Bandar Udara Internasional Juanda di Surabaya dapat meningkatkan produktivitas karyawan dengan baik. Hal ini dibuktikan dengan adanya kenaikan pada tahun 2017-2019, informasi tersebut dapat dilihat pada gambar grafik 4.11. dibawah ini.



Gambar 4.11. GRAFIK PRODUKTIVITAS KARYAWAN

# c.Employee Training Total

Employee Training Total merupakan hal yang diperlukan untuk meningkatkan efisiensi perusahaan, Karena dengan adanya training yang diberikan kepada karyawan maka akan meningkatkan produktivitas karyawan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan salah satu staff karyawan PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandar Udara Internasional Juanda di Surabaya, *training* yang dilakukan perusahaan hanya 4 (empat) kali dalam setahun. Sehingga dapat dilihat pada tabel 4.14. Perhitungan *Employee Training Total*.

Employee Training Total = Jumlah Training X 100%

Jumlah Karyawan

Tabel 4.20
PERHITUNGAN EMPLOYEE TRAINING TOTAL
PT. ANGKASA PURA I (PERSERO) CABANG BANDAR UDARA JUANDA SURABAYA

PER 31 DESEMBER 2017-2019

Tahun	Jumlah	Jumlah	Employee	%
	Training	Karyawan	Training Total	
2017	4	394	0,010152284	1%
2018	4	388	0,010309278	1%
2019	4	375	0,010666667	1%

Sumber : Data diolah oleh Peneliti (2020)

Berdasarkan tabel 4.20 diketahui perhitungan *employee training total* dari tahun 2017 sampai tahun 2019. *Employee training total* ini tidak lebih dari 1% pertahun. Hal ini dikarenakan perusahaan hanya melakukan *training* ketika perusahaan pusat mengadakannya. Sejauh ini PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandar Udara Juanda di Surabaya belum mengadakan *training* yang lebih intens dan terjadwal dalam usaha pengembangan karyawan yang ditempatkan di PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandar Udara Juanda di Surabaya adalah karyawan yang siap kerja dan diseleksi dari perusahaan pusat. Sehingga pengembangan karyawan juga tergantung oleh perusahaan pusat.

# 4.2.3.4. Perspektif Proses Bisnis Internal

Pada perspektif proses bisnis internal sesuai dengan penjabaran visi, misi, dan tujuan strategis maka yang dijadikan tolak ukur adalah Inovasi, Sarana dan Prasarana, Keselamatan, Dan Layanan Purna Jual.

#### A. Inovasi

Perusahaan secara konsisten menciptakan inovasi-inovasi terbaru yang dapat meningkatkan pelayanan kepada pengguna jasa bandar udara. Yaitu telah menerapkan sistem pembayaran secara online maupun melalui loket pembayaran pada mesin pembayaran yang telah disediakan diarea bandar udara internasional juanda. Kecuali pelanggan khusus yang melakukan transaksi sewa tempat harus melalui perjanjian dengan perusahaan sesuai dengan kebijakan yang ditetapkan.

#### **B.** Sarana Dan Prasarana

Perusahaan secara konsisten terus membenahi sarana dan prasarana yang terdapat pada bandar udara. Sarana dan prasarana yang tersedia sebagai penunjang layanan yang diberikan kepada penumpang. Pembenahan dan Perawatan dilakukan secara terus menerus (continiu) dengan adanya Divisi Khusus yang bertugas sebagai pengawas dan penangunggjawab Sarana Dan Prasarana yaitu Airport Readiness Departement Head

# C. Keselamatan

Perusahaan terus melakukan upaya upaya pembenahan dalam penerapan K3LH yang sesuai dengan standar yang berlaku. Yang bertujuan untuk memberikan keamanan dan kenyamanan kepada seluruh pengguna jasa bandar udara. Pengawasan K3LH dilakukan secara terus menerus (*continiu*) dengan adanya Divisi Khusus yang

bertugas sebagai pengawas dan penangunggjawab K3LH yaitu Safety Management System Section Head Dan Quality & Risk Management Section Head.

# D. Layanan Purna Jual

Perusahaan secara konsisten menciptakan inovasi-inovasi terbaru yang dapat meningkatkan pelayanan kepada pengguna jasa bandar udara. Penanganan Keluhan dan Saran dengan pelayanan yang tepat dan sigap . Berdasarkan tabel yang telah tersaji pada tabel 4.5 bahwa PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandar Udara Internasional Juanda di Surabaya sudah melakukan tindakan untuk menanggapi keluhan dan saran dari pelanggan. Peningkatan Layanan Purna Jual terus-menerus (continiu) dilakukan dengan adanya Divisi Khusus yang bertugas sebagai pengawas dan penangunggjawab yaitu Customer Service & Hospitality Section Head

# 4.3. Interpretasi Hasil Analisis Data

# 4.3.1. Analisis Penilaian Dengan Menggunakan *Card Score* Berdasarkan Kriteria Keseimbangan

Setelah mengukur masing-masing perspektif dengan tolak ukur yang sudah ditetapkan dan memberikan nilai sesuai dengan *Rating Scale* pada tabel 4.2, langkah selanjutnya adalah menilai perusahaan secara menyeluruh baik atau tidak. Hasil analisis dari tiap-tiap tolak ukur perspektif dan dari pemberian skor terhadap tolak ukur akan dimasukkan ke dalam tabel kriteria keseimbangan yang mengacu pada tabel sebelumnya yaitu 4.1. maka hasil dari perhitungan tersaji pada tabel 4.20 Kriteria Keseimbangan diperoleh

hasil bahwa skor total seluruh perspektif *Balanced Scorecard* adalah 10. Skor yang ditetapkan pada semua perspektif adalah 11. Untuk mengetahui kinerja perusahaan baik atau buruk dengan cara membagi skor yang diperoleh dari pengukuran dengan skro keseluruhan dalam tabel kriteria keseimbangan.

Tabel 4.21 Kriteria Keseimbangan *Balanced Scorecard* 

Perspektif	Tujuan Strategis	Skor	Ukuran Strategis
Perspektif Keuangan (Skor 1)	Peningkatan Pendapatan     Kinerja Keuangan Yang Membaik	0	Realisasi 2017-2019
Perspektif Pelanggan (Skor 3)	Pemerolehan Pelanggan Baru     Kesetiaan Pelanggan     Tingkat Kepuasaan Penumpang	1 1 1	Akuisisi Pelanggan Retensi Pelanggan Peningkatan Kepuasaan
Perspektif Proses Bisnis Internal (Skor 4)	<ol> <li>Tahap Inovasi</li> <li>Tahap Operasi</li> <li>Tahap Purna Jual</li> </ol>	1 1 1	Tingkat Inovasi Sarana Dan Prasarana Tingkat Keselamatan Penanganan Keluhan Pelanggan
Perspektif Pembelajaran Dan Pertumbuhan (Skor 2)	Retensi Pegawai     Kemampuan Dan Kapabilitas Pegawai	1	Tingkat Perputaran Pegawai Tingkat Pelatihan Pegawai
	Jumlah Skor		10

Sumber: Peneliti (2020)

= <u>Skor yang diperoleh</u> Skor keseluruhan

= <u>10</u>

11

= 0.91

Berdasarkan hasil yang diperoleh yaitu **0,91** maka langkah selanjutnya adalah membuat skala untuk menilai total skor tersebut, sehingga kinerja perusahaan dapat

dikatakan "kurang", "cukup", dan "baik". Dengan menggunakan skala, maka dapat diketahui kinerja suatu perusahaan. berikut adalah gambar skala kinerja perusahaan:

Kurar	ng		Cukup		Baik
-1			0	0,91	1
~ 1	_	11.1 (2020)			

Sumber: Peneliti (2020)

# Gambar 4.12 Skala Kinerja

Setelah membuat skala , maka selanjutnya adalah menentukan batas area "kurang", "cukup", dan "baik" adalah kurang dari 50% (Skor 0). Kinerja dikatakan "baik" Apabila lebih dari 80% dan diasumsikan bahwa 80% adalah sama dengan 0,6 . sisanya adalah daerah "cukup", yaitu antara 0-0,60. Dengan demikian dapat diartikan bahwa kinerja PT. Angkasa Pura I (Persero) jika menggunakan *Balanced Scorecard* terdapat pada daerah "baik". Karena rata-rata skor yang diperoleh sebesar 0,91 yang terlatak diantara 0,6-1.

Tabel 4.22
Tabel Kinerja Perspektif

Perspektif	Skor Keseluruhan	Skor yang diperoleh	Nilai	Kinerja
Perspektif Keuangan	2	1	0,5	Cukup
Perspektif Pelanggan	3	3	1	Baik
Perspektif Proses Bisnis Internal	4	4	1	Baik
Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	2	2	1	Baik
Total Skor	11	10	3,50	

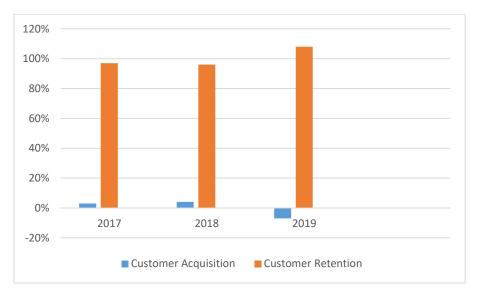
Sumber: Peneliti (2020)

Dengan demikian dapat diartikan bahwa kinerja secara keseluruhan baik dan juga kinerja perspektif keuangan adalah cukup dengan memperoleh nilai 0,5, kinerja perspektif pelanggan, proses bisnis internal dan pertumbuhan dan pembelajaran memperoleh adalah baik dengan memperoleh nilai 1.

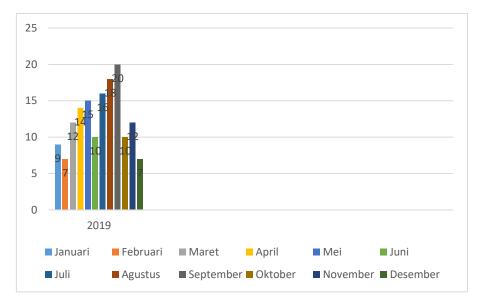
# 4.3.2. Perspektif Pelanggan (*Customer*)

Hasil analisis pada perspektif pelanggan berdasarkan *key performance indicator* (KPI), diantaranya adalah perhitungan *customer acquisition, customer retention*, dan *number of complaint*. Tinjauan dari perspektif pelanggan antara sektor bisnis dengan sektor publik pada intinya sama, yaitu mengetahui bagimana pelanggan melihat organisasi. Organisasi sektor publik pelanggan menjadi tujuan utama, sedangkan untuk organisasi swasta (bisnis) melihat keuntungan yang besar menjadi kunci keberhasilan organisasi.

Berikut merupakan hasil analisis perspektif pelanggan secara keseluruhan yang digambarkan dalam grafik. Dimana garfik ini adalah hasil dari perhitungan yang telah dilakukan. Grafik ini juga akan memperlihatkan sejauh mana *customer acquisition*, *customer retention*, dan *number of complaint* yang ada di PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandar Udara Internasional Juanda di Surabaya dari tahun 2017 sampai tahun 2019.



Gambar 4.13. GRAFIK PERSPEKTIF PELANGGAN



Gambar 4.14 GRAFIK PERSPEKTIF PELANGGAN *NUMBER OF COMPLAINT* 

Peran *balanced scorecard* dalam perencanaan strategik dapat mengatasi adanya permasalahan pada perusahaan. Berikut ini adalah perspektif pelanggan dalam perencanaan strategik yang dapat dilihat pada tabel 4.23.

Tabel 4.23 INTERPRETASI PERSPEKTIF PELANGGAN DALAM PERENCANAAN STRATEGIK

# Customer (Perspektif Pelanggan) Objectives (Tujuan: Untuk mencapai visi, bagaimana harus tampil di depan pelanggan? Measure (Pengukuran): - Customer Acquisition - Customer Retention - Number Of Complaint Targets (Sasaran): - Pertumbuhan jumlah pelanggan yang tinggi dan berkelanjutan - Mempertahankan Pelanggan lama

#### *Initiatives* (Strategy):

- Meningkatkan Services Quality Index
- Memaksimalkan penanganan atas keluhan dan saran dari pelanggan
- Menggencarkan promosi untuk menarik pelanggan baru

Sumber: Data diolah oleh Peneliti (2020)

Berdasarkan tabel 4.23 dapat diketahui peran *balanced scorecard* dalam perencanaan strategik ditinjau dari perspektif pelanggan. Hasil analisis yang telah dilakukan sebelumnya menjelaskan bahwa pada perspektif pelanggan mengalami fluktuasi yang tetap (konstan). Tetapi pada *number of complaint* fluktuasi yang terjadi tidak konstan. dari hasil analisis yang telah dilakukan didapatkan faktor eksternal dan faktor internal yang ikut berpengaruh dalam perusahaan, sebagai berikut:

- a. Faktor Eksternal adalah faktor yang berasal dari luar perusahaan yang dapat berpengaruh pada kinerja perspektif keuangan. Diantaranya Opini masyarakat.
- b. Faktor internal adalah faktor yang berasal dari dalam perusahaan dan dapat berpengaruh terhadap kinerja perspektif pelanggan. Diantaranya *Track Record* (Penilaian *Performance*) perusahaan terhadap pelanggan.

# 4.3.3. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (*Learning and Growth*)

Hasil analisis pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan berdasarkan *key performance indicator* (KPI). Tinjauan dari perspektif proses pembelajaran dan pertumbuhan menjelaskan indikator tentang seberapa jauh manfaat dari pengembangan baru.

Hasil dari perhitungan akan memperlihatkan sejauah mana *employee retention* dan produktivitas karyawan yang ada di PT. Angkasa Pura I (persero) bandar udara internasional juanda di surabaya bahwa perusahaan meminimalisir karyawan keluar baik dikarenakan pensiun maupun mutasi cukup baik dan untuk produktivitas

karyawan juga meningkat dengan baik. Sedangkan untuk perhitungan *employee* training total menghasilkan 1% disetiap tahunnya karena hanya ada 4 (empat) kali training karyawan dalam setahun.

Berikut ini adalah perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dalam perencanaan strategik yang dapat dilihat pada tabel 4.24

Tabel 4.24 INTERPRETASI PERSPEKTIF PEMBELAJARAN DAN PERTUMBUHAN DALAM PERENCANAAN STRATEGIK

# Learn and Growth (Perspektif Pembelajaran dan pertumbuhan)

Objectives (Tujuan:

Untuk mencapai visi, bagaimana perusahaan dapat mempertahankan kemampuan dan meningkatkan pengembangan baru

#### Measure (Pengukuran):

- Employee Retention
- Produktivitas Karyawan
- Employee Training Total

# Targets (Sasaran):

- Memiliki kepedulian terhadap pemberdayaan dan quality work life pegawai
- Memiliki sumber daya manusia dengan kompetensi sesuai standar pelayanan
- Mampu meminimalkan *turn over* pegawai karena ketidakpuasan kerja maupun pelanggaran disiplin
- Memiliki kondisi kerja yang mendukung terciptanya produktivitas, inovasi dan loyalitas sumber daya manusia.

## *Initiatives (Strategy)*:

#### Strategi sumber daya manusia

- Adanya fokus pada sumber daya manusia, tidak hanya dalam peningkatan kompetensinya melalui *training* melainkan juga kesejahteraannya
- Motivasi para karyawan agar mencapai peningkatan sehingga meminimkan kekelirua
- Rekrut pegawai yang berpengalaman dan baru lulu (new graduates)
- mengadakan pelatihan-pelatihan untuk karyawan dan *training* para karyawan dengan menggunakan metode dan teknologi terbaru

Sumber: Data diolah oleh Peneliti (2020)

Berdasarkan tabel 4.24 dapat diketahui peran *balanced scorecard* dalam perencanaan strategik ditinjau dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Hasil analisis yang telah dilakukan didapatkan faktor eksternal dan faktor internal yang ikut berpengaruh dalam perusahaan, sebagai berikut:

- a. Faktor Eksternal adalah faktor yang berasal dari luar perusahaan yang dapat berpengaruh pada kinerja perspektif proses bisnis internal. Diantaranya resiko kerja, faktor dari diri sendiri (keluarga), dan lain-lain.
- b.Faktor internal adalah faktor yang berasal dari dalam perusahaan dan dapat berpengaruh terhadap kinerja perspektif proses bisis internal. Diantaranya kurangnya frekuensi *training* dan *reward* bagi karyawan yang berprestasi.

# 4.3.4. Perspektif Keuangan

Hasil analisis pada perspektif keuangan berdasarkan Rasio Likuiditas, Rasio Solvabilitas, Rasio Rentabilitas, dan Peningkatan Pendapatan. Didalamnya terdapat *key performance indicator* (KPI),

 Rasio Likuiditas digunakan untuk menunjukkan kemampuan suatu perusahaan untuk memenuhi kewajiban keuangan yang harus segera dipenuhi

## a. Current Ratio

Pada tolak ukur ini digunakan untuk mengetahui seberapa besar kemampuan aktiva yang dimiliki perusahaan dapat digunakan jika kewajiban atau utang harus dibayar pada saat jatuh tempo. Semakin besar nilai rasio maka semakin lancar perusahaan dalam memenuhi kewajibannya.

Perhitungan *Curret Ratio* memberikan gambaran mengenai kondisi *Curret Ratio* pada PT. Angkasa Pura I (Persero) Kantor Cabang Bandar Udara Internasional Juanda Surabaya menunjukkan bahwa pada **Tahun 2017** *current ratio***nya sebesar 141%, Tahun 2018 sebesar 67%, dan Tahun 2019 sebesar 133%.** Penurunan pada

tahun 2018 disebabkan jumlah **Hutang Lancar** lebih besar **Rp. 2.499.383.000.000** dari Jumlah Aset Lancar., kemudian pada tahun 2019 Jumlah **Hutang Lancar** Lebih Kecil dari Jumlah Aset Lancar sebesar **Rp. 2.009.799.000.000** yang diikuti kenaikan aset lancar pada tahun 2019.

## b. Cash Ratio

Pada tolak ukur ini menunjukan aktiva lancar yaitu berupa kas dan setara kas yang dapat digunakan dalam membayar utang lancar perusahaan. Semakin besar rasio maka semakin cepat perusahaan dalam memenuhi segala kewajibannya.

Pada Perhitungan *Cash Ratio* memberikan gambaran mengenai kondisi *Curret Ratio* pada PT. Angkasa Pura I (Persero) Kantor Cabang Bandar Udara Internasional Juanda Surabaya menunjukkan bahwa pada **Tahun 2017** *cash ratio***nya sebesar 115%, Tahun 2018 sebesar 48%, dan Tahun 2019 sebesar 100%.** Penurunan pada tahun 2018 disebabkan jumlah **Hutang Lancar Mengalami Kenaikan Sebesar Rp. 3.666.128.000.000**.

2. Rasio Solvabilitas digunakan untuk mengukur sampai seberapa jauh aktiva perusahaan dibiayai oleh hutang. Rasio ini menunjukkan indikasi tingkat keamanan dan para pemberi pinjaman (Bank). Dasar dari perhitungan ini adalah Laporan Keuangan PT. Angkasa Pura I (Persero) Kantor Cabang Bandar Udara Internasional Juanda Surabaya Tahun Buku 2017-2019 yang tersaji pada tabel 4.6. Yang termasuk dalam rasio ini adalah :

# a. Debt To Equity Ratio

Merupakan rasio yang digunakan untuk menilai utang dengan ekuitas. Rasio ini dicari dengan cara membandingkan antara seluruh utang, termasuk utang lancar dengan seluruh ekuitas. Rasio ini berguna untuk mengetahui jumlah yang disediakan peminjam (Kreditor) dengan pemilik perusahaan. Dengan kata lain rasio ini berfungsi untuk mengetahui setiap rupiah modal sendiri yang dijadikan jaminan utang.

Pada perhtiungan yang telah dibuat kondisi *Debt To Equity Ratio* pada PT. Angkasa Pura I (Persero) Kantor Cabang Bandar Udara Internasional Juanda Surabaya menunjukkan bahwa pada **Tahun 2017** *debt to equity ratio* **sebesar 0,846. Tahun 2018 sebesar 1,100. dan Tahun 2019 sebesar 1,677.** Pada tahun 2018 dan tahun 2019 tingkat *Debt To Equity Ratio* mengalami kenaikan dengan tingkat kenaikan 0,577.

# b. Total Debt To Asset Ratio

Merupakan rasio utang yang digunakan untuk mengukur perbandingan antar total utang dengan total aktiva. Dengan kata lain, mengukur seberapa besar aktiva perusahaan dibiayai oleh utang atau seberapa besar utang perusahaan berpengaruh terhadap pengolahan aktiva.

Pada perhitungan yang telah dibuat menujukkan kondisi Total *Debt To Asset Ratio* pada PT. Angkasa Pura I (Persero) Kantor Cabang Bandar Udara Internasional Juanda Surabaya menunjukkan bahwa pada **Tahun 2017** *debt to equity ratio* sebesar 46%, **Tahun 2018** sebesar 52%, dan **Tahun 2019** sebesar 63%. Pada tahun 2018

dan tahun 2019 tingkat Total *Debt To Asset Ratio* mengalami kenaikan dengan tingkat kenaikan 10%.

3. Rasio Profitabilitas yaitu rasio yang digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam memperoleh laba atau keuntungan, profitabilitas suatu perusahaan mewujudkan perbandingan antara laba dengan aktiva atau modal yang menghasilkan laba tersebut. Dasar dari perhitungan adalah Laporan Keuangan PT. Angkasa Pura I (Persero) Kantor Cabang Bandar Udara Internasional Juanda Surabaya yang tersaji dalam tabel 4.7 yang telah di audit. Yang termasuk dalam rasio ini adalah:

# a. Gross Profit Margin

Merupakan perbandingan antar penjualan bersih dikurangi penjualan. Rasio ini menggambarkan laba kotor yang dapat dicapai dari jumlah penjualan. Semakin tinggi rasio maka semakin baik.

Pada perhitungan yang telah dibuat menujukkan kondisi *Gross Profit Margin* pada PT. Angkasa Pura I (Persero) Kantor Cabang Bandar Udara Internasional Juanda Surabaya menunjukkan bahwa pada **Tahun 2017** *Gross Profit Margin* **sebesar 27%, Tahun 2018 sebesar 34%, dan Tahun 2019 sebesar 31%.** Pada tahun 2018 tingkat *Gross Profit Margin* mengalami kenaikan dengan tingkat kenaikan 7%. Dan pada tahun 2019 tingkat *Gross Profit Margin* mengalami penurunan dengan tingkat penurunan 3%.

#### b. Return On Assets

Merupakan salah satu bentuk dari rasio profitabilitas yang digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba dengan menggunakan total aktiva yang ada dan setelah biaya-biaya mdal (biaya yang digunakan mendanai aktiva) dikeluarkan dari hasil analisis.

Pada perhitungan yang telah dibuat menujukkan kondisi *Return On Assets* pada PT. Angkasa Pura I (Persero) Kantor Cabang Bandar Udara Internasional Juanda Surabaya menunjukkan bahwa pada **Tahun 2017** *Return On Assets* **sebesar 6%**, **Tahun 2018 sebesar 6%**, **dan Tahun 2019 sebesar 3%**. Pada tahun 2019 tingkat *Return On Assets* mengalami penurunan dengan tingkat penurunan 3%.

# c. Return On Equity

Merupakan rasio yang mengukur tingkat pengembalian yang dihasilak oleh perusahaan untuk setiap satuan mata uang yang menjadi modal perusahaan. Dalam hal ini dimaksudkan seberpaa besar perusahaan dapat memberikan imbal hasil tiap tahunnya per satu mata uang yang di investasikan kepada perusahaan tersebut.

Pada perhitungan yang telah dilaksanakan menujukkan kondisi *Return On Equity* pada PT. Angkasa Pura I (Persero) Kantor Cabang Bandar Udara Internasional Juanda Surabaya menunjukkan bahwa pada **Tahun 2017** *Return On Equity* sebesar **12%, Tahun 2018** sebesar **13%, dan Tahun 2019** sebesar **9%.** Pada tahun 2019 tingkat *Return On Assets* mengalami penurunan dengan tingkat penurunan 4%.

4. Peningkatan Pendapatan Rasio ini digunakan untuk mengukur seberapa besar kemampuan PT. Angkasa Pura I (Persero) Kantor Cabang Bandar Udara Internasional Juanda Surabaya dalam mempertahankan pendapatannya yang telah dicapai dari suatu periode ke periode berikutnya. Tolak ukur ini dikatakan baik apabila dari periode ke periode berikutnya mengalami *trend* yang naik.

Pada perhitungan yang telah dilaksanakan menujukkan kondisi Peningkatan Pendapatan pada PT. Angkasa Pura I (Persero) Kantor Cabang Bandar Udara Internasional Juanda Surabaya menunjukkan bahwa pada **Tahun 2018 Peningkatan Pendapatan sebesar 30 %, namun pada tahun 2019 mengalami kenaikan yang turun hanya sebesar 9%.** Adanya kenaikan yang hanya sedikit disebabkan oleh kenaikan harga tiket pesawat dan diberlakukannya tarif terhadap bagasi penumpang.

Tabel 4.25
INTERPRETASI PERSPEKTIF KEUANGAN DALAM PERENCANAAN STRATEGIK

# Financial (Perspektif Keuangan)

Objectives (Tujuan:

Untuk sukses dalam keuangan, bagaimana kita harus tampil didepan pemegang saham (pemerintah) ?

# Measure (Pengukuran):

- Rasio Likuiditas
- Rasio Solvabilitas
- Rasio Profitabilitas

#### Targets (Sasaran):

- ROA 2 % pertahun
- ROE 2 % pertahun
- GPM 2 % pertahun
- Pendapatan Meningkat 2% pertahun

# *Initiatives (Strategy)*:

Ada tiga strategi yang dapat dilakukan didalam perspektif keuangan yaitu :

#### 1. Growth

Perusahaan memiliki produk atau jasa yang secara signifikan memiliki potensi pertumbuhan yang baik. Disini manajemen terikat dengan komitmen untuk mengembangkan suatu produk atau jasa baru, membangun dan mengembangkan suatu produk/jasa dan fasilitas produksi, menambah kemampuan operasi, mengembangkan sistem, infrastruktur, dan jaringan distribusi yang akan mendukung hubungan global, serta membina dan mengembangkan hubungan dengan pelanggan.

#### 2. Sustaint

Dalam tahap ini perusahaan mencoba mempertahankan pangsa pasar yang ada, bahkan mengembangkannya, jika mungkin. Sasaran keuangan pada tahap ini diarahkan pada besarnya tingkat pengembalian atas tingkat penjualan jasa yang dilakukan.

# 3. Harvest

Perusahaan benar-benara menuai hasil penjualan jasa di tahap-tahap sebelumnya. Tidak ada lagi investasi besar, baik ekspansi maupun pembangunan kemampuan baru, kecuali pengeluaran untuk pemeliharaan dan perbaikan fasilitas. Sasaran keuangan adalah hal yang utama dalam tahp ini, sehingga diambil sebagai tolak ukur, yaitu memaksimumkan arus kas masuk dan pengurangan modla kerja.

Sumber: Data diolah oleh Peneliti (2020)

Berdasarkan tabel 4.25 dapat diketahu peran *Balanced Scorecard* dalam perencanaan strategik di tinjau dari perspektif keuangan. Hasil analisis yang telah dilakukan sebelumnya menjelaskan pada perspektif keuangan mengalami kenaikan yang cukup baik. Tetapi dari hasil analisis yang telah dilakukan didapatkan faktor eksternal dan faktor internal yang ikut berpengaruh dalam perusahaan, sebagai berikut:

- a. Faktor Eksternal adalah faktor yang berasal dari luar perusahaan yang dapat berpengaruh pada kinerja perspektif keuangan. Diantaranya kurs mata uang, bencana alam/kecelakaan pesawat, kondisi perekoniam dan politik indonesia.
- b. Faktor internal adalah faktor yang berasal dari dalam perusahaan dan dapat berpengaruh terhadap kinerja perspektif keuangan. Diantaranya kebijakan pemerintah, manajemen perusahaan, dan bagian pemasaran.

# 4.3.5. Perspektif Proses Bisnis Internal (Internal Business Process)

Hasil dari analisis pada perspektif proses bisnis internal berdasarkan *key performance indicator* (KPI),Tinjauan dari perspektif proses bisnis internal menjelaskan proses internal yang diperlukan untuk menyediakan nilai bagi pelanggan. Bisnis internal meliputi segala sesuatu yang dilakukan manajemen untuk memuaskan pelanggan. Bisnis internal ini dilakukan oleh semua pihak dalam perusahaan terutama untuk menarik konsumen.

Tabel 4.26 INTERPRETASI PERSPEKTIF PROSES BISNIS INTERNAL DALAM PERENCANAAN STRATEGIK

Internal Business Process (Perspektif Proses Bisnis Internal)

Objectives (Tujuan:

Untuk memuaskan pemegang saham (pemerintah) dan pelanggan

#### Measure (Pengukuran):

- Inovasi
- Sarana Dan Prasarana
- Keselamatan
- Layanan Purna Jual

#### Targets (Sasaran):

- Memiliki Marketing Database yang komprehensif
- Memiliki citra positif dimata pelanggan
- Mampu memberikan pelayanan dengan respon time sesuai yang dijanjikan kepada pelanggan
- Mampu memberikan jaminan kualitas (Quality Assurance) Pelayanan

*Initiatives (Strategy)*:

Strategi Penggunaan Teknologi

- Memperkenalkan dan menggunakan teknologi baru
- Ikut serta dalam meningkatkan standar yang diberlakukan
- Strategi merubah perilaku karyawan yang kurang efektif dengan trainng

Sumber: Data diolah oleh Peneliti (2020)

Berdasarkan tabel 4.24 dapat diketahui peran *balanced scorecard* dalam perencanaan strategik ditinjau dari perspektif proses bisnis internal. Hasil analisis yang telah dilakukan didapatkan faktor eksternal dan faktor internal yang ikut berpengaruh dalam perusahaan, sebagai berikut:

- a. Faktor Eksternal adalah faktor yang berasal dari luar perusahaan yang dapat berpengaruh pada kinerja perspektif proses bisnis internal. Diantaranya bencana alam dan *human error*.
- b. Faktor internal adaah faktor yang berasal dari dalam perusahaan dan dapat berpengaruh terhadap kinerja perspektif proses bisnis internal. Diantaranya sumber daya manusia (karyawan) dan teknologi.

#### **BAB V**

#### SIMPULAN DAN SARAN

# 5.1. Simpulan

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana pengukuran kinerja keuangan pada Perusahaan BUMN PT Angkasa Pura I (Persero) Bandar Udara Internasional di Surabaya bila diukur menggunakan *Balanced Scorecard* dalam rangka perencanaan strategik dengan keempat perspektifnya. Setelah di teliti Perspektif keuangan, dan Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran mengalami kenaikan yang stabil. Sedangkan Perspektif pelanggan, dan perspektif proses bisnis internal mengalami penurunan. Adapun penjelasannya secara rinci adalah sebagai berikut

- Kinerja perspektif keuangan sudah menunjukan kemampuan perusahaan untuk menghasilkan laba dengan menggunakan sumber-sumber yang dimiliki perusahaan, seperti aktiva, modal, atau penjualan perusahaan Dibuktikan dari adanya perhitungan man ROA, NPM, dan ROI yang ada di PT Angkasa Pura 1 (persero) bandar udara internasional di Surabaya yang sudah mencapai sasaran target) perusahaan untuk ROA meningkat 2 (persen) pertahun.
- 2. Kinerja perspektif pelanggan dalam menarik konsumen baru mengalami penurunan yang konstan (tetap), tetapi perusahaan memiliki keunggulan dalam mempertahankan pelanggan lama Sementara untuk keluhan dan saran perusahaan mengalami fluktuasi yang cukup tajam.

- 3. Kinerja perspektif proses bisnis internal sudah meminalisi karyawan yang melakukan kesalahan bersifat tetap (konstan). Disisi lain perusahaan sudah memuaskan pelanggan, dari segi jasa yang terbaik dan ketepatan waktu dalam pelayanan yang diberikan.
- 4. Kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dalam meminimalisi karyawan yang keluar dan produktivisitas karyawan meningkat dengan baik. Sedangkan untuk *training* yang diberikan perusahaan kepada karyawan belum dikembangkan karena masih tergantung oleh perusahaan pusat.

#### 5.2. Saran

Dari hasil kesimpulan perusahaan BUMN PT Angkasa Pura I (persero) Bandar Udara Internasional Juanda di Surabaya, maka peneliti akan memberikan saran kepada perusahaan untuk perbaikan. Seperti diketahui bahwa perusahaan tidak menggunakan pengukuran kinerja *Balanced Scorecard*, sehingga perusahaan dapat menerapkan *Balanced Scorecard* Selain itu, peneliti dapat menggunakan *Key Performance Indicator* (KPI) untuk mengukur kinerja yang ada di dalam perusahaan diantaranya keuangan pelanggan proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan.

Adapun saran yang dapat diberikan adalah sebagai berikut:

 Peneliti memberi saran kepada perusahaan untuk meningkatkan dan mempertahankan perspektif keuangan perusahaan sesuai dengan peran balanced scorecard dalam perencanaan strategik. Seperti halnya pengukuran perspektif keuangan menggunakan rasio profitabilitas. Sehingga dapat

- menyelesaikan faktor eksternal dan faktor internal yang berpengaruh pada perusahaan.
- 2. Peneliti memberikan saran kepada perusahaan untuk perusahaan dapat meningkatkan pelanggan baru dengan peran balanced scorecard dalam perencanaan strategik, mempertahankan pelanggan lama, dan menjaga Keluhan dan saran dari pelanggan agar tidak berfluktuasi tajam dengan menggunakan peran balanced scorecard dalam perencanaan strategik Seperti halnya pengukuran perspektif pelanggan menggunakan Key performance Indicator (KPI) diantaranya Customer Acquisition, Customer Retention dan number of complaint. Sehingga dapat menyelesaikan faktor eksternal dan faktor internal yang berpengaruh pada perusahaan. Dengan cara meningkatkan Service Quality Index memaksimalkan penanganan atas keluhan dan saran dari pelanggan, pemelihuraan dan perbaikan atas fasilitits yang diberikan, dan menggencarkan promosi untuk menarik pelanggan baru.
- 3. Peneliti memberikan saran kepada perusahaan untuk mempertahankan kepuasan pelanggan dan ketepatan waktu pelayanan Dengan strategi-strategi yang dapat diberikan peneliti kepada perusahaan agar dapat mempertahankan kinerja perspektif proses bisnis internal Diantaranya strategi penggunaan teknologi, strategi merubah perilaku karyawan yang kurang efektif dengan *training*, strategi peningkatan ketepatan waktu pelayanan kepada pelanggan dan strategi lainnya kebijakan yang dibuat oleh perusahaan.

- 4. Peneliti memberikan saran kepada perusahaan untuk mempertahankan karyawan dan peningkatan produktivitas karyawan. Dan juga memberikan *training* karyawan yang tidak tergantung oleh perusahaan pusat guna pengembangan keterampilan, penambahan wawasan, dan munculnya inovasi untuk terobosan kemajuan perusahaan. Dapat juga dengan menerapkan *penalty* dan *reward*, kemudian dengan strategi sumber daya manusia.
  - Adanya fokus pada sumber daya manusia, yang tidak hanya dalam peningkatan kompetensinya melalui training-training melainkan juga kesejahteraan merupakan motivasi untuk memberikan hasil yang maksimal.
  - Motivasi para karyawan agar mencapai peningkatan, sehingga meminimkan kekeliruan.
  - Yakinkan bahwa karyawan sudah mengetahui inti bisnis perusahaan.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Adi, Maulana, Firdaus, 2016. "Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Pendekatan Balanced Scorecard Pada Perusahaan Penerbit Buku Deepbulish CV. Budi Utama Yogyakarta", Skripsi, Yogyakarta, Universitas Negeri Yogyakarta.
- Andre A.de Waal, Harold Counet. 2009. Lesson Learned From Performance Management Systems Implementations. International Journal of Productivity and Performance Management. Vol. 58 Issue: 4, pp.367-390.
- Chen, Fu-Hsiang et al. 2011. A Balanced Scorecard Approach to Etablish a Performance Evaluation and Relationship Model for Hot Spring Hotel Based On Hybird MCDM Model Combining DEMATEL and ANP International Journal of Hosipitality Management, 30, 908-932.
- Davis, S. Dan Albright, T. 2004. An Investigation Of The Effect Of Balances Scorecard Implementation On Financial Performance. Manage. Account Rs., Vol 15(2), 135-153.
- Frigo M. L. 2002. Non Financial Perfomance Measures And Strategy Execution Strategic Finance, 84(2)s, p. 6-8.
- Gaspersz, Vincent, 2013. Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi *Balanced Scorecard*Dengan Six Sigma Untuk Organisasi Bisnis Dan Pemerintah, Penerbit PT.
  Gramedia Pustaka Utama, Jakarta
- Kaplan, R. S. And D. P. Norton. 1992. The Balanced Scorecard; Measure That Drive Performance Harvard Business Review, (January-February); 71-79
- Kaplan, R. S. And D. P. Norton. 1996. *Translating Strategy Into Action: The Balanced Scorecard. Boston: Harvard.*
- Kaplan, R. S. And D. P. Norton. *Balanced Scorecard:* Menerapkan Strategi Menjadi Aksi, Erlangga, Jakarta.
- Kaplan, R. S. And D. P. Norton. 2001 "The Strategy Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive In The New Business Enironment". Massachusetts, Harvard Business Scholl Press.
- Laporan Tahunan Angkasa Pura Airports. (2019). Retrieved June 25, 2020, from annual report: https://ap1.co.id/id/information/annual-report

- Laporan Tahunan Angkasa Pura Airports. (2018). Retrieved June 25, 2020, from annual report: <a href="https://ap1.co.id/id/information/annual-report">https://ap1.co.id/id/information/annual-report</a>
- Laporan Tahunan Angkasa Pura Airports. (2017). Retrieved June 25, 2020, from annual report: <a href="https://ap1.co.id/id/information/annual-report">https://ap1.co.id/id/information/annual-report</a>
- Moeheriono, 2014. Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi, Cetakan Ketiga, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Putri, Larasati, Chinde, 2019. "Perancangan Pengukuran Kinerja Dengan Metode Balanced Scorecard Pada PT. TIKI Tegalsari Surabaya', Skripsi, Surabaya, Universitas Airlangga.
- Sekaran, Uma, 2006. Metodologi Penelitian Untuk Bisnis, Jilid 2 Cetakan Keempat, Salemba Empat, Jakarta.
- Sumarsan, Thomas, 2013. Sistem Pengendalian Manajemen: Konsep, Aplikasi, Pengukuran Kinerja" PT. Indeks, Medan.

PT ANGKASA PURA I (PERSERO)
DAN ENTITAS ANAKNYA
LAPORAN POSISI KEUANGAN
KONSOLIDASIAN
31 Desember 2019
(Disajikan dalam ribuan Rupiah,
kecuali dinyatakan lain)

PT ANGKASA PURA I (PERSERO)
AND ITS SUBSIDIARIES
CONSOLIDATED STATEMENT OF
FINANCIAL POSITION
December 31, 2019
(Expressed in thousands of Rupiah,
unless otherwise stated)

#### Desember/December 31,

		Catatan/		
	2019	Notes	2018	
ASET				ASSETS
ASET LANCAR		2e,2f, 2g		CURRENT ASSETS
Kas dan setara kas	5.510.903.592	2h,4,40	3.149.113.800	Cash and cash equivalents
Investasi jangka pendek	665.862.312	2e,2f,2h,5,40	478.106.781	Short-term investment
Piutang usaha, neto		2f,2h,6		Trade receivables, net
Pihak berelasi	138.453.120	2e,40	90.334.042	Related parties
Pihak ketiga	389.314.007		419.575.180	Third parties
Piutang lain-lain, neto	80.344.191	2h,7	39.711.686	Other receivables, net
Persediaan	69.404.026	2i,8	84.807.820	Inventories
Uang muka dan beban dibayar di muka	139.959.625	2j,9	159.380.727	Advances and prepaid expense
Pendapatan yang masih harus diterima	291.022.438	2h,10	298.444.329	Accrued revenues
Pajak dibayar di muka	840.957.804	2t,11	367.865.228	Prepaid taxes
Aset lancar lainnya	64.277.125	12	28.266.819	Other current assets
TOTAL ASET LANCAR	8.190.498.240		5.115.606.412	TOTAL CURRENT ASSETS
ASET TIDAK LANCAR		•		NON-CURRENT ASSETS
Estimasi tagihan pajak	112.711.091	11	-	Estimated claims for refundable tax
Aset pajak tangguhan	48.494.898	2t,11	41.157.712	Deferred tax assets
Uang muka dan biaya dibayar di muka				Non-current advances and
jangka panjang	12.665.215	2j,9	34.321.854	prepaid expense
Investasi jangka panjang	109.819.185	2h,2k,13	100.662.312	Long-term investments
Properti investasi, neto	128.888.175	2l, 14	127.872.733	Investment properties, net
Aset tetap, neto	34.127.910.920	2m, 2o,15	26.138.784.667	Fixed assets, net
Aset takberwujud, neto	43.466.476	2n,16	42.322.384	Intangible assets, net
Aset tidak lancar lainnya	12.096.899		8.187.547	Other non-current assets
TOTAL ASET TIDAK LANCAR	34.596.052.859	•	26.493.309.209	TOTAL NON-CURRENT ASSETS
TOTAL ASET	42.786.551.099	·	31.608.915.621	TOTAL ASSETS

PT ANGKASA PURA I (PERSERO)
DAN ENTITAS ANAKNYA
LAPORAN POSISI KEUANGAN
KONSOLIDASIAN (lanjutan)
31 Desember 2019
(Disajikan dalam ribuan Rupiah,
kecuali dinyatakan lain)

PT ANGKASA PURA I (PERSERO)
AND ITS SUBSIDIARIES
CONSOLIDATED STATEMENT OF
FINANCIAL POSITION (continued)
December 31, 2019
(Expressed in thousands of Rupiah,
unless otherwise stated)

#### Desember/December 31,

			•	
	2019	Catatan/ Notes	2018	
LIABILITAS DAN EKUITAS				LIABILITIES AND EQUITY
LIABILITAS				LIABILITIES
LIABILITAS JANGKA PENDEK Utang usaha Pihak berelasi Pihak ketiga Utang lain-lain Pendapatan diterima di muka Beban akrual Utang pajak Utang bank jangka pendek Bagian jangka pendek pinjaman jangka panjang	59.820.083 255.047.300 3.292.812.136 128.332.276 1.322.288.034 425.502.215 158.010.670 538.975.837	2h,18 2e,40 2h,20 2q,19 2p,17 2t,11 2h,21 2o,2h,21	101.718.709 587.622.158 3.925.481.505 147.262.859 1.412.039.543 393.235.617 105.631.070 941.998.089	CURRENT LIABILITIES Trade payables Related parties Third parties Other payables Unearned revenues Accrued expenses Tax payables Short-term bank loans Current maturities of long-term loans
TOTAL LIABILITAS JANGKA PENDEK	6.180.788.551		7.614.989.550	TOTAL CURRENT LIABILITIES
LIABILITAS JANGKA PANJANG Pinjaman jangka panjang Utang bank jangka panjang Utang obligasi dan sukuk ijarah Utang jangka panjang lainnya Liabilitas imbalan kerja karyawan Liabilitas pajak tangguhan	16.724.208.207 2.994.896.323 388.971.461 437.293.206 79.885.504	20,2h,21 20,2h,22 23 2r,24 2t,11	5.385.996.924 2.993.700.828 170.528.854 302.394.975 89.079.821	NON-CURRENT LIABILITIES Long-term loans Long-term bank loans Bonds payable and sukuk ijarah Other long-term liabilities Employee benefits liabilities Deferred tax liabilities
TOTAL LIABILITAS JANGKA PANJANG	20.625.254.701		8.941.701.402	TOTAL NON-CURRENT LIABILITIES
TOTAL LIABILITAS	26.806.043.252		16.556.690.952	TOTAL LIABILITIES

PT ANGKASA PURA I (PERSERO)
DAN ENTITAS ANAKNYA
LAPORAN POSISI KEUANGAN
KONSOLIDASIAN (lanjutan)
Tanggal 31 Desember 2019
(Disajikan dalam ribuan Rupiah,
kecuali dinyatakan lain)

PT ANGKASA PURA I (PERSERO)
AND ITS SUBSIDIARIES
CONSOLIDATED STATEMENT OF
FINANCIAL POSITION (continued)
As of December 31, 2019
(Expressed in thousands of Rupiah,
unless otherwise stated)

#### Desember/December 31,

	Catatan/		
2019	Notes	2018	
			EQUITY
			Equity attributable to the owner of the parent entity Shares capital
		F	Authorized capital 12,000,000 shares with par value of Rp1,000,000 (full amount) per share Issued and fully paid-
6.414.412.000	25	6.414.412.000	6,414,412 shares
		-	Additional paid in capital
22.963.207	26	22.963.207	Government capital investment Book value of fixed assets
			on navigation from government
(37.004.793)	27	(37.004.793)	capital investment
·			Accumulated depreciation of
			navigation fixed assets
408.393.524	27	408.393.524	from BPYBDS
7 774 022 361	28	6 228 618 258	Retained earnings Approriated
			Unappropriated
(67.725.696)	20	2.960.722	Other compherensive income
		<del></del>	Favita attributable to assess of
15.975.009.459		15.047.361.233	Equity attributable to owner of the parent entity
5.498.388	29	4.863.436	Non-controlling interests
15.980.507.847		15.052.224.669	TOTAL EQUITY
42.786.551.099		31.608.915.621	TOTAL LIABILITIES AND EQUITY
	6.414.412.000 8.588.878 22.963.207 (37.004.793) 408.393.524 7.774.022.361 1.451.359.978 (67.725.696) 15.975.009.459 5.498.388 15.980.507.847	6.414.412.000 25 8.588.878 22.963.207 26 (37.004.793) 27 408.393.524 27 7.774.022.361 28 1.451.359.978 28 (67.725.696) 15.975.009.459 5.498.388 29 15.980.507.847	2019         Notes         2018           6.414.412.000         25         6.414.412.000           8.588.878         -           22.963.207         26         22.963.207           (37.004.793)         27         (37.004.793)           408.393.524         27         408.393.524           7.774.022.361         28         6.228.618.258           1.451.359.978         28         2.007.018.315           (67.725.696)         2.960.722           15.975.009.459         15.047.361.233           5.498.388         29         4.863.436           15.980.507.847         15.052.224.669

PT ANGKASA PURA I (PERSERO)
DAN ENTITAS ANAKNYA
LAPORAN LABA RUGI DAN PENGHASILAN
KOMPREHENSIF LAIN KONSOLIDASIAN
Tahun yang Berakhir pada Tanggal
31 Desember 2019
(Disajikan dalam ribuan Rupiah,
kecuali dinyatakan lain)

PT ANGKASA PURA I (PERSERO)
AND ITS SUBSIDIARIES
CONSOLIDATED STATEMENT OF PROFIT OR LOSS
AND OTHER COMPREHENSIVE INCOME
Year Ended December 31, 2019
(Expressed in thousands of Rupiah,
unless otherwise stated)

#### Tahun yang Berakhir pada Tanggal 31 Desember/ Year Ended December 31,

		Catatan/		
	2019	Notes	2018	
PENDAPATAN USAHA				OPERATING REVENUES
Pendapatan aeronautika	4.975.936.088	30	5.113.648.346	Aeronautical revenues
Pendapatan non-aeronautika	3.655.609.514	30	3.407.438.964	Non-aeronautical revenues
TOTAL	8.631.545.602		8.521.087.310	TOTAL
Beban operasional bandara	(3.280.187.024)	32	(3.152.001.063)	Airport operation expenses
Beban pegawai	(1.590.667.332)	31	(1.553.875.958)	Employee expenses
Beban umum dan administrasi	(1.030.352.218)	33	(1.020.434.219)	General and administrative expenses
Beban pemasaran	(29.640.873)		(36.335.286)	Marketing expenses
Beban lain-lain	(102.793.058)	35	(60.850.370)	Other expenses
Penghasilan lain-lain	127.257.058	34	219.204.309	Other income
LABA USAHA	2.725.162.155		2.916.794.723	OPERATING PROFIT
Penghasilan keuangan	198.326.544	36	168.849.128	Finance income
Beban keuangan	(860.269.934)	37	(265.134.161)	Finance costs
-				Equity (loss) income
Bagian (rugi) laba entitas asosiasi	(8.952.137)	13	2.552.006	of associate entities
LABA SEBELUM PAJAK FINAL DAN PAJAK PENGHASILAN				PROFIT BEFORE FINAL TAX AND CORPORATE
BADAN	2.054.266.628		2.823.061.696	INCOME TAX
Beban pajak final	(109.731.383)		(128.127.639)	Final tax expense
LABA SEBELUM PAJAK PENGHASILAN BADAN	1.944.535.245		2.694.934.057	PROFIT BEFORE CORPORATE INCOME TAX
BEBAN PAJAK PENGHASILAN BADAN, NETO	(492.308.079)	11d	(689.015.898)	CORPORATE INCOME TAX EXPENSE, NET
LABA TAHUN BERJALAN	1.452.227.166		2.005.918.159	PROFIT FOR THE YEAR

PT ANGKASA PURA I (PERSERO)
DAN ENTITAS ANAKNYA
LAPORAN LABA RUGI DAN PENGHASILAN
KOMPREHENSIF LAIN
KONSOLIDASIAN (lanjutan)
Tahun yang Berakhir pada Tanggal
31 Desember 2019
(Disajikan dalam ribuan Rupiah,
kecuali dinyatakan lain)

PT ANGKASA PURA I (PERSERO)
AND ITS SUBSIDIARIES
CONSOLIDATED STATEMENT OF PROFIT OR LOSS
AND OTHER COMPREHENSIVE
INCOME (continued)
Year Ended December 31, 2019
(Expressed in thousands of Rupiah,
unless otherwise stated)

# Tahun yang Berakhir pada Tanggal 31 Desember/ Year Ended December 31,

<del>-</del>				
	2019	Catatan/ Notes	2018	
PENGHASILAN KOMPREHENSIF LAIN				OTHER COMPREHENSIVE INCOME
Pos yang akan direklasifikasi ke laba rugi Perubahan nilai wajar aset keuangan tersedia untuk dijual	12.293.462	5d	(2.769.906)	Item that will be reclassified to profit or loss Changes in fair value of available- for-sale financial assets
Pos-pos yang tidak akan direklasifikasi ke laba rugi Laba (rugi) aktuarial imbalan				Items that will not be reclassified to profit or loss Actuarial gain (loss) on
kerja Rugi komprehensif	(80.524.121)		(66.782.925)	employee benefits  Comprehensive loss
entitas asosiasi	(2.466.064)		(1.551.197)	of associate entities
PENGHASILAN (RUGI) KOMPREHENSIF LAIN TAHUN BERJALAN SETELAH PAJAK	(70.696.723)		(71.104.028)	OTHER COMPREHENSIVE INCOME (LOSS) FOR THE YEAR AFTER TAX
TOTAL PENGHASILAN KOMPREHENSIF TAHUN BERJALAN	1.381.530.443		1.934.814.131	TOTAL COMPREHENSIVE INCOME FOR THE YEAR
Laba tahun berjalan yang dapat diatribusikan kepada: Pemilik entitas induk Kepentingan nonpengendali	1.451.359.978 867.188		2.007.018.315 (1.100.156)	Profit for the year attributable to: The owner of parent entity Non-controlling interest
Total	1.452.227.166		2.005.918.159	Total
Total penghasilan (rugi) komprehensif tahun berjalan yang dapat diatribusikan kepada: Pemilik entitas induk	1.380.673.460		1.935.914.287	Total comprehensive income (loss) for the year attributable to: The owner of parent entity
Kepentingan nonpengendali	856.983		(1.100.156)	Non-controlling interest
Total	1.381.530.443		1.934.814.131	Total
Laba per saham dasar (angka penuh) =	226.265	2x	312.892	Basic earnings per share (full amount)
Laba per saham dilusian (angka penuh)	225.458	2x	303.655	Diluted earnings per share (full amount)

Catatan atas laporan keuangan konsolidasian terlampir merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari laporan keuangan konsolidasian ini secara keseluruhan. The accompanying notes to the consolidated financial statements form an integral part of these consolidated financial statements taken as a whole.

# Lampiran 1

# DATA JUMLAH PELANGGAN PT ANGKASA PURA I (PERSERO) CABANG BANDAR UDARA JUANDA SURABAYA PER 31 DESEMBER 2017 SAMPAI DENGAN 2019

Tahun	Jumlah Pelanggan
2016	19.480.000
2017	20.130.000
2018	20.900.000
2019	17.347.000

Sumber: PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandar Udara Internasional Juanda (2020)

# DAFTAR KELUHAN DAN SARAN PT. ANGKASA PURA I (PERSERO) CABANG BANDAR UDARA JUANDA SURABAYA PER 31 DESEMBER 2019

Tahun 2019/ Bulan	Jumlah Keluhan dan Saran	Yang Sudah Ditindaklanjuti
Januari	9	9
Februari	7	7
Maret	12	12
April	14	14
Mei	15	15
Juni	10	10
Juli	16	16
Agustus	18	18
September	20	20
Oktober	10	10
November	12	12
Desember	7	7
Total	150	150

Sumber: PT. Angkasa Pura I Bandar Udara Juanda, data diolah oleh Peneliti (2020)

# Lampiran 3

# DAFTAR JUMLAH KARYAWAN PT. ANGKASA PURA I (PERSERO) CABANG BANDAR UDARA JUANDA SURABAYA PER 31 DESEMBER 2019

Tahun	Jumlah Karyawan
2017	394
2018	388
2019	375

Sumber: PT. Angkasa Pura I Bandar Udara Juanda, data diolah oleh Peneliti (2020)