

**PENERAPAN *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI ALAT
UKUR KINERJA PADA PT ANGKASA PURA I (PERSERO)
CABANG BANDAR UDARA INTERNASIONAL
ADISUTJIPTO YOGYAKARTA**

SKRIPSI



Disusun Oleh :

MAGHFIRA GIMARA IRIANTI PUTRI

142140063

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN NASIONAL "VETERAN"
YOGYAKARTA**

2018

HALAMAN JUDUL

**PENERAPAN *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI ALAT UKUR
KINERJA PADA PT ANGKASA PURA I (PERSERO) CABANG BANDAR
UDARA INTERNASIONAL ADISUTJIPTO YOGYAKARTA**

SKRIPSI

Diajukan Guna Memenuhi Persyaratan dan Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi
Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pembangunan

Nasional Veteran Yogyakarta



Disusun Oleh:

MAGHEIRA GIMARA IRIANTI PUTRI

142140063

**JURUSAN AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN NASIONAL VETERAN
YOGYAKARTA**

2018

LEMBAR PENGESAHAN

**PENERAPAN *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI ALAT UKUR
KINERJA PADA PT ANGKASA PURA I (PERSERO) CABANG BANDAR
UDARA INTERNASIONAL ADISUTJIPTO YOGYAKARTA**

SKRIPSI

Disusun Oleh :

MAGHFIRA GIMARA IRIANTI PUTRI

142140063

Telah disetujui dengan baik
Yogyakarta, 7 September 2018

Dosen Pembimbing Utama

Dosen Pembimbing Pendamping

Dr. Dian Indri P, SE., M.Si., Akt., CA

Sucahyo Heriningsih, SE., M.Si., Akt., CA

Mengetahui,

Ketua Program Studi Akuntansi

Dr. Hiras Pasaribu, SE., M.Si., Akt., CA

BERITA ACARA UJIAN SKRIPSI

**PENERAPAN *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI ALAT UKUR
KINERJA PADA PT ANGKASA PURA I (PERSERO) CABANG BANDAR
UDARA INTERNASIONAL ADISUTJIPTO YOGYAKARTA**

Disusun oleh:

MAGHFIRA GIMARA IRIANTI PUTRI

142140063

Telah dipresentasikan di depan penguji pada tanggal 7 September 2018 dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima sebagai salah satu persyaratan dalam memperoleh gelar Sarjana Ekonomi Jurusan Akuntansi.

Susunan Dewan Penguji

Dosen Pembimbing Utama

Dosen Pembimbing Pendamping

Dr. Dian Indri P, SE., M.Si., Akt., CA

Sucahyo Heriningsih, SE., M.Si., Akt., CA

Dosen Penguji I

Dosen Penguji II

Dr. Sri Suryaningsum, SE., M.Si., CA., CMA

Kunti Sunaryo, SE., M.Si., Ak., CA

SURAT PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Maghfira Gimara Irianti Putri

No. Mhs : 142140063

Judul Skripsi : PENERAPAN BALANCED SCORECARD SEBAGAI
ALAT UKUR KINERJA PADA PT ANGKASA PURA I (PERSERO)
CABANG BANDAR UDARA INTERNASIONAL ADISUTJIPTO
YOGYAKARTA

Dengan ini menyatakan bahwa skripsi dengan judul di atas adalah benar-benar asli karya tulis saya dan sepanjang pengetahuan saya tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di perguruan tinggi, dan tidak terdapat karya yang pernah ditulis atau diterbitkan orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam skripsi ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila di kemudian hari dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur plagiasi, maka saya bersedia skripsi ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya.

Yogyakarta, 7 September 2018

Yang memberikan pernyataan,



Maghfira Gimara Irianti Putri

MOTTO

“La yukallifu Allahu nafsan illa wusAAaha laha”

Allah tidak membebani seseorang melainkan sesuai dengan kesanggupannya.

(Q.S Al-Baqara 286)

*“Waman jahada fainnama yujahidu linafsihi inna Allaha laghaniyyun AAani
alAAalameena”*

Dan barang siapa yang bersungguh-sungguh, maka sesungguhnya kesungguhan tersebut untuk kebaikan dirinya sendiri.

(Q.S Al-Ankaboot 6)

*“Inna maAAa alAAusuri yusran, Faitha faraghta fainsab, Waila rabbika
fairghab”*

Sesungguhnya bersama kesulitan ada kemudahan, maka apabila engkau telah selesai (sari sesuatu urusan), tetaplah bekerja keras (untuk urusan yan lain) dan hanya kepada Tuhanmulah engkau berharap.

(Q.S Al-Insyirah 6-8)

HALAMAN PERSEMBAHAN

Bismillahirrahmanirrahim

Assalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Segala puji syukur kehadiran Allah SWT, Tuhan semesta alam atas limpahan rahmat, karunia, dan hidayah yang senantiasa dilimpahkan kepada hamba-hambaNYA. Salam dan salawat senantiasa tercurahkan kepada Nabi Muhammad SAW, sehingga dengan demikian penulis dapat menyelesaikan penyusunan skripsi. Dengan ini saya persembahkan karya sederhana ini untuk :

1. Bapak Dr. Hiras Pasaribu, M.Si., Ak., CA., selaku Ketua Program Studi Akuntansi Universitas Pembangunan Nasional Veteran Yogyakarta.
2. Ibu Dr. Dian Indri P, S.E., M.Si., Ak., CA., selaku dosen pembimbing utama dalam penyusunan skripsi.
3. Ibu Sucahyo Heriningsih, S.E., M.Si., selaku dosen pembimbing pendamping dalam penyusunan skripsi.
4. Bapak Agus Pandu Purnama, selaku *General Manager* PT (Persero) Angkasa Pura I Cabang Bandar Udara Internasional Adisutjipto Yogyakarta yang telah memberikan izin kepada penulis untuk meneliti.
5. Seluruh karyawan dan mitra usaha PT (Persero) Angkasa Pura I Cabang Bandar Udara Internasional Adisutjipto Yogyakarta, yang telah memberikan bantuan sehingga diperlancar penulis dalam meneliti skripsi.
6. Terimakasih buat Orang Tua tercinta Bapak Hari, Ibu Era dan Adikku Kiki dan Gea, serta keluarga besarku dari Mbah R.Suwardjan dan Mbah Ji Ba Tih yang selalu memberikan segala doa, restu, semangat serta motivasi yang tidak akan terlupakan karena mengingat bagaimana perjuangan prosesnya sampai penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.
7. Terimakasih juga kepada rambutan rumpi (Dinda, Dita, Uswa, Uuk, Edwin, Agus, Thomas) sahabat dari jaman SMA sampai kuliah dan udah pada dapat gelar sarjana juga, terimakasih buat semuanya hanya Allah

yang balas kebaikan kalian semua, sukses selalu buat kalian, semoga awet pertemanan kita aamiin.

8. Terimakasih buat arisan yahud (Fida, Nidya, Umi, Putri, Iis, Puro, Potel, Irvan, Dimas, Ipul) temen yang dulu kenal dari awal semester sampai sekarang sudah pada selesai kuliahnya dan ciprut cantik (Digna, Qisthi, Tita, Dita) tanpa kalian hidup saya tidak sebaik saat ini, suka duka kita lewatin bersama. Sukses buat kalian semua aamiin.
9. Terimakasih teman-teman KKN R.64 Dusun Cangkring Bantul (Ical, Rezki, Nuy, Wahyu, Ramdhan, Valen, Ajeng, Danny, Nidya) yang sebelumnya pernah hidup bersama dalam waktu 1 bulan. Sukses buat kalian semua aamiin.
10. Terimakasih untuk keluarga keduaku marching band UPN Yogyakarta dari awal saya bergabung di tahun 2014 sapai saat ini 2018, senang dan susah kita rasakan sama-sama, tapi kalian semua yang selalu memberi motivasi, semangat, nasehat yang bermanfaat serta doa, juga hiburan disaat saya lagi down kalian tetap ada terimakasih sekali lagi. “V Promise, For My Honour, I’m Promise, That I’ll Do My Best and Keep On Fighting Till The End”.
11. Terimakasih buat Iren, Alaw, Asyifa, Endah, Lufis, Ka Nuy, Ka Gina, Ka Bimo, Ka Albar orang yang saya kenal dari MB UPN yang selalu ada buat saya selama jatuh bangunnya hidup saya, suka dan duka intinya, terimakasih.
12. Terimakasih juga kepada semua pihak yang namanya tidak disebutkan satu persatu, yang telah memberikan dukungan secara langsung maupun tidak langsung sehingga terselesaikannya skripsi ini.

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul “Penerapan *Balanced Scorecard* Sebagai Alat Ukur Kinerja Pada PT Angkasa Pura I (Persero) Cabang Bandar Udara Internasional Adisutjipto Yogyakarta”. Skripsi ini disusun untuk memenuhi salah satu persyaratan memperoleh gelar sarjana Ekonomi pada Program Studi Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis (FEB), Universitas Pembangunan Nasional Veteran Yogyakarta. Ucapan terimakasih penulis sampaikan kepada:

1. Dr. Winarno, M.M., selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pembangunan Nasional Veteran Yogyakarta.
2. Dr. Hiras Pasaribu, SE., M.Si., Ak., CA., selaku Ketua Program Studi Akuntansi.
3. Dr. Dian Indri P, SE., M.Si., Ak., CA., selaku dosen pembimbing utama dalam penyusunan skripsi.
4. Sucahyo Heriningsih, SE., M.Si., Ak., CA selaku dosen pembimbing pendamping dalam penyusunan skripsi.
5. Dr. Sri Suryaningsum, SE.,M.Si.,Ak selaku dosen penguji yang telah bersedia menguji skripsi.
6. Kunti Sunaryo, SE., M.Si., Ak., CA selaku dosen penguji yang telah bersedia menguji skripsi.
7. Kedua orang tua, kedua adikku serta keluarga besar dan teman-teman semua yang telah memberikan doa, dukungan dan motivasi.

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan skripsi ini masih banyak kekurangan, sehingga saran dan kritikan sangat diharapkan untuk perbaikan dimasa yang akan datang. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi semua pihak yang membutuhkan.

Yogyakarta, 7 September 2018

Penulis

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah pencapaian kinerja PT Angkasa Pura I (Persero) Cabang Bandar Udara Internasional Adisutjipto Yogyakarta sudah dapat dikatakan baik berdasarkan penerapan elemen-elemen dalam *Balanced Scorecard* sebagai alat ukur kinerja. Konsep *Balanced Scorecard* mengukur kinerja dari empat perspektif yaitu, perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Penelitian ini menggunakan metode *simple random sampling*. Metode pengumpulan data dilakukan melalui penelitian lapangan yang terdiri dari wawancara, pengamatan, kusioner, dokumentasi serta penelitian kepustakaan. Data dianalisis secara deskriptif kualitatif dan kuantitatif. Pengujian data dilakukan dengan uji validitas, uji reliabilitas, frekuensi distribusi dengan bantuan software SPSS versi 20. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja perspektif keuangan yang meliputi : rasio rentabilitas (*Return On Investment (ROI)*, *Profit Margin*, dan *Operating Ratio*) serta rasio aktivitas (*Operating Asset Turn Over* dan *Fixed Asset Turn Over*) dapat dikatakan baik karena dapat memenuhi target yang dibuat yaitu meningkat 2% pertahun. Sedangkan kinerja perspektif non keuangan yang terdiri dari perpektif pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan memiliki kinerja yang baik.

Kata Kunci : Pengukuran Kinerja, *Balanced Scorecard*, Perspektif Keuangan, Perspektif Pelanggan, Perspektif Proses Bisnis Internal, Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.

ABSTRACT

This research aims to find empirical evidence of performance achievement of PT Angkasa Pura I (Persero) Adisutjipto International Airport Yogyakarta has been able to be said good based on the application of elements in the Balanced Scorecard as a performance measurement tool. The Balanced Scorecard concept measures performance from four perspectives that are the, financial perspective, customer perspective, internal business process perspective, learning and growth perspective. This research uses simple random sampling method. Data collection was done through field research consisting of interview, observation, questionnaire, documentation and library research. Data were analyzed by descriptively qualitative and quantitative. Data were analyzed using descriptive qualitative and quantitative. Data testing was done by testing the validity, reliability test, frequency of distribution with the help of SPSS version 20 software. The results of research showed that the performance of financial perspective consist of: profitability ratios (Return On Investment (ROI), Profit Margin, and Operating Ratio) and activity ratios (Turnover and Asset Turn Over Asset Operating) can be said to be good because it can meet the target that is made that is increasing 2% per year. While the performance of a non-financial perspective consisting of customer perspective, internal business processes and learning and growth has a good performance.

Keywords : Performance Measurement, Balanced Scorecard, Financial Perspective, Customer Perspective, Internal Business Process Perspective, Learning and Growth Perspective.

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL	i
HALAMAN JUDUL	ii
LEMBAR PENGESAHAN	iii
BERITA ACARA UJIAN SKRIPSI	iv
SURAT PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI	v
MOTTO	vi
HALAMAN PERSEMBAHAN	vii
KATA PENGANTAR	ix
ABSTRAK	x
ABSTRACT	xi
DAFTAR ISI	xii
DAFTAR TABEL	xv
DAFTAR GAMBAR	xvii
DAFTAR LAMPIRAN	xviii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	9
1.3 Tujuan Penelitian	9
1.4 Batasan Penelitian	10
1.5 Manfaat Penelitian	10
1.6 Sistematika Pembahasan	11
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	13
2.1 Tinjauan Teori.....	13
2.1.1 Pengertian Kinerja	13

2.1.2	Balanced Scorecard	13
2.1.3	Keunggulan <i>Balanced Scorecard</i>	15
2.1.4	Empat Perspektif dalam <i>Balanced Scorecard</i>	17
2.1.4.1	Perspektif Keuangan	17
2.1.4.2	Perspektif Pelanggan	19
2.1.4.3	Perspektif Proses Bisnis Internal	23
2.1.4.4	Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran.....	24
2.1.5	Cara Pengukuran dalam <i>Balanced Scorecard</i>	26
2.2	Tinjauan Penelitian Terdahulu	27
2.2.1	Beda Penelitian Dengan Penelitian Terdahulu.....	31
2.3	Kerangka Berpikir	31
BAB III METODE PENELITIAN		33
3.1	Rancangan Penelitian	33
3.2	Populasi atau Objek Penelitian dan Sampel.....	34
3.2.1	Populasi	34
3.2.2	Sampel dan Metode Pemilihan Sampel.....	34
3.3	Variabel dan Operasionalisasi Variabel Penelitian	35
3.3.1	Klasifikasi variabel.....	35
3.3.2	Definisi Operasional Variabel Penelitian.....	36
3.3.2.1	Perspektif Keuangan	37
3.3.2.2	Perspektif Pelanggan.....	40
3.3.2.3	Perspektif Proses Bisnis Internal.....	42
3.3.2.4	Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran.....	43
3.4	Lokasi dan Waktu Penelitian	44
3.4.1	Lokasi Penelitian	44
3.4.2	Waktu Penelitian	44
3.5	Prosedur Pengambilan Data	45
3.5.1	Jenis data	45
3.5.2	Sumber Data.....	45
3.5.3	Metode Pengumpulan Data	46
3.5.4	Jenis-Jenis Data	47

3.6 Model Penelitian dan Teknik Analisis Data.....	47
3.6.1 Statistik Deskriptif	49
3.6.2 Pengujian Instrumen Penelitian.....	49
3.6.2.1 Uji Validitas	50
3.6.2.2 Uji Reliabilitas	51
3.6.2.3 Frekuensi Distribusi	51
BAB IV ANALISIS HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	52
4.1 Data Penelitian	52
4.1.1 Gambaran Umum Perusahaan.....	52
4.1.2 Visi, Misi dan Nilai Perusahaan.....	54
4.1.3 Struktur Organisasi.....	55
4.1.4 Produk Perusahaan	56
4.1.5 Statistik Deskriptif dan Penjelasan.....	58
4.2 Analisis dan Hasil Penelitian	60
4.2.1 Pengujian Validitas	61
4.2.2 Pengujian Reliabilitas.....	64
4.2.3 Frekuensi Jawaban Responden	64
4.2.4 Demografi Responden.....	65
4.3 Pembahasan.....	71
4.3.1 Perspektif Keuangan	71
4.3.2 Perspektif Pelanggan.....	77
4.3.3 Perspektif Proses Bisnis Internal.....	80
4.3.4 Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran.....	85
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	88
5.1 Kesimpulan	88
5.2 Saran.....	91

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 <i>Ranting Scale</i>	27
Tabel 3.1 Identifikasi <i>Key Performance Indicator</i> (KPI).....	36
Tabel 3.2 <i>Skala Likert</i>	49
Tabel 4.1 Statistik Deskriptif Mitra Usaha (Pelanggan)	58
Tabel 4.2 Statistik Deskriptif Karyawan.....	59
Tabel 4.3 Uji Validitas Kuesioner Perspektif Pelanggan.....	61
Tabel 4.4 Uji Validitas Kuesioner Perspektif Proses Bisnis Internal.....	62
Tabel 4.5 Uji Validitas Kuesioner Pegawai Pembelajaran dan Pertumbuhan (<i>Indicator Employee Satisfaction</i>).....	62
Tabel 4.6 Uji Validitas Kuesioner Pegawai Pembelajaran dan Pertumbuhan (<i>Indicator Learning</i>)	63
Tabel 4.7 Uji Reliabilitas	64
Tabel 4.8 Frekuensi Jawaban Responden	64
Tabel 4.9 Data Sampel Penelitian	66
Tabel 4.10 Demografi Responden Karyawan	67
Tabel 4.11 Demografi Responden Mitra Usaha (Pelanggan)	69
Tabel 4.12 Rasio ROI.....	72
Tabel 4.13 Rasio <i>Profit Margin</i>	73
Tabel 4.14 Rasio <i>Operating Ratio</i>	74
Tabel 4.15 Rasio <i>Operating Asset Turn Over</i>	75
Tabel 4.16 Rasio <i>Fixed Asset Turn Over</i>	76
Tabel 4.17 Retensi Mitra Usaha (Pelanggan)	78
Tabel 4.18 Akuisisi Mitra Usaha (Pelanggan).....	79

Tabel 4.19 Tingkat Produktivitas Karyawan	86
Tabel 4.20 Retensi Karyawan	87

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Hubungan Empat Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	15
Gambar 2.2 Kerangka Pikir Penelitian.....	32
Gambar 3.1 Pengelompokkan Data.....	47
Gambar 4.1 Struktur Organisasi PT Angkasa Pura I (Persero) Cabang Bandar Udara Internasional Adisutjipto Yogyakarta	56
Gambar 4.2 Hasil Analisis Perspektif Keuangan PT Angkasa Pura I (Persero) Cabang Bandar Udara Internasional Adisutjipto Yogyakarta	77
Gambar 4.3 Hasil Analisis Perspektif Pelanggan PT Angkasa Pura I (Persero) Cabang Bandar Udara Internasional Adisutjipto Yogyakarta	80

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran Surat Ijin Penelitian

Lampiran Kuesioner

Lampiran Tabulasi

Lampiran Distribusi Frekuensi

Lampiran Keuangan

Lampiran SPSS

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Dalam bisnis global, perusahaan dalam menjalankan aktifitas nya perlu melakukan evaluasi agar perusahaan dapat menilai sejauh mana aktivitas perusahaan berjalan sesuai dengan strategi perencanaan, pengorganisasian, pengoperasian, dan pengendalian sehingga betul-betul siap dengan daya saing di tingkat global. Tanpa adanya evaluasi atas kinerja yang dilakukan, perusahaan tidak akan mampu meningkatkan kinerja dimasa yang akan datang, dan hal ini dapat mempengaruhi kelangsungan perusahaan.

Pengukuran kinerja pada perusahaan memerlukan sistem pengukuran kinerja yang tidak hanya mengukur aspek keuangan tetapi juga mempertimbangkan aspek non-keuangan, Kaplan dan Norton, pada tahun 1992 telah memperkenalkan suatu metode pengukuran kinerja yang menyeimbangkan aspek keuangan dan non-keuangan yang secara umum dinamakan *Balanced Scorecard* (Mulyadi, 2009). *Balanced Scorecard* adalah kumpulan ukuran kinerja yang terintegrasi dengan mencakup empat perspektif: perspektif keuangan (*financial perspective*), perspektif pelanggan (*customer perspective*), perspektif bisnis internal (*internal business process perspective*), dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran (*learning and growth perspective*) (Kaplan-Norton, 2000).

Balanced Scorecard seperti halnya pengukuran kinerja tradisional masih

menggunakan ukuran keuangan seperti kemampuan perusahaan menghasilkan laba, ROI, *cashflows* dan lain-lain. Ukuran keuangan ini hanya menceritakan peristiwa masa lalu yang dianggap cukup bagi perusahaan era industri yang menganggap bahwa kemampuan jangka panjang investasi dan hubungan dengan pelanggan bukan merupakan faktor penentu keberhasilan. *Balanced Scorecard* menggunakan pendekatan sebab akibat dengan mencoba menelusuri bahwa laba yang diperoleh sebagai hasil serangkaian strategi dan penjabaran misi yang diterapkan perusahaan. Ukuran kinerja kemampuan perusahaan dihasilkan dari loyalitas pelanggan yang diperoleh karena pelanggan merasa puas dengan produk dan jasa yang diterimanya (seimbang dengan pengorbanan yang dikeluarkannya atau *customer value*). Kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*) disebabkan oleh kualitas (*quality*) produk dan jasa yang diserahkan secara tepat waktu (*on time delivery*) dengan harga yang bersaing atau murah (*low cost*). Produk atau jasa tersebut dihasilkan oleh proses bisnis *intern* yang selalu melakukan inovasi dan perbaikan (*continouos improvement*) sesuai dengan keinginan pelanggan (*customer needs*). Selanjutnya proses bisnis intern yang berhasil ditopang oleh kemampuan karyawan yang meningkat sebagai usaha pemberdayaan pekerja dalam bentuk pendidikan dan pelatihan.

PT Angkasa Pura adalah dua Badan Usaha Milik Negara (BUMN) Indonesia yang mengoperasikan bandara komersial di seluruh Indonesia. Angkasa Pura atau AP dapat mengacu kepada beberapa hal berikut:

1. Angkasa Pura I, BUMN yang melayani lalu lintas udara dan bisnis bandar udara di Indonesia bagian tengah dan timur.

2. Angkasa Pura II, BUMN yang melayani lalu lintas udara dan bisnis bandar udara di Indonesia bagian barat.

Saat ini PT Angkasa Pura I (Persero) mengelola 13 (tiga belas) bandara di kawasan tengah dan timur Indonesia yang berkantor pusat di Jakarta, antara lain yaitu :

1. Bandara I Gusti Ngurah Rai (Denpasar)
2. Bandara Juanda (Surabaya)
3. Bandara Sultan Hasanuddin (Makassar)
4. Bandara Sultan Aji Muhammad Sulaiman Sepinggian (Balikpapan)
5. Bandara Frans Kaisiepo (Biak)
6. Bandara Sam Ratulangi (Manado)
7. Bandara Syamsudin Noor (Banjarmasin)
8. Bandara Ahmad Yani (Semarang)
9. Bandara Adisutjipto (Yogyakarta)
10. Bandara Adi Soemarmo (Surakarta)
11. Bandara Internasional Lombok (Lombok Tengah)
12. Bandara Pattimura (Ambon)
13. Bandara El Tari (Kupang)

Selain itu PT Angkasa Pura I (Persero) *Airports* juga memiliki 5 anak perusahaan yaitu PT Angkasa Pura Hotel, PT Angkasa Pura Logistik, PT Angkasa Pura Properti, PT Angkasa Pura Suport, dan PT Angkasa Pura Retail, serta memiliki 1 (satu) Ngurah Rai *Commercial Strategic Business* (SBU).

Sedangkan di Angkasa Pura II mengelola 13 (tiga belas) bandara di

kawasan barat Indonesia, antara lain yaitu:

1. Bandara Soekarno-Hatta (Jakarta)
2. Bandara Halim Perdanakusuma (Jakarta)
3. Bandara Kualanamu (Medan)
4. Bandara Supadio (Pontianak)
5. Bandara Minangkabau (Padang)
6. Bandara Sultan Mahmud Badaruddin II (Palembang)
7. Bandara Sultan Syarif Kasim II (Pekanbaru)
8. Bandara Husein Sastranegara (Bandung)
9. Bandara Sultan Iskandar Muda (Banda Aceh)
10. Bandara Raja Haji Fisabilillah (Tanjungpinang, Riau)
11. Bandara Sultan Thaha (Jambi)
12. Bandara Depati Amir (Pangkal Pinang)
13. Bandara Silangit (Tapanuli Utara)

PT Angkasa Pura I (Persero) mempunyai kewajiban mengembangkan kegiatan usahanya secara terus-menerus dalam upaya meningkatkan nilai pemegang saham. Untuk mencapai tujuan tersebut diperlukan keputusan-keputusan untuk memanfaatkan peluang-peluang yang ada dengan menggunakan potensi yang dimiliki oleh perusahaan. Selain itu PT Angkasa Pura I (Persero) memiliki misi yang sangat strategis dalam menjalankan aktivitasnya yaitu meningkatkan kualitas standarisasi nasional maupun internasional pelayanan melalui pelaksanaan pelayanan operasi Bandar Udara dan pengelolaan komersial, perusahaan dan kemampuan sumber daya manusia untuk mencapai kepuasan

pelanggan dengan pengembangan jasa fasilitas dan peralatan Bandar Udara, penyediaan dan pemeliharaan fasilitas serta peralatan Bandar Udara, pengelolaan keuangan, perlengkapan, personalia, umum, dan pengawasan intern. PT Angkasa Pura I (Persero) telah melakukan perubahan paradigma bisnis, dari sekadar *infrastructure provider* menjadi *service company* yang berorientasi kepada peningkatan kualitas keselamatan, keamanan, dan kenyamanan pengguna jasa bandara dengan menggunakan model *smart airport*. PT Angkasa Pura I (Persero) akan meningkatkan peran bandara sebagai akselerasi penciptaan daya saing dan strategi ekonomi domestik (*Center of Regional Development*) yang mendukung pengembangan “*catchment area*” sesuai dengan konsep integrasi tol, laut, dan konektivitas udara.

Pada tanggal 6 November 2017 informasi dari www.apl.co.id, Angkasa Pura Airports berhasil meraih predikat “*Good Performance*” pada ajang BUMN *Performance Excellence Award* (BPEA) 2017 berbasis Kriteria Penilaian Kinerja Unggul (KPKU) yang diselenggarakan oleh Kementerian Badan Usaha Milik Negara (BUMN) melalui Forum Ekselen BUMN (FEB). Piagam penghargaan *Performance Excellence Award* 2017 diterima langsung Direktur Pemasaran dan Pelayanan Angkasa Pura I Moch. Asrori di Kantor Pusat BNI, Jakarta.

BPEA tahun 2017 merupakan yang pertama dan memberikan penghargaan kepada 51 BUMN yang telah dinilai memiliki *Excellence Level Band minimal Good Performance*. Semua ini terpilih dari 96 BUMN yang telah mengikuti *Assessment* oleh Tim Asesor KPKU dan yang telah mengikuti seluruh proses pendampingan *Assessment* oleh Forum Ekselen BUMN. Penilaian KPKU fokus

kepada lima kriteria yaitu Keuangan dan Pasar, Fokus Pelanggan, Efektivitas Produk dan Proses, Fokus Tenaga Kerja, Kepemimpinan, Tata Kelola dan Tanggung Jawab Kemasyarakatan. Berdasarkan hasil *Assessment* KPKU BUMN 2016 terhadap penilaian mengenai *Most Strength*, *OFI (Opportunity For Improvement)*, dan tingkat ekselensi, Angkasa Pura Airports berhasil meraih predikat “*Good Performance*” dengan skor 537,25 atau meningkat 3,3% jika dibandingkan dengan tahun 2015 dengan raihan skor 520.

Di tahun yang sama pada tanggal 16 November 2017 informasi dari www.ap1.co.id, Peringkat keselamatan penerbangan Indonesia naik ke posisi 55 dari 191 negara berdasarkan hasil audit keselamatan penerbangan yang dilakukan oleh Organisasi Penerbangan Sipil Internasional atau ICAO. Artinya, peringkat Indonesia melesat hampir dua kali lipat dari posisi 151 sebelumnya. Berdasarkan hasil audit *Universal Safety Oversight Audit Programme (USOAP)* yang dilakukan ICAO, Indonesia berhasil meraih nilai pemenuhan 81,15 persen. Dengan demikian keselamatan penerbangan di Indonesia telah sesuai (*compliance*), bahkan melebihi standar yang ditetapkan ICAO sebesar 64,71 persen. Audit ini mencakup delapan area penilaian, antara lain menyangkut *Personel Licensing (PEL)*, *Airworthiness (AIR)*, *Legislation (LEG)*, *Aerodromes (AGA)*, *Organization (ORG)*, *Operations (OPS)*, *Air Navigation (ANS)*, *Aircraft Investigation (AIG)*.

Berdasarkan fenomena tersebut beberapa bukti keberhasilan pencapaian di perusahaan pusat karena peningkatan pencapaian dari perusahaan cabang salah satunya di PT Angkasa Pura I (Persero) Cabang Bandar Udara Internasional

Adisutjipto Yogyakarta dalam beberapa tahun terakhir ini menunjukkan perkembangan yang cukup baik. Hal tersebut terlihat dalam pencapaian kinerja baik operasional maupun keuangan yang dapat dilihat dari tingkat indeks kepuasan masyarakat menunjukkan angka baik, kemudian meningkatnya jumlah kunjungan penumpang yang akan menggunakan jasa penerbangan serta jasa lainnya yang diberikan dari pihak perusahaan dan adanya pertumbuhan pendapatan. Selain itu dilihat juga dari banyaknya penghargaan yang diraih PT Angkasa Pura I (Persero) Cabang Bandar Udara Internasional Adisutjipto Yogyakarta seperti penghargaan *Service People of The Year 2017* kategori *Infrastructure and Utilities* pada acara *The 1st WOW Service Day Jogja 2017*, penghargaan *Marketeers of The Year 2017* kategori *Infrastructure and Utilities* pada acara *The 5th Indonesia Marketeers Festival (IMF) 2017*, penghargaan dan Apresiasi Penyelenggaraan Angkutan Lebaran Tahun 2017 “Mudik Bareng Guyub Rukun”, dan masih banyak lainnya.

Bandara Internasional Adisutjipto Yogyakarta membuktikan komitmennya dalam berbenah diri melakukan perbaikan baik dalam segi fasilitas maupun pelayanan, dengan memperoleh Sertifikat Manajemen Mutu ISO 9001:2015, standar mutu pelayanan kepada penumpang yang sesuai dengan standar mutu yang ditetapkan oleh dunia internasional. ISO 9001:2015 merupakan sebuah standar persyaratan yang telah dibuat oleh *International Organization for Standardization* dan telah menjadi tolak ukur mutu. Perolehan sertifikat standar mutu ini menjadi bentuk nyata komitmen terhadap mutu pelayanan jasa kebandarudaraan. Melalui serangkaian proses Audit Mutu Internal pada Bulan 4-5

Oktober 2017, Rapat Tinjauan Manajemen pada tanggal 6 Oktober 2017 dan juga Audit Eksternal pada 10-11 Oktober 2017, pada tanggal 29 November 2017 Bandara Adisutjipto Yogyakarta mendapatkan Sertifikat ISO 9001:2015 ruang lingkup Pelayanan Jasa Pendaratan, Penempatan dan Penyimpanan Pesawat Udara (PJP4U) yang dikeluarkan oleh PT TUV Rheinland Indonesia. Manajemen Mutu ISO 9001:2015 ini memiliki batas masa berlaku yaitu sampai dengan tahun 2019.

Penerapan ISO 9001, yang menjadi acuan standar manajemen mutu layanan bagi penumpang di Bandara adalah penting. Hal ini dikarenakan ISO 9001:2015 menyediakan infrastruktur, prosedur, proses dan sumber daya yang dibutuhkan untuk membantu organisasi memonitor dan meningkatkan kinerja demi mendorong efisiensi, layanan pelanggan dan keunggulan produk.

Kaitannya dengan pemaparan diatas, apakah pencapaian kinerja PT Angkasa Pura I (Persero) Cabang Bandar Udara Internasional Adisutjipto Yogyakarta benar sudah dapat dikatakan baik berdasarkan penerapan elemen-elemen dalam *Balanced Scorecard* sebagai alat ukur kinerja. Perihal ini yang menjadikan penulis ingin lebih lanjut mengukur sejauh mana perusahaan menjalankan aktivitas dalam rantai nilai yang ada pada perusahaan agar perusahaan dapat bertahan dan berkembang dalam lingkungan bisnis yang sangat kompetitif. Hasil pengukuran tersebut dijadikan informasi tentang prestasi pelaksanaan suatu rencana dan titik dimana perusahaan memerlukan penyesuaian-penyesuaian atas aktivitas perencanaan dan pengendalian, disamping harus dapat menerjemahkan strategi utama ke dalam terminologi operasional, mengkomunikasikannya dan menjadikannya tugas keseharian bagi seluruh

internal perusahaan agar tercapai misi, visi dan tujuan yang dijabarkan dalam strategi perusahaan untuk dijadikan pedoman demi memperbaiki kinerja pada perusahaan menjadi lebih baik dari yang sekarang dengan pengukuran kinerja menggunakan *Balanced Scorecard*. Berdasarkan latar belakang diatas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian mengenai “PENERAPAN *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI ALAT UKUR KINERJA PADA PT ANGKASA PURA I PERSERO CABANG BANDAR UDARA INTERNASIONAL ADISUTJIPTO YOGYAKARTA”.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan pada latar belakang di atas, maka yang menjadi permasalahan pokok dalam penelitian ini adalah : “Apakah pencapaian kinerja PT Angkasa Pura I (Persero) Cabang Bandar Udara Internasional Adisutjipto Yogyakarta sudah dapat dikatakan baik berdasarkan penerapan elemen-elemen dalam *Balanced Scorecard* sebagai alat ukur kinerja ?”

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dirumuskan di atas, maka tujuan penelitian ini adalah : Mengetahui apakah pencapaian kinerja PT Angkasa Pura I (Persero) Cabang Bandar Udara Internasional Adisutjipto Yogyakarta sudah dapat dikatakan baik berdasarkan penerapan elemen-elemen dalam *Balanced Scorecard* sebagai alat ukur kinerja.

1.4 Batasan Penelitian

Dalam penulisan skripsi ini, penulis akan memberikan batasan terhadap penelitian ini, berdasarkan kinerja yang akan diukur dengan metode *Balanced Scorecard* antara lain :

1. Laporan keuangan PT Angkasa Pura I (Persero) Cabang Bandar Udara Internasional Adisutjipto Yogyakarta tahun 2015-2017.
2. Karyawan PT Angkasa Pura I (Persero) Cabang Bandar Udara Internasional Adisutjipto Yogyakarta.
3. Mitra Usaha (Pelanggan) PT Angkasa Pura I (Persero) Cabang Bandar Udara Internasional Adisutjipto Yogyakarta.

1.5 Manfaat Penelitian

1. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi pihak perusahaan dalam melakukan pengukuran kinerja yang mampu mencerminkan seluruh aspek baik keuangan maupun non-keuangan dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* yang mungkin dapat diterapkan di masa yang akan mendatang lebih baik lagi.

2. Bagi Pembaca

Diharapkan dapat memberikan manfaat tambahan berupa wawasan dan ilmu pengetahuan bagi penulis lainnya, khususnya mengenai penerapan *Balanced Scorecard* sebagai alat ukur kinerja perusahaan.

3. Bagi Penulis

Melalui penelitian ini penulis dapat memperluas wawasan serta pengetahuan penulis mengenai penilaian prestasi suatu perusahaan menggunakan empat perspektif *Balanced Scorecard* serta melakukan perbandingan teori dan pengimplementasiannya di lapangan dengan segala permasalahannya serta manfaatnya terhadap kinerja perusahaan.

1.6 Sistematika Pembahasan

Dalam menyusun laporan ini penulis membuat garis besar dari apa yang dituangkan, adapun sistematika pembahasannya akan dibagi dalam lima bab ditambah dengan lembaran lampiran dimana urutannya sebagai berikut :

BAB I PENDAHULUAN

Dalam bab ini akan diuraikan tentang latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, batasan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika pembahasan.

BAB II TINJUAN PUSTAKA

Dalam bab ini berisi tentang dasar-dasar teori yang menyangkut mengenai pengertian kinerja, *Balanced Scorecard*, Keunggulan *Balanced Scorecard*, *Balanced Scorecard* sebagai alat ukur kinerja, Persepektif *Balanced Scorecard*, tinjauan peneliti terdahulu, dan kerangka berpikir.

BAB III METODE PENELITIAN

Dalam bab ini berisi tentang pendekatan dan metode penelitian yang berisikan rincian mengenai rancangan penelitian, populasi dan sampel, klasifikasi variabel, definisi operasional variabel, lokasi dan waktu penelitian, prosedur pengambilan data, model dan teknik analisis data yang akan digunakan dalam penelitian ini.

BAB IV ANALISIS HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Dalam bab ini berisi tentang data dan temuan yang telah diperoleh dengan metode dan analisis yang dilakukan. Terdiri atas hasil yang diperoleh dari PT Angkasa Pura I (Persero) Cabang Bandar Udara Internasional Adisutjipto Yogyakarta yang akan digunakan dalam menginterpretasikan hasil pengukuran kinerja PT Angkasa Pura I (Persero) Cabang Bandar Udara Internasional Adisutjipto Yogyakarta dengan menggunakan pendekatan empat perspektif *Balanced Scorecard*.

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Bagian ini merupakan bab terakhir yang akan mengemukakan simpulan dari hasil pembahasan dalam bab IV, kemudian diberikan saran kepada objek yang diteliti.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Tinjauan Teori

2.1.1 Pengertian Kinerja

Kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan suatu kegiatan/program/kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi yang tertuang dalam perumusan skema strategis (*strategic planning*) suatu organisasi (Wibowo, 2010). Dengan demikian, kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan yang dikerjakan, bagaimana cara mengerjakannya dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Definisi tersebut menunjukkan bahwa kinerja merupakan kemampuan yang ditunjukkan melalui proses atau cara bekerja untuk mencapai hasil yang ingin dicapai.

2.1.2 *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard adalah pendekatan terhadap strategi manajemen yang dikembangkan oleh Drs. Robert S. Kaplan (Harvard Business School) dan David Norton pada awal tahun 1990. *Balanced Scorecard* berasal dari dua kata yaitu *balanced* (berimbang) dan *score card* (kartu skor). *Balanced* (berimbang) berarti adanya keseimbangan antara *performance* keuangan dan non-keuangan, *performance* yang bersifat eksternal. Sedangkan *score card* (kartu skor) yaitu kartu yang digunakan untuk mencatat skor *performance* seseorang. Kartu skor juga dapat digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan oleh

seseorang di masa depan.

Balanced Scorecard adalah salah satu alat pengukuran kinerja yang menekan pada keseimbangan antara ukuran-ukuran strategis yang berlainan satu sama lain dalam usaha untuk mencapai keselarasan tujuan sehingga mendorong karyawan bertindak demi kepentingan terbaik perusahaan (Supriyono, 2000).

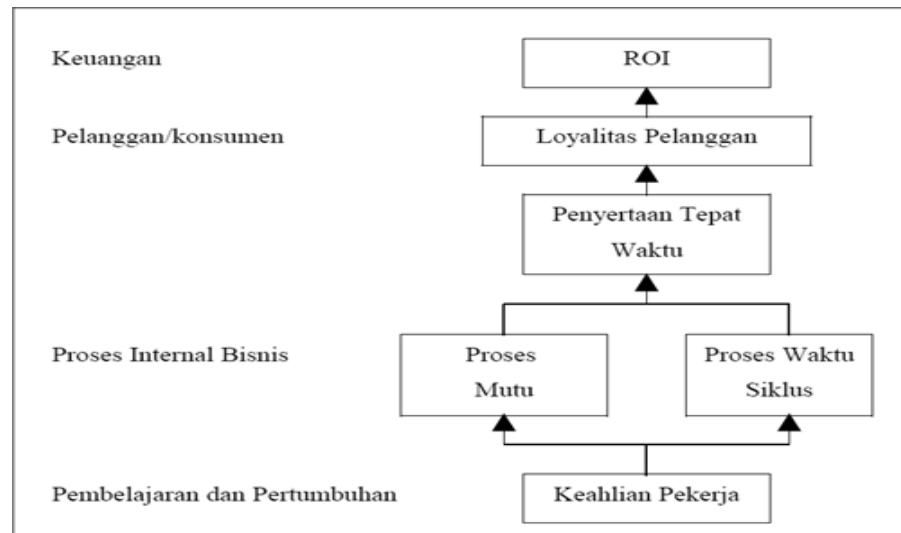
Pengertian lainnya mendefinisikan *Balanced Scorecard* ke dalam dua istilah kata, kartu skor (*score card*) dan berimbang (*balanced*). Kartu skor adalah kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang, sedangkan berimbang dimaksudkan untuk menunjukkan bahwa kinerja personel diukur secara seimbang dari aspek keuangan dan non-keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, intern dan ekstern (Mulyadi, 2001).

Dengan *Balanced Scorecard*, tujuan suatu perusahaan tidak hanya dinyatakan dalam ukuran keuangan saja, melainkan dinyatakan dalam ukuran dimana perusahaan tersebut menciptakan nilai terhadap pelanggan yang ada pada saat ini dan akan datang, dan bagaimana perusahaan tersebut harus meningkatkan kemampuan internalnya termasuk investasi pada manusia, sistem, dan prosedur yang dibutuhkan untuk memperoleh kinerja yang lebih baik di masa mendatang. Saat ini *Balanced Scorecard* tidak lagi dianggap sebagai pengukur kinerja, namun telah menjadi sebuah kerangka berpikir dalam pengembangan strategi.

Robert S. Kaplan dan David P. Norton yang dialihbahasakan oleh Peter R. Yosi Pasla (2000) mendefinisikan *Balanced Scorecard* sebagai berikut: *Balanced Scorecard* menerjemahkan misi dan strategi ke dalam berbagai tujuan dan ukuran, yang tersusun ke dalam empat perspektif: keuangan, pelanggan, proses bisnis

internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Untuk dapat melihat hubungan keempat perspektif dalam *Balanced Scorecard* dapat dilihat pada gambar 2.1 :

Gambar 2.1
Hubungan Empat Perspektif *Balanced Scorecard*



Sumber: Kaplan and Norton (2000)

2.1.3 Keunggulan *Balanced Scorecard*

Keunggulan pendekatan *Balanced Scorecard* dalam sistem perencanaan strategis adalah mampu menghasilkan rencana strategis yang memiliki karakteristik (Mulyadi, 2001) sebagai berikut :

1. Komprehensif

Balanced Scorecard memperluas perspektif yang dicakup dalam perencanaan strategis, dari yang sebelumnya hanya terbatas pada perspektif keuangan, meluas ketiga perspektif yang lain: pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Perluasan perspektif secara strategis ke perspektif non-keuangan tersebut menghasilkan manfaat yaitu: menjanjikan

kinerja keuangan yang berlipat ganda dan berjangka panjang serta membuat perusahaan mampu untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompleks. Kekomprensifan sasaran strategik merupakan respon yang tepat untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompleks.

2. Koheren

Koheren berarti *Balanced Scorecard* mewajibkan personel untuk membangun hubungan sebab akibat (*causal relationship*) diantara berbagai sasaran strategis yang dihasilkan dalam perencanaan strategis. Setiap sasaran strategis yang ditetapkan dalam perspektif non-keuangan harus memiliki hubungan kausal dengan sasaran keuangan, baik secara langsung maupun tak langsung. Kekoherenan strategis yang dihasilkan dalam sistem perencanaan strategis memotivasi personel untuk bertanggungjawab dalam mencari inisiatif strategis yang bermanfaat untuk menghasilkan kinerja keuangan.

3. Seimbang

Keseimbangan sasaran strategis yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategis penting untuk menghasilkan kinerja keuangan berjangka panjang. Sasaran strategis yang lebih difokuskan ke salah satu perspektif mengakibatkan perspektif yang lain terabaikan, hal ini akan mempengaruhi kemampuan perusahaan dalam menghasilkan kinerja keuangan dalam jangka panjang. Oleh karena itu semua perspektif *Balanced Scorecard* yang ada harus diperlakukan seimbang.

4. Terukur

Keterukuran sasaran strategis yang dihasilkan oleh sistem perencanaan

strategis menjanjikan ketercapaian berbagai sasaran strategis yang dihasilkan oleh sistem tersebut. *Balanced Scorecard* mengukur sasaran-sasaran strategis yang sulit untuk diukur. Sasaran-sasaran strategis perspektif non-keuangan merupakan sasaran yang tidak mudah diukur, namun dalam pendekatan *Balanced Scorecard*, sasaran diketiga perspektif non-keuangan tersebut ditentukan ukurannya agar dapat dikelola, sehingga dapat diwujudkan.

2.1.4 Empat Perspektif dalam *Balanced Scorecard*

2.1.4.1 Perspektif Keuangan (*Financial Perspective*)

Balanced Scorecard memakai tolak ukur kinerja keuangan seperti laba bersih dan ROI, karena tolak ukur tersebut secara umum digunakan dalam perusahaan untuk mengetahui laba. Tolak ukur keuangan saja tidak dapat menggambarkan penyebab yang menjadikan perubahan kekayaan yang diciptakan perusahaan atau organisasi (Mulyadi dan Setyawan, Johny, 2000). *Balanced Scorecard* adalah suatu metode pengukuran kinerja yang di dalamnya ada keseimbangan antara keuangan dan non-keuangan untuk mengarahkan kinerja perusahaan terhadap keberhasilan. *Balanced Scorecard* dapat menjelaskan lebih lanjut tentang pencapaian visi yang berperan di dalam mewujudkan pertumbuhan kekayaan tersebut (Mulyadi dan Setyawan, Johny, 2000) sebagai berikut:

1. Peningkatan *customer* yang puas sehingga meningkatkan laba (melalui peningkatan *revenue*).
2. Peningkatan produktivitas dan komitmen karyawan sehingga meningkatkan laba (melalui peningkatan *cost effectiveness*).

3. Peningkatan kemampuan perusahaan untuk menghasilkan *financial returns* dengan mengurangi modal yang digunakan atau melakukan investasi dalam proyek yang menghasilkan return yang tinggi.

Di dalam *Balanced Scorecard*, pengukuran finansial mempunyai dua peranan penting, di mana yang pertama adalah semua perspektif tergantung pada pengukuran finansial yang menunjukkan implementasi dari strategi yang sudah direncanakan dan yang kedua adalah akan memberi dorongan kepada 3 perspektif yang lainnya tentang target yang harus dicapai dalam mencapai tujuan organisasi.

Menurut Kaplan dan Norton (1996), siklus bisnis terbagi 3 (tiga) tahap, yaitu :

1. Tahap Bertumbuh (*Growth*)

Tahap *Growth* merupakan tahap awal dalam siklus suatu bisnis. Pada tahap ini diharapkan suatu bisnis memiliki produk baru yang dirasa sangat potensial bagi bisnis tersebut. Untuk itu, maka pada tahap *growth* perlu dipertimbangkan mengenai sumber daya untuk mengembangkan produk baru dan meningkatkan layanan, membangun serta mengembangkan fasilitas yang menunjang produksi, investasi pada sistem, infrastruktur dan jaringan distribusi yang akan mendukung terbentuknya hubungan kerja secara menyeluruh dalam mengembangkan hubungan yang baik dengan pelanggan. Secara keseluruhan tujuan finansial pada tahap ini adalah mengukur persentase tingkat pertumbuhan pendapatan, dan tingkat pertumbuhan penjualan di pasar sasaran.

2. Tahap Bertahan (*Sustain*)

Pada tahap ini perusahaan berupaya untuk mempertahankan pangsa pasar

yang dimilikinya, sehingga semua aktivitas ditunjukkan untuk menyempurnakan kekurangan-kekurangan yang ada. Investasi dan reinvestasi dilakukan dengan mengisyaratkan tingkat pengembalian yang terbaik. Investasi yang dilakukan umumnya untuk meningkatkan kapasitas dan penyempurnaan proses operasional secara konsisten. Pada tahap ini sasaran keuangan lebih diarahkan pada besarnya tingkat pengembalian atas investasi yang dilakukan, sehingga tolok ukur yang umumnya dipakai adalah besarnya pendapatan operasional (*operating income*), besarnya laba kotor (*gross profit*), tingkat pengembalian investasi (*ROI*), tingkat pengembalian modal (*Return on Capital*), atau besarnya nilai tambah ekonomis (*EVA*).

3. Tahap Memanen (*Harvest*)

Tahap *Harvest* merupakan suatu tahap di mana perusahaan telah mencapai titik jenuh atas barang dan jasa yang dihasilkan. Perhatian dipusatkan pada upaya meningkatkan efisiensi untuk memaksimalkan arus kas sebagai hasil atas investasi yang telah dilakukan. Perusahaan tidak lagi melakukan investasi lebih jauh, sehingga dalam tahap ini besarnya arus kas masuk dari kegiatan operasional dan tingkat penurunan modal kerja (*reduction rate working capital*) dijadikan sebagai tolok ukur kinerja finansial perusahaan.

2.1.4.2 Perspektif Pelanggan (*Customer Perspective*)

Dalam perspektif pelanggan, perusahaan perlu terlebih dahulu menentukan segmen pasar dan pelanggan yang menjadi target bagi organisasi atau badan usaha. Selanjutnya, manajer harus menentukan alat ukur yang terbaik untuk

mengukur kinerja dari tiap unit operasi dalam upaya mencapai target finansialnya. Selanjutnya apabila suatu unit bisnis ingin mencapai kinerja keuangan yang superior dalam jangka panjang, mereka harus menciptakan dan menyajikan suatu produk baru atau jasa yang bernilai lebih baik kepada pelanggan mereka (Kaplan, dan Norton, 1996).

Produk dikatakan bernilai apabila manfaat yang diterima produk lebih tinggi dari pada biaya perolehan (bila kinerja produk semakin mendekati atau bahkan melebihi dari apa yang diharapkan dan dipersepsikan pelanggan). Perusahaan terbatas untuk memuaskan *Potential Customer* sehingga perlu melakukan segmentasi pasar untuk melayani dengan cara terbaik berdasarkan kemampuan dan sumber daya yang ada.

Penetapan segmen pasar yang dijadikan sasaran dan identifikasi keinginan dan kebutuhan pelanggan dalam segmen tersebut merupakan langkah awal dalam penentuan seperangkat tolok ukur dalam mengukur kinerja berdasarkan perspektif pelanggan. Tolak ukur kinerja dalam perspektif ini dibagi ke dalam dua kelompok, kelompok yang pertama disebut kelompok inti (*Customer Core Measurement Group*), dan kelompok yang kedua disebut kelompok penunjang (*Customer Value Propositions*).

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

1. Kelompok inti (*Customer Core Measurement Group*) tersebut adalah :
 - a. *Market Share*, menggambarkan proposisi bisnis yang dijual oleh sebuah

unit bisnis di pasar tertentu dalam bentuk jumlah pelanggan, uang yang dibelanjakan, atau volume satuan yang terjual.

- b. *Customer Retention*, mengukur seberapa banyak perusahaan berhasil mempertahankan pelanggan-pelanggan lama.
- c. *Customer Acquisition*, mengukur keberhasilan unit bisnis dengan cara menarik atau mendapatkan pelanggan atau bisnis baru.
- d. *Customer Satisfaction*, mengukur dan menilai tingkat kepuasan pelanggan dan seberapa jauh pelanggan merasa puas terhadap layanan perusahaan.
- e. *Customer Profitability*, mengukur keuntungan bersih yang diperoleh dari pelanggan atau segmen tertentu, setelah menghitung berbagai pengeluaran yang digunakan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan tersebut.

Kelompok pengukuran nilai pelanggan (*Customer Value Proportion*) digunakan untuk mengetahui bagaimana perusahaan mengukur nilai pasar yang mereka kuasai dan pasar yang potensial yang mungkin bisa mereka masuki. Kelompok pengukuran ini juga dapat menggambarkan pemacu kinerja yang menyangkut apa yang harus disajikan perusahaan untuk mencapai tingkat kepuasan, loyalitas, retensi, dan akuisisi pelanggan yang tinggi. *Value proposition* menggambarkan atribut yang disajikan perusahaan dalam produk/jasa yang dijual untuk menciptakan loyalitas dan kepuasan pelanggan.

2. Kelompok pengukuran nilai pelanggan (*Customer Value Proportion*) terdiri dari :
 - a. Atribut produk/jasa (*Product service Attributes*), yang meliputi: fungsi, harga, dan kualitas produk.

- b. Hubungan dengan pelanggan (*Customer Relationship*), yang meliputi: distribusi produk kepada pelanggan, termasuk respon dari perusahaan, waktu pengiriman, serta bagaimana perasaan pelanggan setelah membeli produk/jasa dari perusahaan yang bersangkutan.
- c. Citra dan reputasi (*Image and Reputation*), yang menggambarkan faktor *intangible* bagi perusahaan untuk menarik pelanggan untuk berhubungan dengan perusahaan, atau membeli produk.

Jika suatu unit bisnis ingin mencapai kinerja keuangan yang superior dalam jangka panjang, maka mereka harus menciptakan suatu produk atau jasa yang bernilai dari biaya perolehannya. Suatu produk atau jasa akan bernilai apabila kinerja perusahaan semakin mendekati atau bahkan melebihi dari apa yang diharapkan konsumen oleh (Heppy Julianto, 2000).

Tolak ukur kinerja pelanggan dibagi menjadi dua kelompok menurut (Budi W. Soejtipto, 1997), yaitu :

- 1. Kelompok Inti
 - a. Pangsa pasar (*market share*)
 - b. Tingkat perolehan para pelanggan baru (*acquitition*)
 - c. Kemampuan mempertahankan para pelanggan lama (*retention*)
 - d. Tingkat kepuasan pelanggan (*satisfaction*)
 - e. Tingkat profitabilitas pelanggan (*profitability*)
- 2. Kelompok Penunjang
 - a. Atribut-atribut produk (fungsi, harga dan mutu).
 - b. Hubungan dengan Pelanggan.

- c. Citra dan reputasi perusahaan beserta produk-produknya dimata para pelanggannya dan masyarakat konsumen.

2.1.4.3 Perspektif Proses Bisnis Internal (*Internal Business Process Perspective*)

Perspektif proses bisnis internal menampilkan proses kritis yang memungkinkan unit bisnis untuk memberi *Value Proposition* yang mampu menarik dan mempertahankan pelanggannya di segmen pasar yang diinginkan dan memuaskan harapan para pemegang saham melalui *financial returns* (Simons, 1999). Tiap-tiap perusahaan mempunyai seperangkat proses penciptaan nilai yang unik bagi pelanggannya. Secara umum, Kaplan dan Norton (1996) membaginya dalam 3 prinsip dasar, yaitu:

1. Proses Inovasi (*Inovation*)

Proses Inovasi adalah bagian terpenting dalam keseluruhan proses produksi. Tetapi ada juga perusahaan yang menempatkan inovasi di luar proses produksi. Di dalam proses inovasi itu sendiri terdiri atas dua komponen, yaitu: identifikasi keinginan pelanggan, dan melakukan proses perancangan produk yang sesuai dengan keinginan pelanggan. Bila hasil inovasi dari perusahaan tidak sesuai dengan keinginan pelanggan, maka produk tidak akan mendapat tanggapan positif dari pelanggan, sehingga tidak memberi tambahan pendapatan bagi perusahaan bahkan perusahaan harus mengeluarkan biaya investasi pada proses penelitian dan pengembangan.

2. Proses Operasi (*Operations*)

Proses Operasi adalah aktivitas yang dilakukan perusahaan, mulai dari saat penerimaan order dari pelanggan sampai produk dikirim ke pelanggan. Proses operasi menekankan kepada penyampaian produk kepada pelanggan secara efisien, dan tepat waktu. Proses ini, berdasarkan fakta menjadi fokus utama dari sistem pengukuran kinerja sebagian besar organisasi.

3. Pelayanan Purna Jual (*Postsale Service*)

Proses ini merupakan jasa pelayanan pada pelanggan setelah penjualan produk/jasa tersebut dilakukan. Aktivitas yang terjadi dalam tahapan ini, misalnya penanganan garansi dan perbaikan penanganan atas barang rusak dan yang dikembalikan serta pemrosesan pembayaran pelanggan. Perusahaan dapat mengukur apakah upayanya dalam pelayanan purna jual ini telah memenuhi harapan pelanggan, dengan menggunakan tolak ukur yang bersifat kualitas, biaya, dan waktu seperti yang dilakukan dalam proses operasi. Untuk siklus waktu, perusahaan dapat menggunakan pengukuran waktu dari saat keluhan pelanggan diterima hingga keluhan tersebut diselesaikan.

2.1.4.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (*Learning and Growth Perspective*)

Perspektif ini menggambarkan upaya perusahaan untuk terus menerus melakukan inovasi. Ukuran ini perspektif ini adalah tingkat produktivitas karyawan, misalnya tinggi rendahnya pengakuan terhadap prestasi karyawan, tingkat keterlibatan karyawan dalam proses pengambilan keputusan dan

kemudahan akses karyawan terhadap informasi yang menunjang pekerjaannya, tingkat retensi atau penolakan karyawan, misalnya diukur dari jumlah *turn over staff* atau karyawan potensial. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mencakup 3 prinsip kapabilitas yang terkait dengan kondisi internal perusahaan, yaitu:

1. Kapabilitas Pekerja

Kapabilitas Pekerja adalah merupakan bagian kontribusi pekerja pada perusahaan. Sehubungan dengan kapabilitas pekerja, ada 3 hal yang harus diperhatikan oleh manajemen:

- a. Kepuasan pekerja merupakan prakondisi untuk meningkatkan produktivitas, tanggungjawab, kualitas, dan pelayanan kepada konsumen. Unsur yang dapat diukur dalam kepuasan pekerja adalah keterlibatan pekerja dalam mengambil keputusan, pengakuan, akses untuk mendapatkan informasi, dorongan untuk bekerja kreatif, dan menggunakan inisiatif, serta dukungan dari atasan.
- b. Retensi pekerja adalah kemampuan untuk mempertahankan pekerja terbaik dalam perusahaan. Di mana kita mengetahui pekerja merupakan investasi jangka panjang bagi perusahaan. Jadi, keluarnya seorang pekerja yang bukan karena keinginan perusahaan merupakan *loss* pada *intellectual capital* dari perusahaan. Retensi pekerja diukur dengan persentase *turn over* di perusahaan.
- c. Produktivitas pekerja merupakan hasil dari pengaruh keseluruhan dari peningkatan keahlian dan moral, inovasi, proses internal, dan kepuasan

pelanggan. Tujuannya adalah untuk menghubungkan *output* yang dihasilkan oleh pekerja dengan jumlah pekerja yang seharusnya untuk menghasilkan *output* tersebut.

2. Kapabilitas Sistem Informasi

Adapun yang menjadi tolak ukur untuk kapabilitas sistem informasi adalah tingkat ketersediaan informasi, tingkat ketepatan informasi yang tersedia, serta jangka waktu untuk memperoleh informasi yang dibutuhkan.

3. Motivasi, Kekuasaan, Dan Keselarasan

Iklim organisasi yang mendorong timbulnya motivasi, dan pemberdayaan adalah ukuran dari motivasi karyawan penting untuk menciptakan pekerja yang berinisiatif. Yang menjadi tolak ukur adalah jumlah saran yang diberikan pekerja.

2.1.5 Cara Pengukuran dalam *Balanced Scorecard*

Ada dua ukuran yang perlu ditetapkan untuk mengukur keberhasilan pencapaian sasaran strategik, yaitu: ukuran hasil dan ukuran pemacu kinerja. Ukuran hasil merupakan ukuran yang menunjukkan tingkat keberhasilan pencapaian sasaran strategik, sedangkan ukuran pemacu kinerja merupakan ukuran yang menyebabkan hasil yang dicapai.

Cara pengukuran dalam *Balanced Scorecard* adalah mengukur secara seimbang antara perspektif yang satu dengan perspektif yang lainnya dengan tolok ukur masing-masing perspektif. Menurut Mulyadi (2001), kriteria keseimbangan 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 2.1
Rating Scale

Skor	Nilai
-1	Kurang
0	Cukup
1	Baik

Sumber : Mulyadi (2001)

2.2 Tinjauan Penelitian Terdahulu

Dari penelitian-penelitian terdahulu yang telah dilakukan mengenai Penerapan *Balanced Scorecard* Sebagai Alat Ukur Kinerja, terdapat beberapa penelitian terkait dengan penelitian yang penulis lakukan :

NO	PENULIS PENELITIAN	JUDUL	VARIABEL	HASIL PENELITIAN
1	Haezer, Abisag Christie Eben, Masyhad, dan Mahsina. Jurnal Akuntansi UBHARA, ISSN : 2460-7762 (2015)	“Penerapan <i>Balanced Scorecard</i> Sebagai Alat Ukur Kinerja Perusahaan BUMN Pada Perencanaan Strategik PT Angkasa Pura I (Persero) Bandara Udara Internasional Surabaya“	Variabel : Penerapan <i>Balanced Scorecard</i> Sebagai Alat Ukur Kinerja	Hasil penelitian menunjukkan bahwa : <ul style="list-style-type: none"> • Menggunakan <i>Balanced Scorecard</i> sebagai pengukuran kinerja • Kinerja persepektif keuangan sudah menunjukkan kemampuan perusahaan untuk menghasilkan laba dengan menggunakan sumber-sumber yang dimiliki perusahaan.

				<p>Dibuktikan dengan perhitungan ROA, NPM, <i>Operating Profit Margin</i>, dan <i>Basic Earning Power</i>.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kinerja perspektif pelanggan dalam menarik konsumen baru mengalami penurunan yang konstan, tetapi keunggulannya dapat mempertahankan pelanggan lama. • Kinerja perpektif proses bisnis internal sudah meminimalisir karyawan yang melakukan kesalahan bersifat tetap, disi lain perusahaan sudah memuaskan pelanggan dari segi apapun. • Kinerja perpektif pembelajaran dan pertumbuhan dikatakan baik, sedangkan untuk training kepada karyawan belum dikembangkan karena masih bergantung oleh perusahaan pusat.
2	<p>Tahaka, Yanne Christiani. Jurnal EMBA Vol.1 No.4 Desember 2013, Hal. 402-413</p>	<p>“ Penerapan <i>Balanced Scorecard</i> Sebagai Alat Ukur Kinerja Pada PT. Bank Sulut “</p>	<p>Variabel : Penerapan <i>Balanced Scorecard</i> Sebagai Alat Ukur Kinerja</p>	<p>Hasil Penelitian menunjukkan bahwa :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Menggunakan <i>Balanced Scorecard</i> sebagai pengukuran kinerja • Hasil penelitian

				<p>dari empat perspektif,menunjukkan kinerja yang baik.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Perspektif keuangan, pencapaian pendapatan yang dilihat dari rasio NPM (<i>net profit margin</i>) dari tahun 2009 sampai tahun 2011 sudah cukup baik karena mengalami peningkatan dari tahun ke tahun, • Perspektif pelanggan, menunjukkan akuisisi pelanggan PT. Bank Sulut dinilai masih belum maksimal. • Perspektif proses bisnis internal, ada dua ukuran yang dinilai yaitu peningkatan pendapatan dan berkurangnya keluhan secara menyeluruh dinilai cukup • Perspektif pembelajaran dan Pertumbuhan, dilihat dari retensi karyawan, PT. Bank Sulut mampu mempertahankan karyawannya.
3	Sudaryo, Yoyo. JIM : Januari 2013-April 2013. Analisis	“Analisis <i>Balance Scorecard</i> Sebagai Alat	Variabel : Penerapan <i>Balanced Scorecard</i>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Menggunakan <i>Balanced</i>

	<i>Balanced Scorecard.</i>	Ukur Kinerja Perusahaan (Studi Kasus Pada PT Daya Anugrah Motor Mandiri”	Sebagai Alat Ukur Kinerja	<i>Scorecard</i> sebagai pengukuran kinerja <ul style="list-style-type: none"> • Hasil penelitian dari empat perspektif, menunjukkan kinerja yang baik.
4	Tandiontong, Mathius, dan Erna Rizki Yoland. Akurat Jurnal Ilmiah Akuntansi Nomor 05 Tahun ke-2 Mei-Agustus 2011.	“ Penerapan <i>Balanced Scorecard</i> Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Yang Memadai (Sebuah Studi Pada Perusahaan Bio Tech Sarana Di Bandung)”	Variabel : Penerapan <i>Balanced Scorecard</i> Sebagai Alat Ukur Kinerja	Hasil penelitian menunjukkan bahwa : <ul style="list-style-type: none"> • Menggunakan <i>Balanced Scorecard</i> sebagai pengukuran kinerja • Hasil penelitian dari empat perspektif, menunjukkan kinerja yang baik.
5	Sarjono, Haryadi, Arko Pujadi, dan Henry Wono Wong. <i>BINUS BUSINESS REVIEW Vol.1 No.1 Mei 2010: 139-154</i>	“ Penerapan Metode <i>Balanced Scorecard</i> Sebagai Suatu Sistem Pengukuran Kinerja Pada PT Dritama Brokerindo, Jakarta Timur”	Variabel : Penerapan <i>Balanced Scorecard</i> Sebagai Alat Ukur Kinerja	Hasil penelitian menunjukkan bahwa : <ul style="list-style-type: none"> • Perusahaan disarankan untuk menerapkan metode <i>Balanced ScoreCard</i> sebagai tolok ukur dalam pengukuran kinerja perusahaan secara menyeluruh dan berkelanjutan agar dapat <i>monitoring</i> dengan baik keempat perspektif yang ada • Menggunakan <i>Balanced Scorecard</i> sebagai pengukuran kinerja • Hasil penelitian dari empat perspektif, menunjukkan kinerja yang baik.

2.2.1 Beda Penelitian Dengan Penelitian Terdahulu

Penelitian ini mereplikasi penelitian dari Haezer, Abisag Christie Eben, Masyha, dan Mahsina. Jurnal akuntansi UBHARA, ISSN : 2460-7762, yang berjudul “Penerapan *Balanced Scorecard* Sebagai Alat Ukur Kinerja Perusahaan BUMN Pada Perencanaan Strategik PT Angkasa Pura I (Persero) Bandara Udara Internasional Surabaya” dengan mengganti Studi Empiris menjadi di PT Angkasa Pura 1 (Persero) Cabang Bandar Udara Internasional Adisutjipto Yogyakarta.

2.3 Kerangka Berpikir

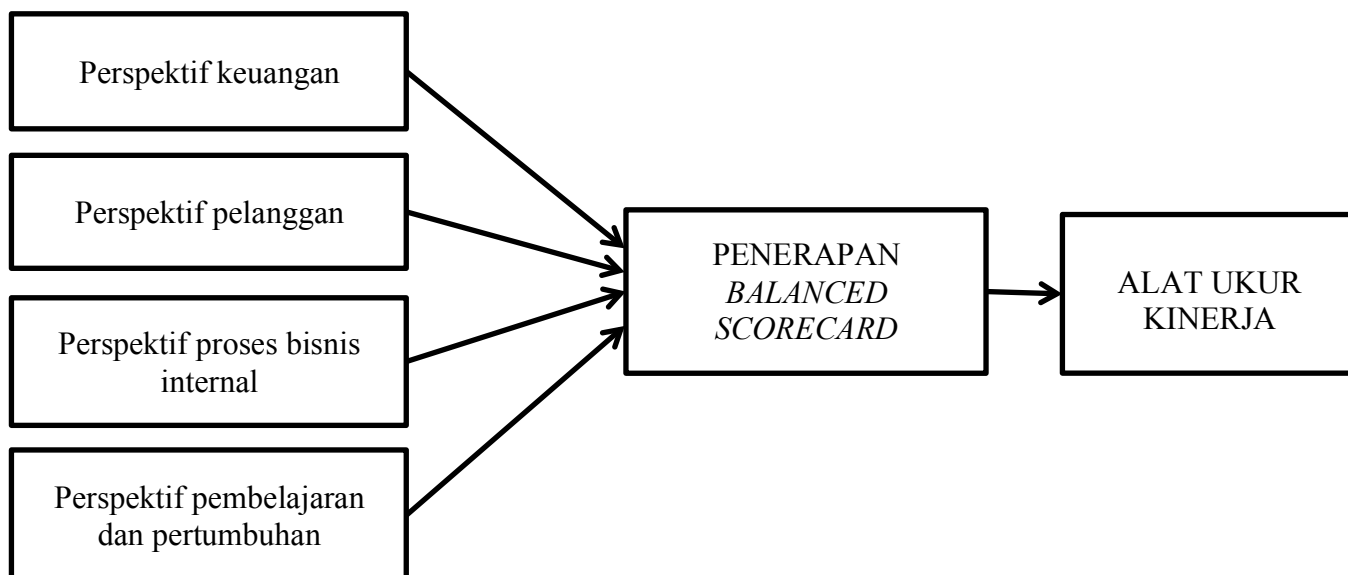
Setiap perusahaan harus mempunyai tujuan yang jelas. Untuk mencapai tujuan tersebut perusahaan harus mempunyai visi, misi dan strategi dan kemudian dilakukan pengukuran kinerja perusahaan. *Balanced Scorecard* sebagai alternatif dari pengukuran kinerja perusahaan. Pemilihan dan penggunaan *Balanced Scorecard* sebagai standar pengukuran kinerja di instansi pemerintah karena adanya pertimbangan bahwa organisasi pemerintah cenderung lebih menekankan pelayanan publik yang berkualitas daripada hasil finansialnya. Oleh sebab itu *Balanced Scorecard* dikembangkan untuk melengkapi pengukuran kinerja finansial dan sebagai alat yang penting bagi suatu organisasi untuk menerapkan pemikiran baru pada era kompetitif dan efektivitas organisasi *Balanced Scorecard* mempunyai empat perspektif yaitu: (1) Perpektif keuangan, (2) Perpektif pelanggan, (3) Perspektif proses bisnis internal, (4) Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Keempat perspektif tersebut dalam *Balanced Scorecard* merupakan

indikator pengukuran kinerja yang saling melengkapi dan memiliki hubungan sebab-akibat. Dalam perspektif keuangan menjadi tolok ukur utama dalam *Balanced Scorecard* dan sebagai *driver (lead indicator)* bagi operasional tiga perspektif lainnya. *Balanced Scorecard* memberi manajemen organisasi suatu pengetahuan, ketrampilan, dan sistem yang memungkinkan karyawan dan manajemen belajar dan berkembang terus-menerus (perspektif pembelajaran dan pertumbuhan) dalam berinovasi untuk membangun kapabilitas strategi yang tepat serta efisiensi (perspektif internal bisnis) spesifik ke pasar (perspektif pelanggan).

Berdasarkan yang telah diuraikan di atas, maka dapat digambarkan sebuah kerangka pemikiran yang diteliti pada gambar berikut :

Gambar 2.2 Kerangka Pikir Penelitian



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Rancangan Penelitian

Rancangan penelitian merupakan pedoman bagi peneliti dalam melaksanakan penelitian, karena rancangan penelitian merupakan rencana yang berisi tentang hal-hal yang akan dilakukan peneliti yaitu dengan menjelaskan fakta-fakta yang diperoleh selama penelitian untuk kemudian dianalisis dan diproses dengan lanjut berdasarkan teori-teori yang ada, dimulai dari menentukan hipotesis penelitian, analisis terhadap data yang telah dikumpulkan sampai pada tahap pengambilan kesimpulan dan saran yang akan diberikan. Jenis penelitian ini yang digunakan oleh penulis adalah penelitian deskriptif kuantitatif dan kualitatif. Penelitian deskriptif kualitatif adalah penelitian riset yang bersifat deskriptif dan cenderung menggunakan analisis serta menonjolkan proses dan makna.

Tujuan penelitian kualitatif adalah pemahaman lebih mendalam terhadap suatu permasalahan yang dikaji. Penelitian kualitatif merupakan penelitian yang digunakan untuk menyelidiki, menemukan, menggambarkan, dan menjelaskan kualitas atau keistimewaan dari pengaruh sosial yang tidak dapat dijelaskan, diukur atau digambarkan melalui pendekatan kuantitatif (Saryono, 2010). Penelitian kuantitatif adalah penelitian ilmiah yang sistematis terhadap bagian-bagian dan fenomena serta hubungan-hubungannya. Metode penelitian kuantitatif merupakan metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, teknik pengambilan

sampel pada umumnya dilakukan secara random, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistik dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan (Sugiyono, 2016).

3.2 Populasi atau Objek Penelitian dan Sampel

3.2.1 Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang diterapkan oleh peneliti untuk dipelajari kemudian ditarik kesimpulan (Sugiyono, 2014).

Dalam penelitian ini digunakan populasi yaitu data keuangan tahun 2015, 2016 dan 2017, jumlah mitra usaha (pelanggan) dan karyawan di PT Angkasa Pura 1 (Persero) Cabang Bandar Udara Internasional Adisutjipto Yogyakarta.

3.2.2 Sampel dan Metode Pemilihan Sampel

Sampel adalah sebagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiyono, 2014). Teknik sampling adalah cara untuk menentukan sampel yang jumlahnya sesuai dengan ukuran sampel yang akan dijadikan sumber data sebenarnya, dengan memperhatikan sifat-sifat dan penyebaran populasi agar diperoleh sampel yang *representative* (Margono, 2004).

Dalam penelitian ini menggunakan teknik pengambilan sampel secara *Probability Sampling* dengan metode sampel acak sederhana (*Simple Random Sampling*), di mana semua anggota populasi mendapatkan kesempatan yang sama untuk terpilih menjadi sampel penelitian. Sampel dihitung dengan menggunakan

rumus Slovin dengan tingkat kesalahan 10%. Tingkat kesalahan 10% dipilih karena adanya keterbatasan waktu untuk melakukan penelitian dan ukuran sampel dengan tingkat kesalahan 10% sudah dianggap mampu untuk memperoleh data yang diinginkan. Untuk menentukan beberapa banyak sampel minimal yang dibutuhkan dari populasi diketahui, dapat digunakan rumus Slovin sebagai berikut (Umar, 2008) :

$$n = \frac{N}{1 + N (e)^2}$$

Dimana :

n = Ukuran sampel karyawan/mitra usaha

N = Jumlah karyawan/pelanggan (ukuran populasi)

e = persen kelonggaran ketidak telitian karena kesalahan pengambilan sampel yang masih dapat ditolerir atau diinginkan, dalam penelitian ini adalah 0,1.

3.3 Variabel dan Operasionalisasi Variabel Penelitian

3.3.1 Klasifikasi Variabel

Variabel merupakan konsep mengenai atribut atau sifat yang terdapat pada subjek penelitian yang dapat bervariasi secara kuantitatif ataupun secara kualitatif (Azwar, 2005). Variabel adalah pengukuran yang diukur dengan berbagai macam nilai untuk memberikan gambaran yang lebih nyata mengenai fenomena. Karena penelitian ini merupakan penelitian deskriptif, maka tidak terdapat variabel terikat dan variabel bebas. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini akan dideskripsikan sebagai hasil penelitian. Adapun variabel dalam penelitian ini adalah variabel penerapan *Balanced Scorecard* dan kinerja PT Angkasa Pura 1

(Persero) Cabang Bandar Udara Internasional Adisutjipto Yogyakarta.

3.3.2 Definisi Operasional Variabel Penelitian

Penelitian ini dimaksudkan untuk perancangan metode *Balanced Scorecard* yang akan digunakan sebagai tolok ukur kinerja PT Angkasa Pura 1 (Persero) Cabang Bandar Udara Internasional Adisutjipto Yogyakarta. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini meliputi perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Berikut tabel identifikasi *Key Performance Indicator* (KPI).

Tabel 3.1
Identifikasi *Key Performance Indicator* (KPI)

Perspektif	Obejektif	KPI
Keuangan	Kemampuan perusahaan untuk mengukur kemampuan dari modal yang diinvestasikan dalam keseluruhan aktiva untuk menghasilkan laba bersih.	<i>Return On Invesment (ROI)</i>
	Kemampuan perusahaan untuk menghasilkan laba dengan menggunakan penjualan yang dicapai perusahaan.	<i>Profit Margin Ratio</i>
	Kemampuan perusahaan untuk menghasilkan laba sebelum bunga dan pajak dengan penjualan yang dicapai perusahaan.	<i>Operating Profit Margin</i>
	Kemampuan perusahaan untuk mengetahui tingkat efisiensi penggunaan keseluruhan aktiva perusahaan dalam menghasilkan volume penjualan tertentu.	<i>Operating Asset Turn Over</i>
	Kemampuan perusahaan untuk mengevaluasi menggunakan aktiva secara efektif untuk meningkatkan pendapatan.	<i>Fixed Asset Turn Over</i>
Pelanggan	Kemampuan perusahaan dalam meningkatkan kualitas layanan atau jasa untuk memperoleh kepuasan pelanggan	Kepuasan Pelanggan
	Kemampuan perusahaan dalam keberhasilan menarik pelanggan baru.	Akuisisi Pelanggan

	Kemampuan perusahaan dalam mempertahankan dan meningkatkan kesetiaan pelanggan lama yang dimiliki	Retensi Pelanggan
Proses Bisnis Internal	Kemampuan perusahaan dalam mengenai produk dan jasa yang diberikan untuk menghasilkan produk dan jasa yang terbaik bagi mitra usaha (pelanggan).	Inovasi
	Kemampuan perusahaan dalam proses operasi menekankan kepada penyampaian produk kepada pelanggan secara efisien, dan tepat waktu.	Proses
	Kemampuan perusahaan dalam meningkatkan kualitas layanan tepat waktu untuk menumbuhkan citra untuk menumbuhkan reputasi perusahaan di mata mitra usaha (pelanggan).	Purna Jual
Pembelajaran dan Pertumbuhan	Kemampuan perusahaan dalam meningkatkan kualitas layanan atau jasa untuk memperoleh kepuasan karyawan.	Kepuasan Karyawan
	Kemampuan perusahaan dalam mempertahankan karyawannya.	Retensi Karyawan
	Kemampuan perusahaan dalam meningkatkan keahlian dan semangat inovasi, perbaikan proses bisnis internal, dan tingkat kepuasan pelanggan.	Produktivitas Karyawan

Sumber : Data Primer (2018)

Dalam penelitian ini menggunakan variabel sebagai berikut :

3.3.2.1 Perspektif Keuangan

Alat ukur yang umum untuk laporan keuangan adalah analisis rasio operasi. Rasio dibawah ini ditentukan dengan menggunakan patokan dari rasio yang digunakan oleh BUMN untuk pengukuran kinerja. Pada PT Angkasa Pura 1 (Persero) Cabang Bandar Udara Internasional Adisutjipto Yogyakarta Rasio yang digunakan adalah Rasio Rentabilitas dan Rasio Aktivitas. Hal ini digunakan untuk menghasilkan data yang relevan dan *reliability*, serta dianggap mampu untuk menggambarkan kondisi perusahaan dari berbagai sisi yang dibutuhkan.

Rasio Rentabilitas suatu perusahaan menunjukkan perbandingan antara laba dengan aktiva atau modal yang menghasilkan laba tersebut. Dengan kata lain, Rasio Rentabilitas adalah kemampuan perusahaan menghasilkan laba selama periode tertentu. Rasio rentabilitas bertujuan untuk mengukur tingkat efektifitas manajemen dalam menjalankan operasional perusahaannya. (Munawir, 2010). Rasio Rentabilitas yang digunakan pada penelitian ini diantaranya adalah :

1. *ROI (Return On Investment)*

Tingkat pengembalian investasi dari pendapatan operasi atau yang biasa disebut dengan ROI yaitu rasio yang digunakan untuk mengukur kemampuan dari modal yang diinvestasikan dalam keseluruhan aktiva untuk menghasilkan laba bersih. ROI dapat dikatakan baik jika rata-rata industrinya sebesar 9,8% (Keown, 2008).

$$ROI = \frac{\text{EAT (Laba Bersih)}}{\text{Total Aktiva}} \times 100\%$$

2. *Profit Margin*

Profit margin digunakan untuk melihat besar kecilnya laba usaha dalam hubungannya dengan penjualan untuk mengetahui efisiensi perusahaan. Profit margin dikatakan baik jika rata-rata nilainya adalah sebesar 8,3% (Keown, 2008). Semakin tinggi nilai profit margin berarti semakin baik, karena dianggap kemampuan perusahaan dalam mendapatkan laba cukup tinggi.

$$\textit{Profit Margin} = \frac{\text{EAT (Laba Bersih)}}{\text{Penjualan}} \times 100\%$$

3. *Operating Ratio*

Operating Ratio, adalah angka-angka rasio dalam penyusunan datanya bersumber pada laporan laba rugi. Rasio ini digunakan untuk mengukur biaya operasi per rupiah penjualan, semakin kecil angka rasio menunjukkan kinerja yang semakin baik (Munawir, 2015)

$$\textit{Operating Ratio} = \frac{\text{HPP} + \text{By Adm. Penjualan \& Umum}}{\text{Penjualan Bersih}} \times 100\%$$

Rasio Aktivitas ini adalah rasio yang mengukur seberapa efektif perusahaan dalam memanfaatkan semua sumber daya yang dimiliki. Rasio Aktivitas ini melibatkan perbandingan antara tingkat penjualan dan investasi pada berbagai jenis aktiva. (Kasmir, 2014). Rasio Aktivitas yang digunakan pada penelitian ini diantaranya adalah :

4. *Operating Asset Turn Over*

Operating Asset Turn Over merupakan perbandingan antara penjualan dengan total aktiva suatu perusahaan dimana rasio ini menggambarkan kecepatan perputarannya total aktiva dalam satu periode tertentu. Rasio ini menunjukkan tingkat efisiensi penggunaan keseluruhan aktiva perusahaan dalam menghasilkan volume penjualan tertentu. Jadi semakin besar rasio ini semakin baik berarti bahwa aktiva dapat lebih cepat berputar dan meraih laba dan menunjukkan

semakin efisien penggunaan keseluruhan aktiva dalam menghasilkan penjualan. (Syamsuddin, 2009)

$$\text{Operating Asset Turn Over} = \frac{\text{Penjualan}}{\text{Aktiva Usaha}}$$

5. *Fixed Asset Turn Over*

Fixed Asset Turn Over merupakan perbandingan antara penjualan dengan aktiva tetap. Rasio ini mengukur efektivitas penggunaan dana yang tertanam pada harta tetap seperti pabrik dan peralatan, dalam rangka menghasilkan penjualan, atau berapa rupiah penjualan bersih yang dihasilkan oleh setiap rupiah yang diinvestasikan pada aktiva tetap. Semakin tinggi rasio ini berarti semakin efektif penggunaan aktiva tetap tersebut. (Sawir, 2003).

$$\text{Fixed Asset Turn Over} = \frac{\text{Penjualan}}{\text{Aktiva Tetap}}$$

3.3.2.2 Perspektif Pelanggan

1. Kepuasan Pelanggan (*Customer Satisfaction*)

Pengukuran kinerja pada perspektif ini adalah tingkat kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*), dengan cara mengukur seberapa besar kepuasan pelanggan terhadap pelayanan perusahaan. Data diperoleh dari penyebaran kuesioner kepada pelanggan. Kepuasan pelanggan dikatakan baik apabila skor rata-rata pada skala likert menunjukkan angka diatas 3 (Ghozali, 2005).

Pada penelitian ini pelanggan yang dijadikan objek pada PT Angkasa Pura I (Persero) Cabang Bandar Udara Internasional Adisutjipto Yogyakarta adalah

mitra usahanya bukan penumpang bandara. Karena mitra usaha ini adalah pelanggan yang bekerjasama dengan PT Angkasa Pura 1 (Persero) Cabang Bandar Udara Internasional Adisutjipto Yogyakarta. Sedangkan penumpang bandara adalah pelanggan dari maskapai penerbangan (*airlines*).

Pada kuesioner kepuasan mitra usaha yang diadopsi dari kuesioner dalam penelitian Suarni (2013) berisi tentang penilaian kinerja pada perspektif pelanggan yang diukur melalui instrumen yang meliputi fasilitas pelayanan, kualitas pelayanan, kondisi karyawan, ketenangan dan kenyamanan.

2. Retensi Pelanggan (*Customer Retention*)

Retensi Pelanggan (*Customer Retention*) mengukur sejauh mana keberhasilan perusahaan dapat mempertahankan pelanggan lama (Kotler, 2010)

$$\text{Retensi Pelanggan} = \frac{\text{Jumlah Pelanggan Lama}}{\text{Jumlah Total Pelanggan}} \times 100\%$$

3. Akuisisi Pelanggan (*Customer Acquisition*)

Akuisisi Pelanggan (*Customer Acquisition*) mengukur persentase jumlah penambahan pelanggan baru (Kotler, 2010).

$$\text{Akuisisi Pelanggan} = \frac{\text{Jumlah Pelanggan Baru}}{\text{Jumlah Total Pelanggan}} \times 100\%$$

3.3.2.3 Perspektif Proses Bisnis Internal

Dalam perspektif ini, perusahaan melakukan pengukuran terhadap semua aktivitas yang dilakukan oleh organisasi baik tingkatan manajer maupun karyawan untuk menciptakan suatu produk yang dapat memberikan kepuasan tertentu bagi customer dan juga para pemegang saham. Menelusuri berbagai proses yang harus dikuasai dengan baik oleh perusahaan agar dapat memenuhi tujuan pelanggan. Dalam perspektif proses bisnis internal ini, PT Angkasa Pura 1 (Persero) Cabang Bandar Udara Internasional Adisutjipto Yogyakarta melakukan pengukuram kinerja dalam 3 proses yaitu: inovasi dan efisiensi, efektivitas proses operasi, dan pelayanan purna jual.

Pada kuesioner proses bisnis internal yang diadopsi dari kuesioner dalam penelitian Dirawati (2016) berisi tentang penilaian kinerja pada perspektif proses bisnis internal yang diukur melalui sasaran strategis yang efisiensi produksi dan produktivitas, inovasi dalam hal pelayanan kepada pelanggan, proses bisnis yang tidak berbelit-belit.

Pengukuran ini dilakukan dengan cara menyebarkan kusioner kepada karyawan. Pengukuran kinerja pada perspektif ini dengan cara mengukur seberapa besar kepuasan pelanggan terhadap pelayanan perusahaan. Data diperoleh dari penyebaran kuesioner kepada pelanggan. Kepuasan pelanggan dikatakan baik apabila skor rata-rata pada skala likert menunjukkan angka diatas 3 (Ghozali, 2005).

3.3.2.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

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

1. Kepuasan Karyawan

Pengukuran kinerja pada perspektif ini adalah cara mengukur seberapa besar tingkat kepuasan pelanggan terhadap pelayanan perusahaan. Data diperoleh dari penyebaran kuesioner kepada karyawan. Dalam kepuasan karyawan terdapat pengukuran *Employee Satisfaction* yang dimana dilakukan dengan mengukur tingkat kepuasan karyawan terhadap perusahaan, hal ini adalah pra-kondisi bagi peningkatan produktivitas, daya tanggap, mutu, dan layanan kepada pelanggan. Sedangkan pengukuran *Learning* digunakan untuk mengukur tingkat pelatihan atau pembelajaran karyawan yang bertujuan untuk meningkatkan keahlian mereka dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab yang diukur dengan menggunakan kuesioner tingkat pembelajaran/pelatihan karyawan terhadap perusahaan. Kepuasan karyawan dikatakan baik apabila skor rata-rata pada skala likert menunjukkan angka diatas 3 (Ghozali, 2005).

Pada kuesioner kepuasan karyawan yang diadopsi dari kuesioner dalam penelitian Suarni (2013) berisi tentang penilaian kinerja pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang diukur melalui instrumen yang meliputi kepemimpinan, motivasi, semangat kerja, kondisi fisik serta kepuasan karyawan.

2. Tingkat Produktifitas Karyawan

Tingkat Produktivitas Karyawan Tolok ukur yang digunakan untuk mengukur tingkat produktivitas kerja karyawan perusahaan dalam bekerja (Ragupathi, 2013).

$$\text{Tingkat Produktivitas Karyawan} = \frac{\text{Laba Bersih Sebelum Pajak}}{\text{Jumlah Karyawan}}$$

3. Retensi Karyawan

Salah satu teknik yang digunakan oleh pihak manajemen untuk membuat karyawan tetap berada dalam suatu organisasi dalam jangka waktu yang cukup lama (Ragupathi, 2013).

$$\text{Retensi Karyawan} = \frac{\text{Jumlah Karyawan Yang Keluar}}{\text{Total Karyawan}} \times 100\%$$

3.4 Lokasi dan Waktu Penelitian

3.4.1 Lokasi Penelitian

Lokasi Penelitian yang dipilih dalam penelitian ini adalah PT Angkasa Pura 1 (Persero) Cabang Bandar Udara Internasional Adisutjipto Yogyakarta Jalan Raya Solo KM 9. Maguwoharjo. Depok. Sleman. Yogyakarta. 55282.

3.4.2 Waktu Penelitian

Waktu Kerja :

- a. Senin-Kamis : 08.00-16.30 WIB
- b. Jumat : 07.00-15.30 WIB

3.5 Prosedur Pengambilan Data

3.5.1 Jenis Data

Data adalah sekumpulan informasi yang diperlukan untuk pengambilan keputusan (Arsyad dan Soeratno, 2008). Data penelitian dapat diperoleh dari berbagai sumber yang dikumpulkan dengan menggunakan berbagai teknik selama kegiatan penelitian berlangsung. Penelitian ini menggunakan data jenis kualitatif dan kuantitatif, yaitu :

1. Data Kualitatif, merupakan data yang disajikan dalam bentuk uraian data deskriptif mengenai informasi dan sebagainya pada PT Angkasa Pura 1 (Persero) Cabang Bandar Udara Internasional Adisutjipto Yogyakarta, tidak berbentuk angka dan sifatnya deskriptif antara lain : gambaran umum perusahaan, sejarah perusahaan, dan data-data lain yang terkait dengan objek penelitian.
2. Data Kuantitatif, merupakan data yang disajikan dalam bentuk angka-angka dan table dalam data laporan keuangan PT Angkasa Pura 1 (Persero) Cabang Bandar Udara Internasional Adisutjipto Yogyakarta, antara lain : laporan laba rugi, neraca, data jumlah karyawan dan semua data yang relevan dengan objek penelitian.

3.5.2 Sumber Data

Penelitian ini terdapat dua sumber data yang digunakan yaitu :

1. Data Primer, merupakan data yang diperoleh dengan survei lapangan seperti wawancara secara langsung dengan pihak-pihak yang terkait masalah yang

akan dibahas, serta dari hasil pengisian kuesioner mengenai keuasan kerja dan pembelajaran dan pertumbuhan karyawan yang akan diberikan kepada karyawan, juga kuesioner kepuasan pelanggan yang akan diberikan kepada pelanggan dari PT Angkasa Pura I (Persero) Cabang Bandar Udara Internasional Adisutjipto Yogyakarta. Teknik pengumpulan data ini dengan cara menyusun pertanyaan terstruktur yang berhubungan dengan masalah yang akan diteliti.

2. Data Sekunder, adalah data yang telah dikumpulkan oleh lembaga pengumpul data ataupun dokumen-dokumen dan dipublikasikan kepada masyarakat pengguna data, serta sumber-sumber diluar perusahaan yang erat kaitannya dengan penulisan ini.

3.5.3 Metode Pengumpulan Data

Penelitian ini teknik pengumpulan data yang dilakukan yaitu dengan penilaian kepustakaan dan penilaian lapangan. Dalam penelitian lapangan ini, penulis mengadakan pengumpulan data dengan cara sebagai berikut :

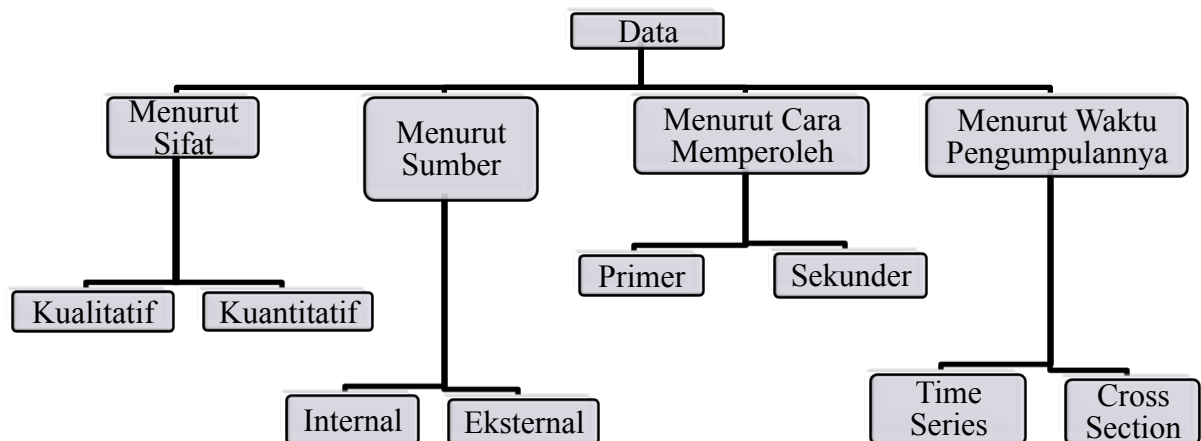
1. Observasi, yaitu melakukan pengamatan secara langsung terhadap objek penelitian.
2. Wawancara, yaitu mengadakan pencakupan serta tanya jawab langsung dengan pihak manajemen PT Angkasa Pura 1 (Persero) Cabang Bandar Udara Internasional Adisutjipto Yogyakarta.
3. Kuesioner, adalah sejumlah pertanyaan secara tertulis yang akan dijawab oleh responden penelitian agar peneliti memperoleh data laporan empiris

untuk memecahkan masalah penelitian menguji hipotesis.

4. Dokumentasi, yaitu memperoleh data dengan cara pengamatan tidak langsung terhadap objek yang diteliti, seperti melalui pencatatan dan pengkopian laporan-laporan, dokumen-dokumen, catatan-catatan, dan informasi lainnya yang berhubungan dengan judul yang diteliti.
5. Penelitian Kepustakaan (*Library Research*), bisa berupa surat kabar, buku-buku, artikel, internet dan literature-literatur lainnya yang bersifat ilmiah

3.5.4 Jenis-Jenis Data

Gambar 3.1
Pengelompokkan Data



Sumber : Supranto (2002)

3.6 Model Penelitian dan Teknik Analisis Data

Didalam pembahasan ini, data yang sudah diperoleh dihubungkan dengan data-data lainnya lalu diolah dan disusun secara sistematis, kemudian

dibandingkan dengan teori-teori yang telah penulis pelajari sehingga dapat ditarik kesimpulan dalam menyelesaikan permasalahan yang diteliti. Sesuai dengan landasan teori yang penulis kemukakan maka teknik analisa yang penulis gunakan untuk pembahasan ini adalah analisis deskriptif pendekatan kualitatif yang akan dilakukan yaitu :

1. Melakukan pengumpulan data perusahaan yang berhubungan dengan penelitian seperti gambaran umum, sejarah singkat, lokasi, struktur organisasi, visi dan misi, strategi dan informasi-informasi lainnya yang menjelaskan kinerja PT Angkasa Pura 1 (Persero) Cabang Bandar Udara Internasional Adisutjipto Yogyakarta.
2. Data yang didapat dari lapangan ditulis dalam bentuk laporan-laporan yang terinci kemudian laporan tersebut perlu difokuskan pada hal-hal yang menjadi rumusan masalah penelitian, yaitu tentang implementasi strategi dengan menggunakan rerangka *Balanced Scorecard*,
3. Menganalisis implementasi strategi berbasis *Balanced Scorecard* secara berurutan dari perspektif keuangan, pelanggan, bisnis internal serta perspektif belajar dan berkembang,
4. Menarik simpulan dan saran.

Metode pengumpulan data untuk mendapatkan data primer adalah menghitung kuesioner menggunakan *Skala Likert*. *Skala Likert* berhubungan dengan pertanyaan tentang sikap seseorang terhadap sesuatu. Skala likert berisi lima tingkat jawaban dengan pilihan berupa angka skala 1-5, yang artinya adalah sebagai berikut (Ghozali, 2005):

Tabel 3.2
Skala Likert

Jawaban	Nilai	Skor
SS	Sangat Setuju	5
S	Setuju	4
N	Netral	3
TS	Tidak Setuju	2
STS	Sangat Tidak Setuju	1

Sumber : Ghozali (2005)

3.6.1 Statistik Deskriptif

Metode statistik deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi (Sugiyono, 2014). Pada penelitian ini, penulis hanya mencari informasi dari responden guna mengukur data dimana akan mengetahui nilai rata-rata (*mean*), standar deviasi, nilai maksimum dan minimum.

3.6.2 Pengujian Instrumen Penelitian

Pengujian ini dilakukan untuk menguji kuesioner yang nantinya dipergunakan untuk mengukur kepuasan karyawan dan kepuasan pelanggan. Berdasarkan dari hasil penelitian ini diharapkan dapat diperoleh hasil yang benar-benar objektif (validitas). Selain itu perlu diuji konsistensinya (reliabilitas).

Validitas dan reliabilitas merupakan dua syarat dalam menentukan kualitas alat ukur. Kualitas tersebut akan menentukan baik atau tidaknya suatu penelitian.

Teknik yang digunakan dalam pengambilan sampel adalah teknik pemilihan sampel probabilitas, yaitu dengan pemilihan sampel acak sederhana (*simple random sampling*), yang memberikan kesempatan yang sama dan bersifat tidak terbatas pada setiap elemen populasi untuk dipilih sebagai sampel. Pengujian instrumen dilakukan dengan menggunakan:

3.6.2.1 Uji Validitas

Validitas dimaksudkan untuk menyatakan sejauh mana data yang ditampung pada suatu kuesioner akan mengukur apa yang ingin diukur (Umar, 2008). Validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat-tingkat kevalidan atau kesakihan suatu instrumen (Arikunto, 2006). Informasi validitas menunjukkan tingkat dari kemampuan tes untuk mencapai sarannya. Pengujian validitas dilakukan untuk menguji suatu hasil jawaban dari kuesioner oleh responden benar-benar cocok untuk digunakan dalam penelitian ini. Sebuah instrumen dikatakan valid apabila dapat mengungkapkan data dari variabel yang diteliti secara tepat dan mempunyai validitas tinggi. Tinggi rendahnya validitas instrumen menunjukkan sejauh mana data yang terkumpul tidak menyimpang dari gambaran tentang variabel yang dimaksud. Adapun cara pengukuran analisis butir tersebut adalah dengan cara skor yang ada pada butir dikorelasikan dengan skor total dengan rumus korelasi produk moment. Pengujian instrumen penelitian dengan menggunakan uji validitas dengan menghitung korelasi menggunakan teknik korelasi *pearson* dengan tarif signifikan = 5% (0,05). Data tersebut diolah

dengan bantuan aplikasi *SPSS for windows* seri 20.

3.6.2.2 Uji Reliabilitas

Alat pengumpul data pada dasarnya menunjukkan tingkat ketepatan atau keajegan alat dalam mengungkap gejala-gejala tertentu dari kelompok individu walaupun di lakukan pada waktu yang berbeda (Arikunto, 2006). Reliabilitas adalah suatu nilai yang menunjukkan konsistensi suatu alat pengukur dalam mengukur gejala yang sama (Umar, 2008). Suatu instrument dikatakan dapat dipercaya untuk digunakan sebagai pengumpulan data apabila instrument tersebut sudah baik dan reliabilitas. Tinggi rendahnya reliabilitas, secara empirik ditunjukkan oleh suatu angka yang disebut nilai koefisien reliabilitas. Kesepakatan secara umum reliabilitas yang dianggap sudah cukup memuaskan jika *Alfa Cronbach* $\geq 0,60$. Adapun cara pengukuran analisis butir tersebut adalah dengan cara skor yang ada pada butir di korelasikan dengan skor total dengan rumus *Alfa Cronbach* dan diolah dengan bantuan aplikasi komputer *SPSS for windows* seri 20.

3.6.2.3 Distribusi Frekuensi

Distribusi frekuensi adalah penyusunan data dalam kelas-kelas interval (Hasan, 2005). Dengan demikian pengertiannya adalah daftar nilai data (bisa nilai individual atau nilai data yang sudah dikelompokkan ke dalam selang interval tertentu) yang disertai dengan nilai frekuensi yang sesuai. Pengelompokkan data ke dalam beberapa kelas dimaksudkan agar ciri-ciri penting data tersebut dapat segera terlihat. Data tersebut diolah dengan bantuan aplikasi komputer *SPSS for windows* seri 20.

BAB IV

ANALISIS HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Data Penelitian

4.1.1 Gambaran Umum Perusahaan

Sejarah PT Angkasa Pura I (Persero) atau dikenal juga dengan Angkasa Pura Airports sebagai pelopor perusahaan kebandarudaraan secara komersial di Indonesia bermula sejak tahun 1962. Ketika Presiden RI Soekarno kembali dari Amerika Serikat, beliau menegaskan keinginannya kepada Menteri Perhubungan dan Menteri Pekerjaan Umum agar lapangan terbang di Indonesia dapat setara dengan lapangan terbang di negara maju.

Bandar Udara Internasional Adisutjipto dulu dinamakan Maguwo, sesuai dengan nama desa tempatnya berada Maguwoharjo. Pangkalan udara Maguwo dibangun sejak tahun 1940 lalu dipergunakan oleh Militaire Luchtvaart pada tahun 1942.

Pada tahun 1942 kota Yogyakarta diduduki oleh Tentara Jepang dan pangkalan udara Maguwo di ambil alih Tentara Jepang dari Pemerintah Hindia Belanda. Bulan November 1945 lapangan terbang beserta fasilitasnya dapat di kuasai oleh Badan Keamanan Rakyat (BKR) Yogyakarta Timur yang di pimpin oleh Bapak Umar Slamet. Pada Tahun 1945 Pangkalan Udara Maguwo di ambil alih oleh Pemerintah Republik Indonesia dan dijadikan Pangkalan Angkatan Udara untuk mempertahankan kemerdekaan Republik Indonesia. Lapangan

terbang ini digunakan untuk operasional pesawat-pesawat AURI, serta untuk latihan terbang bagi Kadet sekolah penerbang di Maguwo yang di pimpin oleh Agustinus Adisutjipto.

Pada tanggal 29 Juli 1947 pesawat Dakota VT-CLA yang dikemudikan oleh Marsekal Muda Anumerta Agustinus Adisutjipto ditembak jatuh oleh pesawat Belanda. Pada tahun 1950 lapangan terbang Maguwo beserta fasilitas pendukungnya seperti pembekalan diserahkan kepada AURI. Dengan adanya pertumbuhan dan perubahan pemerintahan pangkalan udara Maguwo mengalami perubahan nama yang di sesuaikan dengan dinamika fungsi dan peranan TNI AU. Berdasarkan keputusan kepala staff Angkatan Udara No.76 Tahun 1952. Tanggal 17 Agustus 1952 nama pangkalan udara Maguwo diubah menjadi pangkalan udara Adisutjipto.

Semenjak tahun 1959 Bandara Adisutjipto dijadikan untuk Akademi Angkatan Udara (AAU) Republik Indonesia .Tahun 1964 Direktorat Jenderal Perhubungan Udara dengan keputusannya dan atas persetujuan Angkatan Udara Indonesia, Pelabuhan Udara AdiSutjipto Yogyakarta menjadi pelabuhan udara Gabungan Sipil dan Militer. Pada tahun 1972 dilakukan perluasan Terminal Sipil yang pertama. Selanjutnya pada tahun 1977 dilakukan perluasan terminal lagi karena volume penerbangan makin meningkat.

Pada tanggal 4 Februari 1992 berdasarkan PP No. 5 Tahun 1992, bentuk Perum Angkasa Pura I diubah menjadi Perseroan Terbatas (PT) yang sahamnya dimiliki sepenuhnya oleh Negara Republik Indonesia sehingga namanya menjadi PT Angkasa Pura I (PERSERO). Pada tanggal 1 April 1992, sesuai dengan PP

Nomor 48 Tahun 1992, Bandar Udara Adisutjipto secara resmi masuk ke dalam pengelolaan Perum Angkasa Pura I. Selain itu, Angkasa Pura Airports juga memiliki Commercial Strategic Business Unit (SBU) dan 5 (lima) anak perusahaan, yaitu PT Angkasa Pura Logistik, PT Angkasa Pura Properti, PT Angkasa Pura Suport, PT Angkasa Pura Hotel, dan PT Angkasa Pura Retail.

4.1.2 Visi, Misi dan Nilai Perusahaan

Visi

Menjadi salah satu dari sepuluh perusahaan pengelola bandara udara terbaik di Asia.

Misi

1. Meningkatkan nilai pemangku kepentingan.
2. Menjadi mitra pemerintah dan pendorong pertumbuhan ekonomi .
3. Mengusahakan jasa kebandarudaraan melalui pelayanan prima yang memenuhi standar keamanan, keselamatan, dan kenyamanan.
4. Meningkatkan daya saing perusahaan melalui kreatifitas dan inovasi.
5. Memberikan kontribusi positif terhadap lingkungan hidup.

Nilai

1. Sinergi

Cara insan Angkasa Pura Airports menghargai keragaman dan keunikan setiap elemen untuk memberi nilai tambah bagi perusahaan, pembangunan ekonomi, dan lingkungan dimanapun insan Angkasa Pura Airports berada.

2. Terpercaya

Karakter insan Angkasa Pura Airports yang senantiasa selaras antara kata dengan perbuatan, jujur dalam menjalankan tugas serta kewajiban, dan dapat diandalkan.

3. Adaptif

Daya, semangat dan hasrat insan Angkasa Pura Airports yang pantang menyerah, proaktif merespon perubahan dan kaya akan inovasi.

4. Unggul

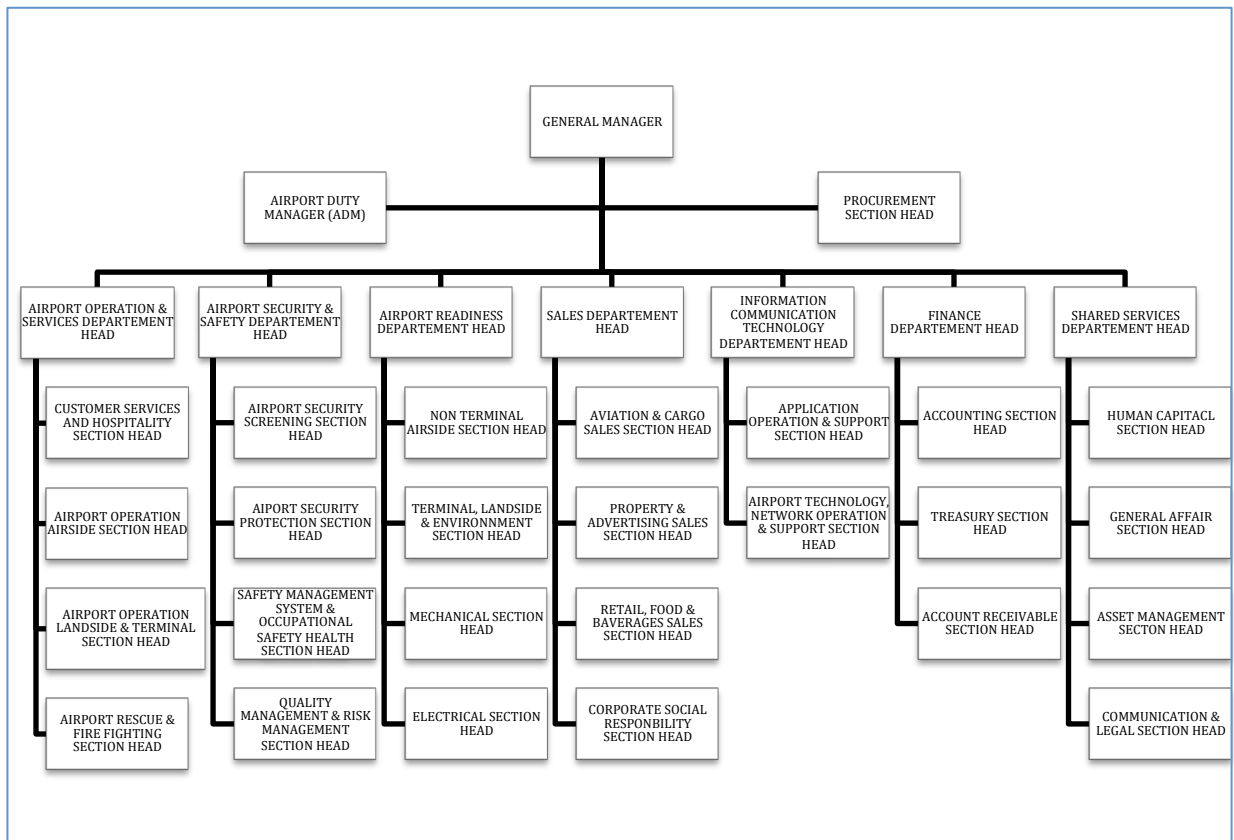
Komitmen insan Angkasa Pura Airports memberikan layanan prima dengan profesional dan bertanggung jawab untuk memuaskan pelanggan secara berkelanjutan.

4.1.3 Struktur Organisasi

Secara keseluruhan tugas, wewenang dan tanggung jawab *Departement Head* dan *Section Head* ialah mengawasi kinerja karyawan dan jalannya aktivitas perusahaan. *General Manager* memiliki peranan paling penting karena megawasi dan memimpin segala aktivitas di dalam perusahaan. *Departement Head* bertugas untuk memonitor jalannya aktivitas di dalam departemennya serta mengawasi *Section Head* dan stafnya. Kemudian *Section Head* bertugas untuk mengawasi

dan mengarahkan stafnya dalam mengerjakan tugas dan tanggung jawab pada pekerjaannya.

Gambar 4.1
Struktur Organisasi PT.Angkasa Pura I (Persero) Cabang Bandar Udara Internasional Adisutjipto Yogyakarta



Sumber : Dokumen Perusahaan PT.Angkasa Pura I (Persero) Cabang Bandar Udara Internasional Adisutjipto Yogyakarta

4.1.4 Produk Perusahaan

Bidang usaha PT.Angkasa Pura I (Persero) Cabang Bandar Udara Internasional Adisutjipto Yogyakarta adalah jasa kebandaraan (*airport services*) yang terbagi atas 2 (dua) bagian besar yaitu jasa *aeronautika* dan jasa *non-aeronautika*.

1. Jasa Aeronautika (*Air Traffic Services (ATS)*)

Jasa *aeronautika* adalah jasa layanan yang diberikan kepada perusahaan penerbangan dan penumpang yang terdiri dari :

a. *Aircraft Parking*

Jasa penempatan dan penyimpanan pesawat dalam Bandar udara. Untuk itu, PT.Angkasa Pura I (Persero) Cabang Bandar Udara Internasional Adisutjipto Yogyakarta memberikan fasilitas *apron* yang dapat menampung sampai dengan 8 (delapan) pesawat dari berbagai jenis. Selain *apron*, bekerja sama dengan berbagai instansi, disediakan pula fasilitas pengisian bahan bakar, perawatan pesawat dan kebutuhan pendukung operasional perusahaan penerbangan.

b. *Passenger Processing*

Jasa layanan penumpang dalam bandar udara di PT.Angkasa Pura I (Persero) Cabang Bandar Udara Internasional Adisutjipto Yogyakarta memberikan fasilitas terminal penumpang yang nyaman dan dapat menampung sampai dengan 2,5 juta penumpang pertahun. Dalam terminal penumpang tersebut diberikan fasilitas *check-in*, transit, *boarding* penumpang dan fasilitas pendukung lainnya.

2. *Jasa Non-Aeronautika (Non-Air Traffic Services (ATS))*

Jasa layanan pendukung kebutuhan perusahaan penerbangan dan penumpang dengan bekerjasama dengan berbagai pihak yang terdiri dari :

a. *Food and Beverages*

Layanan makanan dan minuman di dalam maupun diluar terminal bandar udara.

b. *Retail*

Layanan perbelanjaan untuk kebutuhan penumpang dan didalamnya termasuk *dutyfree*.

c. *Advertising*

Sebagai fasilitas umum yang strategis, bandar udara menyediakan ruang bagi iklan yang dapat digunakan oleh berbagai perusahaan.

d. *Property*

Bandar udara menyewakan ruang (*space*) dalam maupun diluar terminal penumpang yang dapat disewa untuk berbagai kebutuhan.

e. *Parking Area*

Layanan parkir kendaraan penumpang maupun penjemput termasuk didalamnya layanan *airport shuttle, taxi, bus* dan lainnya.

f. *Cargo Service*

Layanan pengelolaan kargo pesawat termasuk didalamnya pemeriksaan dan penyimpanan kargo.

4.1.5 Statistik Deskriptif dan Penjelasannya

Berikut ini adalah hasil deskriptif data penelitian yang diperoleh dengan SPSS:

Tabel 4.1
Statistik Deskriptif

Mitra Usaha (Pelanggan)

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Perspektif Pelanggan	60	1.88	4.88	3.7187	.56543
Valid N (listwise)	60				

Sumber: Data Diolah. Output SPSS V.20 Windows

Berdasarkan tabel 4.1 dapat diketahui statistik deskriptif pada Perspektif Pelanggan di atas menunjukkan bahwa pada memiliki jumlah responden sebanyak 60 dengan nilai terkecil 1.88 yang artinya terdapat responden yang menjawab ragu-ragu atau netral untuk pernyataan yang diajukan, dan nilai tertinggi sebesar 4.88 yang artinya terdapat responden yang menjawab sangat setuju untuk pernyataan yang diajukan, sedangkan untuk nilai rata-rata yang didapat dari variabel ini adalah 3.7187 dengan standar deviasi sebesar 0,56543.

Tabel 4.2
Statistik Deskriptif

Karyawan

Descriptive Statistics

		N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	<i>Employee Satisfaction</i>	64	1.80	5.00	3.9453	.55861
	<i>Learning</i>	64	2.60	5.00	4.1672	.46737
Perspektif Proses Bisnis Internal		64	3.00	5.00	4.2031	.49440
Valid N (listwise)		64				

Sumber: Data Diolah. Output SPSS V.20 Windows

Berdasarkan tabel 4.2 dapat diketahui statistik deskriptif pada karyawan di Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (*Employee Satisfaction*) mempunyai nilai minimum 1.80, nilai maksimum 5.00, nilai mean 3.9453, dan standar deviasi 0,55861, sedangkan (*Learning*) mempunyai nilai minimum 2.60, nilai maksimum 5.00, nilai mean 4.1672, dan standar deviasi 0,46737. Pada Perspektif Proses Bisnis Internal mempunyai nilai minimum 3.00, nilai maksimum 5.00, nilai mean 4.2031, dan standar deviasi 0,49440.

4.2 Analisis dan Hasil Penelitian

Pengujian validitas dan reliabilitas dilakukan menguji setiap instrument pada kuesioner yang telah dibagikan. Dijelaskan juga demografi responden setiap kuesioner yang sudah dibagikan. Pada penelitian ini, telah dibagikan kuesioner pada responden karyawan dan responden mitra usaha (pelanggan) dengan menggunakan rumus Slovin.

Rumus Slovin sebagai berikut :

$$n = \frac{N}{1 + N (e)^2}$$

Dimana :

n = Ukuran sampel karyawan/mitra usaha

N = Jumlah karyawan/pelanggan (ukuran populasi)

e = persen kelonggaran ketidak telitian karena kesalahan pengambilan sampel yang masih dapat ditolerir atau diinginkan, dalam penelitian ini adalah 0,1.

Menentukan ukuran sampel karyawan :

$$n = \frac{172}{1 + 172 (0,1)^2}$$

$$n = \frac{172}{2,72}$$

$$n = 63,2352941 . \text{ Dibulatkan : 63 orang}$$

Menentukan ukuran sampel mitra usaha (pelanggan) :

$$n = \frac{130}{1 + 130 (0,1)^2}$$

$$n = \frac{130}{2,3}$$

$n = 56,5217391$. Dibulatkan : 57 orang

Kuesioner yang telah dibagikan telah kembali semuanya, untuk kuesioner karyawan kembali dengan jumlah 64 buah dan untuk kuesioner mitra usaha (pelanggan) kembali dengan jumlah 60 buah. Maka dilakukan uji validitas dan reliabilitas.

4.2.1 Pengujian Validitas

Untuk melakukan pengujian validitas digunakan SPSS 20 dengan taraf signifikan sebesar 5% (0,05). Pengujian validitas dilakukan untuk mengetahui valid atau tidaknya setiap butir pertanyaan pada kuesioner. Kuesioner untuk Perspektif Pelanggan terdiri dari 8 pertanyaan. Kuesioner untuk Perspektif Proses Bisnis Internal yang dibagikan kepada pegawai terdiri dari 5 pertanyaan. Sedangkan kuesioner untuk Perspektif Pegawai Pembelajaran dan Pertumbuhan terdiri dari 20 pertanyaan yang dibagi menjadi dua bagian masing-masing 10 pertanyaan untuk *Employee Satisfaction* dan *Learning*.

Tabel 4.3
Uji Validitas Kuesioner Perspektif Pelanggan

Perspektif	Item Pernyataan	<i>Pearson Correlation</i>	Sig. (2-tailed)	Keterangan
Perspektif Pelanggan	P1	0,636	0,000	Valid
	P2	0,790	0,000	Valid
	P3	0,614	0,000	Valid
	P4	0,571	0,000	Valid

	P5	0,673	0,000	Valid
	P6	0,688	0,000	Valid
	P7	0,775	0,000	Valid
	P8	0,745	0,000	Valid

Sumber: Data Diolah. Output SPSS V.20 Windows

Berdasarkan tabel 4.3 dapat diketahui bahwa setiap butir pertanyaan pada Kuesioner Pelanggan adalah valid. Hal ini dikarenakan nilai signifikansi lebih kecil dari 5% (0,05).

Tabel 4.4
Uji Validitas Kuesioner Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif	Item Pernyataan	<i>Pearson Correlation</i>	Sig. (2-tailed)	Keterangan
Perspektif Proses Bisnis Internal	P1	0,723	0,000	Valid
	P2	0,782	0,000	Valid
	P3	0,744	0,000	Valid
	P4	0,732	0,000	Valid
	P5	0,761	0,000	Valid

Sumber: Data Diolah. Output SPSS V.20 Windows

Berdasarkan tabel 4.4 dapat diketahui bahwa setiap butir pertanyaan pada Kuesioner Perspektif Proses Bisnis Internal hasil keseluruhan adalah valid. Hal ini dikarenakan nilai signifikansi lebih kecil dari 5% (0,05).

Tabel 4.5
Uji Validitas Kuesioner Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Indicator Employee Satisfaction

Perspektif	Item Pernyataan	<i>Pearson Correlation</i>	Sig. (2-tailed)	Keterangan
Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	P1	0,730	0,000	Valid
	P2	0,720	0,000	Valid
	P3	0,592	0,000	Valid
	P4	0,742	0,000	Valid
	P5	0,729	0,000	Valid

	P6	0,806	0,000	Valid
	P7	0,857	0,000	Valid
	P8	0,777	0,000	Valid
	P9	0,691	0,000	Valid
	P10	0,653	0,000	Valid

Sumber: Data Diolah. Output SPSS V.20 Windows

Berdasarkan tabel 4.5 dapat diketahui bahwa setiap butir pertanyaan pada Kuesioner Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan dari Indikator *Employee Satisfaction* hasil keseluruhan adalah valid. Hal ini dikarenakan nilai signifikansi lebih kecil dari 5% (0,05).

Tabel 4.6
Uji Validitas Kuesioner Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Indicator Learning

Perspektif	Item Pernyataan	Pearson Correlation	Sig. (2-tailed)	Keterangan
Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	P1	0,630	0,000	Valid
	P2	0,559	0,000	Valid
	P3	0,594	0,000	Valid
	P4	0,690	0,000	Valid
	P5	0,808	0,000	Valid
	P6	0,831	0,000	Valid
	P7	0,776	0,000	Valid
	P8	0,810	0,000	Valid
	P9	0,809	0,000	Valid
	P10	0,634	0,000	Valid

Sumber: Data Diolah. Output SPSS V.20 Windows

Berdasarkan tabel 4.6 dapat diketahui bahwa setiap butir pertanyaan pada Kuesioner Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan dari Indikator *Learning* hasil keseluruhan adalah valid. Hal ini dikarenakan nilai signifikansi lebih kecil dari 5% (0,05).

4.2.2 Pengujian Reliabilitas

Pengujian reliabilitas dilakukan pada kuesioner karyawan dan mitra Usaha (pelanggan), suatu kuesioner dinyatakan reliabel apabila nilai *croanbach's alpha* ≥ 0.60 . Hasil pengujian reliabilitas dapat dilihat dalam tabel di bawah ini :

Tabel 4.7
Uji Reliabilitas

Perspektif		<i>Cronbach's Alpha</i>	Keterangan
Perspektif Pelanggan		0,837	Reliabel
Perspektif Bisnis Internal		0,797	Reliabel
Perspektif Pertumbuhan Dan Pembelajaran	<i>Employee Satisfaction</i>	0,901	Reliabel
	<i>Learning</i>	0,894	Reliabel

Sumber: Data Diolah. Output SPSS V.20 Windows

Berdasarkan tabel 4.7 dapat diketahui bahwa *croanbach's alpha* pada kuesioner karyawan dan pelanggan ≥ 0.60 sehingga kuesioner tersebut dapat dikatakan reliabel.

4.2.3 Frekuensi Jawaban Responden

Frekuensi Jawaban Responden merupakan kumpulan dari tingkatan jawaban dengan pilihan berupa angka skala 1-5 sesuai *skala likert* dari jawaban responden. Hasil dari frekuensi jawaban responden dapat dilihat dalam tabel di bawah ini :

Tabel 4.8
Frekuensi Jawaban Responden
(Frequency Table)

Variabel	Satuan Persen (%)					Total
	STS (1)	TS (2)	C (3)	S (4)	SS (5)	
Perspektif Pelanggan	1,3	6,5	26,7	50,4	15,2	100
Perspektif Proses Bisnis Internal	0	0,3	13,1	52,5	34,1	100

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	<i>Employee Satisfaction</i>	1,1	2,8	19,2	54,2	22,7	100
	<i>Learning</i>	0	1,1	11,1	57,8	30	100

Sumber : Diolah dari data primer peneliti (2018)

Berdasarkan tabel 4.8 dapat diketahui bahwa nilai *frequency* pada Perspektif Pelanggan, Perspektif Proses Bisnis Internal, Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (*Employee Satisfaction* dan *Learning*), persentase jawaban yang paling banyak di setiap variabel adalah pilihan Setuju (S). Persentase pilihan Setuju (S) setiap variabel menunjukkan angka tertinggi dibandingkan pilihan lainnya seperti Sangat Setuju (SS), Cukup (C), Tidak Setuju (TS) dan Sangat Tidak Setuju (STS). Kesimpulannya adalah kuesioner yang sudah disebar ke responden untuk mengukur kinerja perusahaan dengan penerapan *Balanced Scorecard*, dari kepuasan mitra usaha (pelanggan) dan karyawan juga proses bisnis internalnya menunjukkan hasil yang baik karena responden menyatakan pilihan setuju yang berarti puas akan kinerja dan pelayanan yang didapat dari perusahaan.

4.2.4 Demografi Responden

Demografi Responden merupakan data identitas responden di dalam kuesioner, kegunaan demografi ini untuk mengetahui dan memperkuat hasil penelitian data primer. Responden merupakan karyawan dan mitra usaha (pelanggan) yang berada di PT.Angkasa Pura I (Persero) Cabang Bandar Udara Internasional Adisutjipto Yogyakarta. Berdasarkan data yang diperoleh. Data sampel penelitian diantaranya sebagai berikut:

Tabel 4.9
Data Sampel Penelitian

Keterangan		Jumlah	Persentase
Kuesioner jumlah minimal dengan rumus slovin	Karyawan	63 buah	100%
	Mitra Usaha (Pelanggan)	57 buah	100%
Kuesioner yang disebar	Karyawan	70 buah	100%
	Mitra Usaha (Pelanggan)	70 buah	100%
Kuesioner yang kembali	Karyawan	64 buah	91,4%
	Mitra Usaha (Pelanggan)	60 buah	85,7%
Kuesioner yang tidak kembali	Karyawan	6 buah	8,5%
	Mitra Usaha (Pelanggan)	10 buah	14,2%
Kuesioner yang tidak dapat diolah	Karyawan	-	-
	Mitra Usaha (Pelanggan)	-	-
Kuesioner yang dapat diolah	Karyawan	64 buah	100%
	Mitra Usaha (Pelanggan)	60 buah	100%

Sumber : Data Primer (2018)

Berdasarkan tabel 4.9 Kuesioner jumlah minimal dengan rumus slovin kuesioner untuk reponden karyawan sebanyak 63 buah dan mitra usaha (pelanggan) sebanyak 57 buah, dimana dalam persentase total semua 100%. Pada Kuesioner yang disebar untuk responden karyawan sebanyak 70 buah dan mitra usaha (pelanggan) sebanyak 70 buah, dimana dalam persentase total semua 100%. Akan tetapi jumlah kuesioner yang kembali untuk reponden karyawan sebanyak 64 buah dan mitra usaha (pelanggan) sebanyak 57 buah, dalam persentase untuk karyawan sebesar 91,4% dan mitra usaha (pelanggan) sebesar 95%. Sedangkan Kuesioner yang tidak kembali dari reponden karyawan sebanyak 6 buah dan mitra usaha (pelanggan) sebanyak 10 buah, dalam persentase untuk karyawan sebesar 8,5% dan mitra usaha (pelanggan) sebesar 14,2%. Untuk kuesioner yang tidak

dapat diolah karena jawaban yang diberikan responden tidak lengkap sebanyak 0 atau 0% tidak ada dari kuesioner karyawan maupun mitra usaha (pelanggan) maka tidak ada kuesioner yang tidak dapat diolah. Kemudian untuk jumlah kuesioner yang dapat diolah dari responden karyawan sebanyak 64 buah dan mitra usaha (pelanggan) sebanyak 60 buah, dalam persentase untuk karyawan sebesar 91,4% dan mitra usaha (pelanggan) sebesar 95%. Demografi responden yang menjadi sampel penelitian yaitu sebagai berikut:

Tabel 4.10
Demografi Responden Karyawan

Keterangan		Jumlah	Persentase
Jenis Kelamin	a. Laki-laki	30	46,8%
	b. Perempuan	34	53,1%
Usia	a. < 20 tahun	0	0
	b. 21-30 tahun	46	71,8%
	c. 31-40 tahun	6	9,3%
	d. 41-50 tahun	8	12,5%
	e. > 50 tahun	4	6,25%
Pendidikan	a. SMP	0	0
	b. SMA	5	7,8%
	c. DIPLOMA	13	20,3%
	d. S1	44	68,7%
	e. S2	2	3,1%
	f. S3	0	0
Posisi	a. Direktur atau setingkatnya	0	0

Jabatan	b. <i>General Manager</i> atau setingkatnya	0	0
	c. <i>Manager</i> atau setingkatnya	0	0
	d. <i>Supervisor</i> atau setingkatnya	6	9,3%
	e. <i>Staff</i> atau setingkatnya	58	90,6%
Lama Bekerja	a. < 5 tahun	35	54,6%
	b. 6-10 tahun	18	28,1%
	c. 11-15 tahun	2	3,1%
	d. 16-20 tahun	0	0
	e. 21-25 tahun	1	1,5%
	f. > 26 tahun	8	12,5%

Sumber : Data Primer (2018)

Berdasarkan tabel 4.10 demografi responden karyawan menunjukkan sebanyak 30 orang atau 46,8% responden berjenis kelamin laki-laki dan sebanyak 34 orang atau 53,1% responden berjenis kelamin perempuan. Sebanyak 0 orang atau 0% responden berusia < 20 tahun, sebanyak 46 orang atau 71,8% responden berusia antara 21 hingga 30 tahun, sebanyak 6 orang atau 9,3% responden berusia 31 hingga 40 tahun, sebanyak 8 orang atau 12,5% responden berusia 41 hingga 50 tahun, sebanyak 4 orang atau 6,25% responden berusia > 50 tahun. Sebanyak 0 orang atau 0% responden berpendidikan SMP, sebanyak 5 orang atau 7,8% responden berpendidikan SMA, sebanyak 13 orang atau 20,3% responden berpendidikan DIPLOMA, sebanyak 44 orang atau 68,7% responden berpendidikan sarjana (S1), sebanyak 2 orang atau 3,1% responden berpendidikan magister (S2), dan sebanyak 0 orang atau 0% responden berpendidikan *doctor*

(S3). Sebanyak 0 orang atau 0% responden posisi jabatannya Direktur atau setingkatnya, *General manager* atau setingkatnya, *Manager* atau setingkatnya, sebanyak 6 orang atau 9,3% responden posisi jabatannya *Supervisor* atau setingkatnya dan sebanyak 58 orang atau 90,6% responden posisi jabatannya *Staff* atau setingkatnya. Sebanyak 35 orang atau 54,6% responden lama bekerja < 5 tahun, sebanyak 18 orang atau 28,1% responden lama bekerja 6 sampai 10 tahun, sebanyak 2 orang atau 3,1% responden lama bekerja 11 sampai 15 tahun, sebanyak 0 orang atau 0% responden lama bekerja 16 sampai 20 tahun, sebanyak 1 orang atau 1,5% responden lama bekerja 21 sampai 25 tahun, dan sebanyak 8 orang atau 12,5% responden lama bekerja > 26 tahun.

Tabel 4.11
Demografi Responden Mitra Usaha (Pelanggan)

Keterangan		Jumlah	Persentase
Jenis Kelamin	a. Laki-laki	28	46,67%
	b. Perempuan	32	53,3%
Usia	a. < 20 tahun	5	8,3%
	b. 21-30 tahun	35	58,3%
	c. 31-40 tahun	18	30%
	d. 41-50 tahun	1	1,67%
	e. > 50 tahun	1	1,67%
Pendidikan	a. SMP	0	0%
	b. SMA	41	68,3%
	C. DIPLOMA	6	10%

	d. S1	13	21,67%
	e. S2	0	0%
	f. Lainnya	0	0%
Lama Bekerja	a. < 5 tahun	37	61,67%
	b. 6-10 tahun	16	26,67%
	c. 11-15 tahun	4	6,67%
	d. 16-20 tahun	3	5%
	e. 21-25 tahun	0	0%
	f. > 26 tahun	0	0%

Sumber : Data Primer (2018)

Berdasarkan tabel 4.11 demografi reponden mitra usaha (pelanggan) menunjukkan sebanyak 28 orang atau 46,67% responden berjenis kelamin laki-laki dan sebanyak 32 orang atau 53,3% responden berjenis kelamin perempuan. Sebanyak 5 orang atau 8,3% responden berusia < 20 tahun, sebanyak 35 orang atau 58,3% responden berusia antara 21 hingga 30 tahun, sebanyak 18 orang atau 30% responden berusia 31 hingga 40 tahun, sebanyak 1 orang atau 1,67% responden berusia 41 hingga 50 tahun, sebanyak 1 orang atau 1,67% responden berusia > 50 tahun. Sebanyak 0 orang atau 0% responden berpendidikan SMP, sebanyak 41 orang atau 68,3% responden berpendidikan SMA, sebanyak 6 orang atau 10% responden berpendidikan DIPLOMA, 13 orang atau 21,67% responden berpendidikan sarjana (S1), sebanyak 0 orang atau 0% responden berpendidikan magister (S2), dan sebanyak 0 orang atau 0% responden berpendidikan lainnya. Sebanyak 37 orang atau 61,67% responden lama bekerja < 5 tahun, sebanyak 16

orang atau 26,67% responden lama bekerja 6 sampai 10 tahun, sebanyak 4 orang atau 6,67% responden lama bekerja 11 sampai 15 tahun, sebanyak 3 orang atau 5% responden lama bekerja 16 sampai 20 tahun, sebanyak 0 orang atau 0% responden lama bekerja 21 sampai 25 tahun, dan sebanyak 0 orang atau 0% responden lama bekerja > 26 tahun.

4.3 Pembahasan

4.3.1 Perspektif Keuangan

Penetapan standar dalam perspektif ini adalah berdasarkan rasio yang digunakan untuk menganalisis dari pengukuran kinerja dari perspektif keuangan dari tiga tahun terakhir yaitu tahun 2015-2017 pada PT.Angkasa Pura I (Persero) Cabang Bandar Udara Internasional Adisutjipto Yogyakarta. Yang diukur dengan menggunakan rasio rentabilitas (*Return On Investment (ROI)*, *Profit Margin*, dan *Operating Ratio*) serta rasio aktivitas (*Operating Asset Turn Over* dan *Fixed Asset Turn Over*). Dari data yang diperoleh maka dapat dilakukan pengukuran kinerja pada perspektif keuangan dilihat dari laporan keuangan pada PT.Angkasa Pura I (Persero) Cabang Bandar Udara Internasional Adisutjipto Yogyakarta, diantaranya sebagai berikut :

1. Return On Investment (ROI)

Rasio yang digunakan untuk mengukur kemampuan dari modal yang diinvestasikan dalam keseluruhan aktiva untuk menghasilkan laba bersih. ROI dapat dikatakan baik jika rata-rata industrinya sebesar 9,8% (Keown, 2008).

$$= \frac{\text{Laba Rugi Komprehensif Th Berjalan (Laba Bersih)}}{\text{Total Aset Tidak Lancar (Penjualan)}} \times 100\%$$

Tabel 4.12
Rasio ROI
PT.Angkasa Pura I (Persero) Cabang Bandar Udara Internasional
Adisutjipto Yogyakarta

Rasio	2015	2016	2017
ROI	0,288	0,301	0,42
Hasil %	28,8%	30,1%	42%

Sumber : Laporan Keuangan PT.Angkasa Pura I (Persero) Cabang Bandar Udara Internasional Adisutjipto Yogyakarta

Berdasarkan tabel 4.12 dapat diketahui bahwa hasil *Return On Investment (ROI)* sendiri terhadap PT.Angkasa Pura I (Persero) Cabang Bandar Udara Internasional Adisutjipto Yogyakarta pada tahun 2015 rasionya 28,8% lalu tahun 2016 adalah 30,1% dan tahun 2017 adalah 42%. Oleh karena itu, *ROI* terhadap PT.Angkasa Pura I (Persero) Cabang Bandar Udara Internasional Adisutjipto Yogyakarta dikategorikan dalam posisi yang Baik.

2. *Profit Margin*

Rasio ini digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan untuk menghasilkan laba bersih setelah pajak dengan menggunakan penjualan yang berhasil dicapai oleh perusahaan. *Profit Margin* dikatakan baik jika rata-rata nilainya adalah sebesar 8,3% (Keown, 2008). Semakin tinggi nilai profit margin berarti semakin baik, karena dianggap kemampuan perusahaan dalam mendapatkan laba cukup tinggi.

$$= \frac{\text{Laba Rugi Komprehensif Th Berjalan (Laba Bersih)}}{\text{Total Pendapatan Operasional+Pendapatan Non Operasional (Penjualan)}} \times 100\%$$

Tabel 4.13
Rasio *Profit Margin*
PT.Angkasa Pura I (Persero) Cabang Bandar Udara Internasional
Adisutjipto Yogyakarta

Rasio	2015	2016	2017
<i>Profit Margin</i>	0,354	0,379	0,46
Hasil %	35,4%	37,9%	46%

Sumber : Laporan Keuangan PT.Angkasa Pura I (Persero) Cabang Bandar Udara Internasional Adisutjipto Yogyakarta

Berdasarkan tabel 4.13 dapat diketahui bahwa hasil *Profit Margin* sendiri terhadap PT.Angkasa Pura I (Persero) Cabang Bandar Udara Internasional Adisutjipto Yogyakarta pada tahun 2015 rasionya 35,4% lalu tahun 2016 adalah 37,9% dan tahun 2017 adalah 46%. Oleh karena itu, *Profit Margin* terhadap PT.Angkasa Pura I (Persero) Cabang Bandar Udara Internasional Adisutjipto Yogyakarta dikategorikan dalam posisi yang Baik.

3. *Operating Ratio*

Rasio ini digunakan untuk mengukur biaya operasi per rupiah penjualan, semakin kecil angka rasio menunjukkan kinerja yang semakin baik.

$$= \frac{\text{Total Beban Operasional (HPP+Adm Penjualan&Umum)}}{\text{Total Pendapatan Operasional (Penjualan Bersih)}} \times 100\%$$

Tabel 4.14
Rasio *Operating Ratio*
PT.Angkasa Pura I (Persero) Cabang Bandar Udara Internasional
Adisutjipto Yogyakarta

Rasio	2015	2016	2017
<i>Operating Ratio</i>	0,59	0,623	0,54
Hasil %	59%	62,3%	54%

Sumber : Laporan Keuangan PT.Angkasa Pura I (Persero) Cabang Bandar Udara Internasional Adisutjipto Yogyakarta

Berdasarkan tabel 4.14 dapat diketahui bahwa hasil *Operating Profit Margin* sendiri terhadap PT.Angkasa Pura I (Persero) Cabang Bandar Udara Internasional Adisutjipto Yogyakarta pada tahun 2015 rasionya 59% lalu tahun 2016 adalah 62,3% dan tahun 2017 adalah 54%. Oleh karena itu, *Operating Profit Margin* terhadap PT.Angkasa Pura I (Persero) Cabang Bandar Udara Internasional Adisutjipto Yogyakarta dikategorikan dalam posisi yang Baik.

4. *Operating Asset Turn Over*

Rasio ini menunjukkan tingkat efisiensi penggunaan keseluruhan aktiva perusahaan dalam menghasilkan volume penjualan tertentu. Jadi semakin besar rasio ini semakin baik berarti bahwa aktiva dapat lebih cepat berputar dan meraih laba dan menunjukkan semakin efisien penggunaan keseluruhan aktiva dalam menghasilkan penjualan. (Syamsuddin, 2009).

$$\text{Operating Asset Turn Over} = \frac{\text{Total Pendapatan Operasional (Penjualan)}}{\text{Total Aset (Aktiva Usaha)}}$$

Tabel 4.15
Rasio *Operating Asset Turn Over*
PT.Angkasa Pura I (Persero) Cabang Bandar Udara Internasional
Adisutjipto Yogyakarta

Rasio	2015	2016	2017
<i>Operating Asset Turn Over</i>	0,649	0,410	0,837
Hasil %	64,9 %	41 %	83,7 %

Sumber : Laporan Keuangan PT.Angkasa Pura I (Persero) Cabang Bandar Udara Internasional Adisutjipto Yogyakarta

Berdasarkan tabel 4.15 dapat diketahui bahwa hasil *Operating Asset Turn Over* sendiri terhadap PT.Angkasa Pura I (Persero) Cabang Bandar Udara Internasional Adisutjipto Yogyakarta pada tahun 2015 rasionya 64,9% lalu tahun 2016 menurun drastis dari tahun sebelumnya yaitu 41% dan di tahun 2017 meningkat jauh yaitu 83,7%. Oleh karena itu, *Operating Asset Turn Over* terhadap PT.Angkasa Pura I (Persero) Cabang Bandar Udara Internasional Adisutjipto Yogyakarta dikategorikan dalam posisi yang Baik.

5. *Fixed Asset Turn Over*

Rasio ini mengukur efektivitas penggunaan dana yang tertanam pada harta tetap seperti pabrik dan peralatan, dalam rangka menghasilkan penjualan, atau berapa rupiah penjualan bersih yang dihasilkan oleh setiap rupiah yang diinvestasikan pada aktiva tetap. Semakin tinggi rasio ini berarti semakin efektif penggunaan aktiva tetap tersebut. (Sawir, 2003).

$$\text{Fixed Asset Turn Over} = \frac{\text{Total Pendapatan Operasional (Penjualan)}}{\text{Total Aset Tidak Lancar (Aktiva Tetap)}}$$

Tabel 4.16
Rasio *Fixed Asset Turn Over*
PT.Angkasa Pura I (Persero) Cabang Bandar Udara Internasional
Adisutjipto Yogyakarta

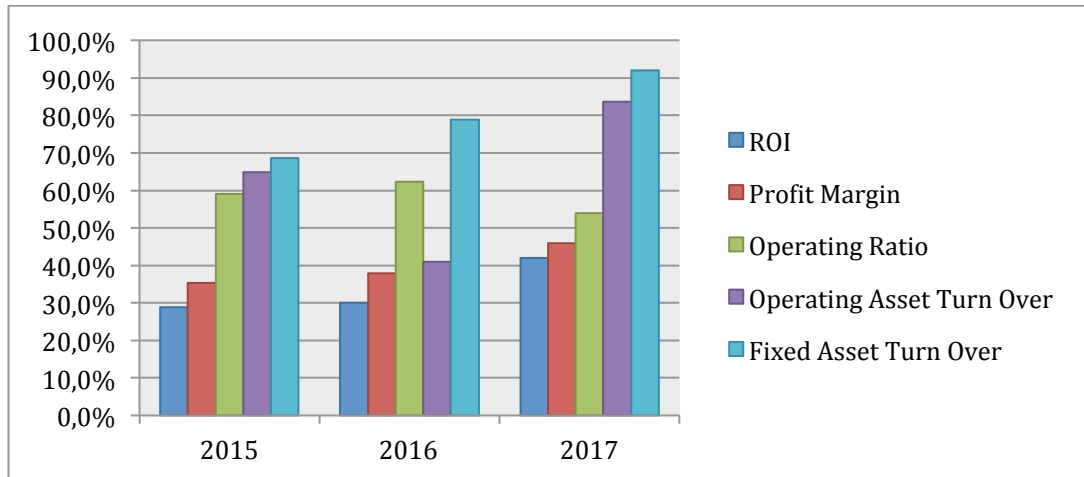
Rasio	2015	2016	2017
<i>Fixed Asset Turn Over</i>	0,687	0,788	0,92
Hasil %	68,7 %	78,8 %	92 %

Sumber : Laporan Keuangan PT.Angkasa Pura I (Persero) Cabang Bandar Udara Internasional Adisutjipto Yogyakarta

Berdasarkan tabel 4.16 dapat diketahui bahwa hasil *Fixed Asset Turn Over* sendiri terhadap PT.Angkasa Pura I (Persero) Cabang Bandar Udara Internasional Adisutjipto Yogyakarta pada tahun 2015 rasionya 68,7% lalu tahun 2016 adalah 78,8% dan tahun 2017 adalah 92%. Oleh karena itu, *Fixed Asset Turn Over* terhadap PT.Angkasa Pura I (Persero) Cabang Bandar Udara Internasional Adisutjipto Yogyakarta dikategorikan dalam posisi yang Baik.

Hasil analisis pada perspektif keuangan berdasarkan rasio rentabilitas. Didalamnya perhitungan rasio rentabilitas (*Return On Investment (ROI)*, *Profit Margin*, dan *Operating Ratio*) serta rasio aktivitas (*Operating Asset Turn Over* dan *Fixed Asset Turn Over*). Hasil analisis dari perspektif keuangan sudah baik karena dapat memenuhi target yang dibuat yaitu meningkat 2% pertahun. Berikut ini adalah hasil analisis perspektif keuangan secara keseluruhan digambarkan didalam grafik.

Gambar 4.2
Hasil Analisis Perspektif Keuangan PT.Angkasa Pura I (Persero) Cabang
Bandar Udara Internasional Adisutjipto Yogyakarta



Sumber : Diolah dari data primer peneliti (2018)

4.3.2 Perspektif Pelanggan

1. Indeks Kepuasan Mitra Usaha (Pelanggan)

Pengukuran kinerja pada perspektif ini adalah tingkat kepuasan mitra usaha (pelanggan), dengan cara mengukur seberapa besar kepuasan mitra usaha (pelanggan) terhadap kinerja dan pelayanan perusahaan.

Jumlah kusioner yang dibagikan sebanyak 70 (tujuh puluh), kusioner yang kembali sebanyak 60 (enam puluh) dan semuanya memenuhi syarat untuk diolah, sedangkan total pertanyaan dalam kusioner sebanyak 8 (delapan) pertanyaan. Hasil dari kusioner yang sudah disebarakan menunjukkan tingkat kepuasan mitra usaha (pelanggan) terhadap kinerja dan pelayanan perusahaan baik atau dikatakan puas.

2. Retensi Mitra Usaha (Pelanggan)

$$\text{Retensi Mitra Usaha (Pelanggan)} = \frac{\text{Jumlah Pelanggan Lama}}{\text{Jumlah Total Pelanggan}} \times 100\%$$

Tabel 4.17
Retensi Retensi Mitra Usaha (Pelanggan)
PT.Angkasa Pura I (Persero) Cabang Bandar Udara Internasional
Adisutjipto Yogyakarta

Tahun	2015	2016	2017
Jumlah Mitra Usaha Lama	108	115	124
Jumlah Total Mitra Usaha	115	124	130
Hasil ($\times 100\%$)	0,93%	0,92%	0,95%

Sumber : Diolah dari data primer peneliti (2018)

Berdasarkan tabel 4.17 dapat diketahui bahwa retensi mitra usaha (pelanggan) dalam hal ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana kemampuan perusahaan dalam mempertahankan pelanggannya. Hasil retensi mitra usaha (pelanggan) PT.Angkasa Pura I (Persero) Cabang Bandar Udara Internasional Adisutjipto Yogyakarta pada tahun 2015 menunjukkan sebesar 0,93% pada tahun 2016 menunjukkan sebesar 0,92% dan tahun 2017 menunjukkan sebesar 0,95%. Dengan demikian retensi mitra usaha (pelanggan) PT.Angkasa Pura I (Persero) Cabang Bandar Udara Internasional Adisutjipto Yogyakarta dapat dikatakan cukup baik karena perusahaan dapat mempertahankan mitra usaha (pelanggan) setiap tahunnya. Hal ini terlihat dari total pelanggan yang bertambah tiap tahunnya walau ada dimana tidak terjadi penambahan dan terlihat tetap (konstan).

3. Akuisisi Mitra Usaha (Pelanggan)

$$\text{Akuisisi Mitra Usaha (Pelanggan)} = \frac{\text{Jumlah Pelanggan Baru}}{\text{Jumlah Total Pelanggan}} \times 100$$

Tabel 4.18
Akuisisi Mitra Usaha (Pelanggan)
PT.Angkasa Pura I (Persero) Cabang Bandar Udara Internasional
Adisutjipto Yogyakarta

Tahun	2015	2016	2017
Jumlah Mitra Usaha Baru	7	9	6
Jumlah Total Mitra Usaha	115	124	130
Hasil ($\times 100\%$)	0,06%	0,07%	0,04%

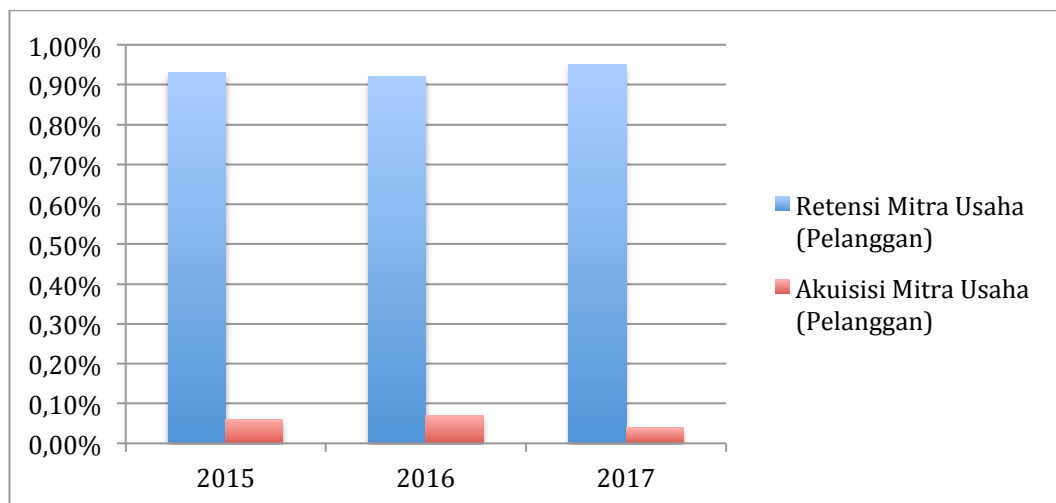
Sumber : Diolah dari data primer peneliti (2018)

Berdasarkan tabel 4.18 dapat diketahui bahwa akuisisi mitra usaha (pelanggan) dalam hal ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana kemampuan perusahaan dalam menambah mitra usahanya (pelanggan). Hasil akuisisi mitra usaha (pelanggan) PT.Angkasa Pura I (Persero) Cabang Bandar Udara Internasional Adisutjipto Yogyakarta pada tahun 2015 menunjukkan sebesar 0,06% pada tahun 2016 menunjukkan sebesar 0,07% dan tahun 2017 menunjukkan sebesar 0,04%. Dengan demikian akuisisi mitra usaha (pelanggan) PT.Angkasa Pura I (Persero) Cabang Bandar Udara Internasional Adisutjipto Yogyakarta dapat dikatakan cukup baik karena perusahaan tetap dapat menambah mitra usaha (pelanggan) setiap tahunnya. Hal ini terlihat dari total mitra usaha (pelanggan) yang selalu bertambah tiap tahunnya.

Dapat dilihat dari tabel sebelumnya di tabel 4.8 pada *Frequency Table* menunjukkan pilihan jawaban dari pelanggan adalah puas karena banyak memilih pilihan Setuju (S) dengan persentase nilainya 50,4%. Hasil analisis pada perspektif pelanggan pada perhitungan Akuisisi mitra usaha (pelanggan) dan Retensi mitra usaha (pelanggan) didasarkan dari data tahun 2015 sampai dengan 2017, dalam Akuisisi mitra usaha (pelanggan) dapat menarik mitra usaha

(pelanggan) baru yang bersifat tetap (konstan), dari jumlah total mitra usaha (pelanggan) tidak bertambah atau berkurang secara berlebihan. Untuk Retensi mitra usaha (pelanggan) dalam mempertahankan mitra usaha (pelanggan) lamanya mengalami penurunan yang bersifat tetap (konstan), walaupun setiap tahunnya tetap ada penambahan mitra usaha (pelanggan) yang baru. Berikut ini adalah hasil analisis perspektif pelanggan secara keseluruhan digambarkan di dalam grafik.

Gambar 4.3
Hasil Analisis Perspektif Pelanggan PT.Angkasa Pura I (Persero) Cabang Bandar Udara Internasional Adisutjipto Yogyakarta



Sumber : Diolah dari data primer peneliti (2018)

4.3.3 Perspektif Proses Bisnis Internal

1. Proses Inovasi

Pada proses ini PT.Angkasa Pura I (Persero) Cabang Bandar Udara Internasional Adisutjipto Yogyakarta berusaha untuk mengidentifikasi kebutuhan pelanggan serta solusi untuk meningkatkan kepuasan pelanggannya. Proses ini dilakukan dengan melakukan suatu riset pasar sehingga mampu mengidentifikasi

kebutuhan pelanggan secara lebih spesifik sehingga perusahaan mampu menciptakan nilai lebih dalam hal pemenuhan kebutuhan pelanggan.

PT.Angkasa Pura I (Persero) Cabang Bandar Udara Internasional Adisutjipto Yogyakarta melakukan beberapa pengembangan pelayanan yang dapat membedakannya dengan bandara lainnya seperti :

- a. Dari segi sistem dan teknologi PT Angkasa Pura I (Persero) memiliki komitmen yang tinggi dalam penerapan *world class information and communication technology* (ICT). Hal ini diwujudkan dengan perumusan strategi teknologi informasi yang meliputi *operation excellence*, *revenue safeguarding*, penguatan fondasi ERP, dan penguatan fondasi ICT. Strategi *operation excellence* merupakan strategi penguatan teknologi komunikasi untuk mendukung berjalannya proses bisnis perusahaan yang andal. Hal ini dilakukan dengan implementasi *Airport Operation Control System (AOCS)* di seluruh bandar udara, salah satunya Bandar Udara Internasional Adisutjipto Yogyakarta.
- b. Dari segi keamanan, Bandar Udara Internasional Adisutjipto Yogyakarta telah menggunakan fasilitas alat pemindai tubuh. Penggunaan teknologi merupakan suatu terobosan untuk meningkatkan keamanan dan kewaspadaan di lingkungan bandara. Alat ini berupa sensor yang menampilkan bentuk dalam tiga dimensi dan dipasang secara tersembunyi. Sebagai perusahaan pengelola bandar udara, PT Angkasa Pura I (Persero) sangat berkomitmen untuk menjamin diterapkannya *Safety, Security, and Service through Compliance (3SIC)*. Sasaran dari program tersebut adalah terselenggaranya

pelayanan yang andal dengan mengutamakan faktor selamat, kenyamanan dan kelancaran. Perseroan telah menerapkan program tersebut mulai dari pintu gerbang, tempat parkir, dan tempat umum yang ada di bandara. Perseroan telah menerapkan *3SIC beyond regulation*. Di samping mematuhi regulasi yang berlaku, Perseroan telah melaksanakan kegiatan untuk meningkatkan keselamatan bandara dengan mengacu kepada standar internasional.

- c. Dari segi bangunan, Bandar Udara Internasional Adisutjipto Yogyakarta melakukan inovasi dalam hal bangunan fisik. Dimana bentuk bangunannya bersifat futuristik namun berakses lokal, bisa dilihat di halaman depan Bandar Udara Internasional Adisutjipto Yogyakarta terdapat taman kecil yang sajian dengan relief candi Borobudur dan di terminal A terdapat spot yang biasanya digunakan untuk berfoto para pengunjung karena ada barang-barang antik contohnya seperti kereta kuda. Selain itu dengan bentuk bangunan tersebut pelanggan yang datang akan merasa nyaman dan merasa bebas walaupun, dalam kondisi banyak penumpang atau pelanggan yang berada di dalam bandara. Dalam hal segi bangunan Bandar Udara Internasional Adisutjipto Yogyakarta terdapat terminal A dan terminal B untuk keberangkatan penumpang.
- d. Dari segi sarana, PT. Angkasa Pura I (persero) selaku pengelola Bandar Udara Internasional Adisutjipto Yogyakarta melengkapi bandara tersebut dengan berbagai fasilitas yang memberikan kenyamanan bagi pelanggan seperti tersedianya bank, ruang tunggu yang nyaman, *hidrant pilaar*, *hidrant box*,

alat pemadam api ringan yang diposisikan pada tempat-tempat strategis sehingga alat-alat tersebut efektif digunakan dengan banyaknya ruang terbuka di terminal maupun kantor. Perseroan telah menambahkan fasilitas layanan free Wi-Fi dengan bandwidth up to 100 MB per access point dan aplikasi Angkasa Pura *Airport Mobile Apps* yang dapat diunduh di *Apple App Store* dan *Google Play* melalui personalisasi layanan (*Personalized Service*) sebagai langkah awal dari implementasi *smart airport* bagi pengguna jasa bandara. Terdapat juga terowongan bawah tanah untuk menyeberang ke lapangan parkir sehingga memudahkan pelanggan menuju lapangan parkir dari bandara. Selain itu, pihak PT. Angkasa Pura I (Persero) juga menyediakan transportasi massal berupa shelter bus DAMRI dimana angkutan publik sangat penting bagi sebuah bandara. PT Angkasa Pura I (Persero) Bandara Internasional Adisutjipto Yogyakarta tingkatkan pelayanan kepada pengguna jasa bandara dengan menghadirkan Pedestrian Travelator di sisi udara. Travelator dengan panjang 167 meter, lebar 6,4 meter dan tinggi atau jarak lantai ke plafon 3,5 meter ini menghubungkan Terminal A dan Terminal B Bandara Adisutjipto di sisi udara.

2. Proses Operasi

Dalam proses operasinya, PT. Angkasa Pura (persero) selalu berusaha memberikan yang terbaik bagi konsumen. Dalam pelaksanaannya, pelayanan yang diberikan oleh pihak perusahaan salah satunya yang sudah dicapai yaitu membangun budaya digital perusahaan dengan penerapan program SATU Aplikasi Untuk Prestasi dengan penerapan:

- a. Layanan otomasi perkantoran *Office Collaboration Platform (OCP)* berbasis digital untuk memudahkan komunikasi dan proses kerja.
- b. Bekerjasama dengan *Corporate Secretary* melaksanakan penerapan Tata Naskah Dokumen Elektronik (TNDE) untuk meningkatkan produktivitas proses bisnis, mengurangi biaya dokumen/file serta meningkatkan efisiensi tempat/ruang penyimpanan.

Selain itu tercapainya Peningkatan Tata Kelola Teknologi Informasi Perusahaan menggunakan *framework best practice* COBIT 4.1 dan pemenuhan *compliance* atas peraturan Menteri BUMN PER- 02/MBU/2013. Tersedianya juga *dashboard* manajemen yang berfungsi untuk menunjang pengambilan keputusan-keputusan strategis Perseroan dengan lebih akurat. Selain itu perusahaan juga bekerjasama dengan *Training and Development Group* melaksanakan penerapan PT Angkasa Pura I (Persero) *e-Learning (APel)* untuk peningkatan kompetensi, kemampuan dan pengetahuan bagi seluruh personil PT Angkasa Pura I (Persero).

3. Proses Layanan Purna Jual

Dalam bentuk pengaduan atau komplain seperti kurang nyamanan saat di bandara atau kehilangan barang di dalam lingkungan bandara, kekurangan fasilitas dan berbagai keluhan lainnya, maka PT. Angkasa Pura I (Persero) Cabang Bandar Udara Internasional Adisutjipto Yogyakarta memberikan layanan berupa layanan informasi dan pengaduan yang dapat dihubungi kapan saja.

Dapat dilihat dari tabel sebelumnya di tabel 4.8 pada *Frequency Table* menunjukkan pilihan jawaban dari karyawan mengenai proses bisnis internal PT. Angkasa Pura I (Persero) Cabang Bandar Udara Internasional Adisutjipto

Yogyakarta adalah baik, karena banyak memilih pilihan Setuju (S) dengan persentase nilainya 52,5%. Dari data kuesioner dapat diketahui tanggapan responden, persentase tertinggi adalah pada indikator perusahaan terus melakukan riset dan pengembangan sehingga produk yang dihasilkan lebih berkualitas dan inovatif dengan rata-rata skor 278 point. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa sasaran strategis dalam perspektif bisnis internal seperti perusahaan terus melakukan riset dan pengembangan sehingga produk yang dihasilkan lebih berkualitas dan inovatif dalam hal ini ditujukan pelayanan kepada pelanggan sudah tercapai dengan baik..

4.3.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

1. Kepuasan Karyawan

Employee Satisfaction mengukur tingkat kepuasan karyawan terhadap perusahaan, hal ini adalah pra-kondisi bagi peningkatan produktivitas, daya tanggap, mutu, dan layanan kepada pelanggan. Sedangkan *Learning* mengukur tingkat pelatihan atau pembelajaran karyawan yang bertujuan untuk meningkatkan keahlian mereka dalam menjalankan tugas dan tanggungjawab yang diukur dengan menggunakan kuesioner tingkat pembelajaran atau pelatihan karyawan terhadap perusahaan.

Jumlah kusioner yang dibagikan sebanyak 70 (tujuh puluh), kusioner yang kembali sebanyak 64 (enam puluh empat) dan semuanya memenuhi syarat untuk diolah, sedangkan total pertanyaan dari masing-masing kusioner sebanyak 10 (sepuluh) pertanyaan. Dapat dilihat dari tabel sebelumnya di tabel 4.8 pada

Frequency Table menunjukkan pilihan jawaban dari karyawan adalah puas karena banyak memilih pilihan Setuju (S) dengan persentase nilainya 54,2% untuk *Employee Satisfaction* dan *Learning* nilainya 57,8%. Hasil dari kuesioner yang sudah disebarkan menunjukkan tingkat kepuasan karyawan terhadap kinerja dan pelayanan perusahaan baik atau dikatakan puas.

2. Tingkat Produktifitas Karyawan

$$\text{Tingkat Produktifitas Karyawan} = \frac{\text{Laba Bersih Sebelum Pajak}}{\text{Jumlah Karyawan}}$$

Tabel 4.19
Tingkat Produktifitas Karyawan
PT.Angkasa Pura I (Persero) Cabang Bandar Udara Internasional
Adisutjipto Yogyakarta

Tahun	2015	2016	2017
Laba Bersih Sebelum Pajak	75.801.062.284	81.086.885.684	136.378.690.655
Jumlah Karyawan	163	163	172
Hasil (Rp)	465.037.191,9263804	497.465.556,3435583	792.899.364,2732558

Sumber : Diolah dari data primer peneliti (2018)

Berdasarkan tabel 4.19 dapat diketahui bahwa Tingkat Produktifitas Karyawan bertujuan untuk mengetahui keluaran yang diberikan karyawan kepada perusahaanya. Hasil Tingkat Produktifitas Karyawan PT. Angkasa Pura I (Persero) Cabang Bandar Udara Internasional Adisutjipto Yogyakarta pada tahun 2015 menunjukan sebesar Rp 465.037.191,9263804, pada tahun 2016 sebesar Rp 497.465.556,3435583, pada tahun 2017 sebesar Rp 792.899.364,2732558. Tingkat Produktifitas Karyawan PT.Angkasa Pura I (Persero) Cabang Bandar

Udara Internasional Adisutjipto Yogyakarta ini dapat dikatakan baik karena setiap tahun karyawan tetap memberikan keluaran, itu berarti karyawan PT. Angkasa Pura I (Persero) Cabang Bandar Udara Internasional Adisutjipto Yogyakarta masih produktif menghasilkan laba.

3. Retensi Karyawan

$$\text{Retensi Karyawan} = \frac{\text{Jumlah Karyawan Yang Keluar}}{\text{Total Karyawan}} \times 100\%$$

Tabel 4.20
Retensi Karyawan
PT. Angkasa Pura I (Persero) Cabang Bandar Udara Internasional
Adisutjipto Yogyakarta

Tahun	2015	2016	2017
Jumlah Karyawan yang keluar	3	0	2
Total Karyawan	163	163	172
Hasil	0,018%	0%	0,011%

Sumber : Diolah dari data primer peneliti (2018)

Berdasarkan tabel 4.20 dapat diketahui bahwa hasil retensi karyawan PT. Angkasa Pura I (Persero) Cabang Bandar Udara Internasional Adisutjipto Yogyakarta pada tahun 2015 menunjukkan 0,018% pada tahun 2016 menunjukkan 0%, pada tahun 2017 menunjukkan 0,011%. Retensi karyawan dikatakan baik karena menandakan bahwa tidak banyak karyawan yang keluar, dan tetapi ada juga penambahan karyawan setiap tahunnya. Hal ini dikarenakan PT. Angkasa Pura I (Persero) Cabang Bandar Udara Internasional Adisutjipto Yogyakarta selalu dapat memenuhi dan melayani kebutuhan karyawan agar karyawan dapat bertahan dan merasa puas bekerja di PT. Angkasa Pura I (Persero) Cabang Bandar Udara Internasional Adisutjipto Yogyakarta.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil pengukuran kinerja PT.Angkasa Pura I (Persero) Cabang Bandar Udara Internasional Adisutjipto Yogyakarta dengan menggunakan *Balanced Scorecard* yang dilihat dari masing-masing perspektif, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Pengukuran perspektif keuangan PT.Angkasa Pura I (Persero) Cabang Bandar Udara Internasional Adisutjipto Yogyakarta menunjukkan kinerja yang baik. Hal tersebut dapat dilihat dari menggunakan perhitungan rasio rentabilitas (*Return On Investment (ROI)*, *Profit Margin*, dan *Operating Ratio*) serta rasio aktivitas (*Operating Asset Turn Over* dan *Fixed Asset Turn Over*). Yang masing-masing menunjukkan hasil yang baik dan sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Walaupun dalam rasio terkadang masih mengalami fluktuasi setiap tahunnya. Maka, diharapkan bagi pihak PT.Angkasa Pura I (Persero) Cabang Bandar Udara Internasional Adisutjipto Yogyakarta untuk lebih meningkatkan pendapatannya sehingga dapat mencapai yang ditargetkan.
2. Perspektif pelanggan PT.Angkasa Pura I (Persero) Cabang Bandar Udara Internasional Adisutjipto Yogyakarta menunjukkan kinerja yang baik. Hal tersebut hasil dari kuesioner kepuasan pelanggan dapat dilihat dari nilai

frequencies pada perspektif pelanggan yaitu jawaban yang paling banyak adalah pilihan Setuju (S), maka dapat dikategorikan puas terhadap kondisi kinerja dan pelayanan yang di berikan PT.Angkasa Pura I (Persero) Cabang Bandar Udara Internasional Adisutjipto Yogyakarta. Peningkatan kualitas pelayanan pun terus dilakukan begitu juga dengan kenyamanan. Dilihat dari retensi pelanggan yang menunjukkan bahwa bisa mempertahankan mitra usaha (pelanggan) lama. Akuisisi pelanggan juga menunjukkan bahwa setiap tahunnya terdapat mitra usaha (pelanggan) baru. Diharapkan dengan adanya usaha-usaha tersebut akan meningkatkan jumlah mitra usaha (pelanggan) di tahun berikutnya sehingga akan meningkatkan pendapatan PT.Angkasa Pura I (Persero) Cabang Bandar Udara Internasional Adisutjipto Yogyakarta.

3. Perspektif proses bisnis internal PT.Angkasa Pura I (Persero) Cabang Bandar Udara Internasional Adisutjipto Yogyakarta menunjukkan hasil kinerja proses inovasi salah satunya dari segi sistem dan teknologi, segi keamanan, segi bangunan, segi sarana, Proses Operasi dan Proses Layanan Purna Jual yang sangat baik. Dapat dilihat dari tabel *Frequency Table* menunjukkan pilihan jawaban dari karyawan mengenai proses bisnis internal PT. Angkasa Pura I (Persero) Cabang Bandar Udara Internasional Adisutjipto Yogyakarta adalah baik, karena banyak memilih pilihan Setuju (S). Dari data kuesioner dapat diketahui tanggapan responden, persentase tertinggi adalah pada indikator perusahaan terus melakukan riset dan pengembangan sehingga produk yang dihasilkan lebih berkualitas dan inovatif. Sedangkan persentase terendah adalah

pada indikator perusahaan telah mengembangkan satu set tolok ukur operasional yang menggambarkan rantai nilai proses bisnis internal, seperti inovasi, proses operasi, dan layanan purna jual. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa sasaran strategis dalam perspektif bisnis internal seperti perusahaan terus melakukan riset dan pengembangan sehingga produk yang dihasilkan lebih berkualitas dan inovatif dalam hal ini ditujukan pelayanan kepada pelanggan sudah tercapai dengan baik.

4. Dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, kepuasan karyawan yang dicapai pada penyebaran kuisioner dilihat dari tabel *Frequency Table* menunjukkan pilihan jawaban dari karyawan adalah puas karena banyak memilih pilihan Setuju (S) untuk indikator *Employee Satisfaction* dan *Learning*. Hasil dari kuesioner yang sudah disebarakan menunjukkan tingkat kepuasan karyawan terhadap kinerja dan pelayanan perusahaan baik atau dikatakan puas. Pada produktifitas karyawan juga menunjukkan hasil yang baik karena setiap tahunnya karyawan karena setiap tahun karyawan tetap memberikan keluaran, itu berarti karyawan PT.Angkasa Pura I (Persero) Cabang Bandar Udara Internasional Adisutjipto Yogyakarta masih produktif menghasilkan laba walaupun berfluktuasi. Begitupun juga dengan retensi karyawan juga tidak banyak yang keluar dan setiap tahunnya bertambah.
5. Hasil pengukuran kinerja PT.Angkasa Pura I (Persero) Cabang Bandar Udara Internasional Adisutjipto Yogyakarta dilihat dari keempat perspektif *Balanced Scorecard* adalah memiliki kinerja yang baik.

5.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan dari penelitian ini, maka terdapat saran yang dapat dikemukakan yang kiranya dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan PT.Angkasa Pura I (Persero) Cabang Bandar Udara Internasional Adisutjipto Yogyakarta adalah sebagai berikut :

1. PT.Angkasa Pura I (Persero) Cabang Bandar Udara Internasional Adisutjipto Yogyakarta sebaiknya dapat mempertimbangkan penerapan *Balanced Scorecard* sebagai alat ukur kinerja perusahaan.
2. Pada aspek keuangan dan non keuangan dalam menggunakan *Balanced Scorecard* di PT.Angkasa Pura I (Persero) Cabang Bandar Udara Internasional Adisutjipto Yogyakarta kedepannya bisa meningkatkan dan mempertahankan sesuai dengan peran *Balanced Scorecard* sebagai alat ukur kinerja. Dan lebih meningkatkan layanan yang diberikan serta membenahi beberapa sarana yang dapat menunjang operasionalisasi dari beberapa kebijakan perusahaan sehingga memiliki kinerja yang semakin baik di masa yang akan datang.

DAFTAR PUSTAKA

- Agnes, Sawir. 2003. *“Analisis Kinerja Keuangan dan Perencanaan Keuangan Perusahaan”*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Angkasa Pura 1. 2017. History Angkasa Pura 1., Angkasa Pura 1 Online, <https://www.ap1.co.id/id/about/our-history>. Diakses 7 Januari 2018.
- Angkasa Pura 1. 2017. Informasi Angkasa Pura 1., Angkasa Pura 1 Online, <https://www.ap1.co.id/id/information/news>. Diakses 7 Januari 2018.
- Angkasa Pura 1. 2017. Berita Adisutjipto *Airport* Angkasa Pura 1., Angkasa Pura 1 Online, <https://adisutjipto-airport.co.id/id/berita/index>. Diakses 7 Januari 2018.
- Arikunto, S. 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*, Jakarta: Rineka Cipta.
- Azwar, S. 2005. *Sikap Manusia : Teori dan Pengukurannya*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Dirawati, Nur Resky. 2016. *Penerapan Balanced Scorecard Di PT PLN (PERSERO) Wilayah SULSELBAR*. Skripsi Dipublikasikan Universitas Hasanuddin, Makassar.
- Ghozali, Imam. 2005. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan SPSS*. Semarang: Badan Penerbit UNDIP.
- Haezer, Abisag Christie Eben, Masyhad, dan Mahsina. 2015. *Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Alat Ukur Kinerja Perusahaan BUMN Pada Perencanaan Strategik PT Angkasa Pura 1 (Persero) Bandara Udara Internasional Surabaya*. Jurnal Akuntansi UBHARA ISSN: 2460-7762.
- Hasan, Iqbal. 2005. *Pokok-Pokok Materi Statistik 2*. Cetakan Ketiga. Jakarta. PT Bumi Aksara.
- Husein, Umar. 2008. *Metode Penelitian Untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*. Jakarta. PT. Rajagrafindo Persada

- J. Supranto, M.A. 2002. *Metode Peramalan Kuantitatif untuk Perencanaan Ekonomi dan Bisnis*, Jakarta: Rineka Cipta.
- Kaplan, R. S. dan David P. Norton. 2000. *Balance Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*, Terjemahan: Pasla Yosi Peter R. Penerbit Erlangga. Jakarta.
- Kasmir. 2008. *Analisis Laporan Keuangan*. Rajawali Pers. Jakarta.
- Kasmir. 2014. *Analisis Laporan Keuangan*. Edisi Satu. Cetakan Ketujuh. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada
- Kotler, Philip. 2010. *Manajemen Pemasaran*. Edisi tiga belas Bahasa Indonesia. Jilid 1 dan 2. Jakarta : Erlangga.
- Margono, Drs. S. Margono. 2004. *Metodologi Penelitian Pendidikan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Munawir, S. 2010. *Analisa Laporan Keuangan*. Edisi keempat. Yogyakarta: Liberty.
- Munawir, S. 2015. *Analisis Laporan Keuangan*. Jakarta: Salemba Empat.
- Ragupathi. 2013. *The Employee Retention Practices of MNC'S in Hyderabad*. Research Journal of Management Sciences. 2(4).
- Sarjono, Haryadi, Arko Pujadi, dan Henry Wono Wong. 2010. *Penerapan Metode Balanced Scorecard Sebagai Suatu Sistem Pengukuran Kinerja Pada PT Dritama Brokerindo, Jakarta Timur*. *Binus Business Review*, Vol.1 No.1 Mei 2010.
- Saryono. 2010. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. PT. Alfabeta. Bandung.
- Soeratno dan Arsyad, L. 2008. *Metodologi Penelitian Untuk Ekonomi dan Bisnis*. Edisi Revisi. UPP STIM YKPM. Yogyakarta.

- Suarni, Rini Pranama Putri. 2013. *Analisis Pengukuran Kinerja Pada PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandara Internasional Sultan Hasanuddin Menggunakan Pendekatan Balanced Scorecard*. Skripsi Dipublikasikan, Universitas Hasanuddin, Makassar.
- Sudana, I. 2011. *Manajemen Keuangan Perusahaan Teori dan Praktek*. Jakarta: Erlangga.
- Sudaryo, Yoyo. 2013. *Analisis Balance Scorecard Sebagai Alat Ukur Kinerja Perusahaan Studi Kasus Pada PT Daya Anugrah Motor Mandiri*. JIM : Januari-April.
- Sugiyono. 2014. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Sugiyono. 2016. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: PT Alfabet.
- Syamsuddin, Lukman. 2009. *Manajemen Keuangan Perusahaan: Konsep Aplikasi dalam: Perencanaan, Pengawasan, dan Pengambilan Keputusan*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Tandiontong, Mathius dan Erna Rizki Yoland. 2011. *Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Yang Memadai (Sebuah Studi Pada Perusahaan Bio Tech Sarana Di Bandung)*. Akurat Jurnal Ilmiah Akuntansi, Nomor 05 Tahun ke-2 Mei-Agustus 2011.
- Wikipedia. Angkasa Pura II. Wikipedia Online, https://id.wikipedia.org/wiki/Angkasa_Pura_II. Diakses 7 Januari 2018.
- Tahaka, Yanne Christiani. 2013. *Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Alat Ukur Kinerja Pada PT. Bank Sulut*. Jurnal EMBA Vol.1 No.4 Desember 2013.

LAMPIRAN



KEMENTERIAN RISET, TEKNOLOGI, DAN PENDIDIKAN TINGGI
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN NASIONAL "VETERAN" YOGYAKARTA

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

Alamat : Jalan SWK 104 Lingkar Utara, Condonggeatur, Sleman, Yogyakarta 55283

Telepon: (0274) 486255, 487276, Faximile: (0274) 486255

Laman : <http://ekonomi.upnyk.ac.id>

Nomor : 382/UN62.14/AKD.5/VI/2018
Klasifikasi : Biasa
Lampiran : Proposal
Perihal : Permohonan Ijin Penelitian

Yogyakarta, 8 Juni 2018

Yth.

General Manager PT. Angkasa Pura I (Persero)

Cab. Bandara Internasional Adisucipto

Jl. Solo Km.9 Maguwoharjo Depok Sleman 55282

Di

Yogyakarta.

Dengan Hormat,

Sesuai dengan kurikulum Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis UPN "Veteran" Yogyakarta tentang kewajiban penulisan Skripsi bagi Mahasiswa yang menempuh Program Sarjana (S1).

Melalui surat ini mohon diijinkan mahasiswa kami :

Nama : **Maghfira Gimara Irianti Putri**
No. Mahasiswa : 142140063
No. Telp/HP : 081226231369
Program Studi : Akuntansi
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

Untuk dapat memperoleh data/keterangan dan Instansi yang Bapak/Ibu pimpin guna penyusunan Skripsi dengan judul :

PENERAPAN BALANCED SCORECARD SEBAGAI ALAT UKUR KINERJA PADA PT. ANGKASA PURA I (PERSERO) CAB. BANDARA UDARA INTERNASIONAL ADISUCIPTO YOGYAKARTA.

Keterangan : a. Data yang diperoleh hanya untuk tulisan ilmiah
b. Lama mencari data ± 2 (bulan)

Demikian atas perhatian dan kerjasamanya diucapkan terima kasih.

A.n. Dekan
Wakil Dekan Bidang Akademik

DEDRS. PURWIYANTA, M.Si
NIP. 19641026 199203 1 001

PT. Angkasa Pura I (Persero)

Adisutjipto International Airport:

Jl. Solo Km. 9 Yogyakarta 55282

Telp. (0274) 484261, Fax. (0274) 488155

web: www.adisutjipto-airport.co.id

Kantor Pusat Jakarta:

Kota Baru Bandar Kemayoran Blok B. 12 Kav. 2

Jakarta 10610, Indonesia

tel: 021 654 1961 fax: 021 654 1514 web: angkaspura1.co.id

Nomor : AP.I. 1335 /DL.09/2018/GM.JOG
Klasifikasi : Biasa
Lampiran : Penelitian

Kepada Yth.:

DEKAN

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

UNIVERSITAS PEMBANGUNAN NASIONAL "VETERAN"

Di-

YOGYAKARTA

Menunjuk Surat Saudara Nomor: 167/UN62,14/AKD,5/III/2018 tanggal 26 Maret 2018 perihal permohonan untuk melakukan penelitian atas nama sebagai berikut :

NO	NAMA	NIM
1	Maghfira Gimara Irianti Putri	142140063

Pada prinsipnya manajemen PT Angkasa Pura I (Persero) Bandar Udara Adisutjipto Yogyakarta dapat menerima Mahasiswa tersebut untuk melaksanakan penelitian terhitung tanggal 02 Mei 2018 s.d 31 Mei 2018.

Untuk menjadi perhatian bagi mahasiswa yang melakukan penelitian diwajibkan sebagai berikut :

- Melaksanakan penelitian sesuai dengan jam yang berlaku di perusahaan;
- Mentaati semua peraturan yang berlaku di perusahaan;
- Menjaga semua kerahasiaan perusahaan;
- Kepada peserta tidak boleh memaksa pegawai apabila pegawai berkeberatan dalam penyampaian data (keterangan : pengisian angket / kuesioner);
- Wajib menyerahkan hasil penelitian maksimal 1 (satu) bulan setelah pengambilan data.

Demikian disampaikan, atas perhatiannya diucapkan terima kasih.

Yogyakarta, 11 April 2018

a.n. GENERAL MANAGER

PTS. SHARED SERVICES DEPARTEMENT HEAD,



AngkasaPura | AIRPORTS

DAMIANA KRISTYANI

Tembusan Yth.:

- Accounting Section Head;
- Human Capital Section Head.

Nomor : AP.I. 2380/DL.09/2018/GM.JOG
Klasifikasi : Biasa
Lampiran : Penelitian

Kepada Yth.:
DEKAN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN NASIONAL "VETERAN"
Di-
YOGYAKARTA

Menunjuk Surat Saudara Nomor: 282/UN62.14/AKD.5/VI/2018 tanggal 8 Juni 2018 perihal permohonan untuk melakukan penelitian atas nama sebagai berikut :

NO	NAMA	NRP
1	Maghfira Gimara Irianti Putri	142140063

Pada prinsipnya manajemen PT Angkasa Pura I (Persero) Bandar Udara Adisutjipto Yogyakarta dapat menerima Mahasiswa tersebut untuk melaksanakan penelitian terhitung tanggal 16 Juli 2018 s.d 14 Agustus 2018.

Untuk menjadi perhatian bagi mahasiswa yang melakukan penelitian diwajibkan sebagai berikut :

- Melaksanakan penelitian sesuai dengan jam yang berlaku di perusahaan;
- Mentaati semua peraturan yang berlaku di perusahaan;
- Menjaga semua kerahasiaan perusahaan;
- Kepada peserta tidak boleh memaksa pegawai apabila pegawai berkeberatan dalam penyampaian data (keterangan : pengisian angket / kuesioner);
- Wajib menyerahkan hasil penelitian maksimal 1 (satu) bulan setelah pengambilan data.

Demikian disampaikan, atas perhatiannya diucapkan terima kasih.

Yogyakarta, 12 Juli 2018
a.n. GENERAL MANAGER
SHARED SERVICES DEPARTEMENT HEAD,



AngkasaPura | AIRPORTS
BANDARA ADISUTJIPTO

HERU PURWOWIBOWO

Tembusan Yth.:
1. Property & Advertising Sales Section Head;
2. Human Capital Section Head.

SURAT PERNYATAAN



Yang bertanda tangan dibawah ini :
N a m a : Maghfira Gimara Irianti Putri
Tempat, Tanggal Lahir : Banyumas, 27 Maret 1996
Instansi / Perguruan Tinggi / Sekolah : Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" YK
A l a m a t : Perum Griya Avia Ceria Jl. Elang 10. Tegalsari.
Nomor Telepon : 0812-2623-1369
Nomor Telepon Guru Pembimbing : 0877-3953-5551

Menyatakan bahwa selama menjalankan penulisan / Penempatan Kerja Praktek di Kantor Cabang PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandara Adisutjipto Yogyakarta akan mentaati hal-hal sebagai berikut :

- a. Bersedia dan sanggup mengikuti segala peraturan / ketentuan yang berlaku di PT. Angkasa Pura I (Persero).
- b. Menjaga rahasia perusahaan.
- c. Menyampaikan laporan tertulis setelah menyelesaikan kerja praktek
- d. Tidak menuntut hak - hak kepegawaian.
- e. Diwajibkan menggunakan pakaian hitam putih dan jas almamater.
- f. Memasukan pas photo 3x4:1 lembar.
- g. Apabila terjadi incident maupun accident selama menjalankan penulisan / Penempatan Kerja Praktek, segala akibat dan resiko yang timbul ditanggung sendiri oleh pemohon/peserta KP/ penulis.

Demikian Surat Pernyataan ini untuk dapat dipergunakan seperlunya.



Yogyakarta,
Peserta KP / Penulis



KUESIONER PENELITIAN

Penerapan *Balanced Scorecard* Sebagai Alat Ukur Kinerja Pada PT Angkasa Pura I (Persero) Cabang Bandar Udara Internasional Adisutjipto Yogyakarta

Kepada Yth.

Bapak/Ibu/Saudara/i Responden

Di Tempat

Dengan Hormat,

Dalam rangka menyelesaikan tugas akhir Strata Satu (S1) saya mahasiswa Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Yogyakarta, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Jurusan Akuntansi, yang mana salah satu persyaratannya adalah penulisan skripsi. Maka untuk keperluan tersebut saya sangat membutuhkan untuk memperoleh data perihal informasi yang harus saya kumpulkan sehubungan dengan penelitian yang saya lakukan sebagaimana “Daftar Kuesioner” terlampir. Dan tujuan dari penelitian ini bukanlah untuk menunjukkan kesalahan maupun kekurangan dari pihak manapun.

Sehubungan dengan penelitian yang dilakukan, dimohon kesediaan Bapak/Ibu/Saudara/i untuk meluangkan waktu guna mengisi kuisoner ini. Saya berharap Bapak/Ibu/Saudara/i menjawab pertanyaan-pertanyaan yang tersedia sesuai. Sesuai dengan kode etik penelitian, data dan informasi yang Bapak/Ibu/Saudara/i berikan akan dijamin kerahasiaannya, dan hanya ditujukan untuk kepentingan ilmiah.

Atas ketersediaan dan partisipasi serta bantuan atau kerja sama Bapak/Ibu/Saudara/i saya ucapkan terima kasih.

Hormat Saya,

Maghfira Gimara Irianti Putri

PETUNJUK PENGISIAN :

1. Jawablah semua pertanyaan yang tersedia dengan memberikan tanda (√) pada kolom yang disediakan.
2. Bapak/Ibu/Saudara/i diminta untuk membaca petunjuk yang tersedia dalam menjawab pertanyaan-pertanyaan yang diajukan.
3. Tiap pertanyaan harus diisi dengan satu jawaban.

STS : Sangat Tidak Setuju

TS : Tidak Setuju

C : Cukup

S : Setuju

SS : Sangat Setuju

Data Identitas Responden

1. No Responden : (diisi oleh peneliti)
2. Nama Responden :
3. Nama CV/PT/Firma/UD/Koperasi/Yayasan/Perusahaan Perseorangan yang bekerjasama dengan perusahaan ini :
.....
4. Pekerjaan :
5. Jenis Kelamin : Laki-laki Perempuan
6. Rentang Usia Anda :
 < 20 tahun 20 - 30 tahun 31 - 40 tahun
 41 - 50 tahun > 50 tahun
7. Pendidikan Terakhir Anda :
 SMP/Sederajat SMA/Sederajat Diploma
 Strata 1 Strata 2 Lainnya :
8. Lama Bekerjasama dengan Perusahaan :
 < 5 tahun 6 - 10 tahun 11 - 15 tahun
 16 - 20 tahun 21 - 25 tahun > 26 tahun

**KUESIONER
PERSPEKTIF PELANGGAN
(Customer Satisfaction)**

Jawaban atas pertanyaan berikut ini digunakan untuk mengukur sejauh mana tingkat kepuasan Bapak/Ibu/Saudara/i sebagai mitra usaha (pelanggan) yang selama ini bekerja sama dengan PT Angkasa Pura I (Persero) Cabang Bandar Udara Internasional Adisutjipto Yogyakarta. Dimohon kepada Bapak/Ibu/Saudara/i untuk memberikan pendapat berdasarkan pengalaman, pengamatan, dan pengetahuan dengan cara memberikan tanda *checklist* atau centang (√) yang dianggap paling tepat atau sesuai pada tempat jawaban yang tersedia diantara nomor 1 sampai nomor 5, dengan petunjuk sebagai berikut.

1. Sangat Tidak Setuju (STS)
2. Tidak Setuju (TS)
3. Cukup (C)
4. Setuju (S)
5. Sangat Setuju (SS)

No	Pernyataan	STS (1)	TS (2)	C (3)	S (4)	SS (5)
1.	Menurut kami selama ini PT Angkasa Pura I (Persero) Cabang Bandar Udara Internasional Adisutjipto Yogyakarta memberikan produk yang berkualitas dan memuaskan sesuai dengan yang diharapkan.					
2.	Kami merasa bahwa PT Angkasa Pura I (Persero) Cabang Bandar Udara Internasional Adisutjipto Yogyakarta memberikan pelayanan jasa produk yang sebanding dengan tarif yang dikenakan.					
3.	Menurut kami PT Angkasa Pura I (Persero) Cabang Bandar Udara Internasional Adisutjipto Yogyakarta mempunyai fasilitas yang cukup memadai, bersih, rapi dan nyaman sesuai standar yang baik.					
4.	Kami jarang dan hampir tidak pernah melakukan keluhan atas pelayanan yang kami terima.					
5.	Pihak PT Angkasa Pura I (Persero) Cabang Bandar Udara Internasional Adisutjipto Yogyakarta selalu menanggapi keluhan kami dengan cepat dan tepat.					
6.	Menurut kami PT Angkasa Pura I (Persero) Cabang Bandar Udara Internasional Adisutjipto Yogyakarta selalu memberikan informasi yang kami butuhkan secara tepat dan akurat.					
7.	Kami selalu memiliki pengalaman yang menyenangkan dengan PT Angkasa Pura I (Persero) Cabang Bandar Udara Internasional Adisutjipto Yogyakarta.					
8.	PT Angkasa Pura I (Persero) Cabang Bandar Udara Internasional Adisutjipto Yogyakarta memiliki citra yang positif dan baik.					

TERIMAKASIH ATAS BANTUAN YANG TELAH DIBERIKAN

PETUNJUK PENGISIAN :

1. Jawablah semua pertanyaan yang tersedia dengan memberikan tanda (√) pada kolom yang disediakan.
2. Bapak/Ibu/Saudara/i diminta untuk membaca petunjuk yang tersedia dalam menjawab pertanyaan-pertanyaan yang diajukan.
3. Tiap pertanyaan harus diisi dengan satu jawaban.

STS : Sangat Tidak Setuju

TS : Tidak Setuju

C : Cukup

S : Setuju

SS : Sangat Setuju

Data Identitas Responden

1. No Responden : (diisi oleh peneliti)
2. Nama Responden :
3. Jenis Kelamin : Laki-laki Perempuan
4. Rentang Usia Anda :
 < 20 tahun 20 - 30 tahun 31 - 40 tahun
 41 - 50 tahun > 50 tahun
5. Pendidikan Terakhir Anda :
 SMP/Sederajat SMA/Sederajat Diploma
 Strata 1 Strata 2 Strata 3
 Lainnya :
6. Posisi Jabatan Anda :
 Direktur atau setingkatnya Supervisor atau setingkatnya
 General Manager atau setingkatnya Staff atau setingkatnya
 Manager atau setingkatnya
7. Lama Bekerja di Perusahaan sekarang :
 < 5 tahun 6 - 10 tahun 11 - 15 tahun
 16 - 20 tahun 21 - 25 tahun > 26 tahun

KUESIONER
PERSPEKTIF PEMBELAJARAN DAN PERTUMBUHAN
(Indicator Employee Satisfaction)

Jawaban atas pertanyaan berikut ini digunakan untuk mengukur sejauh mana tingkat kepuasan Bapak/Ibu/Saudara/i sebagai karyawan PT Angkasa Pura I (Persero) Cabang Bandar Udara Internasional Adisutjipto Yogyakarta. Dimohon kepada Bapak/Ibu/Saudara/i untuk memberikan pendapat berdasarkan pengalaman, pengamatan, dan pengetahuan dengan cara memberikan tanda *checklist* atau centang (√) yang dianggap paling tepat atau sesuai pada tempat jawaban yang tersedia diantara nomor 1 sampai nomor 5, dengan petunjuk sebagai berikut.

1. **Sangat Tidak Setuju (STS)**
2. **Tidak Setuju (TS)**
3. **Cukup (C)**
4. **Setuju (S)**
5. **Sangat Setuju (SS)**

No	Pernyataan	STS (1)	TS (2)	C (3)	S (4)	SS (5)
1.	Jumlah upah yang saya terima sesuai dengan pengorbanan fisik dan waktu yang sudah saya berikan untuk menyelesaikan tugas-tugas perusahaan.					
2.	Jumlah upah yang saya terima dari perusahaan memungkinkan saya untuk hidup layak bersama keluarga.					
3.	Jumlah upah yang saya terima dari perusahaan telah sesuai dengan peraturan penggajian dan pengupahan, misalnya standar UMR.					
4.	Jumlah tunjangan kesehatan dan pengobatan yang diberikan perusahaan kepada saya beserta seluruh keluarga yang tertanggung sudah layak dan memadai.					
5.	Menurut saya jumlah dan sistem pengumpulan jaminan hari tua yang dilakukan oleh perusahaan sudah cukup layak dan sesuai dengan peraturan yang berlaku.					
6.	Menurut saya jumlah asuransi kecelakaan kerja yang diberikan oleh perusahaan sudah sesuai dengan risiko yang saya hadapi.					
7.	Menurut saya jumlah asuransi kematian yang diberlakukan oleh perusahaan sudah sesuai, layak, dan memadai.					
8.	Menurut saya jumlah tunjangan hari raya yang diberikan oleh perusahaan sudah cukup layak, memadai dan sesuai.					
9.	Cuti yang diberikan perusahaan kepada saya setiap tahun sudah layak, memadai, dan sesuai dengan apa yang telah saya lakukan untuk perusahaan.					
10.	Saya selalu dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan penting dalam perusahaan.					

KUESIONER
PERSPEKTIF PEMBELAJARAN DAN PERTUMBUHAN
(Indicator Learning)

Jawaban atas pertanyaan berikut ini digunakan untuk mengukur sejauh mana tingkat kepuasan Bapak/Ibu/Saudara/i sebagai karyawan PT Angkasa Pura I (Persero) Cabang Bandar Udara Internasional Adisutjipto Yogyakarta. Dimohon kepada Bapak/Ibu/Saudara/i untuk memberikan pendapat berdasarkan pengalaman, pengamatan, dan pengetahuan dengan cara memberikan tanda *checklist* atau centang (√) yang dianggap paling tepat atau sesuai pada tempat jawaban yang tersedia diantara nomor 1 sampai nomor 5, dengan petunjuk sebagai berikut.

1. **Sangat Tidak Setuju (STS)**
2. **Tidak Setuju (TS)**
3. **Cukup (C)**
4. **Setuju (S)**
5. **Sangat Setuju (SS)**

No	Pernyataan	STS (1)	TS (2)	C (3)	S (4)	SS (5)
1.	Saya selalu menunjukkan komitmen kuat untuk belajar dengan selalu mencari cara baru untuk bekerja dan menjadikan pembelajaran sebagai bagian dari strategi perusahaan kami.					
2.	Kami selalu belajar dengan melihat dan belajar dari apa yang dilakukan oleh perusahaan lain yang lebih berhasil.					
3.	Kami selalu belajar dengan melakukan perbaikan secara terus-menerus terhadap apa yang telah kami laksanakan sebelumnya yaitu dengan selalu mengawasi sesuatu hal sebelum pindah ke hal lain.					
4.	Kami bersedia belajar dengan mencoba ide baru dan bersedia melakukan eksperimen dengan ide baru tersebut.					
5.	Perusahaan kami selalu berfokus ke pembelajaran.					
6.	Kami selalu memiliki keinginan untuk belajar baik secara individu, tim maupun ditingkat perusahaan secara keseluruhan.					
7.	Sistem manajemen kami selalu mendorong baik individu maupun tim yang ada dalam perusahaan untuk selalu belajar.					
8.	Proses dan sistem kerja yang ada dalam perusahaan selalu mendorong untuk belajar.					
9.	Struktur organisasi dan proses komunikasi yang ada dalam perusahaan kami selalu mendorong orang untuk belajar.					
10.	Para pemimpin yang ada diperusahaan kami selalu menunjukkan komitmen mereka untuk belajar.					

KUESIONER
PERSPEKTIF PROSES BISNIS INTERNAL
(Internal Business Process)

Jawaban atas pertanyaan berikut ini digunakan untuk mengukur efisiensi produksi dan produktivitas, inovasi dalam hal pelayanan Bapak/Ibu/Saudara/i sebagai karyawan PT Angkasa Pura I (Persero) Cabang Bandar Udara Internasional Adisutjipto Yogyakarta kepada pelanggan, Dimohon kepada Bapak/Ibu/Saudara/i untuk memberikan pendapat berdasarkan pengalaman, pengamatan, dan pengetahuan dengan cara memberikan tanda *checklist* atau centang (√) yang dianggap paling tepat atau sesuai pada tempat jawaban yang tersedia diantara nomor 1 sampai nomor 5, dengan petunjuk sebagai berikut.

1. **Sangat Tidak Setuju (STS)**
2. **Tidak Setuju (TS)**
3. **Cukup (C)**
4. **Setuju (S)**
5. **Sangat Setuju (SS)**

No	Pernyataan	STS (1)	TS (2)	C (3)	S (4)	SS (5)
1.	Perusahaan telah mengembangkan satu set tolok ukur operasional yang menggambarkan rantai nilai proses bisnis internal, seperti inovasi, proses operasi, dan layanan purna jual.					
2.	Beberapa tolok ukur proses bisnis terkait langsung dengan karakteristik produk dan layanan yang menjadi perhatian pelanggan.					
3.	Perusahaan terus melakukan riset dan pengembangan sehingga produk yang dihasilkan lebih berkualitas dan inovatif.					
4.	Proses bisnis yang dilakukan perusahaan tidak berbelit-belit dan tidak membingungkan pelanggan.					
5.	Proses bisnis dan <i>respond time</i> (waktu tanggapan) semakin baik, operasional perusahaan semakin efektif dan efisien.					

TERIMAKASIH ATAS BANTUAN YANG TELAH DIBERIKAN

REKAPITULASI JAWABAN RESPONDEN

A. PERSPEKTIF PELANGGAN

Responden	Nilai Kuesioner Untuk Pertanyaan								Total	Rata-Rata
	1	2	3	4	5	6	7	8		
1	3	4	5	3	3	4	3	4	29	3.625
2	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4
3	5	4	4	4	4	4	4	4	33	4.125
4	3	3	4	5	5	3	3	3	29	3.625
5	4	4	4	2	3	4	4	4	29	3.625
6	4	4	3	3	2	3	4	4	27	3.375
7	4	5	4	4	5	5	5	5	37	4.625
8	5	5	3	3	3	4	5	4	32	4
9	5	4	5	2	4	5	5	4	34	4.25
10	3	3	4	4	4	4	3	4	29	3.625
11	4	3	3	3	4	4	4	4	29	3.625
12	1	1	2	3	2	2	2	2	15	1.875
13	5	4	5	4	5	4	4	5	36	4.5
14	3	3	4	2	4	4	4	4	28	3.5
15	5	5	5	4	5	5	5	5	39	4.875
16	4	4	3	3	3	4	4	4	29	3.625
17	3	4	4	4	4	4	4	4	31	3.875
18	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4
19	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4
20	4	3	3	4	4	4	4	4	30	3.75
21	3	3	3	3	3	3	3	3	24	3
22	4	3	3	2	4	4	3	4	27	3.375
23	5	4	4	4	3	4	3	4	31	3.875
24	4	4	5	4	5	5	3	4	34	4.25
25	3	3	2	4	4	4	4	4	28	3.5
26	4	2	4	3	4	4	3	4	28	3.5

27	4	4	4	3	3	3	3	4	28	3.5
28	3	3	4	4	2	4	3	4	27	3.375
29	3	2	3	2	4	3	3	3	23	2.875
30	3	3	4	4	2	3	4	4	27	3.375
31	5	5	4	4	5	5	5	4	37	4.625
32	4	4	4	4	3	4	4	4	31	3.875
33	4	4	3	4	4	5	4	4	32	4
34	5	5	5	4	5	4	4	5	37	4.625
35	4	4	2	2	4	3	4	4	27	3.375
36	4	4	4	3	4	4	4	5	32	4
37	3	3	3	3	3	3	3	3	24	3
38	4	2	3	2	5	5	3	5	29	3.625
39	3	4	4	4	1	3	4	4	27	3.375
40	4	3	3	1	2	3	2	2	20	2.5
41	2	3	3	3	2	3	3	5	24	3
42	4	2	3	2	3	4	1	1	20	2.5
43	3	3	4	2	3	4	3	4	26	3.25
44	3	2	4	3	3	4	3	3	25	3.125
45	3	3	4	3	3	4	3	4	27	3.375
46	4	5	5	4	5	4	5	5	37	4.625
47	4	5	4	5	4	5	5	5	37	4.625
48	4	3	4	4	3	4	2	4	28	3.5
49	3	4	4	5	4	5	5	5	35	4.375
50	4	4	4	2	3	3	3	4	27	3.375
51	4	4	3	4	4	5	4	4	32	4
52	4	4	4	4	3	4	4	4	31	3.875
53	4	4	4	4	4	4	4	5	33	4.125
54	4	4	3	4	4	3	4	5	31	3.875
55	3	3	4	3	5	4	4	4	30	3.75
56	4	3	4	3	5	4	4	5	32	4
57	4	3	4	5	5	4	3	5	33	4.125
58	3	3	4	4	3	4	3	5	29	3.625

59	3	4	4	3	4	5	4	5	32	4
60	4	4	4	4	4	3	4	4	31	3.875
TOTAL	224	214	225	204	220	235	219	244	1785	

B. PERSPEKTIF PROSES BISNIS INTERNAL

Responden	Nilai Kuesioner Untuk Pertanyaan					Total	Rata-rata
	1	2	3	4	5		
1	4	3	4	4	4	19	3.8
2	3	4	5	5	5	22	4.4
3	5	5	5	5	5	25	5
4	4	4	4	4	4	20	4
5	4	4	5	5	5	23	4.6
6	4	5	4	4	4	21	4.2
7	3	4	5	5	5	22	4.4
8	4	4	4	4	5	21	4.2
9	5	5	4	4	5	23	4.6
10	3	3	4	4	4	18	3.6
11	4	4	4	3	3	18	3.6
12	4	5	4	3	5	21	4.2
13	4	4	4	3	3	18	3.6
14	3	3	4	4	4	18	3.6
15	5	4	4	3	4	20	4
16	4	4	4	4	4	20	4
17	4	4	4	4	4	20	4
18	4	4	3	4	3	18	3.6
19	4	5	4	3	4	20	4
20	5	4	4	4	4	21	4.2
21	5	4	4	4	4	21	4.2
22	5	5	5	5	5	25	5
23	3	3	4	4	4	18	3.6
24	3	4	4	4	5	20	4

25	5	5	5	5	5	25	5
26	5	5	5	5	5	25	5
27	4	4	3	5	4	20	4
28	4	4	4	5	4	21	4.2
29	5	5	5	4	5	24	4.8
30	5	4	5	4	4	22	4.4
31	3	4	4	4	4	19	3.8
32	5	5	5	5	5	25	5
33	4	4	4	4	5	21	4.2
34	4	4	4	5	5	22	4.4
35	4	4	4	4	5	21	4.2
36	3	3	4	2	3	15	3
37	5	5	5	4	4	23	4.6
38	4	4	4	3	3	18	3.6
39	4	4	4	4	4	20	4
40	5	5	5	5	5	25	5
41	3	3	4	3	4	17	3.4
42	4	4	4	4	4	20	4
43	4	5	5	4	5	23	4.6
44	3	4	5	5	5	22	4.4
45	3	4	4	4	4	19	3.8
46	4	4	4	4	4	20	4
47	5	4	4	4	4	21	4.2
48	4	5	4	5	5	23	4.6
49	4	4	4	4	4	20	4
50	5	4	5	5	5	24	4.8
51	4	4	5	4	5	22	4.4
52	4	4	5	4	5	22	4.4
53	4	4	4	4	4	20	4
54	5	4	5	5	5	24	4.8
55	3	4	4	5	3	19	3.8
56	3	3	4	3	3	16	3.2

57	5	5	5	4	4	23	4.6
58	3	3	4	3	3	16	3.2
59	5	5	5	4	4	23	4.6
60	5	4	5	4	4	22	4.4
61	4	3	4	4	4	19	3.8
62	5	5	5	5	4	24	4.8
63	5	4	5	5	4	23	4.6
64	5	5	5	5	5	25	5
TOTAL	264	265	278	265	273	1345	

C. PERSPEKTIF PEMBELAJARAN DAN PERTUMBUHAN

a. EMPLOYEE STATIFICATION

Responden	NilaiKuesionerUntukPertanyaan										Total	Rata-rata
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
1	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	37	3.7
2	5	5	5	4	4	3	3	4	4	3	40	4
3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50	5
4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	43	4.3
5	4	4	3	5	5	4	4	5	5	5	44	4.4
6	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	35	3.5
7	4	4	4	4	3	4	5	5	5	5	43	4.3
8	4	4	5	5	4	5	4	5	5	5	46	4.6
9	3	4	5	5	5	3	5	4	4	4	42	4.2
10	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	37	3.7
11	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4
12	5	5	5	5	3	5	3	3	4	1	39	3.9
13	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	38	3.8
14	4	4	4	3	4	3	3	4	4	3	36	3.6
15	4	4	5	5	4	4	4	4	4	3	41	4.1
16	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	39	3.9
17	2	3	3	2	3	3	2	3	3	1	25	2.5

12	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50	5
13	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4
14	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	38	3.8
15	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4
16	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	41	4.1
17	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	38	3.8
18	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	37	3.7
19	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	41	4.1
20	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4
21	4	4	5	4	3	4	4	3	3	4	38	3.8
22	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	47	4.7
23	3	3	3	3	2	2	3	3	2	2	26	2.6
24	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	38	3.8
25	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	48	4.8
26	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50	5
27	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	44	4.4
28	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	42	4.2
29	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	44	4.4
30	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	41	4.1
31	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4
32	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	48	4.8
33	3	3	3	4	3	4	4	4	5	5	38	3.8
34	4	4	4	3	4	4	5	4	4	5	41	4.1
35	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	36	3.6
36	4	4	3	3	5	3	2	2	3	5	34	3.4
37	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	42	4.2
38	4	5	4	4	3	4	3	3	3	3	36	3.6
39	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4
40	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	46	4.6
41	3	3	4	3	3	4	3	4	3	4	34	3.4
42	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	38	3.8
43	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	46	4.6

44	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	47	4.7
45	5	5	5	4	4	3	4	4	4	4	42	4.2
46	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4
47	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	42	4.2
48	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	46	4.6
49	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4
50	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50	5
51	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	42	4.2
52	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	42	4.2
53	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4
54	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	42	4.2
55	4	4	4	3	2	3	3	3	3	3	32	3.2
56	4	3	5	3	3	5	5	4	4	5	41	4.1
57	5	5	3	4	4	5	4	5	5	4	44	4.4
58	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	39	3.9
59	5	4	3	3	4	5	5	5	5	5	44	4.4
60	5	4	5	4	4	5	5	5	4	5	46	4.6
61	4	3	3	4	3	3	4	3	4	3	34	3.4
62	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	49	4.9
63	5	4	4	4	4	5	4	5	4	3	42	4.2
64	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	47	4.7
TOTAL	269	261	261	262	260	274	276	269	266	269	2667	

TABEL FREKUENSI JAWABAN RESPONDEN

A. PERSPEKTIF PELANGGAN

	Mean	Frequency					Valid Percent (%)				
		STS (1)	TS (2)	C (3)	S (4)	SS (5)	STS (1)	TS (2)	C (3)	S (4)	SS (5)
Cus 1	3,73	1	1	19	31	8	1,7	1,7	31,7	51,7	13,3
Cus 2	3,57	1	5	20	27	7	1,7	8,3	33,3	45	11,7
Cus 3	3,75	0	3	16	34	7	0	5	26,7	56,7	11,7
Cus 4	3,40	1	10	17	28	4	1,7	16,7	28,3	46,7	6,7
Cus 5	3,67	1	6	17	24	12	1,7	10	28,3	40	20
Cus 6	3,92	0	1	14	34	11	0	1,7	23,3	56,7	18,3
Cus 7	3,65	1	3	20	28	8	1,7	5	33,3	46,7	13,3
Cus 8	4,07	1	2	5	36	16	1,7	3,3	8,3	60	26,7
Total	29,76	6	31	128	242	73	10,2	51,7	213,2	403,5	121,7
Rata-rata (%)	3.7187	0,75	3,875	16	30,25	9,125	1,275	6,4625	26,65	50,4375	15,2125

B. PERSPEKTIF PROSES BISNIS INTERNAL

	Mean	Frequency					Valid Percent (%)				
		STS (1)	TS (2)	C (3)	S (4)	SS (5)	STS (1)	TS (2)	C (3)	S (4)	SS (5)
Inbus 1	4,13	0	0	14	28	22	0	0	21,9	43,8	34,4
Inbus 2	4,14	0	0	9	37	18	0	0	14,1	57,8	28,1
Inbus 3	4,34	0	0	2	38	24	0	0	3,1	59,4	37,5
Inbus 4	4,14	0	1	9	34	20	0	1,6	14,1	53,1	31,3
Inbus 5	4,27	0	0	8	31	25	0	0	12,5	48,4	39,1
Total	21,02	0	1	42	168	109	0	1,6	65,7	262,5	170,4

Rata-rata (%)	4.2031	0	0,2	8,4	33,6	21,8	0	0,32	13,14	52,5	34,08
----------------------	---------------	----------	------------	------------	-------------	-------------	----------	-------------	--------------	-------------	--------------

C. PERSPEKTIF PEMBELAJARAN DAN PERTUMBUHAN

a. *EMPLOYEE SATISFACTION*

	Mean	Frequency					Valid Percent (%)				
		STS (1)	TS (2)	C (3)	S (4)	SS (5)	STS (1)	TS (2)	C (3)	S (4)	SS (5)
Emp 1	3,92	1	3	10	36	14	1,6	4,7	15,6	56,3	21,9
Emp 2	3,98	1	1	8	42	12	1,6	1,6	12,5	65,6	18,8
Emp 3	4,30	0	0	7	31	26	0	0	10,9	48,4	40,6
Emp 4	4,17	1	1	7	32	23	1,6	1,6	10,9	50,0	35,9
Emp 5	3,88	0	2	11	44	7	0	3,1	17,2	68,8	10,9
Emp 6	3,80	1	2	16	35	10	1,6	3,1	25,0	54,7	15,6
Emp 7	3,72	1	2	19	34	8	1,6	3,1	29,7	53,1	12,5
Emp 8	4,09	0	1	11	33	19	0	1,6	17,2	51,6	29,7
Emp 9	4,06	0	3	8	35	18	0	4,7	12,5	54,7	28,1
Emp 10	3,53	2	3	26	25	8	3,1	4,7	40,6	39,1	12,5
Total	39,453	7	18	123	347	145	11,1	28,2	192,1	542,3	226,5
Rata-rata (%)	3,9453	0,7	1,8	12,3	34,7	14,5	1,11	2,82	19,21	54,23	22,65

b. *LEARNING*

	Mean	Frequency					Valid Percent (%)				
		STS (1)	TS (2)	C (3)	S (4)	SS (5)	STS (1)	TS (2)	C (3)	S (4)	SS (5)
Lear 1	4,20	0	0	7	37	20	0	0	10,9	57,8	31,3
Lear 2	4,08	0	0	9	41	14	0	0	14,1	64,1	21,9
Lear 3	4,08	0	0	11	37	16	0	0	17,2	57,8	25,0

Lear 4	4,09	0	0	9	40	15	0	0	14,1	62,5	23,4
Lear 5	4,06	0	2	10	34	18	0	3,1	15,6	53,1	28,1
Lear 6	4,28	0	1	5	33	25	0	1,6	7,8	51,6	39,1
Lear 7	4,31	0	1	4	33	26	0	1,6	6,3	51,6	40,6
Lear 8	4,20	0	1	5	38	20	0	1,6	7,8	59,4	31,3
Lear 9	4,16	0	1	5	41	17	0	1,6	7,8	64,1	26,6
Lear 10	4,20	0	1	6	36	21	0	1,6	9,4	56,3	32,8
Total	41,672	0	7	71	370	192	0	11,1	111	578,3	300,1
Rata-rata (%)	4.1672	0	0,7	7,1	37	19,2	0	1,11	11,1	57,83	30,01

Customer 4	Sig. (2-tailed)	.010	.000		.016	.015	.002	.037	.001	.000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60
	Pearson Correlation	.082	.374*	.309*	1	.271*	.242	.365*	.407*	.571**
Cus5	Sig. (2-tailed)	.535	.003	.016		.037	.063	.004	.001	.000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60
	Pearson Correlation	.420*	.268*	.313*	.271*	1	.536*	.396*	.423*	.673**
Cus6	Sig. (2-tailed)	.001	.038	.015	.037		.000	.002	.001	.000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60
	Pearson Correlation	.428*	.387*	.393*	.242	.536*	1	.442*	.436*	.688**
Cus7	Sig. (2-tailed)	.001	.002	.002	.063	.000		.000	.000	.000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60
	Pearson Correlation	.399*	.739*	.270*	.365*	.396*	.442*	1	.615*	.775**
Cus8	Sig. (2-tailed)	.002	.000	.037	.004	.002	.000		.000	.000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60
	Pearson Correlation	.274*	.529*	.408*	.407*	.423*	.436*	.615*	1	.745**
CusTotal	Sig. (2-tailed)	.034	.000	.001	.001	.001	.000	.000		.000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60
	Pearson Correlation	.636*	.790*	.614*	.571*	.673*	.688*	.775*	.745*	1
CusTotal	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Lear10	Pearson Correlation	.280*	.118	.218	.185	.540**	.536**	.497**	.452**	.645**	1	.634**
	Sig. (2-tailed)	.025	.354	.084	.142	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64
LearTotal	Pearson Correlation	.630**	.559**	.594**	.690**	.808**	.831**	.776**	.810**	.809**	.634**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

3. HASIL UJI RELIABILITAS

A. PERSPEKTIF PELANGGAN

		N	%
Cases	Valid	60	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	60	100.0

Cronbach's Alpha	N of Items
.837	8

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

	Mean	Std. Deviation	N
Customer1	3.73	.778	60
Customer2	3.57	.871	60
Customer3	3.75	.728	60
Customer4	3.40	.906	60
Customer5	3.67	.968	60
Customer6	3.92	.696	60
Customer7	3.65	.840	60
Customer8	4.07	.800	60

B. PERSPEKTIF PROSES BISNIS INTERNAL

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	64	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	64	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.797	5

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
INTERBUS1	4.13	.745	64
INTERBUS2	4.14	.639	64
INTERBUS3	4.34	.541	64
INTERBUS4	4.14	.710	64
INTERBUS5	4.27	.672	64

C. PERSPEKTIF PEMBELAJARAN DAN PERTUMBUHAN

a. *EMPLOYEE SATISFACTION*

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	64	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	64	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.901	10

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Emp1	3.92	.841	64
Emp2	3.98	.724	64
Emp3	4.30	.659	64
Emp4	4.17	.808	64
Emp5	3.88	.630	64
Emp6	3.80	.800	64
Emp7	3.72	.786	64
Emp8	4.09	.729	64
Emp9	4.06	.774	64
Emp10	3.53	.890	64

b. LEARNING

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	64	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	64	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.894	10

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Lear1	4.20	.622	64
Lear2	4.08	.599	64
Lear3	4.08	.650	64
Lear4	4.09	.610	64
Lear5	4.06	.753	64
Lear6	4.28	.678	64
Lear7	4.31	.664	64
Lear8	4.20	.647	64
Lear9	4.16	.623	64
Lear 10	4.20	.671	64

4. HASIL UJI FREKUENSI DISTRIBUSI

A. PERPEKTIF PELANGGAN

Frequencies

Statistics

	Cus1	Cus2	Cus3	Cus4	Cus5	Cus6	Cus7	Cus8
N Valid	60	60	60	60	60	60	60	60
N Missing	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	3.73	3.57	3.75	3.40	3.67	3.92	3.65	4.07
Median	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
Mode	4	4	4	4	4	4	4	4
Minimum	1	1	2	1	1	2	1	1
Maximum	5	5	5	5	5	5	5	5

Frequency Table

Cus1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	1	1.7	1.7	1.7
Valid 2	1	1.7	1.7	3.3
Valid 3	19	31.7	31.7	35.0
Valid 4	31	51.7	51.7	86.7
Valid 5	8	13.3	13.3	100.0
Total	60	100.0	100.0	

Cus2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	1	1.7	1.7	1.7
Valid 2	5	8.3	8.3	10.0
Valid 3	20	33.3	33.3	43.3
Valid 4	27	45.0	45.0	88.3
Valid 5	7	11.7	11.7	100.0
Total	60	100.0	100.0	

Cus3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
--	-----------	---------	---------------	--------------------

	2	3	5.0	5.0	5.0
	3	16	26.7	26.7	31.7
Valid	4	34	56.7	56.7	88.3
	5	7	11.7	11.7	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

Cus4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	1	1	1.7	1.7
	2	10	16.7	18.3
Valid	3	17	28.3	46.7
	4	28	46.7	93.3
	5	4	6.7	100.0
	Total	60	100.0	100.0

Cus5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	1	1	1.7	1.7
	2	6	10.0	11.7
Valid	3	17	28.3	40.0
	4	24	40.0	80.0
	5	12	20.0	100.0
	Total	60	100.0	100.0

Cus6

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	2	1	1.7	1.7
	3	14	23.3	25.0
Valid	4	34	56.7	81.7
	5	11	18.3	100.0
	Total	60	100.0	100.0

Cus7

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
--	-----------	---------	---------------	--------------------

	1	1	1.7	1.7	1.7
	2	3	5.0	5.0	6.7
Valid	3	20	33.3	33.3	40.0
	4	28	46.7	46.7	86.7
	5	8	13.3	13.3	100.0
Total		60	100.0	100.0	

Cus8

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	1	1	1.7	1.7
	2	2	3.3	5.0
Valid	3	5	8.3	13.3
	4	36	60.0	73.3
	5	16	26.7	100.0
Total		60	100.0	

B. PERSPEKTIF PROSES BISNIS INTERNAL

Frequencies

Statistics

		Inbus1	Inbus2	Inbus3	Inbus4	Inbus5
N	Valid	64	64	64	64	64
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		4.13	4.14	4.34	4.14	4.27
Median		4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
Mode		4	4	4	4	4
Minimum		3	3	3	2	3
Maximum		5	5	5	5	5

Frequency Table

Inbus1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	3	14	21.9	21.9
Valid	4	28	43.8	65.6
	5	22	34.4	100.0
Total		64	100.0	

Inbus2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	9	14.1	14.1	14.1
Valid 4	37	57.8	57.8	71.9
Valid 5	18	28.1	28.1	100.0
Total	64	100.0	100.0	

Inbus3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	2	3.1	3.1	3.1
Valid 4	38	59.4	59.4	62.5
Valid 5	24	37.5	37.5	100.0
Total	64	100.0	100.0	

Inbus4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	1	1.6	1.6	1.6
Valid 3	9	14.1	14.1	15.6
Valid 4	34	53.1	53.1	68.8
Valid 5	20	31.3	31.3	100.0
Total	64	100.0	100.0	

Inbus5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	8	12.5	12.5	12.5
Valid 4	31	48.4	48.4	60.9
Valid 5	25	39.1	39.1	100.0
Total	64	100.0	100.0	

C. PERSPEKTIF PEMBELAJARAN DAN PERTUMBUHAN

a. *EMPLOYEE SATISFACTION*

Frequencies

Statistics

	Emp1	Emp2	Emp3	Emp4	Emp5	Emp6	Emp7	Emp8	Emp9	Emp10
N Valid	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	3.92	3.98	4.30	4.17	3.88	3.80	3.72	4.09	4.06	3.53
Median	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
Mode	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
Minimum	1	1	3	1	2	1	1	2	2	1
Maximum	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5

Frequency Table

Emp1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	1	1.6	1.6	1.6
2	3	4.7	4.7	6.3
3	10	15.6	15.6	21.9
4	36	56.3	56.3	78.1
5	14	21.9	21.9	100.0
Total	64	100.0	100.0	

Emp2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	1	1.6	1.6	1.6
2	1	1.6	1.6	3.1
3	8	12.5	12.5	15.6
4	42	65.6	65.6	81.3
5	12	18.8	18.8	100.0
Total	64	100.0	100.0	

Emp3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	7	10.9	10.9	10.9
4	31	48.4	48.4	59.4
5	26	40.6	40.6	100.0
Total	64	100.0	100.0	

Emp4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	1	1.6	1.6	1.6
2	1	1.6	1.6	3.1
3	7	10.9	10.9	14.1
4	32	50.0	50.0	64.1
5	23	35.9	35.9	100.0
Total	64	100.0	100.0	

Emp5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	2	3.1	3.1	3.1
3	11	17.2	17.2	20.3
4	44	68.8	68.8	89.1
5	7	10.9	10.9	100.0
Total	64	100.0	100.0	

Emp6

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	1	1.6	1.6	1.6
2	2	3.1	3.1	4.7
3	16	25.0	25.0	29.7
4	35	54.7	54.7	84.4
5	10	15.6	15.6	100.0
Total	64	100.0	100.0	

Emp7

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	1	1.6	1.6	1.6
2	2	3.1	3.1	4.7
Valid 3	19	29.7	29.7	34.4
4	34	53.1	53.1	87.5
5	8	12.5	12.5	100.0
Total	64	100.0	100.0	

Emp8

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2	1	1.6	1.6	1.6
3	11	17.2	17.2	18.8
Valid 4	33	51.6	51.6	70.3
5	19	29.7	29.7	100.0
Total	64	100.0	100.0	

Emp9

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2	3	4.7	4.7	4.7
3	8	12.5	12.5	17.2
Valid 4	35	54.7	54.7	71.9
5	18	28.1	28.1	100.0
Total	64	100.0	100.0	

Emp10

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	2	3.1	3.1	3.1
2	3	4.7	4.7	7.8
Valid 3	26	40.6	40.6	48.4
4	25	39.1	39.1	87.5
5	8	12.5	12.5	100.0
Total	64	100.0	100.0	

b. LEARNING

Frequencies

		Statistics									
		Lear1	Lear2	Lear3	Lear4	Lear5	Lear6	Lear7	Lear8	Lear9	Lear10
N	Valid	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		4.20	4.08	4.08	4.09	4.06	4.28	4.31	4.20	4.16	4.20
Median		4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
Mode		4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Minimum		3	3	3	3	2	2	2	2	2	2
Maximum		5	5	5	5	5	5	5	5	5	5

Frequency Table

		Lear1			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	7	10.9	10.9	10.9
	4	37	57.8	57.8	68.8
	5	20	31.3	31.3	100.0
	Total	64	100.0	100.0	

		Lear2			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	9	14.1	14.1	14.1
	4	41	64.1	64.1	78.1
	5	14	21.9	21.9	100.0
	Total	64	100.0	100.0	

		Lear3			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	11	17.2	17.2	17.2
	4	37	57.8	57.8	75.0
	5	16	25.0	25.0	100.0
	Total	64	100.0	100.0	

Lear4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
3	9	14.1	14.1	14.1
4	40	62.5	62.5	76.6
5	15	23.4	23.4	100.0
Total	64	100.0	100.0	

Lear5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2	2	3.1	3.1	3.1
3	10	15.6	15.6	18.8
4	34	53.1	53.1	71.9
5	18	28.1	28.1	100.0
Total	64	100.0	100.0	

Lear6

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2	1	1.6	1.6	1.6
3	5	7.8	7.8	9.4
4	33	51.6	51.6	60.9
5	25	39.1	39.1	100.0
Total	64	100.0	100.0	

Lear7

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2	1	1.6	1.6	1.6
3	4	6.3	6.3	7.8
4	33	51.6	51.6	59.4
5	26	40.6	40.6	100.0
Total	64	100.0	100.0	

Lear8

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2	1	1.6	1.6	1.6
3	5	7.8	7.8	9.4
Valid 4	38	59.4	59.4	68.8
5	20	31.3	31.3	100.0
Total	64	100.0	100.0	

Lear9

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2	1	1.6	1.6	1.6
3	5	7.8	7.8	9.4
Valid 4	41	64.1	64.1	73.4
5	17	26.6	26.6	100.0
Total	64	100.0	100.0	

Lear10

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2	1	1.6	1.6	1.6
3	6	9.4	9.4	10.9
Valid 4	36	56.3	56.3	67.2
5	21	32.8	32.8	100.0
Total	64	100.0	100.0	

PT. ANGKASA PURA I (PERSERO)
LAMPIRAN LAPORAN POSISI KEUANGAN
Per 31 Desember 2015 dan 31 Desember 2014

	31 DESEMBER 2015	31 DESEMBER 2014	Variance
ASET			
ASET LANCAR	15.362.399.903	9.977.195.670	5.385.204.233
Kas dan Setara Kas	939.652.509	2.024.826.344	(1.085.173.835)
Kas	10.427.500	18.358.300	(7.930.800)
Kas JOG IDR	9.927.500	2.858.300	7.069.200
Kas JOG USD	-	-	-
Kas Kecil - IDR	500.000	15.500.000	15.000.000
Total Kas	10.427.500	18.358.300	7.930.800
Bank	929.225.009	2.006.468.044	1.077.243.035
BNI YOGYAKARTA IDR 215	3.006.573	3.000.486	6.087
BNI YOGYAKARTA IDR 215 clearing transfer	-	-	-
BNI YOGYAKARTA IDR 215 clearing cek/BG	-	-	-
BNI YOGYAKARTA IDR 809	175.426.875	16.447.550	158.979.325
BNI YOGYAKARTA IDR 809 clearing transfer	-	-	-
BNI YOGYAKARTA IDR 809 clearing cek/BG	-	-	-
MANDIRI KC YOGYAKARTA SUDIRMAN USD 835	34.337.548	31.031.829	3.305.719
MANDIRI KC YOGYA SUDIRMAN USD 835 clrg transf	-	-	-
MANDIRI KC YOGYAKARTA SUDIRMAN IDR 241	52.994.423	22.892.398	30.102.025
MANDIRI KC YOGYA SUDIRMAN IDR 241 clrg transf	-	-	-
MANDIRI KC YOGYAKARTA SUDIRMAN IDR 241 clrg c	-	-	-
MANDIRI KC YOGYAKARTA SUDIRMAN IDR 789	4.995.689	4.995.693	4
MANDIRI KC YOGYA SUDIRMAN IDR 789 clrg transf	-	-	-
BRI KC CIK DITIRO IDR 301	653.463.901	1.923.100.088	1.269.636.187
BRI KC CIK DITIRO IDR 301 clearing transfer	-	-	-
BRI KC CIK DITIRO IDR 301 clearing cek/BG	-	-	-
BRI KC CIK DITIRO IDR 305	5.000.000	5.000.000	-
BRI KC CIK DITIRO IDR 305 clearing transfer	-	-	-
BRI KC CIK DITIRO IDR 305 clearing cek/BG	-	-	-
Total Bank	1.858.950.018	1.858.950.018	2.154.486.070
Total Kas dan Setara Kas	1.874.341.268	2.963.480.503	2.166.382.270
Piutang Usaha	10.001.006.696	7.366.856.883	2.634.149.813
Piutang Usaha	11.553.006.030	9.654.911.732	1.898.094.298
Piutang Usaha - Domestic	7.938.187.521	7.246.449.833	691.737.688
Piutang Usaha - International	813.791.111	750.790.744	63.000.367
Penys Valas-Piutang Usaha	-	17.789.153	17.789.153
Piutang Usaha Perusahaan Berelasi - Domestic	2.801.027.398	1.637.557.961	1.163.469.437
Piutang Usaha Perusahaan Berelasi - Internati	-	2.271.358	2.271.358
Penys Valas-Piutang Usaha Perusahaan Berelasi	-	52.683	52.683
Pelunasan Customer yg blm teridentifikasi	-	-	-
Total Piutang Usaha	11.553.006.030	9.654.911.732	1.898.094.298
Cadangan Penurunan Nilai Piutang Usaha	-	-	-
Cadangan Penurunan Nilai Piutang Usaha Domest	1.551.999.334	2.288.054.849	736.055.515
CPNP Usaha International	1.277.039.551	2.012.442.738	735.403.187
Penys Valas-Cadangan Penurunan Nilai Piutang	13.502.560	12.132.482	1.370.078
CPNP Usaha Perusahaan Berelasi - Domestic	-	1.436.361	1.436.361
CPNP-Open GL	261.457.223	262.043.268	586.045
Total Cadangan Penurunan Nilai Piutang Usaha	3.103.998.668	4.576.109.698	1.472.111.030
Total Piutang Usaha	26.210.010.728	23.885.933.162	6.585.374.533
Piutang Lain - lain	11.826.451	1.104.914	10.721.537
Piutang Pegawai	11.826.451	1.104.914	10.721.537
Piutang Pegawai	11.826.451	1.104.914	10.721.537
Piutang Pegawai-open GL	-	-	-
Total Piutang Pegawai	11.826.451	11.826.451	11.826.451
Piutang Balance			

AR-Open GL	-	-	-
Total Piutang Balance	-	-	-
Total Piutang Lain - lain	17.739.677	7.018.140	16.634.763
Pendapatan Yang Masih Harus Diterima	3.583.937.979	473.661.197	3.110.276.782
Pendapatan Usaha YMHD	3.583.937.979	473.661.197	3.110.276.782
Pendapatan Usaha YMHD - Domestic	3.105.068.228	427.961.197	2.677.107.031
Pendapatan Usaha YMHD - International	379.000.000	45.700.000	333.300.000
Penys Valas-Pendapatan Usaha YMHD - Domestic	0	-	-
Pendapatan Usaha YMHD - RE-FX	99.869.751	-	99.869.751
Total Pendapatan Usaha YMHD	3.583.937.979	473.661.197	6.120.683.813
Pendapatan Nonusaha YMHD			
Pendapatan Nonusaha YMHD	-	-	-
Total Pendapatan Nonusaha YMHD	-	-	-
Total Pendapatan Yang Masih Harus Diterima	5.375.906.969	710.491.796	6.170.618.689
Uang Muka dan Biaya Dibayar Dimuka	750.844.000	-	750.844.000
Uang Muka dan Biaya Dibayar Dimuka	750.844.000	-	750.844.000
Beban Pegawai Dibayar Dimuka	733.448.250	-	733.448.250
Beban Sewa Dibayar Dimuka	-	-	-
Beban Asuransi Dibayar Dimuka	17.395.750	-	17.395.750
Beban Pajak Dibayar Dimuka	-	-	-
Beban Umum Dibayar Dimuka	-	-	-
Beban Manfaat Pasca Kerja Dibayar Dimuka	-	-	-
Beban Lain-lain Dibayar Dimuka	-	-	-
Uang Muka Unit Kerja	-	-	-
Total Uang Muka dan Biaya Dibayar Dimuka	750.844.000	-	17.395.750
Total Uang Muka dan Biaya Dibayar Dimuka	750.844.000	-	759.541.875
Pajak Dibayar Dimuka			
Pajak Dibayar Dimuka	20.139.539	-	20.139.539
UM PPh Pasal 22	20.139.539	-	20.139.539
UM PPh Pasal 23	-	-	-
UM PPh Pasal 4 ayat 2	-	-	-
UM PPh Pasal 21	20.139.539	-	20.139.539
UM PPN Masukan Yang Dapat Dikreditkan	-	-	-
Total Pajak Dibayar Dimuka	40.279.078	-	60.418.617
Total Pajak Dibayar Dimuka	40.279.078	-	60.418.617
Persediaan	54.992.729	110.746.332	- 55.753.603
Persediaan	54.992.729	110.746.332	- 55.753.603
Persediaan Pemeliharaan Gedung	-	-	-
Persediaan Pemeliharaan Alat-Alat Perhub.Udar	-	-	-
Persediaan Pemeliharaan Peralatan	-	21.218.386	- 21.218.386
Persediaan Pemeliharaan Instalasi	-	24.340.000	- 24.340.000
Persediaan Pemeliharaan Kendaraan	3.769.000	4.637.496	- 868.496
Persediaan Kantor	6.238.683	22.346.310	- 16.107.627
Persediaan Obat-obatan	-	-	-
Persediaan Kebersihan	-	-	-
Persediaan Bahan Bakar/Pelumas	29.971.523	-	- 29.971.523
Persediaan Keperluan PKP-PK	-	-	-
Persediaan Keperluan Telekomunikasi	-	-	-
Persediaan Keperluan Komputer	9.348.523	20.644.140	- 11.295.617
Persediaan Keperluan Lain-lain	5.665.000	17.560.000	- 11.895.000
Inventory Migration Account	-	-	-
Total Persediaan	54.992.729	110.746.332	- 55.753.603
Total Persediaan	54.992.729	110.746.332	- 55.753.603
Aset Lancar Lain-lain			
Penyesuaian valuta Asing-Aset			
Penyesuaian Valuta Asing - Aset	-	-	-
Total Penyesuaian valuta Asing-Aset	-	-	-
Total Aset Lancar Lain-lain	-	-	-
TOTAL ASET LANCAR	182.148.554.510	166.530.979.578	22.672.271.092

ASET TIDAK LANCAR			
Properti Investasi	263.994.855.309	253.576.273.837	10.418.581.472
Properti Investasi	940.485.000	940.485.000	-
Tanah Properti Investasi	940.485.000	940.485.000	-
Total Properti Investasi	940.485.000	940.485.000	-
Akumulasi Penyusutan Properti Investasi			
Akumulasi penyusutan Bangunan Properti Invest	-	-	-
Total Akumulasi Penyusutan Properti Investasi	-	-	-
Total Properti Investasi	1.672.950.950	1.672.950.950	-
Aset Tetap			
Aset Tetap			
Tanah	11.553.806.729	11.553.806.729	-
Bangunan Lapangan	251.019.571.263	193.485.579.477	57.533.991.786
Gedung-gedung	73.225.803.242	65.909.454.818	7.316.348.424
Alat-alat perhubungan udara	777.571.953	777.571.953	-
Peralatan	69.896.517.815	58.856.476.408	11.040.041.407
Kendaraan	20.416.614.908	19.945.561.080	471.053.828
Instalasi	16.170.291.305	15.101.812.073	1.068.479.232
Aset Dalam Penyelesaian	2.697.106.807	5.273.386.414	2.576.279.607
Aset Tidak productive	-	-	-
Total Aset Tetap	445.757.284.022	370.903.648.952	74.853.635.070
Akumulasi Penyusutan Aset Tetap			
Akumulasi Penyusutan Bangunan Lapangan	47.931.956.391	39.502.102.925	8.429.853.466
Akumulasi Penyusutan Gedung-gedung	15.864.580.680	13.653.926.028	2.210.654.652
Akumulasi Penyusutan Alat-alat perhubungan ud	611.528.973	595.303.610	16.225.363
Akumulasi Penyusutan Peralatan	39.308.406.873	33.200.913.655	6.107.493.218
Akumulasi Penyusutan Kendaraan	13.969.541.046	12.515.223.699	1.454.317.347
Akumulasi Penyusutan Instalasi	8.603.118.726	7.527.179.847	1.075.938.879
Total Akumulasi Penyusutan Aset Tetap	126.289.132.689	106.994.649.764	19.294.482.925
Total Aset Tetap	319.468.151.333	263.908.999.188	55.559.152.145
Aset Tak Berwujud			
Aset Tak Berwujud	315.500.000	315.500.000	-
Total Aset Tak Berwujud	315.500.000	315.500.000	-
Akumulasi Aset Tak Berwujud			
Akumulasi Amortisasi Aset Tak Berwujud	120.678.750	60.733.750	59.945.000
Total Akumulasi Amortisasi Aset Tak Berwujud	120.678.750	60.733.750	59.945.000
Total Aset Tak Berwujud	194.821.250	254.766.250	- 59.945.000
Uang Muka dan Biaya Dibayar Dimuka Jk.Panjang			
Beban Pegawai Dibayar Dimuka Jk. Panjang	2.439.875.000	3.166.675.000	
Total Uang Muka dan Biaya Dibayar Dimuka Jk.Panjang	2.439.875.000	3.166.675.000	
Total Uang Muka dan Biaya Dibayar Dimuka Jk.Panjang	2.439.875.000	3.166.675.000	- 726.800.000
Total Aset Tetap	319.468.151.333	263.908.999.188	121.594.266.568
TOTAL ASET TIDAK LANCAR	323.775.798.533	269.003.391.388	121.594.266.568
TOTAL ASET	342.855.881.162	517.727.360.615	- 103.408.835.889

LIABILITAS DAN EKUITAS			
Liabilitas Jangka Pendek			
Beban Yang Masih Harus Dibayar			
Beban Yang Masih Harus Dibayar			
Beban Pegawai YMHD	13.665.908.079	12.973.125.135	692.782.944
Beban Pemeliharaan YMHD	339.234.000	-	339.234.000
Beban Pemakaian Persediaan YMHD	-	-	-
Beban Utilitas YMHD	890.077.529	913.553.908	23.476.379
Beban Sewa YMHD	554.692.500	-	554.692.500
Beban pelayanan penumpang YMHD	1.848.639.526	78.915.816	1.769.723.710
Beban Asuransi YMHD	-	-	-
Beban Pajak YMHD	2.286.112.884	921.344.777	1.364.768.107
Beban Umum YMHD	1.004.619.427	506.648.788	497.970.639
Beban Lain-lain YMHD	152.491.636	162.760.645	10.269.009
Total Beban Yang Masih Harus Dibayar	20.741.775.581	15.556.349.069	5.185.426.512

Total Beban Yang Masih Harus Dibayar	20.741.775.581	15.556.349.069	5.185.426.512
Utang Usaha dan Nonusaha			
Utang Usaha			
Utang Usaha - Domestic	7.718.317.876	55.306.226.719	- 47.587.908.843
Total Utang Usaha	7.718.317.876	55.306.226.719	- 47.587.908.843
		110.612.453.438	
Utang Usaha Entitas Berelasi			
Utang Usaha Entitas Berelasi - Domestic	573.782.445	2.357.164.150	- 1.783.381.705
Penys Valas-Utang Usaha Entitas Berelasi	-	-	-
Total Utang Usaha Entitas Berelasi	573.782.445	2.357.164.150	- 1.783.381.705
Utang Nonusaha			
Utang Nonusaha	43.300.225	55.379.711	- 12.079.486
Total Utang Nonusaha	43.300.225	55.379.711	- 12.079.486
Utang Nonusaha Entitas Berelasi			
Utang Nonusaha Entitas Berelasi	-	-	-
Total Utang Nonusaha Entitas Berelasi	-	-	-
Good Received/Invoice Received			
Goods Received/Invoice Received - MM	24.604.291.122	18.338.541.317	6.265.749.805
Goods Received/Invoice Received	438.869.042	702.908.757.632	- 702.469.888.590
Total Good Received/Invoice Received	25.043.160.164	721.247.298.949	- 696.204.138.785
Utang Balance			
AP-Kontrak			-
AP-Open GL			-
Total Utang Balance			-
Utang Usaha dan Nonusaha	33.378.560.710	778.966.069.529	- 745.587.508.819
Utang Pajak			
Utang Pajak			
Utang Pajak Penghasilan/Pasal 21 (PPd. 17A)	-	13.884.975	- 13.884.975
Utang Pajak Penghasilan Pasal 23	-	-	-
Utang Pajak Penghasilan Pasal 4 ayat 2	-	-	-
Utang Pajak Penghasilan Pasal 22	-	-	-
Utang PPN Masukan Yang Dapat Dikreditkan	-	-	-
Utang PPN Masukan Yang Tidak Dapat Dikreditka	-	-	-
Utang PPh Pasal 29	-	-	-
Utang PPN Keluaran-NonWapu	3.259.441.504	2.289.996.980	969.444.524
Utang PPN Keluaran-Wapu	326.128.421	213.398.965	112.729.456
Total Utang Pajak	3.585.569.925	2.517.280.920	1.068.289.005
Utang Pajak	3.585.569.925	2.517.280.920	1.068.289.005
Pendapatan Diterima Dimuka			
Pendapatan Diterima Dimuka			
Pendapatan YDD Usaha Domestic	-	-	-
Pendapatan YDD Usaha - RE-FX	847.994.770	2.384.648.974	- 1.536.654.204
Pendapatan YDD Usaha International	-	-	-
Total Pendapatan Diterima Dimuka	847.994.770	2.384.648.974	- 1.536.654.204
Total Pendapatan Diterima Dimuka	847.994.770	2.384.648.974	- 1.536.654.204
Utang Lancar lain-lain			
Liabilitas Imbalan Kerja Jangka Pendek			
Utang luran Askes	-	-	-
Utang luran Taspen	581.929	704.783	- 122.854
Utang luran Jamsostek	32.747.663	-	32.747.663
Total Liabilitas Imbalan Kerja Jangka Pendek	33.329.592	704.783	32.624.809
Utang Jaminan			
Utang Jaminan Usaha Customer jangka pendek	4.303.896.550	3.636.845.138	667.051.412
Penys Valas-Utang Jaminan Usaha Customer jk pendek	169.312	159.512	9.800

Utang Jaminan Usaha Vendor Jangka Pendek	850.808.689	1.131.129.490	-	280.320.801
Utang Titipan Jaminan Tender - Customer	-	-	-	-
Utang Titipan Jaminan Tender - Vendor	-	-	-	-
Total Utang Jaminan	5.154.874.551	4.768.134.140		386.740.411
Utang Bagi Hasil				
Utang Bagi Hasil Pendapatan	388.718.789	1.311.447.588	-	922.728.799
Total Utang Bagi Hasil	388.718.789	1.311.447.588		922.728.799
Uang Titipan				
Uang Titipan Bank	-	-	-	-
Uang Titipan Pajak	-	-	-	-
Uang Titipan Gaji	10.313.638	3.535.284	-	6.778.354
Uang Titipan Pengelola	278.895.551	400.380.751	-	121.485.200
Titipan PNBP (BMKG) Unrealized	-	-	-	-
Titipan PNBP (BMKG) Realized	-	-	-	-
Penys Valas-Titipan PNBP (BMKG)	-	-	-	-
Titipan PNBP (PP No.6) Unrealized	-	-	-	-
Titipan PNBP (PP No.6) Realized	-	-	-	-
Penys Valas-Titipan PNBP (PP No.6)	-	-	-	-
Uang Titipan Lain-lain	405.582.921	771.648.766	-	366.065.845
Total Uang Titipan	694.792.110	1.175.564.801		480.772.691
Akun Perantara Transaksi				
Debet/Credit antar Vendor/Customer	316.084.895	306.916.347	-	9.168.548
Total Akun Perantara Transaksi	316.084.895	306.916.347		9.168.548
Penyesuaian valuta Asing-Aset				
Penyesuaian Valuta Asing - Liabilitas	-	-	-	-
Total Penyesuaian valuta Asing-Aset	-	-		-
Utang Lancar lain-lain	6.587.799.937	7.562.767.659		974.967.722
Total Liabilitas Jangka Pendek	65.141.700.923	806.987.116.151		741.845.415.228
Liabilitas Jangka Panjang				
Liabilitas Imbalan Kerja Jangka Panjang				
Liabilitas Imbalan Kerja Jangka Panjang				
Tunjangan Perumahan Jangka Panjang	-	-	-	-
Total Liabilitas Imbalan Kerja Jangka Panjang	-	-		-
Utang Jaminan Usaha Customer Jangka Panjang				
Utang Jaminan Usaha Customer Jangka Panjang	2.200.000	2.200.000	-	8.923.320
Utang Jaminan Usaha Vendor Jangka Panjang	8.923.320	-	-	8.923.320
Total Utang Jaminan Usaha Customer Jangka Panjang	11.123.320	2.200.000		8.923.320
Total Utang Jaminan	11.123.320	2.200.000		8.923.320
Total Liabilitas Jangka Panjang	11.123.320	2.200.000		8.923.320
Rekening Perantara Antar Cabang				
Debit/Credit Note Antar Profit Center	141.324.366.264	370.348.841.220	-	511.673.207.484
Debit/Credit Note Antar Profit Center	141.324.366.264	370.348.841.220		511.673.207.484
Debit/Credit Note Manual	-	-	-	-
Debit/Credit Note Manual	-	-		-
Total Rekening Perantara Antar Cabang	141.324.366.264	370.348.841.220		511.673.207.484
Total Rekening Perantara Antar Cabang	141.324.366.264	370.348.841.220		511.673.207.484
EKUITAS				
Saldo Laba				
Saldo Laba (Rugi) - Tahun Berjalan				
Saldo Laba (Rugi) - Tahun Berjalan-manual	- 298.510.658.008	- 217.423.772.324	-	81.086.885.684
Saldo Laba (Rugi) - Tahun Berjalan	298.510.658.008	217.423.772.324	-	81.086.885.684
Saldo Laba (Rugi) - Tahun Berjalan	136.378.690.655	81.086.885.684	-	55.291.804.971
Saldo Laba	136.378.690.655	81.086.885.684		27.645.902.486
EKUITAS	136.378.690.655	81.086.885.684		27.645.902.486
GL Account Migration				
GL Migration Account				-
AP Migration Account				-
AR Migration Account				-
AA Migration Account				-
GL Account Migration				
LIABILITAS DAN EKUITAS	342.855.881.162	517.727.360.615		174.871.479.453

EXECUTIVE SUMMARY

1. Laporan Posisi Keuangan

Posisi Keuangan 31 Desember 2016 menunjukkan total Aset sebesar Rp 517.735.596.876,- atau 85,3% di atas dari total Aset tahun lalu dengan perbandingan tahun 31 Desember 2015 secara rinci sebagai berikut:

1.1. A S E T	Jumlah		Deviasi +/(-)
	31 Desember 2016	31 Desember 2015	
A. Aset Lancar			
1) Kas dan Setara Kas	232.999.678.453	939.652.509	24696,4%
2) Piutang Usaha	6.846.217.312	10.001.006.696	-31,5%
3) Piutang Lain - lain	31.770.446	11.826.451	168,6%
4) Pendapatan Yang Masih Harus Diterima	5.496.418.362	3.583.937.979	53,4%
5) Uang Muka dan Biaya Dibayar Dimuka	2.465.639.470	750.844.000	228,4%
6) Pajak Dibayar Dimuka	623.932.476	20.139.539	2998,0%
7) Persediaan	93.112.708	54.992.729	69,3%
8) Aset Lancar Lain-lain	-	-	0,0%
	248.556.769.227,0	15.362.399.903,0	1518,0%
B. Aset Tidak Lancar			
1) Uang Muka dan Biaya Dibayar Dimuka Jk.Panjang	3.339.475.000,0		
2) Properti Investasi	1.672.950.950	940.485.000	77,9%
3) Aset Tetap	263.911.635.449	263.054.370.309	0,3%
4) Aset Tak Berwujud	254.766.250	-	#DIV/0!
	269.178.827.649,0	263.994.855.309,0	2,0%
Total Aset	517.735.596.876,0	279.357.255.212,0	85,3%
1.2. LIABILITAS			
A. Liabilitas Jangka Pendek			
1) Beban Yang Masih Harus Dibayar	15.556.349.069	12.592.571.091	23,5%
2) Utang Usaha dan Nonusaha	77.453.720.529	15.888.701.453	387,5%
3) Utang Pajak	2.515.473.647	899.257.750	179,7%
4) Pendapatan Diterima Dimuka	2.384.648.974	2.159.400.140	10,4%
5) Utang Lancar lain-lain	7.556.245.544	5.147.406.855	46,8%
	105.466.437.763,0	36.687.337.289,0	187,5%
B. Liabilitas Jangka Panjang			
1) Utang Jaminan	2.200.000	-	-
2) Hutang Jangka Panjang Lain	-	-	-
	2.200.000,0	-	-
C. Rekening Perantara Antar Cabang			
1) Debit/Credit Note Antar Profit Center	331.177.437.168	169.406.213.039	95,5%
2) Debit/Credit Note Manual	-	-	0,0%
	331.177.437.168,0	169.406.213.039,0	95,5%
D. Saldo Laba Rugi			
1) Saldo Laba (Rugi) - Tahun Lalu - Manual	-	-	-
2) Saldo Laba (Rugi) - Tahun Berjalan	81.089.521.945	73.263.704.884	10,7%
	81.089.521.945,0	73.263.704.884,0	10,7%
Total Liabilitas	517.735.596.876,0	279.357.255.212,0	85,3%

2. PERHITUNGAN LABA RUGI

Laba Rugi untuk bulan yang berakhir pada tanggal 31 Desember 2016 menunjukkan laba sebesar Rp 81.140.488.945,- atau 3,6% di atas laba bulan Desember tahun lalu dengan perbandingan tahun lalu secara rinci sebagai berikut:

2.1 P E N D A P A T A N O P E R A S I O N A L	Jumlah		Deviasi +/(-)
	31 Desember 2016	31 Desember 2015	
A. Pendapatan Aeronautika			
1) PJP4U	12.375.571.228	11.126.428.742	11,2%
2) PJP2U	124.405.072.735	109.137.499.993	14,0%
3) PJP	-	-	0,0%
4) Aviobridge	-	-	0,0%
5) Counter	5.954.135.733	5.829.339.056	2,1%
	142.734.779.696,0	126.093.267.791,0	13,2%
B. Pendapatan Non Aeronautika			
1) Sewa-Sewa	16.005.807.246	13.164.751.196	21,6%
2) Konsesi	29.633.522.459	29.361.602.251	0,9%
3) Parkir/Pas/Peron/Reklame/Listrik/Air/Telepon	14.130.917.463	10.485.332.035	34,8%
4) Event & Promotion	947.297.272	2.016.675.344	-0,5
5) Pemakaian Ruang Tunggu	8.571.031.513	190.518.544	4398,8%
6) Warehousing	-	-	0%
7) Maintenance & Services Fee	157.922.489	101.684.414	36%
8) Jasa Logistik	-	-	0,0%
9) Non Aeronautika Lain	-	-	0,0%
	69.446.498.442,0	55.320.563.784,0	25,5%
Total Pendapatan Operasional	212.181.278.138,0	181.413.831.575,0	17,0%

2.2	BEBAN OPERASIONAL			
A.	Beban Pegawai	49.536.634.080	43.186.357.539	14,7%
B.	Beban Pemeliharaan	10.779.571.011	8.008.974.882	34,6%
C.	Beban Pemakaian Persediaan	1.379.024.377	1.346.526.091	2,4%
D.	Beban Utilitas	10.179.218.921	8.602.673.385	18,3%
E.	Beban Sewa	6.070.849.646	5.598.537.672	8,4%
F.	Beban Pelayanan Penumpang	24.718.756.420	15.786.429.886	56,6%
G.	Beban Asuransi	33.060.980	44.930.108	-26,4%
H.	Beban Pajak	5.043.895.195	3.390.342.446	48,8%
I.	Beban Umum	9.326.572.441	7.913.439.358	17,9%
J.	Beban Low Value Asset	1.059.869.095	504.921.536	109,9%
K.	Beban Penyusutan Aset Tetap	13.982.842.840	12.346.263.266	13,3%
L.	Beban Amortisasi Aset Tidak berwujud	44.958.750	-	#DIV/0!
	Total Beban Operasional	132.155.253.756,0	106.729.396.169,0	23,8%
2.3	LABA RUGI OPERASIONAL	80.026.024.382,0	74.684.435.406,0	7,2%
2.4	PENDAPATAN & BEBAN LAIN			
A.	Pendapatan Non Operasional	1.698.155.621	1.396.971.457	21,6%
B.	Beban Non Operasional	583.691.058	280.344.579	108,2%
		1.114.464.563,0	1.116.626.878,0	-0,2%
2.5	LABA SEBELUM PAJAK	81.140.488.945,0	75.801.062.284,0	7,0%
2.6	TAKSIRAN PAJAK PENGHASILAN	-	-	
2.7	LABA RUGI KOMPREHENSIF TH.BERJALAN	81.140.488.945,0	75.801.062.284,0	7,0%
3.	ARUS KAS			
		<i>Jumlah</i>		<i>Deviasi</i>
		<i>31 Desember 2016</i>	<i>30 November 2016</i>	<i>+ / (-)</i>
3.1	Arus Kas Dari Aktivitas Operasi	733.420.874.228	- 208.703.051.562	-451,4%
3.2	Arus Kas Dari Aktivitas Investasi			0,0%
3.3	Arus Kas Dari Aktivitas Pendanaan			0,0%
3.4	Kenaikan/Penurunan Kas dan Setara Kas	733.420.874.228	- 208.713.200.981	-451,4%
3.5	selisih Kurs	-	-	#DIV/0!
3.6	Kas & Setara Kas Pada Awal Bulan	52.519.560.375	261.232.149.148	-79,9%
3.7	Kas & Setara Kas Pada Akhir Bulan	232.999.678.453	52.519.560.375	343,6%
3.8	Other Crosscheck	-	-	0,0%
3.9	Kas & Setara Kas Pada Akhir Bulan (real)	232.999.678.453,0	52.519.560.375,0	343,6%
4.	RASIO KEUANGAN			
4.1	Rasio Likuiditas			
A.	Current Rasio	2,357	0,419	462,8%
B.	Cash Rasio	2,209	0,026	8525,6%
C.	Acid Test Rasio	2,356	0,417	464,6%
D.	Working Capital to Total Asset	0,480	0,055	773,0%
E.	Solvability	4,909	7,615	-35,5%
4.2	Rasio Aktivitas			
A.	Operating Asset Turn Over	0,410	0,649	-36,9%
B.	Fixed Asset Turn Over	0,788	0,687	14,7%
C.	Average Collection Period (Hari)	12	14	-14,3%
4.3	Rasio Rentabilitas			
A.	Operating Rasio	0,623	0,588	5,9%
B.	Profit Margin	0,379	0,415	-8,5%
C.	Return on Investment	0,301	0,287	5,0%
5.	ANALISA UMUR PIUTANG EKSPLOITASI PER 31 DESEMBER 2016			
		<i>Dec-16</i>	<i>Dec-15</i>	
5.1	Piutang Usaha - Domestic	5.211.725.290	7.938.187.521	-34,3%
5.2	Piutang Usaha - International	391.436.596	813.791.111	-51,9%
5.3	Penys Valas-Piutang Usaha	-	-	#DIV/0!
5.4	Piutang Usaha Perusahaan Berelasi - Domestic	2.052.813.296	2.801.027.398	-26,7%
5.5	Piutang Usaha Perusahaan Berelasi - Internati	0	-	#DIV/0!
5.6	Penys Valas-Piutang Usaha Perusahaan Berelasi	0	-	#DIV/0!
5.7	Pelunasan Customer yg blm teridentifikasi	0	-	0,0%
	Total Piutang Usaha	7.655.975.182,0	11.553.006.030,0	-33,7%
5.6	Jumlah Piutang Aero	2.785.945.290,0	3.943.373.826,0	-29,4%
5.7	Jumlah Piutang Non Aero	4.789.849.013,0	7.092.643.960,0	-32,5%
5.8	Piutang LPPNPI	35.630.879,0	516.988.244,0	-93,1%
5.9	Pelunasan Customer yang belum teridentifikasi		-	0,0%

5.10	Penys Valas-Piutang Usaha	-	-	#DIV/0!
5.11	Penys Valas-Piutang Usaha Perusahaan Berelasi	-	-	#DIV/0!
JUMLAH PIUTANG PER DESEMBER 2016		7.611.425.182,0	11.553.006.030,0	-34,1%
Umur Piutang		Jumlah Piutang		
5.10	Piutang > 2 Tahun	630.584.556,0	1.249.043.735	-49,5%
5.11	Piutang 1 - 2 Tahun	168.792.515,0	216.130.982	-21,9%
5.12	Piutang < 1 Tahun	6.776.417.232,0	9.570.843.069	-29,2%
5.13	Piutang LPPNPI	35.630.879,0	516.988.244	-93,1%
5.14	Penys Valas-Piutang Usaha	-	-	#DIV/0!
5.15	Penys Valas-Piutang Usaha Perusahaan Berelasi	-	-	#DIV/0!
TOTAL PIUTANG		7.611.425.182,0	11.553.006.030,0	-34,1%

Demikian Executive Summary Laporan Keuangan ini disusun untuk dapat dipergunakan semestinya dan atas perhatiannya diucapkan terima kasih.

Yogyakarta, Januari 2017
GENERAL MANAGER

AGUS PANDU PURNAMA

PT. ANGKASA PURA I (PERSERO)
LAMPIRAN LAPORAN POSISI KEUANGAN
Per 31 Desember 2016 dan 31 Desember 2015

	31 DESEMBER 2016	31 DESEMBER 2015	Variance
ASET			
ASET LANCAR			
Kas dan Setara Kas			
Kas			
Kas JOG IDR	7.147.100	9.927.500	- 2.780.400
Kas JOG USD	-	-	-
Kas Kecil - IDR	2.900.000	500.000	2.400.000
Total Kas	10.047.100	10.427.500	- 380.400
Bank			
BNI YOGYAKARTA IDR 215	3.010.089	3.006.573	3.516
BNI YOGYAKARTA IDR 215 clearing transfer	-	-	-
BNI YOGYAKARTA IDR 809	384.885.997	175.426.875	209.459.122
BNI YOGYAKARTA IDR 809 clearing transfer	-	-	-
BNI YOGYAKARTA IDR 809 clearing cek/BG	-	-	-
MANDIRI KC YOGYAKARTA SUDIRMAN USD 835	27.239.340	34.337.548	- 7.098.208
MANDIRI KC YOGYA SUDIRMAN USD 835 clrg transf	-	-	-
MANDIRI KC YOGYAKARTA SUDIRMAN IDR 241	231.722.652.943	52.994.423	231.669.658.520
MANDIRI KC YOGYA SUDIRMAN IDR 241 clrg transf	-	-	-
MANDIRI KC YOGYAKARTA SUDIRMAN IDR 241 clrg c	-	-	-
MANDIRI KC YOGYAKARTA SUDIRMAN IDR 789	4.993.989	4.995.689	- 1.700
MANDIRI KC YOGYA SUDIRMAN IDR 789 clrg transf	-	-	-
BRI KC CIK DITIRO IDR 301	841.848.989	653.463.901	188.385.088
BRI KC CIK DITIRO IDR 301 clearing transfer	-	-	-
BRI KC CIK DITIRO IDR 301 clearing cek/BG	-	-	-
BRI KC CIK DITIRO IDR 305	5.000.006	5.000.000	6
BRI KC CIK DITIRO IDR 305 clearing transfer	-	-	-
BRI KC CIK DITIRO IDR 305 clearing cek/BG	-	-	-
Total Bank	232.989.631.353	929.225.009	232.060.406.344
Total Kas dan Setara Kas	232.999.678.453	939.652.509	232.060.025.944
Piutang Usaha			
Piutang Usaha			
Piutang Usaha - Domestic	5.197.475.290	7.938.187.521	- 2.740.712.231
Piutang Usaha - International	391.436.596	813.791.111	- 422.354.515
Penys Valas-Piutang Usaha	2.022.513.296	-	2.022.513.296
Piutang Usaha Perusahaan Berelasi - Domestic	-	2.801.027.398	- 2.801.027.398
Piutang Usaha Perusahaan Berelasi - Internati	-	-	-
Penys Valas-Piutang Usaha Perusahaan Berelasi	-	-	-
Pelunasan Customer yg blm teridentifikasi	-	-	-
Total Piutang Usaha	7.611.425.182	11.553.006.030	- 3.941.580.848
Cadangan Penurunan Nilai Piutang Usaha			
Cadangan Penurunan Nilai Piutang Usaha Domest	479.559.107	1.277.039.551	- 797.480.444
CPNP Usaha International	5.642.130	13.502.560	- 7.860.430
Penys Valas-Cadangan Penurunan Nilai Piutang	-	-	-
CPNP Usaha Perusahaan Berelasi - Domestic	280.006.633	261.457.223	18.549.410
CPNP-Open GL	-	-	-
Total Cadangan Penurunan Nilai Piutang Usaha	765.207.870	1.551.999.334	- 786.791.464
Total Piutang Usaha	6.846.217.312	10.001.006.696	- 4.728.372.312
Piutang Lain - lain			
Piutang Pegawai			
Piutang Pegawai	31.770.446	11.826.451	19.943.995

Piutang Pegawai-open GL	-	-	-
Total Piutang Pegawai	31.770.446	11.826.451	19.943.995
Piutang Balance			
AR-Open GL	-	-	-
Total Piutang Balance	-	-	-
Total Piutang Lain - lain	31.770.446	11.826.451	19.943.995
Pendapatan Yang Masih Harus Diterima			
Pendapatan Usaha YMHD			
Pendapatan Usaha YMHD - Domestic	4.925.495.272	3.105.068.228	1.820.427.044
Pendapatan Usaha YMHD - International	310.458.000	379.000.000	68.542.000
Penys Valas-Pendapatan Usaha YMHD - Domestic	-	-	-
Pendapatan Usaha YMHD - RE-FX	260.465.090	99.869.751	160.595.339
Total Pendapatan Usaha YMHD	5.496.418.362	3.583.937.979	1.751.885.044
Pendapatan Nonusaha YMHD			
Pendapatan Nonusaha YMHD	-	-	-
Total Pendapatan Nonusaha YMHD	-	-	-
Total Pendapatan Yang Masih Harus Diterima	5.496.418.362	3.583.937.979	1.832.182.714
Uang Muka dan Biaya Dibayar Dimuka			
Uang Muka dan Biaya Dibayar Dimuka			
Beban Pegawai Dibayar Dimuka	1.734.100.000	-	-
Beban Sewa Dibayar Dimuka	716.793.075	733.448.250	16.655.175
Beban Asuransi Dibayar Dimuka	-	-	-
Beban Pajak Dibayar Dimuka	-	-	-
Beban Umum Dibayar Dimuka	14.746.395	17.395.750	2.649.355
Beban Manfaat Pasca Kerja Dibayar Dimuka	-	-	-
Beban Lain-lain Dibayar Dimuka	-	-	-
Uang Muka Unit Kerja	-	-	-
Total Uang Muka dan Biaya Dibayar Dimuka	2.465.639.470	750.844.000	19.304.530
Total Uang Muka dan Biaya Dibayar Dimuka	2.465.639.470	750.844.000	19.304.530
Pajak Dibayar Dimuka			
Pajak Dibayar Dimuka			
UM PPh Pasal 22	-	-	-
UM PPh Pasal 23	-	-	-
UM PPh Pasal 4 ayat 2	-	-	-
UM PPh Pasal 21	20.139.539	20.139.539	-
UM PPN Masukan Yang Dapat Dikreditkan	603.792.937	-	603.792.937
Total Pajak Dibayar Dimuka	623.932.476	20.139.539	603.792.937
Total Pajak Dibayar Dimuka	623.932.476	20.139.539	603.792.937
Persediaan			
Persediaan			
Persediaan Pemeliharaan Gedung	-	-	-
Persediaan Pemeliharaan Alat-Alat Perhub.Udar	-	-	-
Persediaan Pemeliharaan Peralatan	-	-	-
Persediaan Pemeliharaan Instalasi	-	-	-
Persediaan Pemeliharaan Kendaraan	3.769.000	3.769.000	-
Persediaan Kantor	19.616.034	6.238.683	13.377.351
Persediaan Obat-obatan	-	-	-
Persediaan Kebersihan	-	-	-
Persediaan Bahan Bakar/Pelumas	11.700.000	29.971.523	18.271.523
Persediaan Keperluan PKP-PK	-	-	-
Persediaan Keperluan Telekomunikasi	4.036.120	-	4.036.120
Persediaan Keperluan Komputer	21.662.875	9.348.523	12.314.352
Persediaan Keperluan Lain-lain	32.328.679	5.665.000	26.663.679
Inventory Migration Account	-	-	-
Total Persediaan	93.112.708	54.992.729	38.119.979
Total Persediaan	93.112.708	54.992.729	38.119.979
Aset Lancar Lain-lain			
Penyesuaian valuta Asing-Aset			

Penyesuaian Valuta Asing - Aset	-	-	-
Total Penyesuaian valuta Asing-Aset	-	-	-
Total Aset Lancar Lain-lain	-	-	-
TOTAL ASET LANCAR	248.556.769.227	15.362.399.903	229.806.388.727
ASET TIDAK LANCAR			
Properti Investasi			
Properti Investasi			
Tanah Properti Investasi	1.672.950.950	940.485.000	732.465.950
Total Properti Investasi	1.672.950.950	940.485.000	732.465.950
Akumulasi Penyusutan Properti Investasi			
Akumulasi penyusutan Bangunan Properti Invest	-	-	-
Total Akumulasi Penyusutan Properti Investasi	-	-	-
Total Properti Investasi	1.672.950.950	940.485.000	732.465.950
Aset Tetap			
Aset Tetap			
Tanah	11.553.806.729	12.286.272.679	732.465.950
Bangunan Lapangan	193.485.579.477	192.805.907.796	679.671.681
Gedung-gedung	65.909.454.818	62.823.131.818	3.086.323.000
Alat-alat perhubungan udara	777.571.953	777.571.953	-
Peralatan	58.856.476.408	52.929.268.581	5.927.207.827
Kendaraan	19.945.561.080	19.945.561.080	-
Instalasi	15.101.812.073	13.533.776.573	1.568.035.500
Aset Dalam Penyelesaian	5.273.386.414	962.050.492	4.311.335.922
Aset Tidak productive	-	-	-
Total Aset Tetap	370.903.648.952	356.063.540.972	14.840.107.980
Akumulasi Penyusutan Aset Tetap			
Akumulasi Penyusutan Bangunan Lapangan	39.499.466.664	33.590.132.250	5.909.334.414
Akumulasi Penyusutan Gedung-gedung	13.653.926.028	11.715.651.380	1.938.274.648
Akumulasi Penyusutan Alat-alat perhubungan ud	595.303.610	579.078.247	16.225.363
Akumulasi Penyusutan Peralatan	33.200.913.655	29.652.655.578	3.548.258.077
Akumulasi Penyusutan Kendaraan	12.515.223.699	11.075.432.712	1.439.790.987
Akumulasi Penyusutan Instalasi	7.527.179.847	6.396.220.496	1.130.959.351
Total Akumulasi Penyusutan Aset Tetap	106.992.013.503	93.009.170.663	13.982.842.840
Aset Tak Berwujud			
Aset Tak Berwujud	315.500.000	-	315.500.000
Total Aset Tak Berwujud	315.500.000	-	315.500.000
Akumulasi Aset Tak Berwujud			
Akumulasi Amortisasi Aset Tak Berwujud	60.733.750	-	60.733.750
Total Akumulasi Amortisasi Aset Tak Berwujud	60.733.750	-	60.733.750
Total Aset Tak Berwujud	254.766.250	-	254.766.250
Uang Muka dan Biaya Dibayar Dimuka Jk.Panjang			
Beban Pegawai Dibayar Dimuka Jk. Panjang	3.339.475.000	-	-
Total Uang Muka dan Biaya Dibayar Dimuka Jk.Panjang	3.339.475.000	-	-
Total Uang Muka dan Biaya Dibayar Dimuka Jk.Panjang	3.339.475.000	-	3.339.475.000
Total Aset Tetap	263.911.635.449	263.054.370.309	30.996.305.195
TOTAL ASET TIDAK LANCAR	269.178.827.649	263.994.855.309	31.728.771.145
TOTAL ASET	517.735.596.876	279.357.255.212	261.535.159.872

LIABILITAS DAN EKUITAS			
Liabilitas Jangka Pendek			
Beban Yang Masih Harus Dibayar			
Beban Yang Masih Harus Dibayar			
Beban Pegawai YMHD	12.973.125.135	11.122.844.169	1.850.280.966
Beban Pemeliharaan YMHD	-	258.170.000	258.170.000

Beban Pemakaian Persediaan YMHD	-	-	-
Beban Utilitas YMHD	913.553.908	834.792.922	78.760.986
Beban Sewa YMHD	-	48.018.200	48.018.200
Beban pelayanan penumpang YMHD	78.915.816	211.690.812	132.774.996
Beban Asuransi YMHD	-	-	-
Beban Pajak YMHD	921.344.777	89.738.783	831.605.994
Beban Umum YMHD	506.648.788	27.294.932	479.353.856
Beban Lain-lain YMHD	162.760.645	21.273	162.739.372
Total Beban Yang Masih Harus Dibayar	15.556.349.069	12.592.571.091	2.963.777.978
Total Beban Yang Masih Harus Dibayar	15.556.349.069	12.592.571.091	2.963.777.978
Utang Usaha dan Nonusaha			
Utang Usaha			
Utang Usaha - Domestic	55.306.226.719	2.470.834.135	52.835.392.584
Total Utang Usaha	55.306.226.719	2.470.834.135	52.835.392.584
Utang Usaha Entitas Berelasi			
Utang Usaha Entitas Berelasi - Domestic	2.357.164.150	1.768.237.991	588.926.159
Penys Valas-Utang Usaha Entitas Berelasi	-	-	-
Total Utang Usaha Entitas Berelasi	2.357.164.150	1.768.237.991	588.926.159
Utang Nonusaha			
Utang Nonusaha	55.379.711	912.258.734	856.879.023
Total Utang Nonusaha	55.379.711	912.258.734	856.879.023
Utang Nonusaha Entitas Berelasi			
Utang Nonusaha Entitas Berelasi	-	-	-
Total Utang Nonusaha Entitas Berelasi	-	-	-
Good Received/Invoice Received			
Goods Received/Invoice Received - MM	18.338.541.317	8.689.765.738	9.648.775.579
Goods Received/Invoice Received	1.396.408.632	2.047.604.855	651.196.223
Total Good Received/Invoice Received	19.734.949.949	10.737.370.593	8.997.579.356
Utang Balance			
AP-Kontrak	-	-	-
AP-Open GL	-	-	-
Total Utang Balance	-	-	-
Utang Usaha dan Nonusaha	77.453.720.529	15.888.701.453	61.565.019.076
Utang Pajak			
Utang Pajak			
Utang Pajak Penghasilan/Pasal 21 (PPd. 17A)	13.884.975	-	13.884.975
Utang Pajak Penghasilan Pasal 23	-	-	-
Utang Pajak Penghasilan Pasal 4 ayat 2	-	-	-
Utang Pajak Penghasilan Pasal 22	-	-	-
Utang PPN Masukan Yang Dapat Dikreditkan	-	-	-
Utang PPN Masukan Yang Tidak Dapat Dikreditka	-	-	-
Utang PPh Pasal 29	-	-	-
Utang PPN Keluaran-NonWapu	2.288.189.707	627.471.373	1.660.718.334
Utang PPN Keluaran-Wapu	213.398.965	271.786.377	58.387.412
Total Utang Pajak	2.515.473.647	899.257.750	1.616.215.897
Utang Pajak	2.515.473.647	899.257.750	1.616.215.897
Pendapatan Diterima Dimuka			
Pendapatan Diterima Dimuka			
Pendapatan YDD Usaha Domestic	-	-	-
Pendapatan YDD Usaha - RE-FX	2.384.648.974	2.159.400.140	225.248.834
Pendapatan YDD Usaha International	-	-	-
Total Pendapatan Diterima Dimuka	2.384.648.974	2.159.400.140	225.248.834
Total Pendapatan Diterima Dimuka	2.384.648.974	2.159.400.140	225.248.834
Utang Lancar lain-lain			
Liabilitas Imbalan Kerja Jangka Pendek			
Utang Iuran Askes	417.185	-	417.185

Utang luran Taspen	704.783	-	704.783
Utang luran Jamsostek	-	7.355	7.355
Total Liabilitas Imbalan Kerja Jangka Pendek	287.598	7.355	280.243
Utang Jaminan			
Utang Jaminan Usaha Customer jangka pendek	3.636.845.138	3.753.974.863	117.129.725
Penys Valas-Utang Jaminan Usaha Customer jk pendek	159.512	190.925	31.413
Utang Jaminan Usaha Vendor Jangka Pendek	1.131.129.490	833.777.060	297.352.430
Uang Titipan Jaminan Tender - Customer	-	-	-
Uang Titipan Jaminan Tender - Vendor	-	-	-
Total Utang Jaminan	4.768.134.140	4.587.942.848	180.191.292
Utang Bagi Hasil			
Utang Bagi Hasil Pendapatan	1.311.447.588	-	1.311.447.588
Total Utang Bagi Hasil	1.311.447.588	-	1.311.447.588
Uang Titipan			
Uang Titipan Bank	-	-	-
Uang Titipan Pajak	0	83.215.608	83.215.608
Uang Titipan Gaji	3.535.284	-	3.535.284
Uang Titipan Pengelola	400.380.751	82.079.080	318.301.671
Titipan PNBP (BMKG) Unrealized	-	-	-
Titipan PNBP (BMKG) Realized	-	-	-
Penys Valas-Titipan PNBP (BMKG)	-	-	-
Titipan PNBP (PP No.6) Unrealized	-	-	-
Titipan PNBP (PP No.6) Realized	-	-	-
Penys Valas-Titipan PNBP (PP No.6)	-	-	-
Uang Titipan Lain-lain	771.648.766	257.271.764	514.377.002
Total Uang Titipan	1.175.564.801	422.566.452	752.998.349
Akun Perantara Transaksi			
Debet/Credit antar Vendor/Customer	300.811.417	136.890.200	163.921.217
Total Akun Perantara Transaksi	300.811.417	136.890.200	163.921.217
Penyesuaian valuta Asing-Aset			
Penyesuaian Valuta Asing - Liabilitas	-	-	-
Total Penyesuaian valuta Asing-Aset	-	-	-
Utang Lancar lain-lain	7.556.245.544	5.147.406.855	2.408.838.689
Total Liabilitas Jangka Pendek	105.466.437.763	36.687.337.289	68.779.100.474
Liabilitas Jangka Panjang			
Liabilitas Imbalan Kerja Jangka Panjang			
Liabilitas Imbalan Kerja Jangka Panjang			
Tunjangan Perumahan Jangka Panjang	2.200.000	-	2.200.000
Total Liabilitas Imbalan Kerja Jangka Panjang	2.200.000	-	2.200.000
Utang Jaminan Usaha Customer Jangka Panjang			
Utang Jaminan Usaha Customer Jangka Panjang	2.200.000	-	2.200.000
Total Utang Jaminan Usaha Customer Jangka Panjang	2.200.000	-	2.200.000
Total Utang Jaminan	2.200.000	-	4.400.000
Total Liabilitas Jangka Panjang	2.200.000	-	4.400.000
Rekening Perantara Antar Cabang			
Debit/Credit Note Antar Profit Center	331.177.437.168	169.406.213.039	161.771.224.129
Debit/Credit Note Antar Profit Center	331.177.437.168	169.406.213.039	161.771.224.129
Debit/Credit Note Manual	-	-	-
Debit/Credit Note Manual	-	-	-
Total Rekening Perantara Antar Cabang	331.177.437.168	169.406.213.039	161.771.224.129
Total Rekening Perantara Antar Cabang	331.177.437.168	169.406.213.039	161.771.224.129
EKUITAS			
Saldo Laba			
Saldo Laba (Rugi) - Tahun Berjalan			
Saldo Laba (Rugi) - Tahun Berjalan-manual	- 217.423.772.324	144.160.067.440	361.583.839.764
Saldo Laba (Rugi) - Tahun Berjalan	217.423.772.324	- 144.160.067.440	361.583.839.764

Saldo Laba (Rugi) - Tahun Berjalan	81.089.521.945	73.263.704.884	7.825.817.061
Saldo Laba	81.089.521.945	73.263.704.884	3.912.908.531
EKUITAS	81.089.521.945	73.263.704.884	3.912.908.531
GL Account Migration			
GL Migration Account			-
AP Migration Account			-
AR Migration Account			-
AA Migration Account			-
GL Account Migration			-
LIABILITAS DAN EKUITAS	517.735.596.876	279.357.255.212	234.467.633.134

PT. ANGKASA PURA I (PERSERO)
LAPORAN LAPORAN LABA RUGI KOMPREHENSIF
 Untuk periode yang berakhir tanggal 31 Desember 2016 dan 31 Desember 2015

	31 DESEMBER 2016	31 DESEMBER 2015	Variance
PENDAPATAN OPERASIONAL			
AERONAUTIKA			
Pendapatan PJP4U			
Pendapatan PJP4U			
Pendapatan PJP4U Domestic	7.191.319.906	6.266.067.167	925.252.739
Pendapatan PJP4U international	3.755.501.322	3.848.361.575	(92.860.253)
Pelayanan Extended Fee			
Pendapatan Pelayanan Extended Fee Domestic	1.428.750.000	1.012.000.000	416.750.000
Pot Pendapatan Pelayanan Extended Fee Domestic	(14.250.000)		
Total Pendapatan PJP4U	12.375.571.228	11.126.428.742	1.249.142.486
	-	-	-
Total Pendapatan PJP4U	12.375.571.228	11.126.428.742	1.249.142.486
Pendapatan PJP2U			
Pendapatan PJP2U			
Pendapatan PJP2U Domestic	106.456.618.188	93.556.427.264	12.900.190.924
Pendapatan PJP2U International	17.948.454.547	15.581.072.729	2.367.381.818
Total Pendapatan PJP2U	124.405.072.735	109.137.499.993	15.267.572.742
	-	-	-
Total Pendapatan PJP2U	124.405.072.735	109.137.499.993	15.267.572.742
Pendapatan Pelayanan Jasa Penerbangan (PJP)			
Pelayanan Jasa Penerbangan (PJP)			
Pendapatan PJP Domestic	-	-	-
Pendapatan PJP International	-	-	-
Total Pelayanan Jasa Penerbangan (PJP)	-	-	-
Potongan Penjualan PJP			
Pot Penjualan PJP International	-	-	-
Total Potongan Penjualan PJP	-	-	-
	-	-	-
Total Pendapatan Pelayanan Jasa Penerbangan (PJP)	-	-	-
Pendapatan Pemakaian Counter			
Pemakaian Counter			
Pendapatan Counter Domestic	5.032.077.890	5.024.044.292	8.033.598
Pendapatan Counter International	922.057.843	805.294.764	116.763.079
Total Pemakaian Counter	5.954.135.733	5.829.339.056	124.796.677
Retur Pendapatan Counter			
Retur Pendapatan Counter International	-	-	-
Total Retur Pendapatan Counter	-	-	-
Potongan Pendapatan Counter			
Pot Pendapatan Counter Domestic	-	-	-
Total Potongan Pendapatan Counter	-	-	-
	-	-	-
Total Pendapatan Pemakaian Counter	5.954.135.733	5.829.339.056	124.796.677
AERONAUTIKA	142.734.779.696	126.093.267.791	16.641.511.905
NON AERONAUTIKA			
Sewa-sewa			
Sewa Ruang			
Pendapatan Sewa Ruang	12.922.292.353	10.784.907.062	2.137.385.291
Retur Pendapatan Sewa Ruang	-	(5.062.500)	5.062.500
Total Sewa Ruang	12.922.292.353	10.779.844.562	2.142.447.791

Sewa Tanah	-	-	-
Pendapatan Sewa Tanah	2.442.226.626	1.961.643.034	480.583.592
Total Sewa Tanah	2.442.226.626	1.961.643.034	480.583.592
Penyerahan Penggunaan Bangunan	-	-	-
Pendapatan Penyerahan Penggunaan Bangunan	-	13.230.000	(13.230.000)
Total Penyerahan Penggunaan Bangunan	-	13.230.000	(13.230.000)
Sewa tempat antena	-	-	-
Pendapatan Sewa Tempat Antena	641.288.267	410.033.600	231.254.667
Total Sewa tempat antena	641.288.267	410.033.600	231.254.667
Total Sewa-sewa	16.005.807.246	13.164.751.196	2.841.056.050
Konsesi	-	-	-
Pendapatan Konsesi	-	-	-
Pendapatan Konsesi - Food & Beverages	8.009.296.351	5.318.501.712	2.690.794.639
Pendapatan Konsesi - Retail	6.247.739.863	4.646.353.168	1.601.386.695
Pendapatan Konsesi - Services	3.388.208.620	2.955.507.958	432.700.662
Pendapatan Konsesi - Ground Handling	3.613.423.416	2.802.819.281	810.604.135
Pendapatan Konsesi - Catering	1.783.457.727	1.552.981.304	230.476.423
Pendapatan Konsesi - FTC	621.264.470	338.623.685	282.640.785
Pendapatan Konsesi - CIP Lounge	2.231.203.211	5.241.641.415	(3.010.438.204)
Pendapatan Konsesi - Cargo	3.036.391.270	4.897.533.640	(1.861.142.370)
Pendapatan Konsesi - Others	237.707.051	187.071.000	50.636.051
Pendapatan Konsesi - Line Maintenance	464.830.480	1.420.569.088	(955.738.608)
Total Pendapatan Konsesi	29.633.522.459	29.361.602.251	271.920.208
Total Konsesi	29.633.522.459	29.361.602.251	271.920.208
Pendapatan Parkir,Pas,Listrik,Air,Telepon,dll			
Parkir			
Pendapatan Parkir Mobil	5.622.873.073	2.513.193.300	3.109.679.773
Pendapatan Parkir Motor	631.590.358	545.871.406	85.718.952
Total Parkir	6.254.463.431	3.059.064.706	3.195.398.725
Peron			
Pendapatan Peron & Waving Gallery	-	684.865.812	(684.865.812)
Total Peron	-	684.865.812	(684.865.812)
Pas			
Pendapatan Pas Bandara	680.828.593	663.529.184	17.299.409
Total Pas	680.828.593	663.529.184	17.299.409
Listrik			
Pendapatan Pemakaian Listrik	4.250.110.457	4.150.346.414	99.764.043
Total Listrik	4.250.110.457	4.150.346.414	99.764.043
Air			
Pendapatan Pemakaian Air	197.435.450	208.664.876	(11.229.426)
Pot Pendapatan Pemakaian Air	-	-	-
Total Air	197.435.450	208.664.876	(11.229.426)
Telepon			
Pendapatan Pemakaian Telepon	404.915.732	429.546.249	(24.630.517)
Retur Pendapatan Pemakaian Telepon	-	(85.042)	85.042
Total Telepon	404.915.732	429.461.207	(24.545.475)
Reklame			
Pendapatan Reklame Indoor	1.494.534.500	733.859.836	760.674.664
Pendapatan Reklame Outdoor	845.890.000	626.340.000	219.550.000
Retur Pendapatan Reklame Indoor	-	(70.800.000)	70.800.000
Total Reklame	2.340.424.500	1.289.399.836	909.424.664
Layanan Data			
Pendapatan Pemakaian Layanan Data	2.739.300	-	2.739.300
Total Layanan Data	2.739.300	-	2.739.300
Total Pendapatan Parkir,Pas,Listrik,Air,Telepon,dll	14.130.917.463	10.485.332.035	3.574.785.428
Event & Promotion			
Pendapatan Event & Promotion	947.297.272	2.016.675.344	(1.069.378.072)
Total Event & Promotion	947.297.272	2.016.675.344	(1.069.378.072)
Total Pendapatan Event & Promotion	947.297.272	2.016.675.344	(1.069.378.072)
Ruang Tunggu			
CIP Lounge			
Pendapatan CIP Lounge Domestik	8.571.031.513	190.518.544	8.380.512.969

Total Pendapatan CIP Lounge Domestik	8.571.031.513	190.518.544	8.380.512.969
Total Pendapatan Ruang Tunggu	8.571.031.513	190.518.544	8.380.512.969
Warehousing			
Cargo Out			
Pendapatan Jasa Gudang Cargo Out-Domestic	-	-	-
Total Cargo Out	-	-	-
Cargo In			
Pendapatan Jasa Gudang Cargo Inc-Domestic	-	-	-
Total Cargo In	-	-	-
Total Warehousing	-	-	-
Maintenance & Service Fee			
Maintenance & Service Fee	157.922.489	101.684.414	
Total pendapatan Maintenance & Service Fee	157.922.489	101.684.414	
Total Pendapatan Maintenance & Service Fee	157.922.489	101.684.414	
NON -AERONAUTIKA	69.446.498.442	55.320.563.784	14.125.934.658
TOTAL PENDAPATAN OPERASIONAL	212.181.278.138	181.413.831.575	30.767.446.563
BEBAN OPERASIONAL			
Beban Pegawai			
Beban Pegawai			
Beban Gaji	4.726.650.666	4.541.951.397	184.699.269
Beban Gaji Pegawai Ditugaskan	37.568.043	28.312.200	9.255.843
Beban Insentif Merit	6.019.019.682	5.748.242.452	270.777.230
Beban Tunjangan Tim Internal	227.313.200	191.900.000	35.413.200
Beban Tunjangan Pangan	337.440.000	312.728.000	24.712.000
Beban Tunjangan PPh 21	5.102.285.427	4.555.870.654	546.414.773
Beban Tunjangan Transport	5.506.050.000	5.321.203.015	184.846.985
Beban Tunjangan Jamsostek	249.145.459	239.146.617	9.998.842
Beban Tunjangan Hari Raya	1.669.791.485	1.723.998.548	(54.207.063)
Beban Tunjangan Pendidikan Anak	1.558.434.664	1.705.303.746	(146.869.082)
Beban Tunjangan Cuti Tahunan	1.793.288.800	1.731.176.106	62.112.694
Beban Tunjangan Lisensi&Rating	448.011.200	375.928.000	72.083.200
Beban Tunjangan Jabatan	2.149.000.000	2.109.293.348	39.706.652
Beban Tunjangan Perumahan	1.048.550.000	1.227.600.000	(179.050.000)
Tunjangan Perumahan Masa Kerja Tertentu	-	-	-
B.Tunjangan Telekomunikasi	280.500.000	253.375.000	27.125.000
Beban Bonus	12.888.360.605	8.506.479.190	
Beban Kelebihan Jam Kerja	1.062.375.087	803.012.887	259.362.200
Beban Pakaian Dinas	748.750.000	651.000.000	97.750.000
Beban Kesehatan	2.402.661.065	1.819.502.266	583.158.799
Beban Incentive Kehadiran Hari Raya	21.600.000	11.800.000	9.800.000
Beban Uang Makan Harian	1.159.085.000	1.113.160.000	45.925.000
Beban Sumbangan Internal	35.876.887	57.122.835	(21.245.948)
Penghargaan Pengabdian	64.876.810	158.251.278	(93.374.468)
Total Beban Pegawai	49.536.634.080	43.186.357.539	1.968.395.126
Total Beban Pegawai	49.536.634.080	43.186.357.539	1.968.395.126

Beban Pemeliharaan			
Beban Pemeliharaan			
Beban Pemeliharaan Landasan	880.506.311	915.826.977	(35.320.666)
Beban Pemeliharaan Taxiway	142.544.299	40.061.663	102.482.636
Beban Pemeliharaan Apron	90.091.666	49.974.941	40.116.725
Beban Pemeliharaan Jalan	67.900.000	49.560.000	18.340.000
Beban Pemeliharaan Selokan/Saluran Air	209.889.000	145.666.000	64.223.000
Beban Pemeliharaan Taman	288.242.398	400.383.623	(112.141.225)
Beban Pemeliharaan Pagar	111.485.818	70.350.100	41.135.718
Beban Pemeliharaan Tempat Parkir Kendaraan	697.838.400	1.900.000	695.938.400
Beban Pemeliharaan Bangunan Lap.Lainnya	100.075.558	46.969.081	53.106.477
Beban Pemeliharaan Terminal Penumpang	1.662.257.503	1.563.500.049	98.757.454
Beban Pemel. Terminal Kargo	19.960.000	61.037.782	(41.077.782)
Beban Pemeliharaan Kantor	935.192.682	128.494.950	806.697.732

Beban Pemeliharaan Gudang	29.593.200	33.410.600	(3.817.400)
Beban Pemeliharaan Perumahan	154.585.893	222.272.196	(67.686.303)
Beban Pemeliharaan Gedung Lainnya	94.067.367	175.699.445	(81.632.078)
Beban Pemeliharaan Peralatan Listrik	1.645.366.950	1.645.429.289	(62.339)
Beban Pemeliharaan Peralatan Air	105.406.000	70.076.636	35.329.364
Beban Pemeliharaan Peralatan Telepon	80.475.000	13.960.200	66.514.800
Beban Pemeliharaan Peralatan Mekanikal	1.423.001.100	1.271.058.886	151.942.214
Beban Pemeliharaan Peralatan Elektronika	645.740.615	490.274.262	155.466.353
Beban Pemeliharaan Peralatan Lainnya	46.121.000	5.461.000	40.660.000
Beban Pemeliharaan Hardware & Software IT	271.884.780	-	271.884.780
Beban Pemeliharaan Kendaraan KPPK	310.312.400	181.137.000	129.175.400
Beban Pemeliharaan Kendaraan Bermotor	152.216.800	179.286.556	(27.069.756)
Beban Pemeliharaan Instalasi	614.816.271	247.183.646	367.632.625
Beban Pemeliharaan Alat Telekomunikasi	-	-	-
Beban Pemel. Rambu Udara dan Pembantu Navigasi	-	-	-
Beban Pemel. Rambu Udara dan Pembantu Navigasi	-	-	-
Beban Pemeliharaan Alat Kerja	-	-	-
Total Beban Pemeliharaan	10.779.571.011	8.008.974.882	2.770.596.129
Total Beban Pemeliharaan	10.779.571.011	8.008.974.882	2.770.596.129
Beban Pemakaian Persediaan			
Beban Pemakaian Persediaan			
Beban pemakaian persediaan Alat Tulis Kantor	394.139.104	320.615.667	73.523.437
Beban pemakaian persediaan Obat-obatan	33.840.705	26.021.780	7.818.925
Beban pemakaian persediaan Kebersihan	8.162.025	1.135.300	7.026.725
Beban pemakaian persediaan Bahan Bakar/Peluma	440.667.141	375.181.977	65.485.164
Beban pemakaian persediaan Keperluan KPPK	158.052.791	194.340.320	(36.287.529)
Beban pemakaian persediaan Keperluan Telekom.	2.120.980	5.775.000	(3.654.020)
Beban Keperluan Komputer	41.720.548	36.174.247	5.546.301
Beban Keperluan Lain-Lain	300.321.083	387.281.800	(86.960.717)
Total Beban Pemakaian Persediaan	1.379.024.377	1.346.526.091	32.498.286
Total Beban Pemakaian Persediaan	1.379.024.377	1.346.526.091	32.498.286
Beban Utilitas			
Beban Utilitas			
Beban Rekening Listrik	9.766.436.578	8.178.067.883	1.588.368.695
Beban Rekening Telepon	412.782.343	424.605.502	(11.823.159)
Beban Rekening Air	-	-	-
Total Beban Utilitas	10.179.218.921	8.602.673.385	1.576.545.536
Total Beban Utilitas	10.179.218.921	8.602.673.385	1.576.545.536

Beban Sewa			
Beban Sewa Saluran Telekomunikasi	400.287.924	355.570.443	44.717.481
Beban Sewa Peralatan	4.011.865.719	3.860.581.449	151.284.270
Beban Sewa Tanah	1.116.871.875	1.014.778.250	102.093.625
Beban Sewa Kendaraan	541.824.128	367.607.530	174.216.598
Total Beban Sewa	6.070.849.646	5.598.537.672	472.311.974
Total Beban Sewa	6.070.849.646	5.598.537.672	472.311.974
Beban Pelayanan Penumpang			
Beban Pelayanan Penumpang			
Beban Operasional Check-In System	-	3.387.047.256	
Beban Operasional Penagihan PJP2U	5.009.110.604	1.302.789.655	3.706.320.949
Beban Kebersihan Area Terminal	4.574.017.955	3.306.208.021	1.267.809.934
Beban Trolleyman	291.780.000	108.782.000	182.998.000
Biaya Tenaga Outsourcing Operasional	8.809.979.501	7.681.602.954	1.128.376.547
Beban Pengelolaan CIP Lounge	6.033.868.360	-	6.033.868.360
Total Beban Pelayanan Penumpang	24.718.756.420	15.786.429.886	12.319.373.790
Total Beban Pelayanan Penumpang	24.718.756.420	15.786.429.886	12.319.373.790

Beban Asuransi			
Beban Asuransi			
Beban Asuransi Aset	33.060.980	44.930.108	(11.869.128)
Total Beban Asuransi	33.060.980	44.930.108	(11.869.128)
Total Beban Asuransi	33.060.980	44.930.108	(11.869.128)
Beban Pajak			
Beban Pajak			
Beban Pajak Daerah	1.662.238.483	302.987.674	1.359.250.809
Beban Pajak Bumi & Bangunan (PBB)	1.308.642.990	1.320.041.788	(11.398.798)
Beban Pajak Kendaraan Bermotor	46.837.600	47.973.000	(1.135.400)
Beban PPh Pasal 4 ayat 2	2.014.897.622	1.673.628.728	341.268.894
Beban Pajak Lainnya	11.278.500	45.711.256	(34.432.756)
Total Beban Pajak	5.043.895.195	3.390.342.446	1.653.552.749
Total Beban Pajak	5.043.895.195	3.390.342.446	1.653.552.749
Beban Umum			
Beban Umum			
Beban Pemasaran	296.215.293	287.903.800	8.311.493
Beban Perjalanan Dinas Dalam Negeri	1.277.796.338	916.645.524	361.150.814
Beban Pendidikan dan Pelatihan	880.606.063	1.096.970.238	(216.364.175)
Beban Olah Raga	429.412.511	246.666.777	182.745.734
Beban Kegiatan Acara Seremonial	451.677.458	349.853.494	101.823.964
Beban Konsultan	45.000.000	-	-
Beban Operasional Program Kemitraan	55.988.395	-	55.988.395
Beban Operasional Program Bina Lingkungan	22.437.066	-	22.437.066
Beban Tenaga Outsourcing Administrasi	2.111.813.663	2.177.111.238	(65.297.575)
Beban Permakanan dan Minuman	380.986.556	422.339.107	(41.352.551)
Beban Kegiatan Organisasi	166.123.200	159.222.484	6.900.716
Beban Studi dan Analisis Lingkungan	411.961.329	231.788.664	180.172.665
Beban Rapat Koordinasi Pihak Internal	192.721.917	244.044.293	(51.322.376)
Beban Keperluan Operasional Pihak Eksternal	2.053.128.139	1.280.295.494	772.832.645
Beban Kebersihan Non Area Terminal	550.704.513	500.598.245	50.106.268
Beban Umum Lain - Lain	-	-	-
Total Beban Umum	9.326.572.441	7.913.439.358	1.368.133.083
Total Beban Umum	9.326.572.441	7.913.439.358	1.368.133.083
Beban Low Value Asset			
Beban Low Value Asset			
Beban LVA Peralatan IT	139.828.600	104.276.354	35.552.246
Beban LVA Peralatan Kantor	477.000.087	46.424.805	430.575.282
Beban LVA Peralatan Olahraga	-	-	-
Beban LVA Peralatan Operasional	479.757.408	354.220.377	125.537.031
Total Beban Low Value Asset	1.096.586.095	504.921.536	591.664.559
Total Beban Low Value Asset	1.096.586.095	504.921.536	591.664.559
Beban Penyusutan & Amort. Aset Tidak Lancar			
Total Beban Penyusutan Aset Tetap			
Beban Penyusutan Bangunan Lapangan	5.909.334.414	5.618.665.600	290.668.814
Beban Penyusutan Gedung	1.938.274.648	1.408.491.692	529.782.956
Beban Penyusutan Alat-alat perhubungan udara	16.225.363	16.225.363	-
Beban Penyusutan Peralatan	3.548.258.077	3.153.283.346	394.974.731
Beban Penyusutan Kendaraan	1.439.790.987	1.437.039.699	2.751.288
Beban Penyusutan Instalasi	1.130.959.351	712.557.566	418.401.785
Total Beban Penyusutan Aset Tetap	13.982.842.840	12.346.263.266	1.636.579.574
Total Beban Penyusutan & Amort. Aset Tidak Lancar	13.982.842.840	12.346.263.266	1.636.579.574
Beban Amortisasi Aset Tidak berwujud			
Beban Amortisasi Aset tidak Berwujud	44.958.750	-	44.958.750
Total Beban Amortisasi Aset Tidak berwujud	44.958.750	-	44.958.750
Total Beban Amortisasi Aset Tidak berwujud	44.958.750	-	44.958.750

TOTAL BEBAN OPERASIONAL	132.191.970.756	106.729.396.169	25.462.574.587
LABA OPERASIONAL	79.989.307.382	74.684.435.406	5.304.871.976
PENDAPATAN DAN (BEBAN) NON OPERASIONAL			
Pendapatan Non Operasional			
Bunga Bank			
Jasa Giro	805.648.190	198.164	805.450.026
Total Bunga Bank	805.648.190	198.164	805.450.026
Denda Yang Diterima			
Pendapatan Denda	260.094.143	23.040.752	237.053.391
Total Denda Yang Diterima	260.094.143	23.040.752	237.053.391
Pendapatan Selisih Kurs Valuta Asing			
Pendapatan Selisih kurs valuta asing Unrealiz	4.634.200	(49.317)	4.683.517
Pendapatan Selisih kurs valuta asing Realized	1.779.184	5.631.783	(3.852.599)
Total Pendapatan Selisih Kurs Valuta Asing	6.413.384	5.582.466	830.918
Pendapatan Lelang			
Pendapatan Lelang	99.500.000	207.545.461	(108.045.461)
Total Pendapatan Lelang	99.500.000	207.545.461	(108.045.461)
Pendapatan Rupa-rupa			
Pendapatan Insidentil	-	140.044.492	(140.044.492)
Pendapatan Lain-lain	526.499.904	1.020.560.122	(494.060.218)
Total Pendapatan Rupa-rupa	526.499.904	1.160.604.614	(634.104.710)
Pendapatan Non-usaha	1.698.155.621	1.396.971.457	301.184.164
Beban Non Operasional			

Sumbangan Sosial			
Sumbangan Sosial	73.358.003	50.020.000	23.338.003
Total Sumbangan Sosial	73.358.003	50.020.000	23.338.003
Ongkos Angkut dan Bongkar Muat			
Ongkos Angkut dan Bongkar Muat	41.769.071	61.595.750	(19.826.679)
Total Ongkos Angkut dan Bongkar Muat	41.769.071	61.595.750	(19.826.679)
Beban Bunga			
Beban Bunga	12.673.883	16.477.102	(3.803.219)
Beban Administrasi Bank	-	-	-
Total Beban Bunga	12.673.883	16.477.102	(3.803.219)
Harian, Majalah, Buletin			
Harian, Majalah, Buletin	53.203.275	27.875.000	25.328.275
Total Harian, Majalah, Buletin	53.203.275	27.875.000	25.328.275
Beban Lelang			
Beban Lelang	35.380.001	-	35.380.001
Total Beban Lelang	35.380.001	-	35.380.001
Beban Selisih Kurs Valuta Asing			
Beban Selisih Kurs valuta asing - unrealized	- 31.413	(3.435.890)	3.404.477
Beban Selisih Kurs valuta asing - realized	2.770.009	2.100.420	669.589
Total Beban Selisih Kurs Valuta Asing	2.738.596	(1.335.470)	4.074.066
Kerugian Dari Aset Tetap			
Kerugian Penghapusan Aset Tetap	-	35.753.382	(35.753.382)
Koreksi Penyusutan Aset Tetap - Rupiah	-	-	-
Total Kerugian Dari Aset Tetap	-	35.753.382	(35.753.382)
Beban Penurunan Nilai Piutang			
Beban Penurunan Nilai Piutang Usaha Domestic	61.865.614	72.074.596	(10.208.982)
Beban Penurunan Nilai Piutang Usaha Internati	5.642.130	1.370.078	4.272.052

Kerugian Penghapusan Piutang Usaha	-	-	-
Total Beban Penurunan Nilai Piutang	67.507.744	73.444.674	(5.936.930)
Beban Pajak Non Usaha			
Beban PPh Pasal 23	280.124.383	7.610.936	272.513.447
Total Beban Pajak Non Usaha	280.124.383	7.610.936	272.513.447
Rupa-rupa Beban Lain-lain			
Rupa-rupa Beban Lain	16.936.102	8.903.205	8.032.897
Total Rupa-rupa Beban Lain-lain	16.936.102	8.903.205	8.032.897
Beban Non-usaha	583.691.058	280.344.579	303.346.479
PENDAPATAN DAN (BEBAN) NON-USAHA	1.114.464.563	1.116.626.878	(2.162.315)
LABA SEBELUM PAJAK	81.103.771.945	75.801.062.284	5.302.709.661
Taksiran Pajak Penghasilan			
Pajak Kini			
Beban PPh 23	-	-	-
Beban PPh 4 ayat 2	-	-	-
Beban PPh 4 ayat 1	-	-	-
Pajak Kini	-	-	-
Total Taksiran Pajak Penghasilan	-	-	-
Calculated Profit	81.103.771.945	75.801.062.284	5.302.709.661
LABA KOMPREHENSIF TAHUN BERJALAN	81.103.771.945	75.801.062.284	5.302.709.661

PT. ANGKASA PURA I (PERSERO)
LAPORAN ARUS KAS
CABANG BANDARA ADISUTJIPTO YOGYAKARTA
PER 31 DESEMBER 2016

NO	URAIAN	Dec-16	Nov-16
I	ARUS KAS DARI AKTIVITAS OPERASI		
A	PENERIMAAN KAS DARI PELANGGAN HASIL PENJUALAN TUNAI		
1	PELAYANAN JASA PENDARATAN, PENEMPATAN, PENYIMPANAN PESAWAT UDARA (PJP4U)	Rp 1.745.521	Rp 516.434
2	PELAYANAN JASA PENUMPANG PESAWAT UDARA (PJP2U)	Rp 11.257.832.089	Rp 10.495.349.841
3	PELAYANAN JASA PENERBANGAN (PJP)	Rp -	Rp -
4	PEMAKAIAN AVIOBRIDGE	Rp -	Rp -
5	PEMAKAIAN COUNTER	Rp 50.826	Rp 25.568
5.1	PEMAKAIAN BHS/HBS	Rp -	Rp -
6	SEWA-SEWA (RUANG & TANAH) & REKLAME	Rp -	Rp -
7	KONSESI	Rp -	Rp -
8	PARKIR KENDARAAN, PERON, & PAS BANDARA	Rp 907.168.464	Rp 992.880.704
9	PEMAKAIAN LISTRIK	Rp 37.227.272	Rp 14.636.361
10	PEMAKAIAN AIR	Rp -	Rp -
11	PEMAKAIAN TELEPON	Rp -	Rp -
11.1	PEMAKAIAN INTERNET SERVICES	Rp -	Rp -
12	PEMAKAIAN PREMIUM LOUNGE	Rp 662.565.216	Rp 498.045.049
13	PEMASANGAN REKLAME	Rp -	Rp -
13.1	EVENT & PROMOTION	Rp 35.000.000	Rp 12.500.000
14	WAREHOUSING	Rp -	Rp -
14.1	MAINTENANCE & SERVICES	Rp 1.705.000	Rp -
15	BUNGA	Rp 181.286.175	Rp 162.423.263
16	DIVIDEN	Rp -	Rp -
17	PENDAPATAN NONUSAHA	Rp 24.500.855	Rp (46.001.639)
17.1	REKONSILIASI ACCOUNT-TUNAI	Rp 1.035.706.211	Rp 179.581.896
	JUMLAH A	Rp 14.144.787.629	Rp 12.309.957.477
B	PENERIMAAN KAS DARI PELANGGAN HASIL PENJUALAN KREDIT		
1	PELAYANAN JASA PENDARATAN, PENEMPATAN, PENYIMPANAN PESAWAT UDARA (PJP4)	Rp 1.225.366.656	Rp 917.933.119
2	PELAYANAN JASA PENUMPANG PESAWAT UDARA (PJP2U)	Rp -	Rp -
3	PELAYANAN JASA PENERBANGAN (PJP)	Rp -	Rp -
4	JASA AVIOBRIDGE	Rp -	Rp -
5	PEMAKAIAN COUNTER	Rp 623.132.202	Rp 452.439.131
5.1	PEMAKAIAN BHS/HBS	Rp -	Rp -
6	SEWA-SEWA (RUANG & TANAH) & REKLAME	Rp 1.525.674.454	Rp 2.299.219.413
7	KONSESI	Rp 3.020.967.398	Rp 2.556.714.694
8	PARKIR KENDARAAN, PERON, & PAS BANDARA	Rp -	Rp -
9	PEMAKAIAN LISTRIK	Rp 78.770.144	Rp 374.431.855
10	PEMAKAIAN AIR	Rp 26.273.711	Rp 16.831.747
11	PEMAKAIAN TELEPON	Rp 28.184.256	Rp 34.857.955
11.1	PEMAKAIAN LAYANAN DATA	Rp -	Rp -
12	PEMAKAIAN PREMIUM LOUNGE	Rp 335.659.091	Rp 339.986.363
13	PEMASANGAN REKLAME	Rp -	Rp -
13.1	EVENT & PROMOTION	Rp -	Rp -
14	WAREHOUSING	Rp -	Rp -
14.1	MAINTENANCE & SERVICES	Rp 45.500.168	Rp 10.722.146
15	BUNGA	Rp -	Rp -
16	DIVIDEN	Rp -	Rp -
17	PENDAPATAN NONUSAHA	Rp 4	Rp 1
18	REKONSILIASI ACCOUNT-PIUTANG	Rp (1.168.788.230)	Rp (1.002.612.033)
	JUMLAH B	Rp 5.740.739.854	Rp 6.000.524.391
C	PENGELUARAN KAS KEPADA KARYAWAN DAN PENYEDIA BARANG/JASA		
1	BEBAN PEGAWAI	Rp (4.338.129.247)	Rp (2.551.657.854)
2	BEBAN PEMELIHARAAN	Rp (865.184.304)	Rp (542.730.841)
3	BEBAN PEMAKAIAN PERSEDIAAN	Rp (21.561.635)	Rp (4.756.319)
4	BEBAN UTILITAS	Rp (840.442.567)	Rp (871.272.751)
5	BEBAN SEWA	Rp (53.467.900)	Rp (16.737.999)
6	BEBAN PELAYANAN PENUMPANG	Rp 90.100	Rp (400.000)
7	BEBAN ASURANSI	Rp -	Rp -
8	BEBAN UMUM	Rp (1.174.595.598)	Rp (438.761.025)
9	BEBAN LOW VALUE ASET	Rp (52.039.004)	Rp (12.185.091)
10	BEBAN BUNGA	Rp (1.094.105)	Rp (1.077.935)
11	BEBAN NONUSAHA	Rp (140.303.414)	Rp (160.516.747)
12	PEMBAYARAN / (PENERIMAAN) PIUTANG LAIN-LAIN	Rp -	Rp -
13	PEMBAYARAN / (PENERIMAAN) PIUTANG PEGAWAI	Rp 5.560.678	Rp 8.032.227
14	PEMBAYARAN / (PENERIMAAN) UANG MUKA (PERSEKOT)	Rp 625.023.234	Rp 240.236.435
15	PEMBAYARAN TANTIEM	Rp -	Rp -
16	PENERIMAAN DARI PEMOTONGAN / (PENYETORAN) IMBALAN PASCA KERJA	Rp 191.047	Rp (123.216)
17	PEMBAYARAN / (PENERIMAAN) TITIPAN PNPB	Rp -	Rp -
18	PEMBAYARAN / (PENERIMAAN) JAMINAN SEWA DAN KEWAJIBAN LAIN-LAIN	Rp (1.238.592.161)	Rp (1.061.709.591)
19	PEMBAYARAN / (PENERIMAAN) OPERASI YANG DIHENTIKAN	Rp -	Rp -
20	REKONSILIASI ACCOUNT-UTANG	Rp 547.331.633.847	Rp (585.696.262.285)
	JUMLAH C	Rp 539.237.088.971	Rp (591.109.922.992)
	JUMLAH KAS YANG DIHASILKAN DARI OPERASI (A+B-C)	Rp 559.122.616.454	Rp (572.799.441.124)
D	PEMBAYARAN PAJAK		
1	PENERIMAAN DARI PEMOTONGAN UANG MUKA PAJAK PENGHASILAN PASAL 23	Rp (425.682.057)	Rp (365.193.565)
2	PENERIMAAN DARI PEMOTONGAN PAJAK PENGHASILAN PASAL 23 FINAL	Rp (36.257.235)	Rp (32.484.569)

3	PENERIMAAN DARI PEMOTONGAN PAJAK PENGHASILAN PASAL 4 AYAT 2	Rp (177.080.351)	Rp (168.608.215)
3.1	PENERIMAAN DARI PEMOTONGAN PAJAK PENGHASILAN PASAL 22	Rp 14.217.206	Rp 17.288.380
4	PEMBAYARAN UANG MUKA PAJAK PENGHASILAN PASAL 25	Rp -	Rp -
5	PEMBAYARAN PAJAK PENGHASILAN PASAL 28A/PASAL 29	Rp -	Rp -
5.1	PEMBAYARAN UANG MUKA PAJAK PENGHASILAN PASAL 21	Rp -	Rp -
6	PENERIMAAN PUNGUTAN / (PENYETORAN) PIUTANG PPN MASUKAN YANG DAPAT DIKREDITKAN	Rp (482.930.586)	Rp (67.486.228)
7	PENERIMAAN PUNGUTAN / (PENYETORAN) PIUTANG PPN MASUKAN YANG TIDAK DAPAT DIKREDIT	Rp 46.261.053	Rp 57.425.662
8	PENERIMAAN DARI PEMOTONGAN / (PENYETORAN) HUTANG PAJAK PENGHASILAN PASAL 21	Rp (156.024.569)	Rp 2.171.121
9	PENERIMAAN DARI PEMOTONGAN / (PENYETORAN) HUTANG PAJAK PENGHASILAN PASAL 23	Rp 81.830.079	Rp 57.615.843
10	PENERIMAAN DARI PEMOTONGAN / (PENYETORAN) HUTANG PAJAK PENGHASILAN PASAL 4 AYAT	Rp 91.832.130	Rp 9.417.843
11	PENERIMAAN PUNGUTAN / (PENYETORAN) HUTANG PPN KELUARAN	Rp 1.774.184.372	Rp 1.667.233.651
12	PEMBAYARAN PAJAK BUMI DAN BANGUNAN DAN PAJAK LAINNYA	Rp (633.765.317)	Rp (638.265.496)
13	PEMBAYARAN UNTUK FISKAL	Rp -	Rp -
	JUMLAH D	Rp 96.584.725	Rp 539.114.427
E	PENERIMAAN/(PENGIRIMAN) DANA DARI/UNTUK KANTOR PUSAT/CABANG		
1	KANTOR PUSAT	Rp 174.538.279.231	Rp 363.630.661.582
2	BANDARA NGURAH RAI	Rp -	Rp -
3	BANDARA JUANDA	Rp -	Rp -
4	BANDARA HASANUDDIN	Rp -	Rp -
5	BANDARA SEPINGGAN	Rp -	Rp -
6	BANDARA FRANS KAISIEPO	Rp -	Rp -
7	BANDARA SAM RATULANGI	Rp -	Rp -
8	BANDARA ADISUTJIPTO	Rp -	Rp -
9	BANDARA ADISUMARMO	Rp -	Rp -
10	BANDARA SYAMSUDIN NOOR	Rp -	Rp -
11	BANDARA ACHMAD YANI	Rp -	Rp -
12	BANDARA LOMBOK	Rp -	Rp -
13	BANDARA PATTIMURA	Rp -	Rp -
14	BANDARA EL TARI	Rp -	Rp -
15	MAATS	Rp -	Rp -
16	PROYEK BALI	Rp -	Rp -
17	PROYEK BALIKPAPAN	Rp -	Rp -
18	PROYEK SURABAYA	Rp -	Rp -
19	NGURAH RAI COMM	Rp -	Rp -
20	PRA PROYEK YOGYAKARTA	Rp -	Rp -
21	PROYEK SEMARANG	Rp -	Rp -
22	PROYEK BANJARMASIN	Rp -	Rp -
	JUMLAH E	Rp 174.538.279.231	Rp 363.630.661.582
F	PEMBAYARAN / PENERIMAAN DR/CR KANTOR PUSAT/CABANG		
1	DEBIT/CREDIT NOTE ANTAR PROFIT CENTER	Rp (336.606.182)	Rp (73.386.447)
	JUMLAH F	Rp (336.606.182)	Rp (73.386.447)
	ARUS KAS BERSIH DARI AKTIVITAS OPERASI (A+B-C-D-J+F)	Rp 733.420.874.228	Rp (208.703.051.562)
II	ARUS KAS DARI AKTIVITAS INVESTASI		
1	PENCAIRAN (PENEMPATAN) DEPOSITO LEBIH DARI 3 BULAN	Rp -	Rp -
2	PENERIMAAN (PEMBAYARAN) PIUTANG JANGKA PANJANG	Rp -	Rp -
3	PEROLEHAN INVESTASI JANGKA PENDEK	Rp -	Rp -
4	PEROLEHAN INVESTASI JANGKA PANJANG	Rp -	Rp -
5	PEROLEHAN PROPERTI INVESTASI	Rp -	Rp -
6	PEROLEHAN ASET TETAP	Rp (552.941.009.567)	Rp (10.149.419)
7	PEROLEHAN ASET TAK BERWUJUD	Rp -	Rp -
	ARUS KAS BERSIH YANG DIGUNAKAN UNTUK AKTIVITAS INVESTASI	Rp (552.941.009.567)	Rp (10.149.419)
III	ARUS KAS DARI AKTIVITAS PENDANAAN		
1	PENERIMAAN (PEMBAYARAN) DARI PENERBITAN SURAT BERHARGA (PINJAMAN)	Rp -	Rp -
2	PEMBAYARAN DIVIDEN	Rp -	Rp -
3	PEMBAYARAN PKBL	Rp -	Rp -
	ARUS KAS BERSIH YANG DIGUNAKAN UNTUK AKTIVITAS PENDANAAN/PEMBIAYAAN	Rp -	Rp -
IV	KENAIKAN (PENURUNAN) BERSIH KAS DAN SETARA KAS (I-II+III)	Rp 180.479.864.661	Rp (208.713.200.981)
1	PENDAPATAN SELISIH KURS	Rp 253.417	Rp 612.208
2	BEBAN SELISIH KURS	Rp -	Rp -
	SELISIH KURS	Rp 253.417	Rp 612.208
V	KAS DAN SETARA KAS PADA AWAL BULAN	Rp 52.519.560.375	Rp 261.232.149.148
VI	KAS DAN SETARA KAS PADA AKHIR BULAN (V+/-IV)	Rp 232.999.678.453	Rp 52.519.560.375
	OTHERS-CROSSCHECK	Rp -	Rp -
VI	KAS DAN SETARA KAS PADA AKHIR BULAN (V+/-IV)-REAL	Rp 232.999.678.453	Rp 52.519.560.375

EXECUTIVE SUMMARY

1. Laporan Posisi Keuangan

Posisi Keuangan Per 31 Desember 2017 (Audited) menunjukkan total Aset sebesar Rp 342.855.881.162,- atau 33,8% di bawah dari total Aset dengan perbandingan tahun 31 Desember 2016 secara rinci sebagai berikut:

1.1. ASET

	Jumlah		Deviasi +/(-)
	31 Desember 2017 (Audited)	31 Desember 2016 (Audited)	
A. Aset Lancar			
1) Kas dan Setara Kas	1.678.375.956	232.999.678.453	-99,3%
2) Piutang Usaha CPNP	9.976.314.633	7.611.425.182	31,1%
	-2.837.456.235	-765.207.870	270,8%
3) Piutang Lain - lain	4.454.609	204.570.446	-97,8%
4) Pendapatan Yang Masih Harus Diterima	7.023.897.756	5.496.418.362	27,8%
5) Uang Muka dan Biaya Dibayar Dimuka	2.097.972.718	2.465.639.470	-14,9%
6) Pajak Dibayar Dimuka	969.292.364	618.332.476	56,8%
7) Persediaan	167.230.828	93.112.708	79,6%
8) Aset Lancar Lain-lain	-	-	0,0%
	19.080.082.629	248.723.969.227	-92,3%
B. Aset Tidak Lancar			
1) Uang Muka dan Biaya Dibayar Dimuka Jk.Panjang	2.439.875.000	3.166.675.000	
2) Properti Investasi	1.672.950.950	1.672.950.950	0,0%
3) Aset Tetap	319.468.151.333	263.908.999.188	21,1%
4) Aset Tak Berwujud	194.821.250	254.766.250	-24%
	323.775.798.533	269.003.391.388	20,4%
Total Aset	342.855.881.162	517.727.360.615	-33,8%

1.2. LIABILITAS & EKUITAS

A. Liabilitas Jangka Pendek			
1) Beban Yang Masih Harus Dibayar	20.741.775.581	15.556.349.069	33,3%
2) Utang Usaha dan Nonusaha	33.378.560.710	778.966.069.529	-95,7%
3) Utang Pajak	3.585.569.925	2.517.280.920	42,4%
4) Pendapatan Diterima Dimuka	847.994.770	2.384.648.974	-64,4%
5) Utang Lancar lain-lain	6.587.799.937	7.562.767.659	-12,9%
	65.141.700.923	806.987.116.151	-91,9%
B. Liabilitas Jangka Panjang			
1) Utang Jaminan	11.123.320	2.200.000	-
2) Hutang Jangka Panjang Lain	0	0	-
	11.123.320	2.200.000	-
C. Rekening Perantara Antar Cabang			
1) Debit/Credit Note Antar Profit Center	141.324.366.264	-370.348.841.220	-138,2%
2) Debit/Credit Note Manual	0	0	0,0%
	141.324.366.264	-370.348.841.220	-138,2%
D. Saldo Laba Rugi			
1) Saldo Laba (Rugi) - Tahun Lalu - Manual	0	0	-
2) Saldo Laba (Rugi) - Tahun Berjalan	136.378.690.655	81.086.885.684	68,2%
	136.378.690.655	81.086.885.684	68,2%
Total Liabilitas & Ekuitas	342.855.881.162	517.727.360.615	-33,8%

2. PERHITUNGAN LABA RUGI

Laba Rugi untuk bulan yang berakhir pada tanggal 31 Desember 2017 (Audited) menunjukkan laba sebesar Rp 136.378.690.655 atau 68,2 % di atas laba bulan Desember tahun lalu secara rinci sebagai berikut:

2.1	PENDAPATAN OPERASIONAL	Jumlah		Deviasi + / (-)
		31 Desember 2017 (Audited)	31 Desember 2016 (Audited)	
A.	Pendapatan Aeronautika			
1)	PJP4U	12.889.555.556	12.361.321.228	4,3%
2)	PJP2U	192.179.263.629	124.405.072.735	54,5%
3)	PJP	-	-	0,0%
4)	Aviobridge	-	-	0,0%
5)	Counter	6.493.320.441	5.954.135.733	9,1%
		211.562.139.626	142.720.529.696	48,2%
B.	Pendapatan Non Aeronautika			
1)	Sewa-Sewa	16.506.188.296	16.005.807.246	3,1%
2)	Konsesi	41.857.183.269	29.633.522.459	41,2%
3)	Parkir/Pas/Peron/Reklame/Listrik/Air/Telepon	16.666.323.633	14.130.917.463	17,9%
4)	Event & Promotion	1.865.082.364	947.297.272	97%
5)	Pemakaian Ruang Tunggu	4.195.320.267	8.571.031.513	-51,1%
6)	Kargo & Pos	4.594.262.940	-	0%
7)	Maintenance & Services Fee	199.065.045	157.922.489	21%
8)	Jasa Logistik	-	-	0,0%
9)	Non Aeronautika Lain	-	-	0,0%
		85.883.425.814	69.446.498.442	23,7%
	Total Pendapatan Operasional	297.445.565.440	212.167.028.138	40,2%
2.2	BEBAN OPERASIONAL			
A.	Beban Pegawai	54.427.020.612	49.536.634.080	9,9%
B.	Beban Pemeliharaan	12.793.132.427	10.779.571.011	18,7%
C.	Beban Pemakaian Persediaan	1.906.107.633	1.379.024.377	38,2%
D.	Beban Utilitas	10.223.196.309	10.179.218.921	0,4%
E.	Beban Sewa	11.165.334.743	6.070.849.646	83,9%
F.	Beban Pelayanan Bandara	30.815.510.465	24.718.756.420	24,7%
G.	Beban Asuransi	23.132.547	33.060.980	-30,0%
H.	Beban Pajak	5.811.689.106	5.043.895.195	15,2%
I.	Beban Umum	13.916.455.958	9.326.572.441	49,2%
J.	Beban Low Value Asset	629.877.811	1.096.586.095	-42,6%
K.	Beban Imbalan Pasca Kerja	-	-	0
L.	Beban Penyusutan Aset Tetap	17.421.952.066	13.985.479.101	24,6%
M.	Beban Amortisasi Aset Tidak berwujud	59.945.000	44.958.750	33,3%
	Total Beban Operasional	159.193.354.677	132.194.607.017	20,4%
2.3	LABA RUGI OPERASIONAL	138.252.210.763	79.972.421.121	72,9%
2.4	PENDAPATAN & BEBAN LAIN			
A.	Pendapatan Non Operasional	1.397.710.821	1.698.155.621	-17,7%
B.	Beban Non Operasional	3.271.230.929	583.691.058	460,4%
		(1.873.520.108)	1.114.464.563	-268,1%
2.5	LABA SEBELUM PAJAK	136.378.690.655	81.086.885.684	68,2%
2.6	TAKSIRAN PAJAK PENGHASILAN	-	-	
2.7	LABA RUGI KOMPREHENSIF TH.BERJALAN	136.378.690.655	81.086.885.684	68,2%

3. ARUS KAS

	Jumlah		Deviasi +/(-)
	31 Desember 2017 (Audited)	30 November 2017	
3.1 Arus Kas Dari Aktivitas Operasi	907.939.949	(2.838.797.838)	132,0%
3.2 Arus Kas Dari Aktivitas Investasi	(138.533.560)	(23.300.000)	-494,6%
3.3 Arus Kas Dari Aktivitas Pendanaan	-	-	0,0%
3.4 Kenaikan/Penurunan Kas dan Setara Kas	769.406.389	(2.862.097.838)	126,9%
3.5 selisih Kurs	51.589	(91.195)	100,0%
3.6 Kas & Setara Kas Pada Awal Bulan	908.917.978	3.771.107.011	-75,9%
3.7 Kas & Setara Kas Pada Akhir Bulan	1.678.375.956	908.917.978	84,7%
3.8 Other Crosscheck	-	-	0,0%
3.9 Kas & Setara Kas Pada Akhir Bulan (real)	1.678.375.956	908.917.978	84,7%

4. RASIO KEUANGAN

4.1 Rasio Likuiditas			
A. Current Rasio	0,29	0,31	-5,0%
B. Cash Rasio	0,03	0,29	-91,1%
C. Acid Test Rasio	0,29	0,31	-5,8%
D. Working Capital to Total Asset	0,06	0,48	-88,4%
E. Solvability	5,26	0,64	720,2%
4.2 Rasio Aktivas			
A. Operating Asset Turn Over	0,87	0,41	111,7%
B. Fixed Asset Turn Over	0,92	0,79	16,5%
C. Average Collection Period (Hari)	8	12	-34,1%
4.3 Rasio Rentabilitas			
A. Operating Rasio	0,54	0,62	-14,1%
B. Profit Margin	0,46	0,38	20,4%
C. Return on Investment	0,42	0,30	39,7%

5. ANALISA UMUR PIUTANG EKSPLOITASI PER 31 DESEMBER 2017

	31 Desember 2017 (Audited)	31 Desember 2016 (Audited)	
5.1 Piutang Usaha - Domestic	6.037.323.970	5.197.475.290	16,2%
5.2 Piutang Usaha - International	707.186.232	391.436.596	80,7%
5.3 Penys Valas-Piutang Usaha	-	-	0,0%
5.4 Piutang Usaha Perusahaan Berelasi - Domestic	3.231.804.431	2.022.513.296	59,8%
5.5 Piutang Usaha Perusahaan Berelasi - Internati	-	-	0,0%
5.6 Penys Valas-Piutang Usaha Perusahaan Berelasi	-	-	0,0%
5.7 Pelunasan Customer yg blm teridentifikasi	-	-	0,0%
Total Piutang Usaha	9.976.314.633	7.611.425.182	31,1%
5.6 Jumlah Piutang Aero	2.437.996.453	2.785.945.290	-12,5%
5.7 Jumlah Piutang Non Aero	7.529.534.820	4.789.849.013	57,2%
5.8 Piutang LPPNPI	8.783.360	35.630.879	-75,3%
5.9 Pelunasan Customer yang belum teridentifikasi	-	-	0,0%
5.10 Penys Valas-Piutang Usaha	-	-	0,0%
5.11 Penys Valas-Piutang Usaha Perusahaan Berelasi	-	-	0,0%
JUMLAH PIUTANG PER DESEMBER 2017	9.976.314.633	7.611.425.182	31,1%
Umur Piutang	Jumlah Piutang	Jumlah Piutang	
5.10 Piutang > 2 Tahun	419.328.278	735.635.734	-43,0%
5.11 Piutang 1 - 2 Tahun	-	63.741.337	-100,0%
5.12 Piutang < 1 Tahun	9.548.202.995	6.776.417.232	40,9%
5.13 Piutang LPPNPI	8.783.360	35.630.879	-75,3%
5.14 Penys Valas-Piutang Usaha	-	-	0,0%
5.15 Penys Valas-Piutang Usaha Perusahaan Berelasi	-	-	0,0%
TOTAL PIUTANG	9.976.314.633	7.611.425.182	31,1%

Demikian Executive Summary Laporan Keuangan Audited Tahun 2017 ini disusun untuk dapat dipergunakan semestinya dan atas perhatiannya diucapkan terima kasih.

Yogyakarta, Maret 2018
GENERAL MANAGER



AGUS PANDU PURNAMA

PT. ANGKASA PURA I (PERSERO)
LAMPIRAN LAPORAN POSISI KEUANGAN (AUDITED)
Per 31 Desember 2017 dan 31 Desember 2016

	31 DESEMBER 2017	31 DESEMBER 2016	Variance
ASET			
ASET LANCAR			
Kas dan Setara Kas			
Kas			
Kas JOG IDR	6.356.800	7.147.100	- 790.300
Kas JOG USD	-	-	-
Kas Kecil - IDR	5.000.000	2.900.000	2.100.000
Total Kas	11.356.800	10.047.100	1.309.700
Bank			
BNI YOGYAKARTA IDR 215	3.002.979	3.010.089	- 7.110
BNI YOGYAKARTA IDR 215 clearing transfer	-	-	-
BNI YOGYAKARTA IDR 215 clearing cek/BG	-	-	-
BNI YOGYAKARTA IDR 809	552.086.925	384.885.997	167.200.928
BNI YOGYAKARTA IDR 809 clearing transfer	-	-	-
BNI YOGYAKARTA IDR 809 clearing cek/BG	-	-	-
MANDIRI KC YOGYAKARTA SUDIRMAN USD 835	20.556.922	27.239.340	- 6.682.418
MANDIRI KC YOGYA SUDIRMAN USD 835 clrg transf	-	-	-
MANDIRI KC YOGYAKARTA SUDIRMAN IDR 241	50.791.462	231.722.652.943	- 231.671.861.481
MANDIRI KC YOGYA SUDIRMAN IDR 241 clrg transf	-	-	-
MANDIRI KC YOGYAKARTA SUDIRMAN IDR 241 clrg c	-	-	-
MANDIRI KC YOGYAKARTA SUDIRMAN IDR 789	4.993.989	4.993.989	-
MANDIRI KC YOGYA SUDIRMAN IDR 789 clrg transf	-	-	-
BRI KC CIK DITIRO IDR 301	1.030.586.879	841.848.989	188.737.890
BRI KC CIK DITIRO IDR 301 clearing transfer	-	-	-
BRI KC CIK DITIRO IDR 301 clearing cek/BG	-	-	-
BRI KC CIK DITIRO IDR 305	5.000.000	5.000.006	- 6
BRI KC CIK DITIRO IDR 305 clearing transfer	-	-	-
BRI KC CIK DITIRO IDR 305 clearing cek/BG	-	-	-
Total Bank	1.667.019.156	232.989.631.353	- 231.322.612.197
Total Kas dan Setara Kas	1.678.375.956	232.999.678.453	- 231.321.302.497
Piutang Usaha			
Piutang Usaha			
Piutang Usaha - Domestic	6.037.323.970	5.197.475.290	839.848.680
Piutang Usaha - International	707.186.232	391.436.596	315.749.636
Penys Valas-Piutang Usaha	-	-	-
Piutang Usaha Perusahaan Berelasi - Domestic	3.231.804.431	2.022.513.296	1.209.291.135
Piutang Usaha Perusahaan Berelasi - Internati	-	-	-
Penys Valas-Piutang Usaha Perusahaan Berelasi	-	-	-
Pelunasan Customer yg blm teridentifikasi	-	-	-
Total Piutang Usaha	9.976.314.633	7.611.425.182	2.364.889.451
Cadangan Penurunan Nilai Piutang Usaha			
Cadangan Penurunan Nilai Piutang Usaha Domest	2.327.440.229	479.559.107	1.847.881.122
CPNP Usaha International	194.412.523	5.642.130	188.770.393
Penys Valas-Cadangan Penurunan Nilai Piutang	-	-	-
CPNP Usaha Perusahaan Berelasi - Domestic	315.603.483	280.006.633	35.596.850
CPNP-Open GL	-	-	-
Total Cadangan Penurunan Nilai Piutang Usaha	2.837.456.235	765.207.870	2.072.248.365
Total Piutang Usaha	7.138.858.398	6.846.217.312	4.437.137.816
Piutang Lain - lain			
Piutang Pegawai			
Piutang Pegawai	4.454.609	204.570.446	- 200.115.837
Piutang Pegawai-open GL	-	-	-
Total Piutang Pegawai	4.454.609	204.570.446	- 200.115.837
Piutang Balance			

AR-Open GL	-	-	-
Total Piutang Balance	-	-	-
Total Piutang Lain - lain	4.454.609	204.570.446	- 200.115.837
Pendapatan Yang Masih Harus Diterima			
Pendapatan Usaha YMHD			
Pendapatan Usaha YMHD - Domestic	6.376.559.390	4.925.495.272	1.451.064.118
Pendapatan Usaha YMHD - International	608.954.022	310.458.000	298.496.022
Penys Valas-Pendapatan Usaha YMHD - Domestic	-	-	-
Pendapatan Usaha YMHD - RE-FX	38.384.344	260.465.090	222.080.746
Total Pendapatan Usaha YMHD	7.023.897.756	5.496.418.362	1.749.560.140
Pendapatan Nonusaha YMHD			
Pendapatan Nonusaha YMHD	-	-	-
Total Pendapatan Nonusaha YMHD	-	-	-
Total Pendapatan Yang Masih Harus Diterima	7.023.897.756	5.496.418.362	1.638.519.767
Uang Muka dan Biaya Dibayar Dimuka			
Uang Muka dan Biaya Dibayar Dimuka			
Beban Pegawai Dibayar Dimuka	1.368.992.500	1.734.100.000	-
Beban Sewa Dibayar Dimuka	706.502.790	716.793.075	10.290.285
Beban Asuransi Dibayar Dimuka	-	-	-
Beban Pajak Dibayar Dimuka	22.477.428	14.746.395	7.731.033
Beban Umum Dibayar Dimuka	-	-	-
Beban Manfaat Pasca Kerja Dibayar Dimuka	-	-	-
Beban Lain-lain Dibayar Dimuka	-	-	-
Uang Muka Unit Kerja	-	-	-
Total Uang Muka dan Biaya Dibayar Dimuka	2.097.972.718	2.465.639.470	- 2.559.252
Total Uang Muka dan Biaya Dibayar Dimuka	2.097.972.718	2.465.639.470	- 2.559.252
Pajak Dibayar Dimuka			
Pajak Dibayar Dimuka			
UM PPh Pasal 22	-	-	-
UM PPh Pasal 23	-	-	-
UM PPh Pasal 4 ayat 2	-	-	-
UM PPh Pasal 21	-	20.139.539	-
UM PPN Masukan Yang Dapat Dikreditkan	969.292.364	598.192.937	371.099.427
Total Pajak Dibayar Dimuka	969.292.364	618.332.476	371.099.427
Total Pajak Dibayar Dimuka	969.292.364	618.332.476	371.099.427
Persediaan			
Persediaan			
Persediaan Pemeliharaan Gedung	-	-	-
Persediaan Pemeliharaan Alat-Alat Perhub.Udar	-	-	-
Persediaan Pemeliharaan Peralatan	8.916.666	-	8.916.666
Persediaan Pemeliharaan Instalasi	-	-	-
Persediaan Pemeliharaan Kendaraan	3.769.000	3.769.000	-
Persediaan Kantor	48.764.580	19.616.034	29.148.546
Persediaan Obat-obatan	-	-	-
Persediaan Kebersihan	-	-	-
Persediaan Bahan Bakar/Pelumas	28.850.000	11.700.000	17.150.000
Persediaan Keperluan PKP-PK	-	-	-
Persediaan Keperluan Telekomunikasi	4.036.120	4.036.120	-
Persediaan Keperluan Komputer	13.273.217	21.662.875	8.389.658
Persediaan Keperluan Lain-lain	59.621.245	32.328.679	27.292.566
Inventory Migration Account	-	-	-
Total Persediaan	167.230.828	93.112.708	74.118.120
Total Persediaan	167.230.828	93.112.708	74.118.120
Aset Lancar Lain-lain			
Penyesuaian valuta Asing-Aset			
Penyesuaian Valuta Asing - Aset	-	-	-
Total Penyesuaian valuta Asing-Aset	-	-	-
Total Aset Lancar Lain-lain	-	-	-

TOTAL ASET LANCAR	19.080.082.629	248.723.969.227	- 225.003.102.456
ASET TIDAK LANCAR			
Properti Investasi			
Properti Investasi			
Tanah Properti Investasi	1.672.950.950	1.672.950.950	-
Total Properti Investasi	1.672.950.950	1.672.950.950	-
Akumulasi Penyusutan Properti Investasi			
Akumulasi penyusutan Bangunan Properti Invest	-	-	-
Total Akumulasi Penyusutan Properti Investasi	-	-	-
Total Properti Investasi	1.672.950.950	1.672.950.950	-
Aset Tetap			
Aset Tetap			
Tanah	11.553.806.729	11.553.806.729	-
Bangunan Lapangan	251.019.571.263	193.485.579.477	57.533.991.786
Gedung-gedung	73.225.803.242	65.909.454.818	7.316.348.424
Alat-alat perhubungan udara	777.571.953	777.571.953	-
Peralatan	69.896.517.815	58.856.476.408	11.040.041.407
Kendaraan	20.416.614.908	19.945.561.080	471.053.828
Instalasi	16.170.291.305	15.101.812.073	1.068.479.232
Aset Dalam Penyelesaian	2.697.106.807	5.273.386.414	2.576.279.607
Aset Tidak productive	-	-	-
Total Aset Tetap	445.757.284.022	370.903.648.952	74.853.635.070
Akumulasi Penyusutan Aset Tetap			
Akumulasi Penyusutan Bangunan Lapangan	47.931.956.391	39.502.102.925	8.429.853.466
Akumulasi Penyusutan Gedung-gedung	15.864.580.680	13.653.926.028	2.210.654.652
Akumulasi Penyusutan Alat-alat perhubungan ud	611.528.973	595.303.610	16.225.363
Akumulasi Penyusutan Peralatan	39.308.406.873	33.200.913.655	6.107.493.218
Akumulasi Penyusutan Kendaraan	13.969.541.046	12.515.223.699	1.454.317.347
Akumulasi Penyusutan Instalasi	8.603.118.726	7.527.179.847	1.075.938.879
Total Akumulasi Penyusutan Aset Tetap	126.289.132.689	106.994.649.764	19.294.482.925
Total Aset Tetap	319.468.151.333	263.908.999.188	55.559.152.145
Aset Tak Berwujud			
Aset Tak Berwujud	315.500.000	315.500.000	-
Total Aset Tak Berwujud	315.500.000	315.500.000	-
Akumulasi Aset Tak Berwujud			
Akumulasi Amortisasi Aset Tak Berwujud	120.678.750	60.733.750	59.945.000
Total Akumulasi Amortisasi Aset Tak Berwujud	120.678.750	60.733.750	59.945.000
Total Aset Tak Berwujud	194.821.250	254.766.250	- 59.945.000
Uang Muka dan Biaya Dibayar Dimuka Jk.Panjang			
Beban Pegawai Dibayar Dimuka Jk. Panjang	2.439.875.000	3.166.675.000	
Total Uang Muka dan Biaya Dibayar Dimuka Jk.Panjang	2.439.875.000	3.166.675.000	
Total Uang Muka dan Biaya Dibayar Dimuka Jk.Panjang	2.439.875.000	3.166.675.000	- 726.800.000
Total Aset Tetap	319.468.151.333	263.908.999.188	121.594.266.568
TOTAL ASET TIDAK LANCAR	323.775.798.533	269.003.391.388	121.594.266.568
TOTAL ASET	342.855.881.162	517.727.360.615	- 103.408.835.889
LIABILITAS DAN EKUITAS			
Liabilitas Jangka Pendek			
Beban Yang Masih Harus Dibayar			
Beban Yang Masih Harus Dibayar			
Beban Pegawai YMHD	13.665.908.079	12.973.125.135	692.782.944
Beban Pemeliharaan YMHD	339.234.000	-	339.234.000
Beban Pemakaian Persediaan YMHD	-	-	-
Beban Utilitas YMHD	890.077.529	913.553.908	23.476.379
Beban Sewa YMHD	554.692.500	-	554.692.500

Beban pelayanan penumpang YMHD	1.848.639.526	78.915.816	1.769.723.710
Beban Asuransi YMHD	-	-	-
Beban Pajak YMHD	2.286.112.884	921.344.777	1.364.768.107
Beban Umum YMHD	1.004.619.427	506.648.788	497.970.639
Beban Lain-lain YMHD	152.491.636	162.760.645	10.269.009
Total Beban Yang Masih Harus Dibayar	20.741.775.581	15.556.349.069	5.185.426.512
Total Beban Yang Masih Harus Dibayar	20.741.775.581	15.556.349.069	5.185.426.512
Utang Usaha dan Nonusaha			
Utang Usaha			
Utang Usaha - Domestic	7.718.317.876	55.306.226.719	47.587.908.843
Total Utang Usaha	7.718.317.876	55.306.226.719	47.587.908.843
Utang Usaha Entitas Berelasi			
Utang Usaha Entitas Berelasi - Domestic	573.782.445	2.357.164.150	1.783.381.705
Penys Valas-Utang Usaha Entitas Berelasi	-	-	-
Total Utang Usaha Entitas Berelasi	573.782.445	2.357.164.150	1.783.381.705
Utang Nonusaha			
Utang Nonusaha	43.300.225	55.379.711	12.079.486
Total Utang Nonusaha	43.300.225	55.379.711	12.079.486
Utang Nonusaha Entitas Berelasi			
Utang Nonusaha Entitas Berelasi	-	-	-
Total Utang Nonusaha Entitas Berelasi	-	-	-
Good Received/Invoice Received			
Goods Received/Invoice Received - MM	24.604.291.122	18.338.541.317	6.265.749.805
Goods Received/Invoice Received	438.869.042	702.908.757.632	702.469.888.590
Total Good Received/Invoice Received	25.043.160.164	721.247.298.949	696.204.138.785
Utang Balance			
AP-Kontrak	-	-	-
AP-Open GL	-	-	-
Total Utang Balance	-	-	-
Utang Usaha dan Nonusaha	33.378.560.710	778.966.069.529	745.587.508.819
Utang Pajak			
Utang Pajak			
Utang Pajak Penghasilan/Pasal 21 (PPd. 17A)	-	13.884.975	13.884.975
Utang Pajak Penghasilan Pasal 23	-	-	-
Utang Pajak Penghasilan Pasal 4 ayat 2	-	-	-
Utang Pajak Penghasilan Pasal 22	-	-	-
Utang PPN Masukan Yang Dapat Dikreditkan	-	-	-
Utang PPN Masukan Yang Tidak Dapat Dikreditka	-	-	-
Utang PPh Pasal 29	-	-	-
Utang PPN Keluaran-NonWapu	3.259.441.504	2.289.996.980	969.444.524
Utang PPN Keluaran-Wapu	326.128.421	213.398.965	112.729.456
Total Utang Pajak	3.585.569.925	2.517.280.920	1.068.289.005
Utang Pajak	3.585.569.925	2.517.280.920	1.068.289.005
Pendapatan Diterima Dimuka			
Pendapatan Diterima Dimuka			
Pendapatan YDD Usaha Domestic	-	-	-
Pendapatan YDD Usaha - RE-FX	847.994.770	2.384.648.974	1.536.654.204
Pendapatan YDD Usaha International	-	-	-
Total Pendapatan Diterima Dimuka	847.994.770	2.384.648.974	1.536.654.204
Total Pendapatan Diterima Dimuka	847.994.770	2.384.648.974	1.536.654.204
Utang Lancar lain-lain			
Liabilitas Imbalan Kerja Jangka Pendek			
Utang luran Askes	-	-	-
Utang luran Taspen	581.929	704.783	122.854
Utang luran Jamsostek	32.747.663	-	32.747.663
Total Liabilitas Imbalan Kerja Jangka Pendek	33.329.592	704.783	32.624.809

Utang Jaminan			
Utang Jaminan Usaha Customer jangka pendek	4.303.896.550	3.636.845.138	667.051.412
Penys Valas-Utang Jaminan Usaha Customer jk pendek	169.312	159.512	9.800
Utang Jaminan Usaha Vendor Jangka Pendek	850.808.689	1.131.129.490	280.320.801
Uang Titipan Jaminan Tender - Customer	-	-	-
Uang Titipan Jaminan Tender - Vendor	-	-	-
Total Utang Jaminan	5.154.874.551	4.768.134.140	386.740.411
Utang Bagi Hasil			
Utang Bagi Hasil Pendapatan	388.718.789	1.311.447.588	922.728.799
Total Utang Bagi Hasil	388.718.789	1.311.447.588	922.728.799
Uang Titipan			
Uang Titipan Bank	-	-	-
Uang Titipan Pajak	-	-	-
Uang Titipan Gaji	10.313.638	3.535.284	6.778.354
Uang Titipan Pengelola	278.895.551	400.380.751	121.485.200
Titipan PNPB (BMKG) Unrealized	-	-	-
Titipan PNPB (BMKG) Realized	-	-	-
Penys Valas-Titipan PNPB (BMKG)	-	-	-
Titipan PNPB (PP No.6) Unrealized	-	-	-
Titipan PNPB (PP No.6) Realized	-	-	-
Penys Valas-Titipan PNPB (PP No.6)	-	-	-
Uang Titipan Lain-lain	405.582.921	771.648.766	366.065.845
Total Uang Titipan	694.792.110	1.175.564.801	480.772.691
Akun Perantara Transaksi			
Debet/Credit antar Vendor/Customer	316.084.895	306.916.347	9.168.548
Total Akun Perantara Transaksi	316.084.895	306.916.347	9.168.548
Penyesuaian valuta Asing-Aset			
Penyesuaian Valuta Asing - Liabilitas	-	-	-
Total Penyesuaian valuta Asing-Aset	-	-	-
Utang Lancar lain-lain	6.587.799.937	7.562.767.659	974.967.722
Total Liabilitas Jangka Pendek	65.141.700.923	806.987.116.151	741.845.415.228
Liabilitas Jangka Panjang			
Liabilitas Imbalan Kerja Jangka Panjang			
Liabilitas Imbalan Kerja Jangka Panjang			
Tunjangan Perumahan Jangka Panjang	-	-	-
Total Liabilitas Imbalan Kerja Jangka Panjang	-	-	-
Utang Jaminan Usaha Customer Jangka Panjang			
Utang Jaminan Usaha Customer Jangka Panjang	2.200.000	2.200.000	-
Utang Jaminan Usaha Vendor Jangka Panjang	8.923.320	-	8.923.320
Total Utang Jaminan Usaha Customer Jangka Panjang	11.123.320	2.200.000	8.923.320
Total Utang Jaminan	11.123.320	2.200.000	8.923.320
Total Liabilitas Jangka Panjang	11.123.320	2.200.000	8.923.320
Rekening Perantara Antar Cabang			
Debit/Credit Note Antar Profit Center	141.324.366.264	- 370.348.841.220	511.673.207.484
Debit/Credit Note Antar Profit Center	141.324.366.264	- 370.348.841.220	511.673.207.484
Debit/Credit Note Manual	-	-	-
Debit/Credit Note Manual	-	-	-
Total Rekening Perantara Antar Cabang	141.324.366.264	- 370.348.841.220	511.673.207.484
Total Rekening Perantara Antar Cabang	141.324.366.264	- 370.348.841.220	511.673.207.484
EKUITAS			
Saldo Laba			
Saldo Laba (Rugi) - Tahun Berjalan			
Saldo Laba (Rugi) - Tahun Berjalan-manual	- 298.510.658.008	- 217.423.772.324	81.086.885.684
Saldo Laba (Rugi) - Tahun Berjalan	298.510.658.008	217.423.772.324	81.086.885.684
Saldo Laba (Rugi) - Tahun Berjalan	136.378.690.655	81.086.885.684	55.291.804.971
Saldo Laba	136.378.690.655	81.086.885.684	27.645.902.486

EKUITAS	136.378.690.655	81.086.885.684	27.645.902.486
GL Account Migration			
GL Migration Account			-
AP Migration Account			-
AR Migration Account			-
AA Migration Account			-
GL Account Migration			-
LIABILITAS DAN EKUITAS	342.855.881.162	517.727.360.615	- 174.871.479.453

PT. ANGKASA PURA I (PERSERO)
LAPORAN LAPORAN LABA RUGI KOMPREHENSIF (AUDITED)
 Untuk periode yang berakhir tanggal 31 Desember 2017 dan 31 Desember 2016

	31 DESEMBER 2017	31 DESEMBER 2016	Variance
PENDAPATAN OPERASIONAL			
AERONAUTIKA			
Pendapatan PJP4U			
Pendapatan PJP4U			
Pendapatan PJP4U Domestic	7.884.814.844	7.191.319.906	693.494.938
Pendapatan PJP4U international	4.289.740.712	3.755.501.322	534.239.390
Pelayanan Extended Fee			
Pendapatan Pelayanan Extended Fee Domestic	715.000.000	1.428.750.000	(713.750.000)
Pot Pendapatan Pelayanan Extended Fee Domestic		(14.250.000)	
Total Pendapatan PJP4U	12.889.555.556	12.361.321.228	513.984.328
-	-	-	
Total Pendapatan PJP4U	12.889.555.556	12.361.321.228	513.984.328
Pendapatan PJP2U			
Pendapatan PJP2U			
Pendapatan PJP2U Domestic	162.581.172.724	106.456.618.188	56.124.554.536
Pendapatan PJP2U International	29.598.090.905	17.948.454.547	11.649.636.358
Total Pendapatan PJP2U	192.179.263.629	124.405.072.735	67.774.190.894
-	-	-	
Total Pendapatan PJP2U	192.179.263.629	124.405.072.735	67.774.190.894
Pendapatan Pelayanan Jasa Penerbangan (PJP)	-	-	
Pelayanan Jasa Penerbangan (PJP)	-	-	
Pendapatan PJP Domestic	-	-	-
Pendapatan PJP International	-	-	-
Total Pelayanan Jasa Penerbangan (PJP)	-	-	
Potongan Penjualan PJP	-	-	
Pot Penjualan PJP International	-	-	-
Total Potongan Penjualan PJP	-	-	-
-	-	-	
Total Pendapatan Pelayanan Jasa Penerbangan (PJP)	-	-	-
Pendapatan Pemakaian Counter			
Pemakaian Counter			
Pendapatan Counter Domestic	5.429.288.099	5.032.077.890	397.210.209
Pendapatan Counter International	1.064.032.342	922.057.843	141.974.499
Total Pemakaian Counter	6.493.320.441	5.954.135.733	539.184.708
Retur Pendapatan Counter			
Retur Pendapatan Counter International	-	-	-
Total Retur Pendapatan Counter	-	-	-
Potongan Pendapatan Counter			
Pot Pendapatan Counter Domestic	-	-	-
Total Potongan Pendapatan Counter	-	-	-
Total Pendapatan Pemakaian Counter	6.493.320.441	5.954.135.733	539.184.708
AERONAUTIKA	211.562.139.626	142.720.529.696	68.827.359.930
NON AERONAUTIKA			

Sewa-sewa			-
Sewa Ruang			-
Pendapatan Sewa Ruang	12.977.101.419	12.922.292.353	54.809.066
Retur Pendapatan Sewa Ruang	-	-	-
Total Sewa Ruang	12.977.101.419	12.922.292.353	54.809.066
Sewa Tanah			
Pendapatan Sewa Tanah	2.821.027.544	2.442.226.626	378.800.918
Total Sewa Tanah	2.821.027.544	2.442.226.626	378.800.918
Penyerahan Penggunaan Bangunan			
Pendapatan Penyerahan Penggunaan Bangunan	-	-	-
Total Penyerahan Penggunaan Bangunan	-	-	-
Sewa tempat antena			
Pendapatan Sewa Tempat Antena	708.059.333	641.288.267	66.771.066
Total Sewa tempat antena	708.059.333	641.288.267	66.771.066
Total Sewa-sewa	16.506.188.296	16.005.807.246	500.381.050
Konsesi			
Pendapatan Konsesi			
Pendapatan Konsesi - Food & Beverages	9.107.550.778	8.009.296.351	1.098.254.427
Pendapatan Konsesi - Retail	6.658.405.927	6.247.739.863	410.666.064
Pendapatan Konsesi - Services	7.070.811.642	3.388.208.620	3.682.603.022
Pendapatan Konsesi - Ground Handling	4.132.411.385	3.613.423.416	518.987.969
Pendapatan Konsesi - Catering	1.701.298.426	1.783.457.727	(82.159.301)
Pendapatan Konsesi - FTC	2.511.372.991	621.264.470	1.890.108.521
Pendapatan Konsesi - CIP Lounge	5.058.966.517	2.231.203.211	2.827.763.306
Pendapatan Konsesi - Cargo	1.885.855.504	3.036.391.270	(1.150.535.766)
Pendapatan Konsesi - Others	320.780.488	237.707.051	83.073.437
Pendapatan Konsesi - Line Maintenance	559.729.611	464.830.480	94.899.131
Pendapatan Konsesi - Advertising	2.850.000.000	-	-
Total Pendapatan Konsesi	41.857.183.269	29.633.522.459	9.373.660.810
Total Konsesi	41.857.183.269	29.633.522.459	9.373.660.810
Pendapatan Parkir,Pas,Listrik,Air,Telepon,dll			
Parkir			
Pendapatan Parkir Mobil	10.400.104.607	5.622.873.073	4.777.231.534
Pendapatan Parkir Motor	725.506.624	631.590.358	93.916.266
Total Parkir	11.125.611.231	6.254.463.431	4.871.147.800
Peron			
Pendapatan Peron & Waving Gallery	-	-	-
Total Peron	-	-	-
Pas			
Pendapatan Pas Bandara	815.042.316	680.828.593	134.213.723
Total Pas	815.042.316	680.828.593	134.213.723
Listrik			
Pendapatan Pemakaian Listrik	3.974.393.596	4.250.110.457	(275.716.861)
Total Listrik	3.974.393.596	4.250.110.457	(275.716.861)
Air			
Pendapatan Pemakaian Air	227.978.925	197.435.450	30.543.475
Pot Pendapatan Pemakaian Air	-	-	-
Total Air	227.978.925	197.435.450	30.543.475
Telepon			
Pendapatan Pemakaian Telepon	368.450.065	404.915.732	(36.465.667)
Retur Pendapatan Pemakaian Telepon	-	-	-
Total Telepon	368.450.065	404.915.732	(36.465.667)
Reklame			
Pendapatan Reklame Indoor	150.047.500	1.494.534.500	(1.344.487.000)
Pendapatan Reklame Outdoor	4.800.000	845.890.000	(841.090.000)
Retur Pendapatan Reklame Indoor	-	-	-
Total Reklame	154.847.500	2.340.424.500	(2.185.577.000)
Layanan Data			
Pendapatan Pemakaian Layanan Data	-	2.739.300	(2.739.300)

Total Layanan Data	-	2.739.300	(2.739.300)
Total Pendapatan Parkir,Pas,Listrik,Air,Telepon,dll	16.666.323.633	14.130.917.463	2.535.406.170
Event & Promotion			
Pendapatan Event & Promotion	1.865.082.364	947.297.272	917.785.092
Total Event & Promotion	1.865.082.364	947.297.272	917.785.092
	-	-	
Total Pendapatan Event & Promotion	1.865.082.364	947.297.272	917.785.092
Ruang Tunggu			
CIP Lounge			
Pendapatan CIP Lounge Domestik	4.195.320.267	8.571.031.513	(4.375.711.246)
Total Pendapatan CIP Lounge Domestik	4.195.320.267	8.571.031.513	(4.375.711.246)
Total Pendapatan Ruang Tunggu	4.195.320.267	8.571.031.513	(4.375.711.246)
Kargo & Pos			
Kargo Outgoing			
Pendapatan PJKP2U Outgoing-Domestic	2.649.297.000	-	2.649.297.000
Pendapatan Jasa Terkait Kargo & Pos Out-Dom	18.865.600	-	18.865.600
Total Kargo Outgoing	2.668.162.600	-	2.668.162.600
Kargo Incoming			
Pendapatan PJKP2U Incoming-Domestic	1.911.888.500	-	1.911.888.500
Pendapatan Jasa Terkait Kargo & Pos Inc-Dom	14.211.840	-	14.211.840
Total Kargo Incoming	1.926.100.340	-	1.926.100.340
Total Kargo & Pos	4.594.262.940	-	4.594.262.940
Maintenance & Service Fee			
Maintenance & Service Fee	199.065.045	157.922.489	41.142.556
Total pendapatan Maintenance & Service Fee	199.065.045	157.922.489	41.142.556
Total Pendapatan Maintenance & Service Fee	199.065.045	157.922.489	
NON -AERONAUTIKA	85.883.425.814	69.446.498.442	16.436.927.372
TOTAL PENDAPATAN OPERASIONAL	297.445.565.440	212.167.028.138	85.264.287.302
BEBAN OPERASIONAL			
Beban Pegawai			
Beban Pegawai			
Beban Gaji	4.998.474.480	4.726.650.666	271.823.814
Beban Gaji Pegawai Ditugaskan	123.107.487	37.568.043	85.539.444
Beban Insentif Merit	7.089.507.069	6.019.019.682	1.070.487.387
Beban Tunjangan Tim Internal	324.675.000	227.313.200	97.361.800
Beban Tunjangan Pangan	314.340.000	337.440.000	(23.100.000)
Beban Tunjangan PPh 21	5.355.875.900	5.102.285.427	253.590.473
Beban Tunjangan Transport	6.493.300.000	5.506.050.000	987.250.000
Beban Tunjangan Jamsostek	316.642.501	249.145.459	67.497.042
Beban Tunjangan Hari Raya	1.938.009.231	1.669.791.485	268.217.746
Beban Tunjangan Pendidikan Anak	1.783.821.407	1.558.434.664	225.386.743
Beban Tunjangan Cuti Tahunan	1.733.144.063	1.793.288.800	(60.144.737)
Beban Tunjangan Lisensi&Rating	583.242.000	448.011.200	135.230.800
Beban Tunjangan Jabatan	2.788.406.884	2.149.000.000	639.406.884
Beban Tunjangan Perumahan	1.814.122.500	1.048.550.000	765.572.500
Tunjangan Perumahan Masa Kerja Tertentu	-	-	-
B.Tunjangan Telekomunikasi	324.650.000	280.500.000	44.150.000
Beban Bonus	13.262.607.666	12.888.360.605	
Beban Kelebihan Jam Kerja	1.115.207.129	1.062.375.087	52.832.042
Beban Pakaian Dinas	875.915.000	748.750.000	127.165.000
Beban Kesehatan	1.921.715.479	2.402.661.065	(480.945.586)
Beban Incentive Kehadiran Hari Raya	20.200.000	21.600.000	(1.400.000)
Beban Uang Makan Harian	1.189.243.650	1.159.085.000	30.158.650
Beban Sumbangan Internal	53.060.611	35.876.887	17.183.724
Penghargaan Pengabdian	7.752.555	64.876.810	(57.124.255)
Total Beban Pegawai	54.427.020.612	49.536.634.080	4.516.139.471

Total Beban Pegawai	54.427.020.612	49.536.634.080	4.516.139.471
Beban Pemeliharaan			
Beban Pemeliharaan			
Beban Pemeliharaan Landasan	1.490.297.211	880.506.311	609.790.900
Beban Pemeliharaan Taxiway	47.566.356	142.544.299	(94.977.943)
Beban Pemeliharaan Apron	562.077.650	90.091.666	471.985.984
Beban Pemeliharaan Jalan	112.873.000	67.900.000	44.973.000
Beban Pemeliharaan Selokan/Saluran Air	246.135.791	209.889.000	36.246.791
Beban Pemeliharaan Taman	614.903.274	288.242.398	326.660.876
Beban Pemeliharaan Pagar	61.802.341	111.485.818	(49.683.477)
Beban Pemeliharaan Tempat Parkir Kendaraan	-	697.838.400	(697.838.400)
Beban Pemeliharaan Bangunan Lap.Lainnya	-	100.075.558	(100.075.558)
Beban Pemeliharaan Terminal Penumpang	1.474.564.697	1.662.257.503	(187.692.806)
Beban Pemel. Terminal Kargo	87.400.000	19.960.000	67.440.000
Beban Pemeliharaan Kantor	-	935.192.682	(935.192.682)
Beban Pemeliharaan Gudang	4.900.000	29.593.200	(24.693.200)
Beban Pemeliharaan Perumahan	168.028.855	154.585.893	13.442.962
Beban Pemeliharaan Gedung Lainnya	-	94.067.367	(94.067.367)
Beban Pemeliharaan Peralatan Listrik	2.190.738.660	1.645.366.950	545.371.710
Beban Pemeliharaan Peralatan Air	201.712.500	105.406.000	96.306.500
Beban Pemeliharaan Peralatan Telepon	138.861.530	80.475.000	58.386.530
Beban Pemeliharaan Peralatan Mekanikal	2.903.414.753	1.423.001.100	1.480.413.653
Beban Pemeliharaan Peralatan Elektronika	1.166.104.940	645.740.615	520.364.325
Beban Pemeliharaan Peralatan Lainnya	38.085.000	46.121.000	(8.036.000)
Beban Pemeliharaan Hardware & Software IT	245.537.750	271.884.780	(26.347.030)
Beban Pemeliharaan Kendaraan PKPPK	628.457.000	310.312.400	318.144.600
Beban Pemeliharaan Kendaraan Bermotor	141.762.149	152.216.800	(10.454.651)
Beban Pemeliharaan Instalasi	267.908.970	614.816.271	(346.907.301)
Total Beban Pemeliharaan	12.793.132.427	10.779.571.011	2.013.561.416
Total Beban Pemeliharaan	12.793.132.427	10.779.571.011	2.013.561.416
Beban Pemakaian Persediaan			
Beban Pemakaian Persediaan			
Beban pemakaian persediaan Alat Tulis Kantor	433.954.105	394.139.104	39.815.001
Beban pemakaian persediaan Obat-obatan	32.519.300	33.840.705	(1.321.405)
Beban pemakaian persediaan Kebersihan	80.900	8.162.025	(8.081.125)
Beban pemakaian persediaan Bahan Bakar/Peluma	468.831.000	440.667.141	28.163.859
Beban pemakaian persediaan Keperluan PKPPK	513.285.000	158.052.791	355.232.209
Beban pemakaian persediaan Keperluan Telekom.	-	2.120.980	(2.120.980)
Beban Keperluan Komputer	54.604.408	41.720.548	12.883.860
Beban Keperluan Lain-Lain	402.832.920	300.321.083	102.511.837
Total Beban Pemakaian Persediaan	1.906.107.633	1.379.024.377	527.083.256
Total Beban Pemakaian Persediaan	1.906.107.633	1.379.024.377	527.083.256
Beban Utilitas			
Beban Utilitas			
Beban Rekening Listrik	9.873.372.308	9.766.436.578	106.935.730
Beban Rekening Telepon	349.824.001	412.782.343	(62.958.342)
Beban Rekening Air	-	-	-
Total Beban Utilitas	10.223.196.309	10.179.218.921	43.977.388
Total Beban Utilitas	10.223.196.309	10.179.218.921	43.977.388
Beban Sewa			
Beban Sewa Saluran Telekomunikasi	480.369.462	400.287.924	80.081.538
Beban Sewa Peralatan	8.671.968.912	4.011.865.719	4.660.103.193
Beban Sewa Tanah	1.227.711.797	1.116.871.875	110.839.922
Beban Sewa Kendaraan	785.284.572	541.824.128	243.460.444
Total Beban Sewa	11.165.334.743	6.070.849.646	5.094.485.097
Total Beban Sewa	11.165.334.743	6.070.849.646	5.094.485.097
Beban Pelayanan Penumpang			
Beban Pelayanan Penumpang			

Beban Operasional Check-In System	-	-	
Beban Operasional Penagihan PJP2U	6.932.419.540	5.009.110.604	1.923.308.936
Beban Kebersihan Area Terminal	5.349.787.246	4.574.017.955	775.769.291
Beban Trolleyman	551.172.000	291.780.000	259.392.000
Biaya Tenaga Outsourcing Operasional	12.086.710.013	8.809.979.501	3.276.730.512
Beban Pengelolaan CIP Lounge	2.445.215.156	6.033.868.360	(3.588.653.204)
Beban Pengelolaan Terminal Kargo	3.450.206.510	-	
Total Beban Pelayanan Penumpang	30.815.510.465	24.718.756.420	2.646.547.535
Total Beban Pelayanan Penumpang	30.815.510.465	24.718.756.420	2.646.547.535
Beban Asuransi			
Beban Asuransi			
Beban Asuransi Aset	23.132.547	33.060.980	(9.928.433)
Total Beban Asuransi	23.132.547	33.060.980	(9.928.433)
Total Beban Asuransi	23.132.547	33.060.980	(9.928.433)
Beban Pajak			
Beban Pajak			
Beban Pajak Daerah	2.638.187.097	1.662.238.483	975.948.614
Beban Pajak Bumi & Bangunan (PBB)	1.357.565.240	1.308.642.990	48.922.250
Beban Pajak Kendaraan Bermotor	90.323.400	46.837.600	43.485.800
Beban PPh Pasal 4 ayat 2	1.725.613.369	2.014.897.622	(289.284.253)
Beban Pajak Lainnya	-	11.278.500	(11.278.500)
Total Beban Pajak	5.811.689.106	5.043.895.195	767.793.911
Total Beban Pajak	5.811.689.106	5.043.895.195	767.793.911
Beban Umum			
Beban Umum			
Beban Pemasaran	294.689.987	296.215.293	(1.525.306)
Beban Perjalanan Dinas Dalam Negeri	1.824.584.896	1.277.796.338	546.788.558
Beban Pendidikan dan Pelatihan	1.087.583.474	880.606.063	206.977.411
Beban Olah Raga	726.212.520	429.412.511	296.800.009
Beban Kegiatan Acara Seremonial	694.008.900	451.677.458	242.331.442
Beban Konsultan	107.271.100	45.000.000	
Beban Operasional Program Kemitraan	116.750.247	55.988.395	60.761.852
Beban Operasional Program Bina Lingkungan	68.191.688	22.437.066	45.754.622
Beban Tenaga Outsourcing Administrasi	1.987.606.139	2.111.813.663	(124.207.524)
Beban Permakanan dan Minuman	704.435.981	380.986.556	323.449.425
Beban Kegiatan Organisasi	180.150.000	166.123.200	14.026.800
Beban Studi dan Analisis Lingkungan	324.086.330	411.961.329	(87.874.999)
Beban Rapat Koordinasi Pihak Internal	221.105.204	192.721.917	28.383.287
Beban Keperluan Operasional Pihak Eksternal	5.066.361.496	2.053.128.139	3.013.233.357
Beban Kebersihan Non Area Terminal	513.417.996	550.704.513	(37.286.517)
Beban Umum Lain - Lain	-	-	-
Total Beban Umum	13.916.455.958	9.326.572.441	4.527.612.417
Total Beban Umum	13.916.455.958	9.326.572.441	4.527.612.417
Beban Low Value Asset			
Beban Low Value Asset			
Beban LVA Peralatan IT	266.994.000	139.828.600	127.165.400
Beban LVA Peralatan Kantor	-	477.000.087	(477.000.087)
Beban LVA Peralatan Olahraga	7.150.000	-	7.150.000
Beban LVA Peralatan Operasional	355.733.811	479.757.408	(124.023.597)
Total Beban Low Value Asset	629.877.811	1.096.586.095	(466.708.284)
Total Beban Low Value Asset	629.877.811	1.096.586.095	(466.708.284)
Beban Imbalan Pasca Kerja			
Beban Imbalan Pasca Kerja			
Tunjangan Hari Tua	-	-	-

Total Beban Imbalan Pasca Kerja	-	-	-
Total Beban Imbalan Pasca Kerja	-	-	-
Beban Penyusutan & Amort. Aset Tidak Lancar			
Total Beban Penyusutan Aset Tetap			
Beban Penyusutan Bangunan Lapangan	8.428.572.460	5.911.970.675	2.516.601.785
Beban Penyusutan Gedung	2.207.930.840	1.938.274.648	269.656.192
Beban Penyusutan Alat-alat perhubungan udara	16.225.363	16.225.363	-
Beban Penyusutan Peralatan	4.245.642.641	3.548.258.077	697.384.564
Beban Penyusutan Kendaraan	1.447.641.883	1.439.790.987	7.850.896
Beban Penyusutan Instalasi	1.075.938.879	1.130.959.351	(55.020.472)
Total Beban Penyusutan Aset Tetap	17.421.952.066	13.985.479.101	3.436.472.965
Total Beban Penyusutan & Amort. Aset Tidak Lancar	17.421.952.066	13.985.479.101	3.436.472.965
Beban Amortisasi Aset Tidak berwujud			
Beban Amortisasi Aset tidak Berwujud	59.945.000	44.958.750	14.986.250
Total Beban Amortisasi Aset Tidak berwujud	59.945.000	44.958.750	14.986.250
Total Beban Amortisasi Aset Tidak berwujud	59.945.000	44.958.750	14.986.250
TOTAL BEBAN OPERASIONAL	159.193.354.677	132.194.607.017	26.998.747.660
LABA OPERASIONAL	138.252.210.763	79.972.421.121	58.265.539.642
PENDAPATAN DAN (BEBAN) NON OPERASIONAL			
Pendapatan Non Operasional			
Bunga Bank			
Jasa Giro	484.269.248	805.648.190	(321.378.942)
Total Bunga Bank	484.269.248	805.648.190	(321.378.942)
Denda Yang Diterima			
Pendapatan Denda	123.791.629	260.094.143	(136.302.514)
Total Denda Yang Diterima	123.791.629	260.094.143	(136.302.514)
Pendapatan Selisih Kurs Valuta Asing			
Pendapatan Selisih kurs valuta asing Unrealized	-	4.634.200	(4.634.200)
Pendapatan Selisih kurs valuta asing Realized	486.545	1.779.184	(1.292.639)
Total Pendapatan Selisih Kurs Valuta Asing	486.545	6.413.384	(5.926.839)
Pendapatan Lelang			
Pendapatan Lelang	89.318.183	99.500.000	(10.181.817)
Total Pendapatan Lelang	89.318.183	99.500.000	(10.181.817)
Pendapatan Rupa-rupa			
Pendapatan Insidental	-	-	-
Pendapatan Lain-lain	699.845.216	526.499.904	173.345.312
Total Pendapatan Rupa-rupa	699.845.216	526.499.904	173.345.312
Pendapatan Non-usaha	1.397.710.821	1.698.155.621	(300.444.800)
Beban Non Operasional			
Sumbangan Sosial			
Sumbangan Sosial	66.656.000	73.358.003	(6.702.003)
Total Sumbangan Sosial	66.656.000	73.358.003	(6.702.003)
Ongkos Angkut dan Bongkar Muat			
Ongkos Angkut dan Bongkar Muat	43.048.984	41.769.071	1.279.913
Total Ongkos Angkut dan Bongkar Muat	43.048.984	41.769.071	1.279.913
Beban Bunga			
Beban Bunga	-	-	-

Beban Administrasi Bank	20.860.646	12.673.883	8.186.763
Total Beban Bunga	20.860.646	12.673.883	8.186.763
Harian, Majalah, Buletin			
Harian, Majalah, Buletin	32.646.000	53.203.275	(20.557.275)
Total Harian, Majalah, Buletin	32.646.000	53.203.275	(20.557.275)
Beban Lelang			
Beban Lelang	34.350.903	35.380.001	(1.029.098)
Total Beban Lelang	34.350.903	35.380.001	(1.029.098)
Beban Selisih Kurs Valuta Asing			
Beban Selisih Kurs valuta asing - unrealized	9.800	(31.413)	41.213
Beban Selisih Kurs valuta asing - realized	338.583	2.770.009	(2.431.426)
Total Beban Selisih Kurs Valuta Asing	348.383	2.738.596	(2.390.213)
Kerugian Dari Aset Tetap			
Kerugian Penghapusan Aset Tetap	-	-	-
Kerugian atas penilaian kembali Aset tetap	10.680.282	-	10.680.282
Total Kerugian Dari Aset Tetap	10.680.282	-	10.680.282
Beban Penurunan Nilai Piutang			
Beban Penurunan Nilai Piutang Usaha Domestic	2.743.085.872	61.865.614	2.681.220.258
Beban Penurunan Nilai Piutang Usaha Internati	194.412.523	5.642.130	188.770.393
Kerugian Penghapusan Piutang Usaha	-	-	-
Total Beban Penurunan Nilai Piutang	2.937.498.395	67.507.744	2.869.990.651
Beban Pajak Non Usaha			
Beban PPh Pasal 23	124.658.270	280.124.383	(155.466.113)
Total Beban Pajak Non Usaha	124.658.270	280.124.383	(155.466.113)
Rupa-rupa Beban Lain-lain			
Rupa-rupa Beban Lain	483.066	16.936.102	(16.453.036)
Total Rupa-rupa Beban Lain-lain	483.066	16.936.102	(16.453.036)
Beban Non-usaha	3.271.230.929	583.691.058	2.687.539.871
PENDAPATAN DAN (BEBAN) NON-USAHA	(1.873.520.108)	1.114.464.563	(2.987.984.671)
LABA SEBELUM PAJAK	136.378.690.655	81.086.885.684	55.277.554.971
Taksiran Pajak Penghasilan			
Pajak Kini			
Beban PPh 23	-	-	-
Beban PPh 4 ayat 2	-	-	-
Beban PPh 4 ayat 1	-	-	-
Pajak Kini	-	-	-
Total Taksiran Pajak Penghasilan	-	-	-
Calculated Profit	136.378.690.655	81.086.885.684	55.291.804.971
LABA KOMPREHENSIF TAHUN BERJALAN	136.378.690.655	81.086.885.684	55.277.554.971

PT. ANGKASA PURA I (PERSERO)
LAPORAN ARUS KAS
CABANG BANDARA ADISUTJIPTO YOGYAKARTA
PER 31 DESEMBER 2017

NO	URAIAN	Dec-17	Nov-17	Oct-17
I	ARUS KAS DARI AKTIVITAS OPERASI			
A	PENERIMAAN KAS DARI PELANGGAN HASIL PENJUALAN TUNAI			
1	PELAYANAN JASA PENDARATAN, PENEMPATAN, PENYIMPANAN PESAWAT UDARA (PJP4U)	Rp 9.104.336	Rp 10.451.566	Rp 11.068.020
2	PELAYANAN JASA PENUMPANG PESAWAT UDARA (PJP2U)	Rp 17.284.357.364	Rp 17.616.675.369	Rp 17.342.635.262
3	PELAYANAN JASA PENERBANGAN (PJP)	Rp -	Rp -	Rp -
4	PEMAKAIAN AVIOBRIDGE	Rp -	Rp -	Rp -
5	PEMAKAIAN COUNTER	Rp 77.841	Rp 70.540	Rp 146.533
5.1	PEMAKAIAN BHS/HBS	Rp -	Rp -	Rp -
6	SEWA-SEWA (RUANG & TANAH) & REKLAME	Rp -	Rp -	Rp -
7	KONSESI	Rp -	Rp -	Rp -
8	PARKIR KENDARAAN, PERON, & PAS BANDARA	Rp 1.060.790.145	Rp 951.439.102	Rp 945.884.869
9	PEMAKAIAN LISTRIK	Rp 307.272.726	Rp 300.545.452	Rp 249.454.538
10	PEMAKAIAN AIR	Rp -	Rp -	Rp -
11	PEMAKAIAN TELEPON	Rp -	Rp -	Rp -
11.1	PEMAKAIAN INTERNET SERVICES	Rp -	Rp -	Rp -
12	PEMAKAIAN PREMIUM LOUNGE	Rp 19.311.539	Rp 27.904.835	Rp 27.740.826
13	PEMASANGAN REKLAME	Rp -	Rp -	Rp -
13.1	EVENT & PROMOTION	Rp 146.526.000	Rp 318.900.000	Rp 87.381.818
14	KARGO & POS	Rp 952.836.500	Rp 628.284.100	Rp 874.726.000
14.1	MAINTENANCE & SERVICES	Rp 24.085.000	Rp 32.855.000	Rp 6.617.500
15	BUNGA	Rp 5.389.844	Rp 4.472.071	Rp 6.139.760
16	DIVIDEN	Rp -	Rp -	Rp -
17	PENDAPATAN NONUSAHA	Rp 6.000.521	Rp 4.000.058	Rp 87.658.734
17.1	REKONSILIASI ACCOUNT-TUNAI	Rp 125.471.300	Rp (37.653.157)	Rp (103.535.048)
	JUMLAH A	Rp 19.941.223.116	Rp 19.857.944.936	Rp 19.535.918.812
B	PENERIMAAN KAS DARI PELANGGAN HASIL PENJUALAN KREDIT			
1	PELAYANAN JASA PENDARATAN, PENEMPATAN, PENYIMPANAN PESAWAT UDARA (PJP4)	Rp 1.390.459.069	Rp 819.952.390	Rp 778.319.321
2	PELAYANAN JASA PENUMPANG PESAWAT UDARA (PJP2U)	Rp 1.539.363.638	Rp -	Rp -
3	PELAYANAN JASA PENERBANGAN (PJP)	Rp -	Rp -	Rp -
4	JASA AVIOBRIDGE	Rp -	Rp -	Rp -
5	PEMAKAIAN COUNTER	Rp 687.125.463	Rp 503.517.010	Rp 405.475.671
5.1	PEMAKAIAN BHS/HBS	Rp -	Rp -	Rp -
6	SEWA-SEWA (RUANG & TANAH) & REKLAME	Rp 667.758.506	Rp 522.717.511	Rp 917.044.705
7	KONSESI	Rp 4.012.223.392	Rp 3.633.387.807	Rp 7.027.379.252
8	PARKIR KENDARAAN, PERON, & PAS BANDARA	Rp -	Rp -	Rp -
9	PEMAKAIAN LISTRIK	Rp 103.133.550	Rp 89.656.491	Rp 144.213.630
10	PEMAKAIAN AIR	Rp 26.814.950	Rp 28.451.070	Rp 26.503.163
11	PEMAKAIAN TELEPON	Rp 34.879.217	Rp 57.502.243	Rp 53.392.244
11.1	PEMAKAIAN LAYANAN DATA	Rp -	Rp -	Rp -
12	PEMAKAIAN PREMIUM LOUNGE	Rp -	Rp -	Rp 112.125.000
13	PEMASANGAN REKLAME	Rp -	Rp -	Rp 4.800.000
13.1	EVENT & PROMOTION	Rp -	Rp -	Rp -
14	KARGO & POS	Rp -	Rp -	Rp -
14.1	MAINTENANCE & SERVICES	Rp 74.205.573	Rp 22.696.379	Rp 63.444.324
15	BUNGA	Rp -	Rp -	Rp -
16	DIVIDEN	Rp -	Rp -	Rp -
17	PENDAPATAN NONUSAHA	Rp 1	Rp 392	Rp 21
18	REKONSILIASI ACCOUNT-PIUTANG	Rp (1.690.948.752)	Rp (312.248.287)	Rp (2.400.134.000)
	JUMLAH B	Rp 6.845.014.607	Rp 5.365.633.006	Rp 7.132.563.331
C	PENGELUARAN KAS KEPADA KARYAWAN DAN PENYEDIA BARANG/JASA			
1	BEBAN PEGAWAI	Rp (6.090.279.364)	Rp (2.202.810.187)	Rp (1.822.393.430)
2	BEBAN PEMELIHARAAN	Rp (1.065.945.362)	Rp (2.237.423.243)	Rp (654.085.513)
3	BEBAN PEMAKAIAN PERSEDIAAN	Rp (166.806.383)	Rp (125.097.259)	Rp (9.272.050)
4	BEBAN UTILITAS	Rp (831.920.597)	Rp (899.712.732)	Rp (835.168.002)
5	BEBAN SEWA	Rp (1.512.637.913)	Rp (92.106.600)	Rp (2.204.110.352)
6	BEBAN PELAYANAN BANDARA	Rp (2.570.513.246)	Rp (1.476.276.611)	Rp (2.017.246.292)
7	BEBAN ASURANSI	Rp -	Rp (599.998)	Rp -
8	BEBAN UMUM	Rp (2.440.639.237)	Rp (1.678.755.015)	Rp (1.043.984.227)
9	BEBAN LOW VALUE ASET	Rp (93.573.347)	Rp (147.380.028)	Rp (55.519.998)
10	BEBAN BUNGA	Rp (1.735.270)	Rp (873.460)	Rp (1.680.060)
11	BEBAN PENGELOLAAN PINJAMAN	Rp -	Rp -	Rp -
12	BEBAN NONUSAHA	Rp (112.515.715)	Rp (122.546.632)	Rp (95.202.766)
13	PEMBAYARAN / (PENERIMAAN) PIUTANG LAIN-LAIN	Rp -	Rp -	Rp -
14	PEMBAYARAN / (PENERIMAAN) PIUTANG PEGAWAI	Rp 5.571.816	Rp (2.433.088)	Rp 4.066.988
15	PEMBAYARAN / (PENERIMAAN) UANG MUKA (PERSEKOT)	Rp 322.150.731	Rp 106.746.299	Rp 84.168.786
16	PEMBAYARAN TANTIEM	Rp -	Rp -	Rp -
17	PENERIMAAN DARI PEMOTONGAN / (PENYETORAN) IMBALAN PASCA KERJA	Rp 6.106	Rp (515.845)	Rp (255.245.827)
18	PEMBAYARAN / (PENERIMAAN) TITIPAN PNPB	Rp -	Rp -	Rp -
19	PEMBAYARAN / (PENERIMAAN) JAMINAN SEWA DAN KEWAJIBAN LAIN-LAIN	Rp 403.539.298	Rp 276.440.070	Rp (159.969.627)
20	PEMBAYARAN / (PENERIMAAN) OPERASI YANG DIHENTIKAN	Rp -	Rp -	Rp -
21	REKONSILIASI ACCOUNT-UTANG	Rp (3.548.471.273)	Rp (11.862.712.192)	Rp (8.784.345.359)
	JUMLAH C	#####	Rp (20.466.056.521)	#####
	JUMLAH KAS YANG DIHASILKAN DARI OPERASI (A+B-C)	Rp 9.082.467.967	Rp 4.757.521.421	Rp 8.818.494.414
D	PEMBAYARAN PAJAK			
1	PENERIMAAN DARI PEMOTONGAN UANG MUKA PAJAK PENGHASILAN PASAL 23	Rp (653.654.851)	Rp (496.686.214)	Rp (812.661.569)
2	PENERIMAAN DARI PEMOTONGAN PAJAK PENGHASILAN PASAL 23 FINAL	Rp (796.607)	Rp (649.423)	Rp (848.186)
3	PENERIMAAN DARI PEMOTONGAN PAJAK PENGHASILAN PASAL 4 AYAT 2	Rp (86.818.244)	Rp (66.446.783)	Rp (84.781.623)
3.1	PENERIMAAN DARI PEMOTONGAN PAJAK PENGHASILAN PASAL 22	Rp -	Rp -	Rp -
4	PEMBAYARAN UANG MUKA PAJAK PENGHASILAN PASAL 25	Rp -	Rp -	Rp -
5	PEMBAYARAN PAJAK PENGHASILAN PASAL 28A/PASAL 29	Rp -	Rp -	Rp -
5.1	PEMBAYARAN UANG MUKA PAJAK PENGHASILAN PASAL 21	Rp -	Rp -	Rp -
6	PENERIMAAN PUNGUTAN / (PENYETORAN) PIUTANG PPN MASUKAN YANG DAPAT DIKREDITKAN	Rp (30.491.128)	Rp (129.282.984)	Rp (685.756.076)
7	PENERIMAAN PUNGUTAN / (PENYETORAN) PIUTANG PPN MASUKAN YANG TIDAK DAPAT DIKREDIT	Rp 37.139.841	Rp 48.386.266	Rp 7.450.870
8	PENERIMAAN DARI PEMOTONGAN / (PENYETORAN) HUTANG PAJAK PENGHASILAN PASAL 21	Rp 4.058.787	Rp 9.369.544	Rp 1.570.688

9	PENERIMAAN DARI PEMOTONGAN / (PENYETORAN) HUTANG PAJAK PENGHASILAN PASAL 23	Rp 121.744.738	Rp 91.487.704	Rp 121.834.344
9.1	PENERIMAAN DARI PEMOTONGAN / (PENYETORAN) HUTANG PAJAK PENGHASILAN PASAL 26	Rp -	Rp -	Rp -
10	PENERIMAAN DARI PEMOTONGAN / (PENYETORAN) HUTANG PAJAK PENGHASILAN PASAL 4 AYAT	Rp 46.122.338	Rp 340.309.797	Rp 169.526.480
11	PENERIMAAN PUNGUTAN / (PENYETORAN) HUTANG PPN KELUARAN	Rp 2.649.030.571	Rp 2.451.180.450	Rp 2.645.934.772
12	PEMBAYARAN PAJAK BUMI DAN BANGUNAN DAN PAJAK LAINNYA	Rp (2.326.555.484)	Rp (1.450.355.750)	Rp (974.931.170)
13	PEMBAYARAN UNTUK FISKAL	Rp -	Rp -	Rp -
	JUMLAH D	Rp (240.220.039)	Rp 797.312.607	Rp 387.338.530
E	PENERIMAAN/(PENGIRIMAN) DANA DARI/UNTUK KANTOR PUSAT/CABANG			
1	KANTOR PUSAT	Rp (7.933.831.546)	Rp (8.124.641.645)	Rp (7.399.798.993)
2	BANDARA NGURAH RAI	Rp -	Rp -	Rp -
3	BANDARA JUANDA	Rp -	Rp -	Rp -
4	BANDARA HASANUDDIN	Rp -	Rp -	Rp -
5	BANDARA SEPINGGAN	Rp -	Rp -	Rp -
6	BANDARA FRANS KAISIEPO	Rp -	Rp -	Rp -
7	BANDARA SAM RATULANGI	Rp -	Rp -	Rp -
8	BANDARA ADISUTJIPTO	Rp -	Rp -	Rp -
9	BANDARA ADISUMARMO	Rp -	Rp -	Rp -
10	BANDARA SYAMSUDIN NOOR	Rp -	Rp -	Rp -
11	BANDARA ACHMAD YANI	Rp -	Rp -	Rp -
12	BANDARA LOMBOK	Rp -	Rp -	Rp -
13	BANDARA PATTIMURA	Rp -	Rp -	Rp -
14	BANDARA EL TARI	Rp -	Rp -	Rp -
15	MAATS	Rp -	Rp -	Rp -
16	PROYEK BALI	Rp -	Rp -	Rp -
17	PROYEK BALIKPAPAN	Rp -	Rp -	Rp -
18	PROYEK SURABAYA	Rp -	Rp -	Rp -
19	NGURAH RAI COMM	Rp -	Rp -	Rp -
20	PRA PROYEK YOGYAKARTA	Rp -	Rp -	Rp -
21	PROYEK SEMARANG	Rp -	Rp -	Rp -
22	PROYEK BANJARMASIN	Rp -	Rp -	Rp -
	JUMLAH E	Rp (7.933.831.546)	Rp (8.124.641.645)	Rp (7.399.798.993)
F	PEMBAYARAN / PENERIMAAN DR/CR KANTOR PUSAT/CABANG			
1	DEBIT/CREDIT NOTE ANTAR PROFIT CENTER	Rp (476.433)	Rp (268.990.221)	Rp (26.488.812)
	JUMLAH F	Rp (476.433)	Rp (268.990.221)	Rp (26.488.812)
	ARUS KAS BERSIH DARI AKTIVITAS OPERASI (A+B-C-D-/+F)	Rp 907.939.949	Rp (2.838.797.838)	Rp 1.779.545.139
II	ARUS KAS DARI AKTIVITAS INVESTASI			
1	PENCAIRAN (PENEMPATAN) DEPOSITO LEBIH DARI 3 BULAN	Rp -	Rp -	Rp -
2	PENERIMAAN (PEMBAYARAN) PIUTANG JANGKA PANJANG	Rp -	Rp -	Rp -
3	PEROLEHAN INVESTASI JANGKA PENDEK	Rp -	Rp -	Rp -
4	PEROLEHAN INVESTASI JANGKA PANJANG	Rp -	Rp -	Rp -
5	PEROLEHAN PROPERTI INVESTASI	Rp -	Rp -	Rp -
6	PEROLEHAN ASET TETAP	Rp (138.533.560)	Rp (23.300.000)	Rp (28.435.250)
7	PEROLEHAN ASET TAK BERWUJUD	Rp -	Rp -	Rp -
	ARUS KAS BERSIH YANG DIGUNAKAN UNTUK AKTIVITAS INVESTASI	Rp (138.533.560)	Rp (23.300.000)	Rp (28.435.250)
III	ARUS KAS DARI AKTIVITAS PENDANAAN			
1	PENERIMAAN (PEMBAYARAN) DARI PENERBITAN SURAT BERHARGA (PINJAMAN)	Rp -	Rp -	Rp -
2	PEMBAYARAN DIVIDEN	Rp -	Rp -	Rp -
3	PEMBAYARAN PKBL	Rp -	Rp -	Rp -
	ARUS KAS BERSIH YANG DIGUNAKAN UNTUK AKTIVITAS PENDANAAN/PEMBIAYAAN	Rp -	Rp -	Rp -
IV	KENAIKAN (PENURUNAN) BERSIH KAS DAN SETARA KAS (I-II+III)	Rp 769.406.389	Rp (2.862.097.838)	Rp 1.751.109.889
1	PENDAPATAAN SELISIH KURS	Rp 51.589	Rp -	Rp 367.397
2	BEBAN SELISIH KURS	Rp -	Rp (91.195)	Rp -
	SELISIH KURS	Rp 51.589	Rp (91.195)	Rp 367.397
V	KAS DAN SETARA KAS PADA AWAL BULAN	Rp (1.110.711.747)	Rp 1.751.477.286	Rp -
VI	KAS DAN SETARA KAS PADA AKHIR BULAN (V+/-IV)	Rp (341.253.769)	Rp (1.110.711.747)	Rp 1.751.477.286
	OTHERS-CROSSCHECK	Rp -	Rp -	Rp -
VI	KAS DAN SETARA KAS PADA AKHIR BULAN (V+/-IV)-REAL	Rp (341.253.769)	Rp (1.110.711.747)	Rp 1.751.477.286