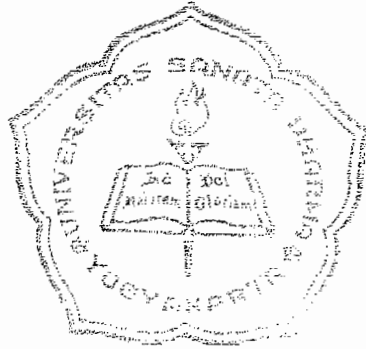


**PENILAIAN KINERJA MANAJEMEN DENGAN
MENGUNAKAN *BALANCED SCORECARD*
STUDI KASUS PADA PT ANGKASA PURA I SELAPARANG MATARAM**

SKRIPSI

**Diajukan Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat
Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi
Program Studi Akuntansi**



Oleh:

Indrianti Maryono

Nim : 972114180

NIRM : 970051121303120167

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI
JURUSAN AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS SANATA DHARMA
YOGYAKARTA
2001**

SKRIPSI

PENILAIAN KINERJA MANAJEMEN DENGAN MENGGUNAKAN *BALANCED SCORECARD* STUDI KASUS PADA PT ANGKASA PURA I SELAPARANG MATARAM

Oleh:

INDRIANTI MARYONO

NIM : 972114180

NIRM : 970051121303120167

Telah disetujui oleh:

Pembimbing I

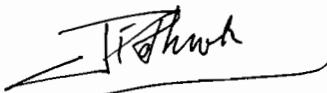
Tanggal : 11 Oktober 2001



Drs. YP. Supardiyono, M.si. , Ak.

Pembimbing II

Tanggal : 10 November 2001



Drs. FA. Joko Siswanto, MM. , Ak.

SKRIPSI
PENILAIAN KINERJA MANAJEMEN DENGAN MENGGUNAKAN
BALANCED SCORECARD
STUDI KASUS PADA PT ANGKASA PURA I SELAPARANG MATARAM

Dipersiapkan dan ditulis oleh:


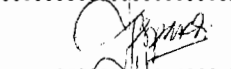

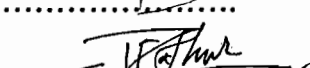
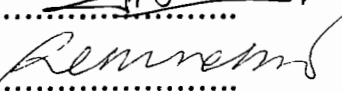
INDRIANTI MARYONO

NIM : 972114180

NIRM : 970051121303120167

Telah dipertahankan di depan Panitia Penguji
pada tanggal 27 November 2001
dan dinyatakan memenuhi syarat

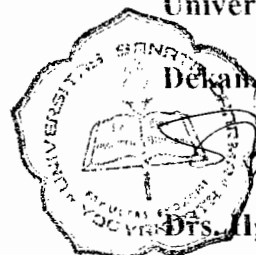
Susunan Panitia Penguji


	Nama Lengkap	Tanda Tangan
Ketua	Drs. FA. Joko Siswanto, MM. , Ak.	
Sekretaris	Drs. YP. Supardiyono, M.si. , Ak.	
Anggota	Drs. YP. Supardiyono, M.si. , Ak.	
Anggota	Drs. FA. Joko Siswanto, MM. , Ak.	
Anggota	Fr. Reni Retno A. , SE. , M.si. . Ak.	

Yogyakarta, 27 November 2001

Fakultas Ekonomi

Universitas Sanata Dharma




DTS. Hg. Suseno TW., M.S.

MOTO DAN PERSEMBAHAN

" Janganlah hendaknya kamu khawatir tentang apapun juga, tetapi nyatakanlah dalam segala hal keinginanmu kepada Allah dalam doa dan permohonan dengan ucapan syukur"

(FILIPI 4 : 6-7)

"Siapa mencintai didikan, mencintai pengetahuan; tetapi siapa membenci teguran, adalah dungu"

(AMSAL 12:1)

SKRIPSI INI KU PERSEMBAHKAN UNTUK :

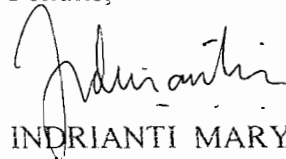
**KEDUA ORANGTUA YANG MENCINTAI DAN
MENYAYANGI AKU SERTA KAKAK DAN
ADIKKU.**

PERNYATAAN KEASLIAN KARYA

Saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa yang saya tulis ini tidak memuat karya atau bagian karya orang lain, kecuali yang telah disebutkan dalam kutipan dan daftar pustaka, sebagaimana layaknya karya ilmiah.

Yogyakarta, 27 November 2001

Penulis,



INDRIANTI MARYONO

ABSTRAK

PENILAIAN KINERJA MANAJEMEN DENGAN MENGGUNAKAN *BALANCED SCORECARD* STUDI KASUS PADA PT ANGKASA PURA I SELAPARANG MATARAM

**INDRIANTI MARYONO
UNIVERSITAS SANATA DHARMA
YOGYAKARTA
2001**

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui kinerja manajemen PT Angkasa Pura I Selaparang Mataram. Kinerja PT Angkasa Pura I akan diukur dengan menggunakan metode pengukuran *balanced scorecard*.

Jenis penelitian yang dilakukan adalah studi kasus di kantor cabang PT Angkasa Pura I Selaparang Mataram. Teknik pengumpulan data berupa wawancara, kuesioner dan dokumentasi. Teknik analisis data dengan menggunakan teknik analisis rasio rentabilitas, profit margin dan operating ratio, analisis prosentase, analisis Multi Atributattide Model dan evaluasi secara deskriptif.

Hasil analisis data tersebut adalah sebagai berikut: 1) Perspektif keuangan perusahaan buruk karena rasio rentabilitas dan profit margin mengalami penurunan dan operating ratio mengalami peningkatan. 2) Perspektif *customer* perusahaan buruk karena dari 4 ukuran yang dilakukan yaitu pangsa pasar, retensi *customer*, akuisisi *customer* dan kepuasan *customer* hanya kepuasan *customer* saja yang baik. 3) Perspektif proses bisnis internal perusahaan baik. Perusahaan mampu melakukan 3 proses yaitu proses inovasi, proses operasi dan layanan purna jual yang ada dalam *balanced scorecard*. 4) Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran perusahaan baik, karena sikap karyawan terhadap atribut komunikasi, dukungan dan penghargaan dari manajer dan sikap manajer terhadap atribut komunikasi, dukungan dan kapabilitas karyawan juga puas.

ABSTRACT

THE EVALUATION OF THE MANAGEMENT PERFORMANCE USING *BALANCED SCORECARD* A CASE STUDY AT PT ANGKASA PURA I SELAPARANG MATARAM

INDRIANTI MARYONO
SANATA DHARMA UNIVERSITY
YOGYAKARTA
2001

The purpose of this research was to find out the management's performance of PT Angkasa Pura I Selaparang Mataram. The performance of PT Angkasa Pura I Selaparang Mataram was measured using *balanced scorecard* measurement method.

The research was a study case in the branch office of PT Angkasa Pura I Selaparang Mataram. The technique of data gathering were interview, questionnaire and documentation. The techniques of data analysis were rentability ratio, profit margin and operating ratio, percentage analysis, Multiattribute Attitude Models and descriptive evaluation.

The result of the analysis of the datas are: 1) The finance perspective of the company was not good, because rentability ratio and profit margin decreased where as the operation ratio increased. 2) The customer perspective of the company was not good. It was obviously seen from 4 forms such as market share, customer retention, customer acquisition and customer satisfaction, the good one was only customer satisfaction. 3) The internal bussines process perspective of the company was good. The company was able to do 3 process, such as innovation process, operating process and after sales process which existed in *balanced scorecard*. 4) The growth and the learning process of the company was good. The employee's attitude, supports and appreciation toward communication attribute was satisfying. The manager's attitude, support and capability towards communication attribute was also satisfying.

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Kuasa, karena atas kasih dan berkatNya penulis mampu menyelesaikan skripsi ini. Atas anugrahNya juga penulis diberikan kemampuan untuk berpikir dan menuntun penulis selama studi.

Penulis menyadari bahwa tanpa adanya dukungan dan bimbingan dari berbagai pihak, maka skripsi ini tidak akan terselesaikan dengan baik. Maka penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada pihak-pihak dibawah ini:

1. Bapak Drs. Hg Suseno TW. , M.S. selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Sanata Dharma
2. Bapak YP.Supardiyono, M.Si., Akt. selaku Pembimbing I yang telah membimbing dan membantu penulis dalam skripsi ini.
3. Bapak FA. Joko Siswanto. MM. , Akt. selaku Pembimbing II yang telah membantu dan memberikan masukan skripsi ini.
4. Bapak Drs. P. Rubiyatno. , M.M. yang telah banyak membantu dan memberikan masukan serta meluangkan waktunya hingga terselesaikannya skripsi ini.
5. Ibu Firma Sulistiyowati. , S.E. dalam penyusunan proposal.
6. Dosen-Dosen Fakultas Ekonomi USD yang telah memberikan pengetahuan kepada penulis selama menempuh studi.
7. Staf sekretariat FE USD yang telah membantu selama proses penelitian sampai terselesaikannya skripsi ini.

8. Bapak Sodik Hasanuddin selaku Pimpinan PT Angkasa Pura I Selaparang Mataram yang sudah memberikan tempat dan mengizinkan penulis melakukan penelitian.
9. Staf PT Angkasa Pura I Selaparang Mataram yang sudah membantu penulis dalam melakukan penelitian.
10. Bapak dan Ibu tersayang atas doa dan dukungan berupa materi maupun spiritual dan saudaraku (Mas Antok dan Dek Erik) atas doa dan dukungannya.
11. Shinta, Idha untuk dukungan dan doa kalian, *thank you*
12. Teman-teman AKT C'97 terima kasih atas persahabatannya, kompak selalu.
13. Teman-teman kost Beo 45 yang tidak dapat kusebutkan satu persatu.
14. Group DeJava Net Gejayan terima kasih untuk dukungannya dan semangatnya.
15. *My love* Ody, terimakasih untuk kasih sayang, perhatiannya, dukungannya dan inspirasinya hingga terselesaikannya skripsi ini.

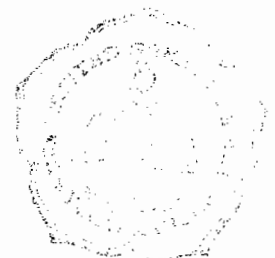
Penulis menyadari bahwa skripsi ini jauh dari sempurna. Oleh karena itu penulis sangat mengharapkan kritik dan saran yang membangun. Akhirnya semoga skripsi ini bermanfaat bagi pihak-pihak yang membutuhkan.

Yogyakarta, 17 September 2001

Penulis

DAFTAR ISI

	Hal.
HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERSETUJUAN PEMBIMBING.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
HALAMAN MOTTO DAN PERSEMBAHAN.....	iv
PERNYATAAN KEASLIAN KARYA	v
ABSTRAK	vi
ABSTRACT.....	vii
KATA PENGANTAR.....	viii
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR.....	xv
DAFTAR GRAFIK.....	xvi
BAB I. PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah.....	3
C. Tujuan Penelitian	3
D. Manfaat Penelitian	3
E. Sistematika Penulisan	4
BAB II. TINJAUAN PUSTAKA.....	6
A. Konsep Penilaian Kinerja	6
1. Pengertian Penilaian Kinerja.....	6
2. Tujuan Penilaian Kinerja	6
B. Manfaat Penilaian Kinerja.....	8
C. Konsep <i>Balanced Scorecard</i>	8



1. Pengertian <i>Balanced Scorecard</i>	8
D. Implementasi <i>Balanced Scorecard</i>	17
E. Keunggulan <i>Balanced Scorecard</i>	18
F. Manfaat <i>Balanced Scorecard</i>	19
BAB III. METODOLOGI PENELITIAN.....	21
A. Jenis Penelitian	21
B. Tempat dan Waktu Penelitian.....	21
C. Subyek dan Obyek Penelitian.....	21
D. Teknik Pengumpulan	22
E. Teknik Analisis Data.....	22
BAB IV. GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN.....	37
A. Sejarah dan Perkembangan Perusahaan.....	37
B. Lokasi Perusahaan.....	39
C. Personalia.....	40
D. Struktur Organisasi.....	43
E. Tata Kerja.....	48
F. Usaha dan Kegiatan Perusahaan.....	50
BAB V. ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN.....	52
A. Perspektif Keuangan.....	52
1. Rasio Rentabilitas.....	53
2. Profit Margin.....	58
3. Operating Ratio.....	61
B. Perspektif <i>Customer</i>	67
1. Pangsa Pasar.....	67
2. <i>Customer Retention</i>	69

3. <i>Customer Aquisititon</i>	69
4. <i>Customer Satisfaction</i>	70
a. Analisis Prosentase.....	70
b. Analisis Multiattitude Atribute Model.....	71
C. Perspektif Bisnis Internal.....	83
D. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran.....	86
1. Analisis Prosentase (Karyawan).....	86
2. Analisis Multiattitude Atribute Model (Karyawan).....	88
3. Analisis Prosentase (Manajer).....	99
4. Analisis Multiattitude Atribute Model (Manajer).....	101
 BAB VI. PENUTUP.....	 112
A. Kesimpulan.....	112
B. Keterbatasan.....	113
C. Saran.....	114
 DAFTAR PUSTAKA.....	

DAFTAR TABEL

		Hal.
Tabel 1.	Penentuan Sasaran Strategi dan Ukuran Hasil Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	16
Tabel 2.	Format Kesimpulan dan Hasil Penelitian.....	35
Tabel 3.	Daftar Aktiva Lancar, Aktiva Tetap Netto termasuk Penyertaan PT Angkasa Pura I Tahun 1996-2000.....	54
Tabel 4.	Daftar Rugi Laba Sebelum Pajak dan Rata-rata Modal yang digunakan PT Angkasa Pura I Tahun 1996-2000.....	55
Tabel 5.	Daftar Rugi Laba Sebelum Pajak dan Pendapatan Operasional PT Angkasa Pura I Tahun 1996-2000.....	58
Tabel 6.	Daftar Biaya Operasi dan Pendapatan Operasional PT Angkasa Pura I Tahun 1996-2000.....	61
Tabel 7.	Daftar Rentabilitas, <i>Profit Margin</i> dan <i>Operating Ratio</i> PT Angkasa Pura I Tahun 1996-2000.....	64
Tabel 8.	Prosentase Naik Turunnya Jumlah Pesawat dan Penumpang PT Angkasa Pura I Tahun 1996-2000.....	66
Tabel 9.	Perkembangan Jumlah Pesawat dan Penumpang PT Angkasa Pura I Tahun 1996-2000 dengan Tahun dasar 1996.....	67
Tabel 10.	Responden (<i>customer</i>) Berdasarkan Jenis Kelamin.....	69
Tabel 11.	Responden (<i>customer</i>) Berdasarkan Pekerjaan.....	69
Tabel 12.	Responden (<i>customer</i>) Berdasarkan Frekuensi dalam menggunakan Jasa PT Angkasa Pura I.....	70
Tabel 13.	Urutan Kepentingan Bobot Attribute Kepuasan <i>Customer</i> PT Angkasa Pura I.....	73
Tabel 14.	Perhitungan Kesenjangan Nilai <i>Belief</i> rata-rata dan Nilai <i>Ideal</i> rata-rata Kepuasan <i>Customer</i>	78

Tabel 15.	Urutan Kepentingan Attribute Kepuasan <i>Customer</i>	79
Tabel 16.	Urutan Kepentingan, Hasil Kali, dan Bobot Masing-masing Attribute.....	80
Tabel 17.	Perspektif <i>Customer</i> pada PT Angkasa Pura I.....	81
Tabel 18.	Perbandingan Proses Bisnis Internal pada <i>Balanced Scorecard</i> dan Proses Bisnis Internal pada PT Angkasa Pura I.....	83
Tabel 19.	Responden (Karyawan) Berdasarkan Jenis Kelamin.....	86
Tabel 20.	Responden (Karyawan) Berdasarkan Lama Bekerja.....	86
Tabel 21.	Urutan Kepentingan Bobot Atribut Kepuasan Karyawan PT Angkasa Pura I.....	89
Tabel 22.	Perhitungan Kesenjangan Nilai <i>Belief</i> Rata-rata dan Nilai <i>Ideal</i> Rata-rata Kepuasan Karyawan.....	94
Tabel 23.	Urutan Kepentingan Atribut Komunikasi, Penghargaan dan Dukungan pada Kepuasan Karyawan.....	96
Tabel 24.	Urutan Kepentingan, Hasil Kali dan Bobot Atribut Komunikasi, Penghargaan dan Dukungan.....	97
Tabel 25.	Responden (Manajer) Berdasarkan Jenis Kelamin.....	98
Tabel 26.	Responden (Manajer) Berdasarkan Jabatan.....	98
Tabel 27.	Responden (Manajer) Berdasarkan Lama Bekerja.....	99
Tabel 28.	Perhitungan Kesenjangan Nilai <i>Belief</i> Rata-rata dan Nilai <i>Ideal</i> rata-rata Kepuasan Manajer.....	104
Tabel 29.	Urutan Kepentingan Atribut Komunikasi, Kapabilitas dan Dukungan Pada Kepuasan Manajer.....	105
Tabel 30.	Urutan Kepentingan, Hasil Kali dan Bobot Atribut Komunikasi, Kapabilitas dan Dukungan.....	106
Tabel 31.	Hasil Kriteria Masing-masing perspektif dalam <i>Balanced Scorecard</i> .	109

DAFTAR GAMBAR

	Hal
Gambar 1. <i>Generic value Chain</i>	12
Gambar 2. Struktur Organisasi PT Angkasa Pura I Selaparang Mataram.....	47

DAFTAR GRAFIK

		Hal
Grafik 1.	Tingkat Perkembangan Rentabilitas PT Angkasa Pura I Tahun 1996 – 2000.....	56
Grafik 2.	Tingkat Perkembangan Profit Margin PT Angkasa Pura I Tahun 1996 – 2000.....	59
Grafik 3.	Tingkat Perkembangan Operating Ratio PT Angkasa Pura I Tahun 1996 – 2000.....	62
Grafik 4.	Kenaikan dan Penurunan Jumlah Pesawat dan Penumpang PT Angkasa Pura I Tahun 1996 - 2000.....	68

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Globalisasi ekonomi akan mengubah lingkungan bisnis, dan prinsip manajemen yang digunakan selama ini, termasuk cara yang digunakan untuk menilai kinerja organisasi (Manajemen,2000:36). Dalam manajemen tradisional sistem pengukuran kinerja hanya ditekankan pada aspek keuangan, karena ukuran keuangan ini mudah dilakukan maka kinerja personel yang diukur hanyalah yang berkaitan dengan keuangan. Para manajer hanya memikirkan bagaimana merealisasikan target unit bisnisnya dengan menghitung berapa *Return on Investment (ROI)* atau *Return on Equity (ROE)*. Dengan cara ini, sistem pengukuran kinerja mencoba mengendalikan perilaku personel, sehingga para personel tidak termotivasi dalam melakukan kegiatannya dan perusahaan hanya mampu mencapai tujuan jangka pendek saja dan tidak memikirkan tujuan jangka panjang perusahaan. Padahal kelangsungan perusahaan dapat berjalan bila perusahaan memiliki tujuan jangka panjang.

Dalam menghadapi perubahan situasi lingkungan usaha di era globalisasi ini perusahaan tidak akan berkembang jika hanya menggunakan pengukuran kinerja dengan ukuran keuangan saja. Maka banyak perusahaan yang telah menerapkan beberapa inisiatif, seperti *Total Quality Manajement*, *Just In Time*, *Activity-based Cost Management*, *Bussiness Process Reengineering* dan lain sebagainya. Tujuan

digunakan untuk melayani *customer*.

Balanced scorecard merupakan suatu metode pengukuran kinerja yang tidak hanya mencerminkan kinerja keuangan saja. Penilaian kinerja dengan *balanced scorecard* dilakukan agar tercapai keseimbangan antara ukuran keuangan dan ukuran non keuangan. Dalam *balanced scorecard* terdapat empat perspektif, yaitu: perspektif *financial*, perspektif *customer*, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Aspek non keuangan mendapat perhatian yang cukup serius karena pada dasarnya peningkatan kinerja keuangan bersumber dari aspek non keuangan, sehingga apabila perusahaan akan melakukan pelipatgandaan kinerja maka fokus perhatian perusahaan akan ditujukan kepada peningkatan kinerja dibidang non keuangan, karena dari situlah kinerja keuangan berasal.

Konsep *balanced scorecard* telah lama dikembangkan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton (HBR, January, 1992). Konsep *balanced scorecard* ini dikembangkan untuk melengkapi pengukuran kinerja finansial dan sebagai alat yang cukup penting bagi organisasi perusahaan untuk merefleksikan pemikiran baru dalam era *competitiveness* dan efektivitas organisasi. Pendekatan *balanced scorecard* menetapkan sasaran-sasaran strategik yang sulit untuk diukur, misalnya dari perspektif *customer*, perspektif proses bisnis internal

Satu kunci kesuksesan dalam mengimplementasikan *balanced scorecard* adalah mendapat dukungan yang penuh dari manajer puncak (Mattson, 1999). Hasil yang diharapkan dalam mengenalkan konsep *balanced scorecard* ini adalah

(BB-Web-Home-BS): orang menjadi termotivasi, ada perubahan yang berkesinambungan dan hasil tim dan personel diakui serta diberi penghargaan. Tim dan personel akan terus berusaha meningkatkan kualitas kerja mereka akhirnya perusahaan dapat berkembang sebagai “*bottom line*” dalam menghasilkan perbaikan dalam mengatasi kesulitan keuangan.

B. Rumusan Masalah

Bagaimana kinerja manajemen kantor cabang PT Angkasa Pura I Selaparang Mataram ditinjau dari *balanced scorecard*?

C. Tujuan Penelitian

Untuk mengetahui kinerja manajemen kantor cabang PT Angkasa Pura I Selaparang Mataram dengan menggunakan metode pengukuran *balanced scorecard*.

D. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan bermanfaat bagi:

1. Kantor cabang PT Angkasa Pura I Selaparang Mataram

Penelitian ini diharapkan memberikan informasi serta masukan mengenai pengukuran kinerja manajemen dengan menggunakan *balanced scorecard*.

2. Universitas Sanata Dharma

Sebagai tambahan referensi perpustakaan dan untuk menambah pengetahuan bagi yang berkepentingan.

3. Penulis

Penelitian ini merupakan sarana untuk menerapkan teori yang diperoleh dan mencoba menerapkan dalam praktek.

E. Sistematika Penulisan

Bab I PENDAHULUAN

Bab ini berisi latar belakang masalah, batasan masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan.

Bab II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini menjelaskan tentang teori-teori yang akan digunakan untuk mengolah data

Bab III METODOLOGI PENELITIAN

Bab ini menjelaskan mengenai jenis penelitian, tempat dan waktu penelitian, teknik pengumpulan data dan teknik analisis data.

Bab IV GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

Bab ini menjelaskan mengenai sejarah perkembangan perusahaan, lokasi perusahaan, personalia, struktur organisasi, tata kerja serta usaha dan kegiatan perusahaan.

Bab V ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Bab ini menjelaskan tentang teknik analisis data yang digunakan untuk membahas permasalahan yang ada.

Bab VI PENUTUP

Bab ini menjelaskan tentang kesimpulan dari hasil penelitian, saran dari penulis serta keterbatasan dalam penelitian.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Konsep Penilaian Kinerja

1. Pengertian Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi dan personelnya berdasarkan sasaran, standar, dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya (Mulyadi & Setyawan, 1999:227)

Penilaian kinerja merupakan proses mengukur sampai sejauh mana manajemen mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan atau seberapa baik seseorang melakukan pekerjaan yang ditugaskan (Laela, 1996:43)

2. Tujuan Penilaian Kinerja

Tujuan penilaian kinerja adalah untuk memotivasi personel dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan oleh organisasi (Mulyadi & Setyawan, 1999:227)

Tujuan pokok penilaian kinerja adalah menghasilkan informasi yang akurat dan valid berkenaan dengan perilaku dan kinerja anggota organisasi (Laela, 1999:44)

Manajemen melakukan evaluasi kinerja dengan tujuan (Laela, 1999:44):

- a. Memberikan masukan untuk keputusan sumber daya manusia seperti promosi, transfer dan pemutusan hubungan kerja.
- b. Memberikan umpan balik kepada karyawan mengenai bagaimana pandangan organisasi akan kinerja mereka.
- c. Sebagai dasar dalam pemberian kompensasi yang mencakup peningkatan balas jasa, bonus karyawan dan kenaikan-kenaikan lainnya dalam gaji.

Evaluasi kinerja membantu kebutuhan-kebutuhan organisasi dan karyawan dengan cara (Laela,1999:44):

- a. Memberikan para karyawan kesempatan untuk mengindikasikan arah dan tingkat ambisi mereka.
- b. Memberikan para manajer kesempatan untuk mengindikasikan minat dalam mengembangkan karyawan.
- c. Mengidentifikasi bidang-bidang di mana pelatihan khusus dibutuhkan atau diinginkan dan tersedia.
- d. Menyediakan dorongan bagi karyawan yang telah mencoba untuk bekerja dengan baik.
- e. Menyediakan sarana untuk menyampaikan dan mendokumentasikan ketidakpuasan terhadap kinerja karyawan yang tidak dapat diterima dan upaya-upaya untuk memperbaikinya.

B. Manfaat Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja dimanfaatkan oleh organisasi untuk (Mulyadi & Setyawan, 1999 : 227)

1. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian personel secara maksimum.
2. Membantu pengambilan keputusan yang berkaitan dengan penghargaan personel, seperti: promosi, transfer, dan pemberhentian.
3. Menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan personel.
4. Menyediakan suatu dasar untuk mendistribusikan penghargaan.

C. Konsep *Balanced Scorecard*

1. Pengertian *Balanced Scorecard*

Kata *balance* dalam *Balanced scorecard* berarti bahwa dalam pengukuran kinerja harus terdapat keseimbangan antara ukuran keuangan dan ukuran non keuangan (Ukuran operasional) (Mulyadi dan Setyawan, 1999: 222).

Balanced scorecard adalah sekumpulan ukuran kinerja yang mencakup empat perspektif: keuangan, *customer*, proses bisnis/intern, dan pembelajaran dan pertumbuhan (Mulyadi, Setyawan, 1999: 222).

a. Perspektif Keuangan

Perspektif keuangan mengukur kinerja perusahaan dalam memperoleh laba dan nilai pasar. Ukuran keuangan biasanya diwujudkan dalam profitabilitas, pertumbuhan dan *shareholder value*. Alat ukur yang biasa

digunakan adalah: *return on investment*, *residual income* dan *economic value added*. (Gunawan, September, 2000: 37)

Kaplan mengemukakan pada saat perusahaan melakukan pengukuran secara finansial, maka hal pertama yang harus dilakukan adalah mendeteksi keberadaan industri yang dimilikinya. Kaplan menggolongkan tiga tahap perkembangan industri yaitu: *growth*, *sustain*, dan *harvest*. Pada daur hidup tumbuh (*growth*) tujuan strategiknya adalah meningkatkan penjualan. Sumber daya perusahaan difokuskan pada pengembangan produk sehingga arus kas negatif pada ROI rendah. Pada daur hidup bertahan (*sustain*) tujuan strategiknya adalah fokus pada profit. Sumber daya perusahaan digunakan untuk mempertahankan pangsa pasar dan jika mungkin meningkatkannya. Pada daur hidup panen (*harvest*) tujuan strategiknya adalah maksimisasi arus kas dan mengurangi modal kerja.

Dalam perspektif keuangan, terdapat tiga aspek dari strategi yang dilakukan suatu perusahaan, yaitu:

- (1). Pertumbuhan pendapatan dan kombinasi pendapatan yang dimiliki suatu organisasi bisnis.
- (2). Penurunan biaya dan peningkatan produktivitas.
- (3). Penggunaan aset yang optimal dan strategi investasi.

b. Perspektif *customer*

Perspektif *customer* dalam *balanced scorecard* mengidentifikasi bagaimana kondisi *customer* mereka dan segmen pasar yang telah dipilih oleh perusahaan untuk bersaing dengan kompetitor mereka. (Ciptani, Mei, 2000: 26).

Dalam perspektif ini, pengukuran dilakukan dalam lima aspek utama (Kaplan, 1996:67), yaitu:

(1). Pengukuran pangsa pasar

Pengukuran terhadap besarnya pangsa pasar perusahaan mencerminkan proporsi bisnis dalam satu area bisnis tertentu yang diungkapkan dalam bentuk uang, jumlah *customer*, atau unit volume yang terjual atas setiap unit produk yang terjual.

(2). *Customer retention*

Pengukuran dapat dilakukan dengan mengetahui besarnya prosentase pertumbuhan bisnis dengan jumlah *customer* yang saat ini dimiliki perusahaan.

(3). *Customer acquisition*

Pengukuran dapat dilakukan melalui prosentase jumlah penambahan *customer* baru dan perbandingan total penjualan dengan jumlah *customer* baru yang ada.

(4). *Customer satisfaction*

Pengukuran terhadap tingkat kepuasan pelanggan ini dapat dilakukan dengan berbagai macam teknik diantaranya adalah: survei melalui surat, *interview* melalui telepon, atau *personal interview*.

(5). *Customer profitability*

Pengukuran terhadap *customer profitability* dapat dilakukan dengan menggunakan teknik *activity based costing*.

Dalam penerapan *balanced scorecard* perusahaan menentukan sasaran strategik yang berkaitan dengan waktu, kualitas, kinerja dan layanan, serta biaya dan kemudian menentukan ukuran hasil untuk setiap sasaran strategik tersebut.

c. Perspektif Proses Bisnis Internal

Proses bisnis internal merupakan keseluruhan proses dari identifikasi kebutuhan pelanggan sampai pemenuhannya. (Jeno, September-Oktober, 1997: 67). Dalam hal ini perusahaan berfokus pada tiga proses bisnis utama, yaitu (Ciptani, Mei, 2000: 26):

(1). Proses Inovasi

Dalam proses penciptaan nilai tambah bagi *customer*, proses inovasi merupakan salah satu kritikal proses dimana efisiensi dan efektivitas serta ketepatan waktu dari proses inovasi ini akan mendorong

terjadinya efisiensi biaya pada proses penciptaan nilai tambah bagi *customer*.

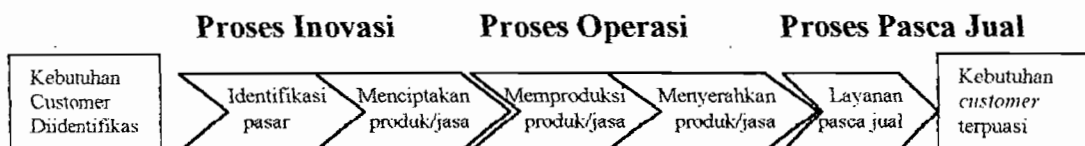
(2). Proses Operasi

Pada proses operasi yang dilakukan oleh masing-masing organisasi bisnis. Lebih menitikberatkan pada efisiensi proses, konsistensi dan ketepatan waktu dari barang dan jasa yang diberikan pada pelanggan.

(3). Pelayanan Purna Jual

Pengukuran ini merupakan bagian yang cukup penting dalam proses bisnis internal, karena pelayanan purna jual berpengaruh terhadap tingkat kepuasan pelanggan. Yang termasuk dalam aktivitas purna jual adalah: garansi, proses pembayaran yang dilakukan oleh pelanggan pada transaksi penjualan yang dilakukan secara kredit.

Analisis atas proses bisnis internal perusahaan dilakukan melalui analisis mata rantai (*value chain analysis*). Model analisis rantai nilai yang digunakan adalah sebagai berikut:



Gambar 1.
Generic value chain
(Kaplan & Norton, 1996)

d. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Dalam perspektif ini perusahaan melihat tiga faktor utama, yaitu: orang, sistem dan prosedur organisasi yang berperan dalam pertumbuhan jangka panjang perusahaan (Ancella, September, 1996:56)

Ini menggambarkan upaya perusahaan untuk terus menerus melakukan inovasi. Ukuran inti dari perspektif ini adalah tingkat produktivitas karyawan (Jeno, September-Oktober, 1999:67). Dalam perspektif ini terdapat tiga dimensi penting yang harus diperhatikan untuk melakukan pengukuran, yaitu: (Ciptani, Mei, 2000:29)

(1). Kemampuan Karyawan

Pengukuran dilakukan atas tiga hal pokok, yaitu pengukuran terhadap kepuasan karyawan, perputaran karyawan dalam perusahaan dan pengukuran terhadap produktivitas karyawan. Pengukuran terhadap kepuasan karyawan meliputi keterlibatan karyawan dalam proses pengambilan keputusan, pengakuan atas hasil kerja yang baik, kemudahan memperoleh informasi serta tingkat keaktifan dan kreativitas karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Produktivitas karyawan dalam bekerja dapat diukur melalui gaji yang diperoleh masing-masing karyawan atau menggunakan rasio perbandingan antara kompensasi yang diperoleh karyawan dibandingkan dengan jumlah karyawan yang ada dalam perusahaan.

(2). Kemampuan Sistem Informasi

Semakin mudah informasi diperoleh maka karyawan akan memiliki kinerja yang semakin baik. Pengukuran terhadap akses sistem informasi yang dimiliki perusahaan dapat dilakukan dengan mengukur prosentase ketersediaan informasi yang diperlukan oleh karyawan mengenai pelanggannya, prosentase ketersediaan informasi mengenai biaya produksi dan lain-lain.

(3). Motivasi, Pemberian Wewenang, dan Pembatasan Wewenang

Karyawan

Pengukuran terhadap motivasi karyawan dapat dilakukan dengan cara:

3.1. Pengukuran terhadap saran yang diberikan kepada perusahaan dan diimplementasikan.

Ukuran sederhana yang banyak digunakan untuk memotivasi dan memberdayakan pekerja adalah banyaknya saran yang diberikan per pekerja. Ukuran pelengkap yang digunakan adalah jumlah saran yang dilaksanakan, menilai mutu dan saran yang diajukan dan mengkomunikasikan kepada tenaga kerja bahwa saran-saran mereka dihargai dan benar-benar diperhatikan. (Kaplan & Norton, 1996:118)

3.2. Pengukuran atas perbaikan dan peningkatan kinerja karyawan

Hasil yang nyata dari dilaksanakannya saran para pekerja tidak hanya terbatas pada penghematan pengeluaran perusahaan. Berbagai peningkatan lain juga dapat dihasilkan, misalnya dalam mutu, waktu atau kinerja untuk proses internal dan pelanggan yang spesifik. (Kaplan & Norton, 1996:119)

3.3. Pengukuran terhadap keterbatasan individu dalam organisasi.

Terdiri dari dua hal, yaitu:

- a. Pengukuran terhadap keseluruhan prosedur yang berlaku dalam perusahaan dalam rangka peningkatan kinerja dan pengukuran terhadap kinerja tim.
- b. Pengukuran terhadap prosentase unit bisnis yang telah berhasil menyelaraskan kinerjanya dengan strategi perusahaan.

Pendekatan BSC menetapkan sasaran strategik yang sulit diukur . Meskipun sulit pengukurannya, sasaran strategik dari kelompok non keuangan mampu menjelaskan penyebab keberhasilan atau kegagalan pencapaian sasaran strategik dari perspektif keuangan. Penentuan sasaran strategik dan ukuran hasil dari BSC dapat dilihat dari tabel berikut ini (Mulyadi dan Setyawan, 1999:216):

Perspektif Keuangan	
Sasaran Strategi	Ukuran Hasil
1. Meningkatnya <i>financial return</i>	Kenaikan pangsa pasar
2. Meningkatnya pendapatan penjualan	Pertumbuhan pendapatan penjualan
3. Menurunkan biaya	Penurunan biaya penuh
Perspektif Customer	
Sasaran Strategi	Ukuran Hasil
1. Meningkatnya kepercayaan <i>customer</i>	Bertambahnya <i>customer</i> baru dan loyaltitas <i>customer</i>
2. Bertambahnya produk dan jasa baru	Proporsi produk dan jasa baru dari jumlah total produk dan jasa
3. Meningkatnya <i>value</i> yang diperoleh <i>customer</i>	Kecepatan responden terhadap permintaan <i>customer</i>
Perspektif Proses Bisnis Intern	
Sasaran Startegik	Ukuran Hasil
1. Meningkatkan <i>improvement</i> thd. layanan kepada <i>customer</i>	Kepuasan <i>customer</i>
2. Menurunnya <i>non value added activities</i>	Kenaikan <i>cycle effectiveness</i>
Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	
Sasaran Startegik	Ukuran Hasil
1. Meningkatnya produktivitas dan komitmen personel	Jumlah personel yang dididik dan dilatih
2. Meningkatnya kualitas sistem informasi manajemen	Jumlah aplikasi baru yang dipasang dan diimplementasikan

Tabel 1.

Penentuan sasaran strategi dan ukuran hasil perspektif
balanced scorecard

Sumber: Mulyadi & Setyawan: *Sistem Perancangan dan Pengendalian manajemen*, 1999.

D. Implementasi *Balanced Scorecard*

Kaplan dan Norton (Marliys, Steven, July, 2000:285) mengidentifikasi empat langkah utama dalam mengimplementasikan *balanced scorecard*, yaitu: mengklarifikasi dan menerjemahkan visi dan strategi, mengkomunikasikan dan menghubungkan, merencanakan sasaran tertentu, dan mempelajari strategi umpan balik.

Salah satu kunci keberhasilan penerapan *balanced scorecard* menurut O'Reilly (Mattson, 1992:2) adalah adanya dukungan penuh dari setiap lapisan manajemen yang ada dalam organisasi. *Balanced scorecard* tidak hanya berfungsi sebagai laporan saja, tetapi lebih dari itu, *balanced scorecard* haruslah benar-benar merupakan refleksi dari sebuah strategi perusahaan serta visi dari organisasi.

Langkah-langkah yang harus ditempuh dalam menerapkan *balanced scorecard* adalah: (Mattson, 1992:2)

- a. Memperoleh kesepakatan dan komitmen bersama antara pihak manajemen puncak perusahaan
- b. Mendesain sebuah model *balanced scorecard*, yang memungkinkan perusahaan untuk menentukan beberapa faktor penentu seperti tujuan strategik, perspektif bisnis dan indikator-indikator kunci penilaian kinerja.
- c. Mengembangkan suatu program pendekatan yang paling tepat digunakan oleh perusahaan sehingga *balanced scorecard* menjadi bagian dari kultur organisasi yang bersangkutan. Konsep *balanced scorecard* yang

dikembangkan dapat dijadikan sebagai salah satu pengendali jika terjadi perubahan kultur dalam perusahaan. Dengan kata lain perusahaan haruslah memperhitungkan apakah penerapan *balanced scorecard* akan mengakibatkan perubahan yang cukup besar dalam organisasi perusahaan.

d. Aspek penggunaan teknologi.

Banyak perusahaan sudah mulai menggunakan *software* komputer dalam menentukan elemen-elemen *scorecard* dan mengotomatisasikan pendistribusian data ke dalam *scorecard*. Data-data *scorecard* yang berwujud angka-angka tersebut akan di *review* dari periode ke periode secara terus menerus.

E. Keunggulan *Balanced Scorecard*

Dibandingkan dengan pengukuran kinerja tradisional yang hanya mengukur kinerja berdasarkan perspektif keuangan, maka *balanced scorecard* memiliki beberapa keunggulan, yaitu: (Gunawan, September, 2000:67)

1. Komprehensif

Balanced scorecard menekankan pengukuran kinerja tidak hanya pada aspek kuantitatif saja, tetapi juga aspek kualitatif. Keempat perspektif menyediakan keseimbangan antara pengukuran eksternal seperti laba dan pengukuran internal seperti pengembangan produk baru. Melalui empat perspektif, *balanced scorecard* mampu memandang berbagai faktor lingkungan secara menyeluruh.

2. Adaptif dan responsif terhadap lingkungan bisnis

Pengukuran aspek tradisional melaporkan kejadian masa lalu tanpa menunjukkan cara meningkatkan kinerja masa depan. Pengukuran dengan *Balanced Scorecard* melengkapi seperangkat ukuran finansial kinerja masa lalu dengan ukuran pendorong kinerja masa depan.

3. Fokus terhadap *goal* menyeluruh perusahaan

Balanced scorecard memberi kerangka kerja dan bahasa untuk mengkomunikasikan misi dan strategi; *scorecard* menggunakan pengukuran untuk memberi informasi kepada pekerja tentang faktor yang mendorong keberhasilan saat ini dan yang akan datang. Dengan menyampaikan pikiran yang jelas tentang hasil yang diinginkan perusahaan, para eksekutif senior berharap dapat menyalurkan energi, kemampuan, dan pengetahuan spesifik sumberdaya manusia perusahaan menuju ke arah tercapainya tujuan jangka panjang. (Kaplan & Norton, 1996:22)

F. Manfaat *Balanced Scorecard*

Manfaat yang diperoleh dari penggunaan rerangka *balanced scorecard* antara lain: (Mulyadi & Setyawan, 1999:318)

1. Rerangka *balanced scorecard* menghasilkan rencana strategik yang komprehensif. Tidak terbatas pada ukuran keuangan saja namun, mencakup perspektif *customer*, proses bisnis/intern, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

2. Rerangka *balanced scorecard* menghasilkan rencana strategik yang koheren. Dalam menentukan *strategic objective* pada setiap perspektif, manajemen dan karyawan harus mempertimbangkan dan mendiskusikan sebab akibat *strategic objective* yang dipilih.
3. Kekomprensivitas dan kekoherenan rencana strategik yang dihasilkan dengan rerangka *balanced scorecard* memungkinkan manajemen dan karyawan melakukan pembaharuan secara berkelanjutan terhadap implementasi, anggaran, program, dan bahkan strategik yang dirumuskan, manakala lingkungan menuntut adanya perubahan.
4. Rerangka *balanced scorecard* menjadikan semua *strategic objective* terukur. Dengan demikian personel yang bertanggung jawab atas pencapaian *strategic objective* tertentu dapat mengetahui ukuran keberhasilan pencapaian *strategic objective* tersebut dan faktor yang menjadi pemacu keberhasilannya.
5. Kekomprensivitas dan kekoherenan rencana strategik yang dihasilkan dengan rerangka *balanced scorecard* memudahkan penyusunan program (rencana jangka panjang) dan anggaran (rencana jangka pendek).

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan adalah studi kasus. Studi kasus merupakan penelitian yang rinci terhadap obyek tertentu selama kurun waktu tertentu. Kesimpulan yang diambil hanya berlaku pada obyek tertentu, populasi tertentu dan dalam kurun waktu tertentu.

B. Tempat dan Waktu Penelitian

1. Tempat : Kantor cabang PT Angkasa Pura I Selaparang
Mataram
2. Waktu penelitian : bulan Juni – Juli 2001

C. Subyek dan Obyek Penelitian

1. Subyek penelitian
 - a. Manajer Perusahaan
 - b. Bagian keuangan
 - c. Bagian akuntansi
 - d. Bagian komersial
 - e. Customer

2. Obyek penelitian
 - a. Laporan keuangan
 - b. Hasil wawancara
 - c. Hasil kuesioner

D. Teknik Pengumpulan Data

1. Wawancara

Teknik pengumpulan data dengan mengajukan pertanyaan secara langsung mengenai keadaan perusahaan dan laporan keuangan khususnya pada manajer.

2. Kuesioner

Alat pengumpulan data melalui daftar pertanyaan tertulis yang diberikan pada media tertentu.

3. Dokumentasi

Teknik pengumpulan data dengan cara memperoleh data yang diperlukan dengan mencatat data yang ada di perusahaan.

E. Teknik Analisis Data

Langkah-langkah yang digunakan dalam teknik analisis data adalah sebagai berikut:

1. Teknik analisis kinerja manajemen dalam menggunakan *balanced scorecard* terdiri dari empat perspektif yaitu:

1.1.Perspektif keuangan

Menggunakan analisis kuantitatif yaitu menghitung rentabilitas atau kemampuan suatu perusahaan untuk menghasilkan laba selama periode tertentu (Bambang Riyanto,1995: 28)

Tinggi rendahnya rentabilitas ekonomi yang akan dicapai suatu perusahaan ditentukan oleh beberapa faktor:

a. Rentabilitas Modal Sendiri

Yaitu: kemampuan perusahaan dengan modal sendiri untuk menghasilkan keuntungan.

Rumusnya:

$$\text{Rentabilitas Modal Sendiri} = \frac{\text{Laba bersih setelah pajak}}{\text{Modal sendiri}} \times 100\%$$

b. Profit Margin

Yaitu: perbandingan antara *net operating income* dengan *net sales*. Perbandingan dinyatakan dengan prosentase. Profit margin adalah selisih antara *net sales* dengan *operating expense*. Profit margin mengukur tingkat keuntungan yang dapat dicapai oleh perusahaan dihubungkan dengan penjualan.

Rumusnya:

$$\text{Profit margin} = \frac{\text{Laba bersih setelah pajak}}{\text{Penghasilan Netto}} \times 100\%$$

Setelah hasilnya diperoleh, profit margin pada tahun 1996 dibandingkan dengan tahun 1997, 1998, 1999, 2000. Apabila profit margin pada tahun 1997, 1998, 1999, 2000 lebih besar dibandingkan tahun 1996 maka profit margin mengalami peningkatan demikian sebaliknya.

c. *Operating Ratio*

Yaitu: Rasio antara (Harga pokok + biaya operasi) dengan penjualan bersih.

Operating ratio mencerminkan tingkat efisiensi perusahaan, sehingga rasio yang tinggi menunjukkan keadaan yang kurang baik karena setiap rupiah penjualan yang terserap dalam biaya juga tinggi dan yang tersedia untuk laba kecil. Semakin tinggi *operating ratio* maka tingkat efisiensi perusahaan rendah.

Rumusnya:

$$\text{Operating ratio} = \frac{\text{HPP} + \text{Biaya operasi}}{\text{Penjualan Netto}} \times 100\%$$

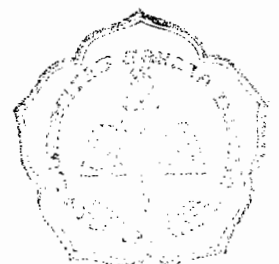
Setelah diketahui hasil dari masing-masing rasio maka rentabilitas ekonomi tahun 1997, 1998, 1999, 2000 dibandingkan dengan dengan rentabilitas ekonomi tahun 1996. Apabila rentabilitas ekonomi perusahaan pada tahun 1997, 1998, 1999, 2000 lebih besar daripada tahun 1996 maka kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba efektif, sebaliknya apabila rentabilitas ekonomi perusahaan

pada tahun 1997,1998, 1999, 2000 lebih kecil daripada tahun 1996 maka kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba belum efektif.

1.2.Perspektif *customer*

Untuk mencapai ukuran hasil dari perspektif ini teknik analisis yang digunakan yaitu analisis kualitatif . Adapun empat ukuran yang dicari adalah sebagai berikut:

- a. Pengukuran pangsa pasar dilihat dari:
 - a.1. Bertambahnya jumlah *customer*
 - a.2. Proporsi produk dan jasa baru dari jumlah total produk dan jasa
 - a.3. Kecepatan respon terhadap permintaan *customer* yaitu: waktu, layanan atau biaya.
 - d. *Customer retention* dilihat dari:
 - b.1. Besarnya prosentase pertumbuhan bisnis dengan jumlah *customer* yang dimiliki perusahaan.
 - e. *Customer acquisition* dilihat dari:
 - c.1. Prosentase jumlah bertambahnya *customer baru*
 - c.2. Perbandingan total penjualan dengan jumlah *customer baru* yang ada
- Untuk mengetahui pangsa pasar, *customer retention* dan *customer aquitition* dapat diketahui melalui hasil wawancara dengan pihak manajemen yang terkait.



f. *Customer satisfaction.*

Untuk menjawab rumusan bagaimana sikap konsumen terhadap keseluruhan atribut produk dan jasa di kantor cabang PT Angkasa Pura I, digunakan :

1. Analisis Prosentase

Analisis prosentase dihitung berdasarkan jumlah frekuensi setiap kualifikasi. Analisis prosentase digunakan untuk menjelaskan data yang diperoleh dari responden melalui jawaban pada kuesioner.

2. Analisis Multiattitude Attribute Model (MAM)

Rumus yang digunakan menurut James F Engel (1994: 27) adalah sebagai berikut:

- a. Membuat Multiattitude Attribute Model (MAM) dengan rumus:

$$Ab = \sum Wi | Ii - Xi |$$

Dimana:

Ab = Sikap seseorang secara keseluruhan terhadap suatu obyek

Wi = Bobot rata-rata yang diberikan responden terhadap atribut i

Ii = Nilai ideal rata-rata konsumen pada atribut i

Xi = Nilai belief rata-rata konsumen pada atribut i

n = Jumlah atribut

- b. Menentukan n dengan cara memilih atribut-atribut yang dominan.

Selanjutnya diberi nilai dari satu sampai ke-n, dimana urutan

berikutnya diberi nilai yang lebih tinggi dari urutan berikutnya sebanyak n begitu seterusnya.

- c. Menentukan W_i dengan rumus :

$$W_i = \frac{\text{Nilai masing-masing atribut}}{\text{Nilai atribut}} \times 100\%$$

- d. Menentukan skala sikap dalam bentuk skor dengan angka 1 sampai dengan angka 5 dengan urutan sebagai berikut :

1	Sp	5
2	P	4
3	R-r	3
4	Tp	2
5	Stp	1

- e. Mencari nilai ideal dan nilai belief, digunakan rumus sebagai berikut:

Nilai ideal rata-rata = skor x absolut responden ideal masing-masing alternatif jawaban

Nilai belief rata-rata = skor x absolut responden belief masing-masing alternatif jawaban

Kemudian nilai ideal rata-rata dan belief rata-rata :

$$\text{Nilai ideal rata-rata} = \frac{\text{total nilai ideal}}{\text{responden ideal}}$$

$$\text{Nilai belief rata-rata} = \frac{\text{total nilai belief}}{\text{responden belief}}$$

f. Memasukan data dalam tabel, kemudian masukan ke dalam rumus dengan skala linkert. Menurut Sugiyono (1994 : 73) :

$$(\text{Sikap} - 1) \times 100 = x \text{ dan hasilnya } (5 - 1) \times 100 = 400$$

Ini dapat dilihat pada skala sikap dibawah ini:

0	80	160	240	320	400
Sangat Puas	Puas	Ragu-ragu	Tidak Puas	Sangat tidak puas	

Keterangan:

0 – 80 : Sangat puas

80 – 160 : Puas

160 – 240 : Ragu-ragu

240 – 320 : Tidak puas

320 – 400 : Sangat tidak puas

2. Analisis Prioritas Kepentingan

Analisis berdasarkan jawaban responden dari kuesioner dimana:

Peringkat 1 diberi bobot 3

Peringkat 2 diberi bobot 2

Peringkat 3 diberi bobot 1

Jawaban responden dari setiap atribut dikalikan dengan bobot yang diberikan dari setiap atribut, kemudian dijumlahkan. Hasil perkalian

tiap atribut menentukan urutan kepentingan, dimana hasil yang paling banyak merupakan atribut yang menjadi prioritas utama.

1.3. Perspektif Proses Bisnis/Intern

Untuk mencapai ukuran hasil dari perspektif ini caranya yaitu memberikan kepuasan pada *customer*. Teknik analisis yang digunakan yaitu analisis kualitatif.

Dengan melihat apakah perusahaan membuat kebijakan-kebijakan, khususnya proses inovasi, proses operasi dan pelayanan pasca jual, sehingga tercapai efektifitas dan efisiensi waktu dan biaya.

Untuk memperoleh ukuran hasil dari perspektif ini diketahui dari hasil wawancara dengan pihak manajemen.

1.4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Untuk mencapai ukuran hasil dari perspektif ini teknik analisis yang digunakan yaitu analisis kualitatif. Adapun ukuran yang dicari adalah sebagai berikut:

a.1. Kemampuan karyawan

Dalam melakukan pengukuran terhadap kemampuan karyawan dilakukan tiga pengukuran adalah:

a.1.1. Bagaimana kepuasan karyawan

Untuk mengetahui kepuasan karyawan dapat diketahui dari hasil kuesioner.

Untuk menjawab rumusan bagaimana sikap karyawan terhadap kantor cabang PT Angkasa Pura I , digunakan analisis Multiattitude Attribute Model (MAM). Rumus yang digunakan menurut James F Engel (1994: 27) adalah sebagai berikut:

1. Analisis Prosentase

Analisis prosentase dihitung berdasarkan jumlah frekuensi setiap kualifikasi. Analisis prosentase digunakan untuk menjelaskan data yang diperoleh dari responden melalui jawaban pada kuesioner.

2. Membuat Multiattitude Attribute Model (MAM)

dengan rumus:

$$Ab = \sum Wi | li - Xi |$$

Dimana:

Ab = Sikap seseorang secara keseluruhan terhadap suatu obyek

Wi = Bobot rata-rata yang diberikan responden terhadap atribut i

li = Nilai ideal rata-rata karyawan pada atribut i

Xi = Nilai belief rata-rata karyawan pada atribut I

n = Jumlah atribut

- a. Menentukan n dengan cara memilih atribut-atribut yang dominan.

Selanjutnya diberi nilai dari satu sampai ke-n, dimana urutan

berikutnya diberi nilai yang lebih tinggi dari urutan berikutnya sebanyak n begitu seterusnya.

- b. Menentukan W_i dengan rumus :

$$W_i = \frac{\text{Nilai masing-masing atribut}}{\text{Nilai atribut}} \times 100\%$$

- c. Menentukan skala sikap dalam bentuk skor dengan angka 1 sampai dengan angka 5 dengan urutan sebagai berikut :

1	Sp	5
2	P	4
3	R - r	3
4	Tp	2
5	Stp	1

- d. Mencari nilai ideal dan nilai belief, digunakan rumus sebagai berikut:

Nilai ideal rata-rata = skor x absolut responden ideal masing-masing alternatif jawaban

Nilai belief rata-rata = skor x absolut responden belief masing-masing alternatif jawaban

Kemudian nilai ideal rata-rata dan belief rata-rata :

$$\text{Nilai ideal rata-rata} = \frac{\text{total nilai ideal}}{\text{responden ideal}}$$

$$\text{Nilai belief rata-rata} = \frac{\text{total nilai belief}}{\text{responden belief}}$$

- e. Memasukan data dalam tabel, kemudian masukan ke dalam rumus dengan skala linkert. Skalanya adalah sebagai berikut:

$$(\text{Sikap} - 1) * 100 = x \text{ dan hasilnya } (5 - 1) * 100 = 400$$

Ini dapat dilihat pada skala sikap dibawah ini:

0	80	160	240	320	400
Sangat Puas	Puas	Ragu-ragu	Tidak Puas	Sangat tidak puas	

Keterangan:

- 0 – 80 : Sangat memuaskan
 80 – 160 : Puas
 160 – 240 : Ragu-ragu
 240 – 320 : Tidak puas
 320 – 400 : Sangat tidak puas

2. Analisis Prioritas Kepentingan

Analisis berdasarkan jawaban responden dari kuesioner dimana:

Peringkat 1 diberi bobot 3

Peringkat 2 diberi bobot 2

Peringkat 3 diberi bobot 1

Jawaban responden dari setiap atribut dikalikan dengan bobot yang diberikan dari setiap atribut, kemudian dijumlahkan. Hasil perkalian tiap atribut menentukan urutan kepentingan, dimana hasil yang paling banyak merupakan atribut yang menjadi prioritas utama.

a.2. Kemampuan sistem informasi

Pengukuran terhadap kemampuan sistem informasi dilakukan dengan menanyakan kemampuan karyawan dalam memahami sistem informasi manajemen.

a.3. Motivasi, pemberian wewenang, dan pembatasan wewenang.

Dalam melakukan pengukuran terhadap pemberian motivasi, pemberian wewenang, dan pembatasan wewenang dilakukan tiga pengukuran sebagai berikut:

- a.3.1. Apakah manajemen mengimplementasikan saran-saran yang mendukung peningkatan kualitas perusahaan dan peningkatan pendapatan perusahaan yang disampaikan oleh karyawan ?
- a.3.2. Apakah perusahaan memiliki tenaga kerja yang produktif ?
- a.3.3. Apakah perusahaan memberikan batasan kewenangan kerja karyawan ?

Untuk menentukan hasilnya penulis menggunakan kuesioner kepuasan manajer terhadap kinerja karyawan dengan menggunakan Model Attitude Attribute Model.

1. Langkah selanjutnya berdasarkan data-data yang diperoleh penulis mengambil kesimpulan dengan melihat bagaimana kinerja manajemen kantor cabang PT Angkasa Pura I dengan menggunakan *balanced scorecard*.
2. Apabila kinerja manajemen kantor cabang PT Angkasa Pura I yang ada pada *balanced scorecard* dan menghasilkan kesimpulan yang baik maka kinerja manajemen kantor cabang PT Angkasa Pura I dikatakan baik.
3. Standar untuk melihat baik atau buruknya kinerja yang dimiliki PT. Angkasa Pura I adalah dengan menentukan kriteria masing-masing perspektif. Kriteria baik dan buruk tersebut kemudian dibandingkan dengan keadaan perusahaan yang sesungguhnya. Jika keadaan perusahaan mencerminkan kriteria yang baik maka perspektif yang bersangkutan dikatakan baik. Demikian pula sebaliknya apabila keadaan perusahaan mencerminkan kriteria yang buruk maka perspektif yang bersangkutan dikatakan buruk.
4. Untuk melihat kriteria baik atau buruknya masing-masing perspektif dapat dilihat pada tabel 2 berikut ini:

Tabel 2
Format Kriteria Perspektif Dalam *Balanced Scorecard*

PERSPEKTIF <i>BALANCED SCORECARD</i>	Baik	Buruk	Keadaan Perusahaan	Keterangan
PERSPEKTIF KEUANGAN				
- Pertumbuhan tingkat laba	- Peningkatan rentabilitas dan profit margin - Penurunan operating ratio	- Penurunan rentabilitas dan profit margin - Peningkatan operating ratio		
PERSPEKTIF CUSTOMER				
- Pangsa Pasar	- Meningkatnya jumlah <i>customer</i>	- Tidak meningkatnya jumlah <i>customer</i>		
- <i>Customer retention</i>	- Mampu mempertahankan <i>customer</i> yang ada	- Tidak mampu mempertahankan <i>customer</i> yang ada		
- <i>Customer acquisition</i>	- Meningkatnya jumlah <i>customer</i> baru	- Tidak meningkatnya jumlah <i>customer</i> baru		
- <i>Customer satisfaction</i>	- Mampu memberikan kepuasan terhadap atribut waktu, kualitas dan harga	- Tidak mampu memberikan kepuasan terhadap atribut waktu, kualitas dan harga		

<p>PERSPEKTIF PROSES BISNIS INTERNAL</p> <ul style="list-style-type: none"> - Proses inovasi - Proses operasi - Layanan Purna Jual 	<ul style="list-style-type: none"> - Jika perusahaan sudah melakukan tiga proses bisnis utama tersebut 	<ul style="list-style-type: none"> - Jika perusahaan belum melakukan tiga proses bisnis utama tersebut 		
<p>PERSPEKTIF PERTUMBUHAN DAN PEMBELAJARAN</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kepuasan karyawan - Motivasi, pemberian wewenang dan pembatasan wewenang 	<ul style="list-style-type: none"> - Karyawan mendapat kepuasan untuk atribut komunikasi, dukungan dan penghargaan dari manajer - Manajer mendapat kepuasan untuk atribut dukungan, komunikasi dan kapabilitas karyawan 	<ul style="list-style-type: none"> - Karyawan tidak mendapat kepuasan untuk atribut komunikasi, dukungan dan penghargaan dari manajer - Manajer mendapat kepuasan untuk atribut dukungan, komunikasi dan kapabilitas karyawan 		

BAB IV

GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

A. Sejarah dan Perkembangan Perusahaan.

Bandar Udara Selaparang – Mataram adalah sebuah badan usaha milik negara yang mulai dibangun pada tahun 1956 dan pembangunan tahap awal selesai pada tahun 1957, dengan fasilitas antara lain :

Landasan : 1.200 m x 30 m

Apron : 100 m x 40 m

Pada tahun 1958 diadakan penambahan atau perpanjangan landasan menjadi 1.400 m x 1.300 m. Peresmian dilakukan pada tahun 1959 oleh Bapak Presiden Soekarno dengan nama Pelabuhan Udara Rembiga dengan penerbangan menggunakan jenis pesawat atau liyusin.

Dengan diresmikannya Pelabuhan Udara Rembiga tersebut , maka secara berjadwal pelabuhan udara ini dapat diterbangi oleh Pesawat Garuda Indonesia dengan rute Denpasar – Mataram – Denpasar – Surabaya sebanyak 2 kali dalam seminggu. Sejak dimulainya Repelita I tahun 1969 Pelabuhan Udara Rembiga ditetapkan sebagai Pelabuhan Udara Kelas II, namun pada tahun 1983 diadakan peninjauan ulang Pelabuhan Udara Rembiga turun kelasnya menjadi kelas III sesuai surat keputusan Menteri Perhubungan nomor : KM. 60/HK.207/Phb – 83 tanggal 9 Februari 1983.

Berdasarkan Keputusan Menteri Perhubungan RI Nomor : KM. 213/HK.207/Phb – 85 tanggal 4 September 1985 istilah Pelabuhan Udara diganti menjadi Bandar Udara . Pada saat itu pula menandai penggantian nama Rembiga menjadi Selaparang dan kota Ampenan menjadi Mataram, sehingga secara utuh menjadi Bandar Udara Selaparang Mataram (walaupun penggunaan IATA three letter code masih menggunakan AMI). Selaparang adalah nama kerajaan yang pernah berjaya di Pulau Lombok dan Mataram merupakan ibukota dan pusat pemerintahan NTB.

Pada tahun 1992 diadakan penambahan / perpanjangan landasan menjadi 1.850 m x 40 m. Sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 5 Tahun 1992 tentang Pengalihan Bentuk Perusahaan Umum (PERUM) Angkasa Pura I (Lembaran Negara Tahun 1992 Nomor 11) serta Akta Pendirian PT (PERSERO) Angkasa Pura I nomor 1 tanggal 2 Januari 1993 . jo Akta Perubahan Nomor 95 tanggal 19 Maret 1993 (Tambahan Berita Negara tanggal 29 Juni 1993 Nomor 52) status Bandara Selaparang Mataram ditetapkan sebagai bandara Internasional sesuai surat keputusan Menteri Perhubungan Nomor : KM. 61 tahun 1994 tanggal 30 Oktober 1994.

Tahun 1995/1996 Landasan diperpanjang lagi menjadi 2.100 m x 40 m. Perkembangan pariwisata Lombok yang mampu menarik minat perusahaan penerbangan internasional (Silk Air) untuk melayani route Singapura – mataram – Singapura mengakibatkan kelas Bandara Selaparang dinaikkan dari kelas III menjadi kelas I sesuai dengan keputusan Menteri Perhubungan nomor : KM. 4 Januari 1995.

Pada tanggal 1 Oktober 1995 pengelolaan Bandara Selaparang diserahkan dari Departemen Perhubungan ke dalam manajemen PT (Persero) Angkasa Pura I sesuai Berita Acara nomor AU.9819/UM, 114/1995 dan BA.85/HK.50/1995-DU tanggal 3 Oktober 1995. Bandara Selaparang setelah bergabung dengan PT (Persero) Angkasa Pura I mempunyai konsekwensi-konsekwensi diantaranya:

1. Harus melaksanakan sistem dan prosedur yang telah ditetapkan oleh Manajemen PT (Persero) Angkasa Pura I secara baik dan benar.
2. Sistem pelayanan yang diberikan kepada pengguna jasa harus lebih baik dari sebelumnya.
3. Pola pikir dan cara kerja karyawan harus lebih menerapkan kewirausahaan dan profesional.

Tahun 1998 Bandara Selaparang Mataram dinominasikan sebagai penerima penghargaan Abdi Satya Bhakti atas kinerja dalam bidang pelayanan kepada pengguna jasa, namun karena penggantian pemerintahan program tersebut tidak terselenggara. Tahun 1999 Bandara Selaparang Mataram menerima penghargaan Karya Utama Abdi Negara 1999 dengan peringkat juara Harapan I pada Konvensi Nasional Peningkatan Mutu Pelayanan Kepada Masyarakat.

B. Lokasi Perusahaan.

Bandar udara Selaparang berlokasi di Jalan Adi Sucipto nomor 1 Mataram. Bandar udara ini dibangun diatas lahan dengan luas 66,53119 Ha. Dan berada sekitar lebih kurang 3 KM kearah utara dari kota Mataram. Lokasi Bandar udara Selaparang

berdekatan dengan lokasi kepariwisataan yang berada di Mataram, Nusa Tenggara Barat antara lain Pantai Senggigi yang dapat mendorong para wisatawan domestik dan mancanegara. Selain itu lokasi Bandar udara Selaparang tidak terlalu jauh dari kota sehingga mudah di jangkau oleh masyarakat sekitar dengan menggunakan kendaraan pribadi maupun kendaraan umum.

Bandar udara Selaparang memiliki potensi penting antara lain selain sebagai tujuan pariwisata juga memiliki potensi untuk tenaga kerja, kegiatan pemberangkatan Haji dan pemulangan Haji, *agriculture*, kerajinan rakyat sebab di Bandar Udara Selaparang juga menyediakan berbagai bentuk kerajinan rakyat asli Lombok yang dapat diperoleh oleh siapa saja yang ingin dan berminat dan juga sebagai pusat pertambangan melalui perluasan landasan yang menjadi tujuan jangka pendek dari Bandar udara Selaparang ini.

C. Personalia

Dalam upaya untuk meningkatkan keuntungan yang menjadi salah satu target Bandar udara Selaparang diperlukan tenaga kerja yang potensial untuk membantu mewujudkan apa yang menjadi target perusahaan.

Perusahaan ini didukung dengan jumlah karyawan sebanyak 144 orang pada akhir bulan Juli 1999 dalam unit organisasi divisi, O.I.C dan dinas sesuai daftar nominatif pegawai, dengan rincian sebagai berikut:

KACAB	: 1 orang
O.I.C	: 2 orang

Divisi. Adkom	: 1 orang
Divisi Operasi dan Teknik	: 1 orang
Dinas Operasi Bandara	: 56 orang
Dinas Operasi LLU	: 20 orang
Dinas Teknik Umum	: 11 orang
Dinas Teknik Elektronika	: 21 orang
Dinas Keuangan	: 6 orang
Dinas Akuntansi	: 4 orang
Dinas Komersial	: 6 orang
Dinas Perlengkapan	: 3 orang
Dinas TU dan Personalia	: 12 orang

Keadaan jumlah pegawai PT (Persero) Angkasa Pura I pada akhir bulan Juli 1999 menurut jenis pegawai adalah sebagai berikut:

Pegawai Perusahaan	: 63 orang
Pegawai diperbantukan	: 73 orang
PNS Datang	: 5 orang
ABRI	: 5 orang
Honorer	: 1 orang

Keadaan jumlah pegawai PT (Persero) Angkasa Pura I pada akhir bulan Juli 1999 berdasarkan pendidikan yang diakui adalah sebagai berikut:

SD	: 11 orang
SLTP	: 10 orang

SLTA	: 78 orang
D. II	: 24 orang
D. III	: 11 orang
S. 1	: 8 orang

Jam kerja para karyawan Bandar udara Selaparang secara umum beroperasi dari jam 07.00 sampai dengan 19.00 WITA. Khusus bagi karyawan non operasional jam kerja beroperasi dari jam 08.00 sampai dengan jam 17.00 WITA. Karyawan non operasional bekerja dari hari Senin sampai dengan hari Jum'at sedangkan hari Sabtu dan Minggu serta liburan nasional libur. Berbeda dengan karyawan operasional bekerja dari jam 07.00 sampai dengan 19.00 WITA. Dan bekerja dari hari Senin sampai dengan hari Minggu, hanya saja tidak setiap hari para karyawan operasional tersebut bekerja pagi hari. Adakalanya karyawan operasional tersebut bekerja dari jam 07.00 sampai dengan 13.00 WITA yang disebut dinas pagi. Untuk yang bekerja dari jam 13.00 sampai dengan 19.00 WITA yang disebut dinas siang. Ada juga yang bekerja dari jam 07.00 sampai dengan 19.00 WITA yang disebut dinas pagi siang. Akan tetapi disela-sela hari Senin sampai Minggu karyawan operasional tersebut mendapat hari libur.

Untuk mendapatkan tenaga kerja yang berkualitas, maka dalam merekrut tenaga kerja dilakukan dengan:

1. Mendata rencana kebutuhan pegawai
2. Perencanaan kebutuhan pegawai tersebut diusulkan ke pusat PT. Angkasa Pura I yang berkedudukan di Jakarta.

3. Apabila disetujui diadakan pengumuman tentang kebutuhan pegawai tersebut melalui kantor tenaga kerja setempat dengan persyaratan tertentu.
4. Dilakukan penyaringan/ seleksi
5. Apabila lulus diangkat menjadi calon pegawai.

D. Struktur Organisasi.

Struktur organisasi menunjukkan kerangka dan susunan perwujudan pola tetap hubungan-hubungan diantara fungsi-fungsi, bagian-bagian atau posisi-posisi, maupun orang-orang yang menunjukkan kedudukan, tugas, wewenang dan tanggung jawab yang berbeda-beda dalam suatu organisasi. (Handoko, 1995: 169)

Susunan organisasi Kantor Cabang PT (PERSERO) Angkasa Pura I terdiri dari:

- a. Kepala Cabang
- b. Divisi Operasi dan Teknik.

Terdiri dari:

1. Dinas Operasi Lalu Lintas Udara.
2. Dinas Operasi Bandar Udara.
3. Dinas Teknik Umum dan Peralatan.
4. Dinas Teknik Elektronika dan Listrik.

- c. Divisi Administrasi dan Komersial.

Terdiri dari:

1. Dinas Tata Usaha dan Personalia.
2. Dinas Akuntansi.

3. Dinas Keuangan dan Anggaran
 4. Dinas Perlengkapan dan Pergudangan.
 5. Dinas Komersial.
- d. Officer In Charge.
- a. Kepala Cabang.

Bertanggung jawab terhadap seluruh kegiatan perusahaan kepada Direksi PT. (Persero) Angkasa Pura I .

- b. Divisi Operasi dan Teknik.

Divisi operasi dan teknik mempunyai tugas menyiapkan dan melakukan kegiatan pelayanan operasi keselamatan lalu lintas udara di *Aerodrome Traffic Zone*, pelayanan bantuan operasi penerbangan dan komunikasi penerbangan, menunjang kegiatan pencarian dan pertolongan kecelakaan penerbangan, kegiatan operasi darat, penerangan dan komunikasi umum, pengamanan dan ketertiban umum, pertolongan kecelakaan penerbangan dan pemadam kebakaran serta menyiapkan dan melakukan pemeliharaan serta perbaikan fasilitas bangunan, landasan, dan tata lingkungan bandar udara.

1. Dinas Operasi Lalu Lintas Udara mempunyai tugas melakukan kegiatan pengendalian dan pemanduan lalu lintas udara di *Aerodrome Traffic Zone (ATZ)* yang menjadi tanggung jawabnya, kegiatan pelayanan komunikasi penerbangan, menunjang kegiatan pencarian dan pertolongan kecelakaan penerbangan, melakukan

pengumpulan data dan penyebaran informasi aeronautika untuk keselamatan penerbangan serta melakukan pemberian informasi melalui hubungan antar stasiun operasi penerbangan di darat dengan pesawat udara dan antar stasiun komunikasi penerbangan di darat.

2. Dinas Operasi Bandar Udara mempunyai tugas melakukan pengaturan ketertiban dan kelancaran kegiatan pelayanan sisi udara (*air side*), sisi darat (*land side*), penggunaan terminal dan fasilitasnya, melakukan pengamanan umum dan penertiban di lingkungan kerja bandara.
3. Dinas Teknik Umum dan Peralatan mempunyai tugas melakukan pemeliharaan dan perbaikan fasilitas bangunan, landasan, tata lingkungan bandara, mekanikal dan air, kendaraan bermotor, alat-alat besar dan menyelenggarakan perbengkelan, serta melakukan dan membantu pembangunan/investasi fasilitas bangunan.
4. Dinas Teknik Elektronika dan Listrik mempunyai tugas melakukan pemeliharaan dan perbaikan fasilitas telekomunikasi dan listrik, navigasi dan radar, audio visual dan komputer serta peralatan elektronika lainnya.

c. Divisi Administrasi dan Komersial

Divisi administrasi dan komersial mempunyai tugas menyiapkan dan melakukan kegiatan ketatausahaan dan personalia, akuntansi, keuangan dan anggaran, administrasi perlengkapan dan pergudangan serta peningkatan pendapatan usaha bidang aeronautika dan non aeronautika.

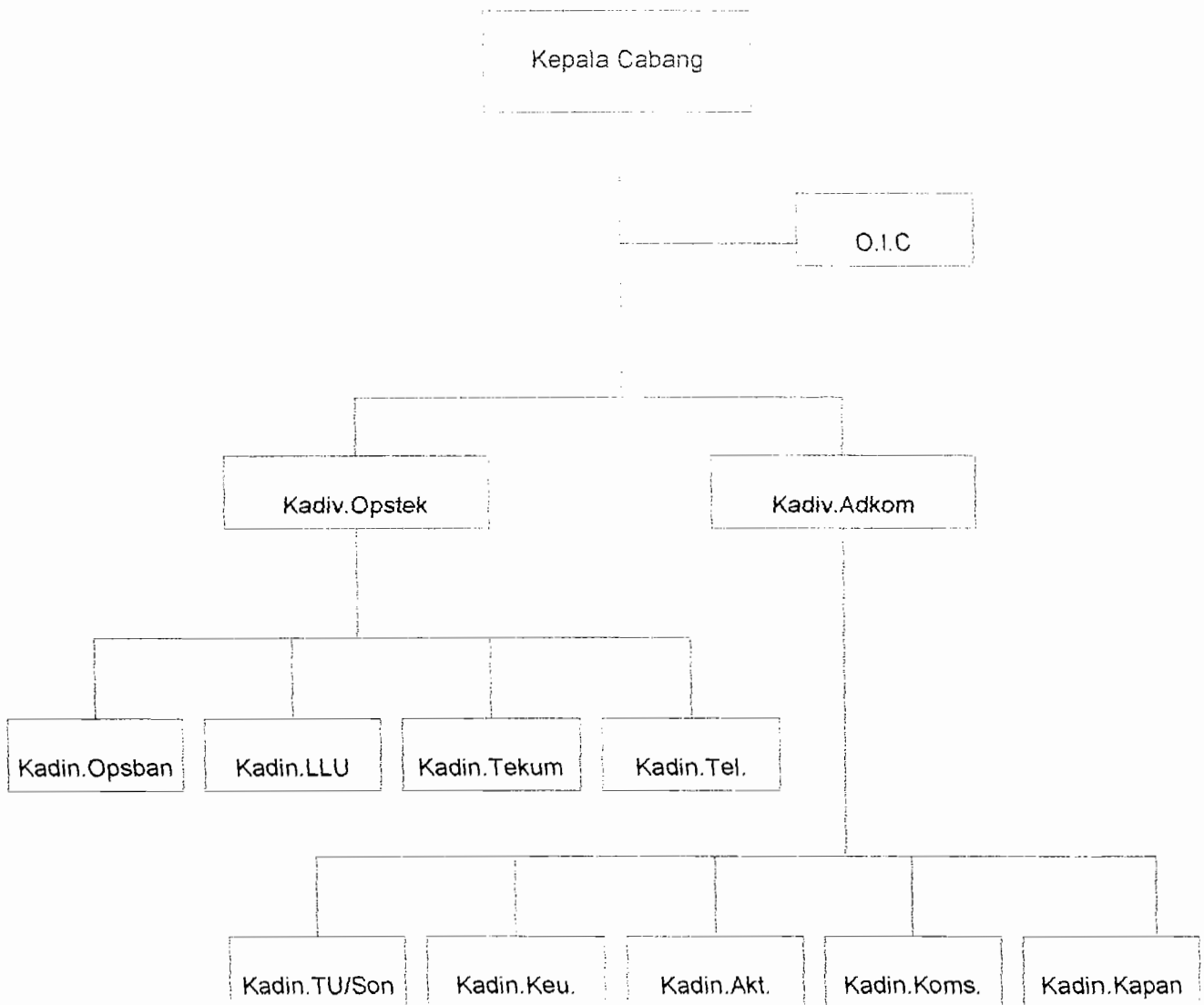
1. Dinas Tata Usaha dan Personalia mempunyai tugas melakukan kegiatan ketatausahaan, kerumahtanggaan, kehumasan, protokoler, pengangkutan, pengumpulan dan pengolahan data serta laporan, ketatausahaan personalia, kesejahteraan, kesehatan dan keselamatan kerja personil serta rencana pengadaan dan penyediaan barang.
2. Dinas Akuntansi mempunyai tugas melakukan kegiatan akuntansi.
3. Dinas Keuangan dan Anggaran mempunyai tugas melakukan kegiatan bidang keuangan dan anggaran.
4. Dinas Perlengkapan dan Pergudangan mempunyai tugas melakukan kegiatan administrasi perlengkapan dan pergudangan.
5. Dinas Komersial mempunyai tugas melakukan usaha peningkatan pendapatan serta melakukan penagihan (*invoicing*) dan pungutan bidang pendapatan aeronautika dan non aeronautika.

d. Officer In Charge

Officer in charge merupakan pelaksana tingkat pertama di luar jam kerja kantor dan pada hari libur dalam menanggulangi permasalahan operasional bandara yang mempunyai tugas secara bergantian dengan mengkoordinasikan

kegiatan operasi lalu lintas udara, operasi bandar udara, komersial, teknik dan keuangan.

Gambar 2.
Struktur Organisasi Kantor Cabang PT Angkasa Pura I Selaparang Mataram



Keterangan gambar:

O.I.C	: Officer In Charge.
Kadiv. Opstek .	: Kepala Divisi Operasi dan Teknik.
Kadiv. Adkom.	: Kepala Divisi Administrasi dan Komersial.
Kadin. Opsban.	: Kepala Dinas Operasi Bandara.
Kadin. L.L.U.	: Kepala Dinas Lalu Lintas Udara.
Kadin. Tekum.	: Kepala Dinas Teknik Umum dan Peralatan.
Kadin. Tel.	: Kepala Dinas Teknik Elektronika dan Listrik.
Kadin. TU/Son.	: Kepala Dinas Tata Usaha dan Personalia.
Kadin. Keu.	: Kepala Dinas Keuangan.
Kadin. Akt.	: Kepala Dinas Akuntansi.
Kadin. Koms.	: Kepala Dinas Komersial.
Kadin. Kapan.	: Kepala Dinas Perlengkapan.

E. Tata Kerja.

Sesuai dengan keputusan Direksi PT (Persero) Angkasa Pura I nomor : Kep. 848 / OM . 00 / 1995 tentang Organisasi dan Tata kerja Kantor Cabang PT (Persero) Angkasa Pura I Bandar Udara Selaparang Lombok menjelaskan tentang:

1. Dalam menjalankan tugas perusahaan Manajemen PT (Persero) Angkasa Pura I menerapkan prinsip koordinasi, intergrasi, sinkronisasi baik dalam lingkungan masing-masing maupun dengan satuan organisasi lain di luar perusahaan sesuai dengan tugas pokok masing-masing.

2. Kepala Satuan Organisasi di lingkungan Kantor Cabang PT (Persero) Angkasa Pura I bertanggung jawab memimpin dan mengkoordinasikan bawahan masing-masing serta memberikan bimbingan, petunjuk-petunjuk bagi pelaksanaan tugas serta pengendalian produktivitas dan efisiensi kerja.
3. Kepala Satuan Organisasi di lingkungan Kantor Cabang PT (Persero) Angkasa Pura I wajib mengikuti dan mematuhi petunjuk-petunjuk serta bertanggung jawab kepada atasan masing-masing, menyampaikan laporan tepat pada waktunya dan menyiapkan masukan untuk pengembangan PT (Persero) Angkasa Pura I.
4. Setiap laporan yang diterima oleh Kepala Cabang dan Kepala Satuan Organisasi dari bawahan, wajib diolah dan dipergunakan sebagai bahan penyusunan laporan lebih lanjut serta petunjuk-petunjuk kepada bawahan.
5. Dalam menyampaikan laporan kepada atasan, tembusan laporan wajib disampaikan kepada satuan-satuan organisasi lain yang secara fungsional mempunyai hubungan kerja.
6. Dalam melakukan tugas pemantauan, pengendalian dan pengawasan , Kepala Satuan Organisasi Kantor Pusat berkewajiban mengadakan penilaian atas pelaksanaan tugas satuan-satuan Organisasi Kantor Cabang PT (Persero) Angkasa Pura I sesuai dengan fungsinya masing-masing dan dapat mengusulkan saran-saran perbaikan kepada Kepala Cabang melalui direksi.

F. Usaha dan Kegiatan Perusahaan.

PT (Persero) Angkasa Pura I adalah sebuah badan usaha milik negara yang bergerak di bidang jasa pelayanan dimana berusaha untuk menyediakan dan mengembangkan pelayanan jasa angkutan udara dengan mengutamakan keselamatan dan keamanan pelayanan penerbangan, menyediakan, memelihara dan mengembangkan keandalan fasilitas pelayanan serta kenyamanan pengguna jasa bandara secara profesional.

Selain itu juga berusaha untuk memupuk keuntungan melalui pengusahaan bandara dan berpedoman pada prinsip-prinsip pengusahaan perusahaan yang dikelola secara efektif dan efisien.

Untuk menyambut perdagangan bebas negara-negara Asean (AFTA) pada tahun 2003 nanti dibutuhkan pelayanan bandara yang prima, maka dari itu PT (Persero) Angkasa Pura I menyelenggarakan jasa kebandar udaraan secara profesional dengan mengutamakan keamanan dan keselamatan penerbangan. Apalagi Bandara Selaparang yang terkenal dengan kebersihan dan keindahannya, perlu dilestarikan agar tetap menjadi salah satu daya tarik untuk dikunjungi, maka harus memberikan pelayanan kepada pengguna jasa bandar udara dengan mewujudkan kesan bersih, indah, rapi dan nyaman demi terciptanya kepuasan pelanggan.

Lokasinya yang berdekatan dengan Bali, daerah NTB akan lebih cepat terkenal dan memungkinkan wisatawan akan lebih banyak mengunjunginya. Hal ini harus dimanfaatkan oleh Bandara Selaparang dengan memberdayakan seluruh asset



perusahaan secara efektif dan efisien sehingga mampu memupuk keuntungan demi menunjang perusahaan secara keseluruhan.

BAB V

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Untuk mengetahui bagaimana kinerja manajemen PT Angkasa Pura I (PT AP I) dengan menggunakan *balanced scorecard* penulis mencoba untuk menganalisis masing-masing perspektif.

A. Perspektif Keuangan.

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data yang diperoleh dari laporan keuangan PT Angkasa Pura I untuk tahun buku 1996 sampai dengan tahun buku 2000. Data keuangan digunakan penulis untuk mengetahui perspektif keuangan dari PT Angkasa Pura I . Perspektif keuangan dari PT Angkasa Pura I digunakan untuk mengetahui tingkat rentabilitas perusahaan, yaitu bagaimana kemampuan perusahaan untuk dalam memperoleh laba. Selain mengetahui tingkat rentabilitas perusahaan penulis juga menghitung tingkat *profit margin dan operating ratio* untuk mengetahui tingkat efisiensi keuangan perusahaan.

Analisis laporan keuangan yang digunakan oleh penulis adalah analisis rasio.

Analisis rasio laporan keuangan dilakukan dengan cara membandingkan rasio keuangan tahun berikutnya dengan tahun sebelumnya. Rasio rentabilitas merupakan perbandingan antara laba sebelum pajak dengan rata-rata modal yang digunakan. Hasilnya merupakan suatu indikator kemampuan perusahaan untuk menghasilkan laba selama periode tertentu.

Profit margin merupakan perbandingan antara laba sebelum pajak dengan penjualan yang terjadi selama periode tertentu. *Operating ratio* merupakan perbandingan antara biaya operasi dengan penjualan. *Operating ratio* digunakan untuk mengetahui tingkat efisiensi perusahaan. Rasio yang tinggi menunjukkan keadaan yang kurang baik. Artinya setiap rupiah penjualan yang terserap dalam biaya juga tinggi dan yang tersedia untuk laba kecil.

A.1. Rasio Rentabilitas

Sesuai SK. Menteri keuangan RI. No. 740/KMK.00/1989 Ps. 5 (2) rentabilitas

dihitung dengan rumus:

$$\text{Rentabilitas} = \frac{\text{Laba sebelum pajak}}{\text{Rata-rata modal yang digunakan}} \times 100\%$$

Penulis menggunakan rumus ini karena PT Angkasa Pura I memiliki modal sama dengan 0. Rata-rata modal yang digunakan dihitung dengan rumus:

Rata-rata modal yang digunakan =

$$\frac{(\text{Aktiva lancar} + \text{aktiva tetap netto}) - \text{penyertaan}}{2}$$

Aktiva lancar = Kas / Bank + Piutang dagang + Piutang Non Dagang + Kewajiban dan Biaya Dibayar dimuka + Persediaan.

Aktiva tetap netto = Aktiva tetap – (Akumulasi penyusutan aktiva tetap tahun lalu + Akumulasi penyusutan aktiva tetap tahun berjalan)

Penyertaan = Modal dari pemerintah

Tabel 3
Daftar Aktiva lancar, aktiva tetap netto termasuk penyertaan
PT Angkasa Pura I Tahun 1996-2000

Tahun	Aktiva Lancar	Aktiva Tetap Netto	Penyertaan
1995	1.129.419.234	-	-
1996	1.036.963.892,52	32.755.179.054,07	-
1997	3.423.175.012,64	36.815.665.192,68	-
1998	2.160.862.877	36.500.452.731	-
1999	2.129.630.688,21	36.763.618.094	-
2000	3.368.869.692	37.947.847.471	-

*(Aktiva tetap netto dan penyertaan tahun 1995
tidak dicantumkan karena tidak diperlukan dalam perhitungan)*

Rata-rata Modal yang digunakan dari tahun 1996-2000 yaitu:

$$\text{Tahun 1996} = \frac{1.129.419.234 + 1.036.963.892,52}{2} + 32.755.179.054,07$$

$$= 33.838.370.617,4$$

$$\text{Tahun 1997} = \frac{1.036.963.892,52 + 3.432.175.012,64}{2} + 36.815.665.192,68$$

$$= 39.045.734.645,3$$

$$\text{Tahun 1998} = \frac{3.423.175.012,64 + 2.160.862.877}{2} + 36.500.452.731$$

$$= 39.292.471.675,8$$

$$\text{Tahun 1999} = \frac{2.160.862.877 + 2.129.630.688,21}{2} + 36.763.618.094$$

$$= 38.908.864.876,6$$

$$\begin{aligned} \text{Tahun 2000} &= \frac{2.129.630.688,21 + 3.368.869.692}{2} + 37.947.847.471 \\ &= 40.697.097.661,1 \end{aligned}$$

Tabel 4
Daftar Rugi/Laba Sebelum Pajak dan Rata-rata Modal Yang Digunakan
PT Angkasa Pura I Tahun 1996-2000

Tahun	Rugi/Laba sebelum pajak	Rata-rata Modal Yang Digunakan
1996	4.923.816,37	33.838.370.617,4
1997	(737.212.555,51)	39.045.734.645,3
1998	(1.442.363.913)	39.292.471.675,8
1999	(3.325.419.675,33)	38.908.864.876,6
2000	(4.273.827.510)	40.697.097.661,1

Rentabilitas PT Angkasa Pura I untuk tahun 1996 – 2000 adalah

$$\text{Tahun 1996} = \frac{4.923.816,37}{33.838.370.617,4} \times 100\%$$

= 0,014% berarti pada Rp.1,00 rata-rata modal yang digunakan mengalami keuntungan sebesar Rp. 0,00014

$$\text{Tahun 1997} = \frac{(737.212.555,51)}{39.045.734.645,3} \times 100\%$$

= (1,89%) berarti pada Rp.1,00 rata-rata modal yang digunakan mengalami kerugian sebesar Rp.0,0189

$$\text{Tahun 1998} = \frac{(1.442.363.913)}{39.292.471.675,8} \times 100\%$$

= (3,67%) berarti pada Rp.1,00 rata-rata modal yang digunakan mengalami kerugian sebesar Rp.0,0367

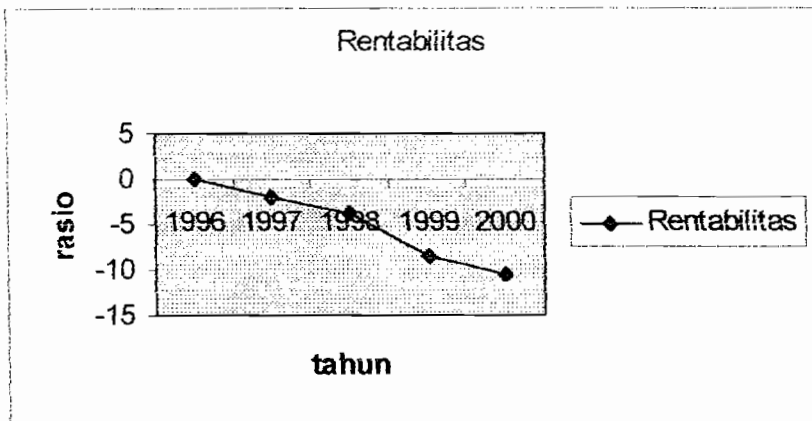
$$\text{Tahun 1999} = \frac{(3.325.419.675,33)}{38.908.864.876,6} \times 100\%$$

= (8,55%) berarti pada Rp.1,00 rata-rata modal yang digunakan mengalami kerugian sebesar Rp.0,0085.

$$\text{Tahun 2000} = \frac{(4.273.827.510)}{40.697.097.66,1} \times 100\%$$

= (10,50%) berarti pada Rp.1,00 rata-rata modal yang digunakan mengalami kerugian sebesar Rp.1,050

Grafik 1
Tingkat perkembangan rentabilitas PT Angkasa Pura I tahun 1996 – 2000



Pembahasan

Berdasarkan data rasio rentabilitas di atas dapat dilihat bahwa rentabilitas PT Angkasa Pura I mengalami penurunan terus menerus dari tahun ke tahun. Tahun 1996 rentabilitas PT Angkasa Pura I bernilai positif sebesar 0,014 % dengan rata-rata modal yang digunakan sebesar Rp. 33.838.370.617,4 mampu menghasilkan laba sebesar Rp. 4.923.816,37. Tahun 1997 rentabilitas PT Angkasa Pura I bernilai negatif sebesar (1,89%) mengalami penurunan sebesar 1,88 % dibandingkan tahun 1996, disebabkan kenaikan rata-rata modal sebesar 15,4 % disertai kerugian sebesar 148,72%.

Tahun 1998 rentabilitas PT Angkasa Pura I bernilai negatif sebesar (3,67%) mengalami penurunan sebesar 1,78% dibandingkan dengan tahun 1997 disebabkan kenaikan rata-rata modal yang digunakan sebesar 0,63% disertai kerugian sebesar 95,65% .

Tahun 1999 rentabilitas PT Angkasa Pura I bernilai negatif sebesar (8,55%) mengalami penurunan sebesar 4,88% dibandingkan dengan tahun 1998 disebabkan penurunan rata-rata modal yang digunakan sebesar 0,96% tetapi tetap disertai kerugian sebesar 130,55%.

Tahun 2000 rentabilitas PT Angkasa Pura I bernilai negatif sebesar (10,50%) mengalami penurunan sebesar 1,95 % dibandingkan tahun 1999 disebabkan kenaikan rata-rata modal yang digunakan sebesar 4,60% dan disertai kerugian sebesar 28,52%.

A.2. Profit Margin

Profit margin ini untuk mengukur tingkat keuntungan yang dapat dicapai oleh perusahaan yang dihubungkan dengan penjualan. Profit margin dihitung dengan menggunakan rumus:

$$\text{Profit Margin} = \frac{\text{Laba usaha}}{\text{Penjualan}} \times 100\%$$

Laba usaha disini adalah laba PT Angkasa Pura I sebelum pajak, sedangkan penjualan yang dimaksud adalah pendapatan operasional.

Tabel 5
Daftar Rugi/Laba Sebelum Pajak dan Pendapatan Operasional
PT Angkasa Pura I Tahun 1996 – 2000

Tahun	R/L sebelum pajak	Pendapatan Operasional
1996	4.923.816,37	2.854.063.521,66
1997	(737.212.555,51)	3.350.183.906,62
1998	(1.442.363.913)	3.314.253.453,75
1999	(3.325.419.675,33)	3.948.493.895,25
2000	(4.273.827.510)	3.561.404.723

Profit margin PT Angkasa Pura I tahun 1996 – 2000, yaitu:

$$\text{Tahun 1996} = \frac{4.923.816,37}{2.854.063.521,66} \times 100\%$$

= 0,173% berarti pada Rp.1,00 penjualan menghasilkan laba sebesar

Rp.0,001

$$\text{Tahun 1997} = \frac{(737.212.555,51)}{3.350.183.906,62} \times 100\%$$

= (22%) berarti pada Rp. 1,00 penjualan mendapat kerugian sebesar Rp.

0,22

$$\text{Tahun 1998} = \frac{(1.442.363.913)}{3.314.253.453,75} \times 100\%$$

= (43,52%) berarti pada Rp. 1,00 penjualan mendapat kerugian sebesar

Rp. 0,4352.

$$\text{Tahun 1999} = \frac{(3.325.419.675,33)}{3.948.493.895,25} \times 100\%$$

= (84,22%) berarti pada Rp. 1,00 penjualan mendapat kerugian sebesar

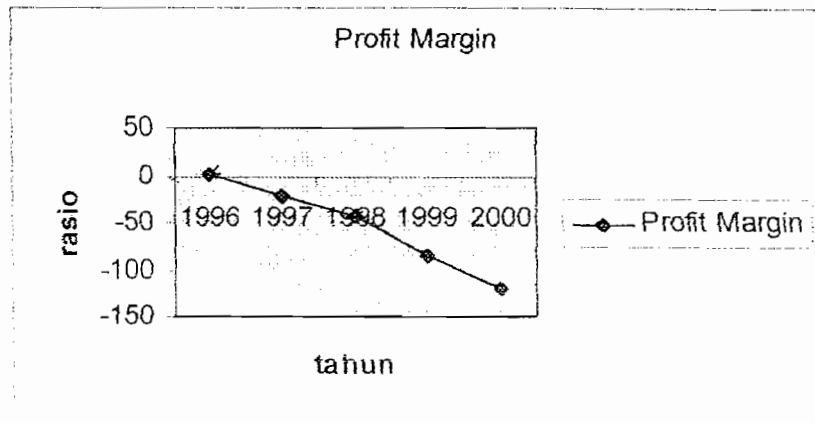
Rp. 0,

$$\text{Tahun 2000} = \frac{(4.273.827.510)}{3.561.404.723} \times 100\%$$

= (120%) berarti pada Rp. 1,00 penjualan mendapat kerugian sebesar Rp.

0,12.

Grafik 2
Tingkat perkembangan profit margin PT Angkasa Pura I tahun 1996 – 2000



Pembahasan

Profit margin PT Angkasa Pura I untuk tahun 1996 sampai dengan tahun 2000 mengalami penurunan . Profit margin tahun 1996 bernilai positif yaitu 0,176% sebab kondisi keuangan PT Angkasa Pura I mengalami keuntungan sebesar Rp. 4.923.816,37 dengan penjualan sebesar Rp. 2.854.063.521,66.

Profit margin 1997 bernilai negatif sebesar (22%) mengalami penurunan sebesar 21,83% dibanding dengan tahun 1996 disebabkan menurunnya laba sebelum pajak untuk tahun 1996 ke tahun 1997 sebesar 148,72% walaupun terjadi peningkatan pendapatan operasional sebesar 17,38%.

Profit margin 1998 bernilai negatif sebesar (43,52%) mengalami penurunan sebesar 21,52% dibanding dengan tahun 1997 disebabkan meningkatnya kerugian untuk tahun 1997 ke tahun 1998 sebesar 95,65% dan diikuti penurunan pendapatan operasional sebesar 1,07%.

Profit margin 1999 bernilai negatif sebesar (84,22%) mengalami penurunan sebesar 40,7% dibanding dengan tahun 1998 disebabkan meningkatnya kerugian untuk tahun 1998 ke tahun 1999 sebesar 130,55% walaupun diikuti peningkatan pendapatan operasional sebesar 19,14%.

Profit margin 2000 bernilai negatif sebesar (120%) mengalami penurunan sebesar 28,52% dibanding dengan tahun 1999 disebabkan meningkatnya kerugian untuk tahun 1999 ke tahun 2000 sebesar 28,52% dan diikuti penurunan pendapatan operasional sebesar 9,80%.

A.3. Operating Rasio

Operating rasio digunakan untuk melihat tingkat efisiensi PT Angkasa Pura I dengan cara membandingkan antara biaya operasional dan penjualan. Operating ratio yang tinggi menunjukkan keadaan yang kurang baik. Operating ratio dihitung dengan menggunakan rumus:

$$\text{Operating Ratio} = \frac{\text{Biaya Operasi}}{\text{Pendapatan operasional}} \times 100\%$$

Biaya operasi terdiri dari: Biaya pegawai + Biaya pemeliharaan aktiva tetap + Biaya persediaan + Biaya sewa + Biaya umum + Biaya penyusutan piutang ragu-ragu + Biaya penyusutan aktiva tetap + Biaya amortisasi

Pendapatan operasional terdiri dari: Jasa pendaratan, penempatan, lampu landasan + Jasa pelayanan penumpang pesawat udara + Jasa pelayanan penerbangan + Pendapatan avio bridge + Pendapatan sewa + Pendapatan konsensi + Parkir

kendaraan, peron dan pas pelabuhan + Pendapatan pemakaian listrik + Pendapatan pemasangan reklame + Pendapatan pemakaian air + Pendapatan pemakaian conveyer + Pendapatan pemakaian telepon + Pendapatan pemakaian counter + Pemakaian Timbangan + Pendapatan pemakaian ruang tunggu.

Tabel 6
Daftar Biaya Operasi dan Pendapatan Operasional
PT Angkasa Pura I Tahun 1996-2000

Tahun	Biaya Operasi	Pendapatan Operasional
1996	2.877.178,61	2.854.063.521,66
1997	4.774.367.529,08	3.350.183.906,62
1998	5.776.862.723,03	3.314.253.453,75
1999	7.267.752.001,90	3.548.493.895,25
2000	8.381.348.882,00	3.561.404.273,00

Operating ratio PT Angkasa Pura I tahun 1996 – 2000 adalah:

$$\text{Tahun 1996} = \frac{2.877.178,611}{2.854.063.521,66} \times 100\%$$

= 100,81% berarti pada Rp. 1,00 pendapatan yang diperoleh menggunakan biaya operasional sebesar 0,001.

$$\text{Tahun 1997} = \frac{4.774.367.529,08}{3.350.183.906,62} \times 100\%$$

= 142,51% berarti pada Rp. 1,00 pendapatan yang diperoleh menggunakan biaya operasional sebesar 0,001.

$$\text{Tahun 1998} = \frac{5.776.862.723,03}{3.314.253.453,75} \times 100\%$$

= 174,30% berarti pada Rp. 1,00 pendapatan yang diperoleh menggunakan biaya operasional sebesar Rp.1,743.

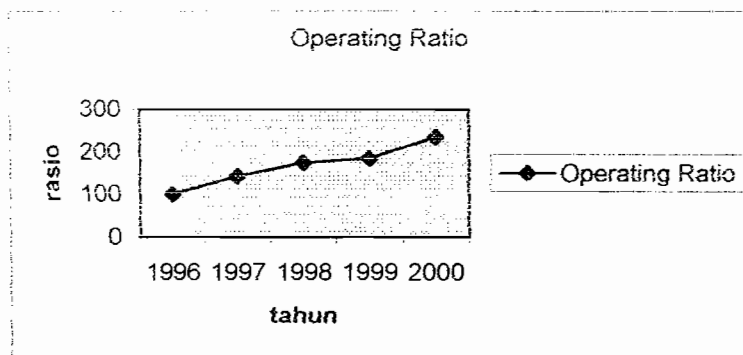
$$\text{Tahun 1999} = \frac{7.267.752.001,90}{3.948.493.895,25} \times 100\%$$

= 184,06% berarti pada Rp. 1,00 pendapatan yang diperoleh menggunakan biaya operasional sebesar Rp.1,840

$$\text{Tahun 2000} = \frac{8.381.348.882,00}{3.561.404.723} \times 100\%$$

= 235,34% berarti pada Rp. 1,00 pendapatan yang diperoleh menggunakan biaya operasional sebesar Rp.2,353

Grafik 3
Tingkat perkembangan operating ratio
PT Angkasa Pura I tahun 1996 – 2000



Pembahasan

Operating ratio PT Angkasa Pura I dari tahun 1996 sampai tahun 2000 mengalami kenaikan. Hal ini berarti manajemen PT Angkasa Pura I kurang efisien dalam penggunaan biaya operasional. Tahun 1996 operating ratio sebesar 100,81%.

Tahun 1997 operating ratio sebesar 142,51% meningkat sebesar 41,7% dibandingkan tahun 1996. Kenaikan operating ratio tersebut karena terjadi kenaikan biaya operasional sebesar 65,93% dan terjadi penurunan pendapatan operasional sebesar 17,38%.

Tahun 1998 operating ratio sebesar 174,30% meningkat sebesar 31,79% dibandingkan tahun 1997. Kenaikan operating ratio tersebut karena terjadi kenaikan biaya operasional sebesar 21% dan terjadi penurunan pendapatan operasional sebesar 1,07%.

Tahun 1999 operating ratio sebesar 184,06% meningkat sebesar 9,76% dibandingkan tahun 1998. Kenaikan operating ratio tersebut terjadi karena kenaikan biaya operasional sebesar 25,80% dan sedikit kenaikan pendapatan operasional sebesar 19,14%.

Tahun 2000 operating ratio sebesar 235,34% meningkat sebesar 51,28% dibanding tahun 1999. Kenaikan tersebut disebabkan kenaikan biaya operasional sebesar 15,32% dan penurunan pendapatan operasional sebesar 9,80%.

Tabel 7
Daftar Rentabilitas, Profit Margin dan Operating Ratio
PT Angkasa Pura I Tahun 1996 – 2000.

Rasio	1996	1997	1998	1999	2000
Rentabilitas	0,014%	(1,89%)	(3,67%)	(8,55%)	(10,50%)
Profit Margin	0,173%	(22%)	(43,52%)	(84,22%)	(120%)
Operating Ratio	100,81%	142,51%	174,30%	184,06%	235,34%

Berdasarkan grafik yang menggambarkan penurunan rentabilitas dan profit margin serta kenaikan operating ratio, penulis melihat penyebab dari adanya penurunan dan kenaikan tersebut. Penurunan rentabilitas dan profit margin serta kenaikan operating ratio disebabkan karena 2 faktor. Kedua faktor tersebut antara lain faktor eksternal dan faktor internal. Faktor eksternal adalah faktor penyebab dari luar perusahaan sedangkan faktor internal adalah faktor penyebab dari dalam perusahaan.

Faktor eksternal disebabkan dari sektor ekonomi dan keamanan. Sektor ekonomi terjadi krisis moneter pada pertengahan tahun 1997. Akibat dari adanya krisis moneter beberapa perusahaan penerbangan tutup dan tidak beroperasi lagi. Perusahaan penerbangan (*Airline*) adalah salah satu *customer* PT Angkasa Pura I, jika tidak beroperasi lagi maka pendapatan PT Angkasa Pura I juga berkurang. Tidak hanya krisis moneter saja, pada tahun 1998 terjadi kerusuhan di Jakarta yang berakibat berkurangnya para wisatawan mancanegara yang berkunjung ke Indonesia. Hal ini juga berpengaruh pada PT Angkasa Pura I, sebab pulau Lombok adalah salah satu objek pariwisata yang diminati para wisatawan. Pada awal tahun 2000 terjadi kerusuhan di Pulau Lombok. Akibat dari kerusuhan itu, Pulau Lombok untuk

sangat penting dalam proses perekonomian, khususnya dalam PT Angkasa Pura I Selaparang Mataram

Faktor internal disebabkan manajemen PT Angkasa Pura I tidak mampu mengefisienkan biaya operasionalnya. Dari tahun 1996 sampai tahun 2000 biaya operasional mengalami peningkatan terus menerus. Peningkatan biaya operasional tidak diikuti peningkatan pendapatan yang seimbang.

Dalam *balanced scorecard* untuk perspektif keuangan terdapat 3 aspek dari strategi yang harus dilakukan oleh perusahaan, yaitu:

1. Pertumbuhan pendapatan
2. Penurunan biaya dan peningkatan produktivitas
3. Penggunaan aset yang optimal.

Kenyataan yang ada pada PT Angkasa Pura I adalah sebaliknya terjadi penurunan pendapatan dan peningkatan biaya. Penyebabnya sudah diketahui dari faktor eksternal dan internal, sehingga dapat disimpulkan perspektif keuangan PT Angkasa Pura I adalah buruk

B. Perspektif *Customer*

Dalam perspektif *customer* ada beberapa hal yang dianalisis antara lain:

B.1. Pangsa Pasar

Mengukur pangsa pasar terlebih dahulu menentukan segmen pasar dari PT Angkasa Pura I. Segmen pasar atau pelanggan sasaran dari PT Angkasa Pura I adalah:

a. *Airline*

- 1). 4 penerbangan domestik yaitu: GIA, MNA, Airmark dan Newmont
- 2). 3 penerbangan Internasional yaitu: Siik Air, MNA dan Lion Air

b. 17 konsisioner (tempat berjualan)

c. *Passengers* (penumpang)

d. Pengunjung.

Prosentase naik turunnya pesawat dan penumpang dapat dilihat dari tabel berikut:

Tabel 8
Tabel prosentase naik turunnya jumlah pesawat dan penumpang PT Angkasa Pura I Tahun 1996 – 2000

Keterangan	1996	1997	1998	1999	2000
1. Pesawat					
Datang	7278	7437	5765	5533	5581
Berangkat	7278	7437	5763	5531	5583
Jumlah	14556	14874	11528	11,064	11,164
Prosentase	7,81	2,21	(22,51)	(4,02)	0,90
2. Penumpang					
Datang	215722	244634	198155	172920	151827

Berangkat	223513	248767	191206	174035	151112
Transit	22883	22992	14410	8267	8419
Jumlah	462118	516393	403771	355122	311358
Prosentase	15,79	11,74	(21,80)	(12,04)	(12,32)

Penulis menggunakan analisis *time series* untuk melihat perkembangan jumlah pesawat dan penumpang PT. Angkasa Pura I dari tahun 1996 – 2000:

Tabel 9
Perkembangan Jumlah Pesawat dan Penumpang Dengan Tahun Dasar 1996

<i>Customer</i>	1996	1997	1998	1999	2000
Pesawat	100%	102,21%	79,20%	76%	76,7%
Penumpang	100%	111,74%	87,37%	76,48%	67,38%

- Tahun 1997 : kenaikan sebesar 2,21% untuk pesawat
: kenaikan sebesar 11,74% untuk penumpang
- Tahun 1998 : penurunan sebesar 20,80% untuk pesawat
: penurunan sebesar 12,63% untuk penumpang
- Tahun 1999 : penurunan sebesar 24% untuk pesawat
: penurunan sebesar 23,52% untuk penumpang
- Tahun 2000 : penurunan sebesar 23,30% untuk pesawat
: penurunan sebesar 32,62% untuk penumpang

Berdasarkan data diatas ternyata PT Angkasa Pura I mengalami penurunan jumlah *customer* pesawat dan penumpang. Berarti bahwa pendapatan PT Angkasa Pura I juga mengalami penurunan. Jelas sekali bahwa pangsa pasar sangat berpengaruh terhadap proses perkembangan perusahaan.

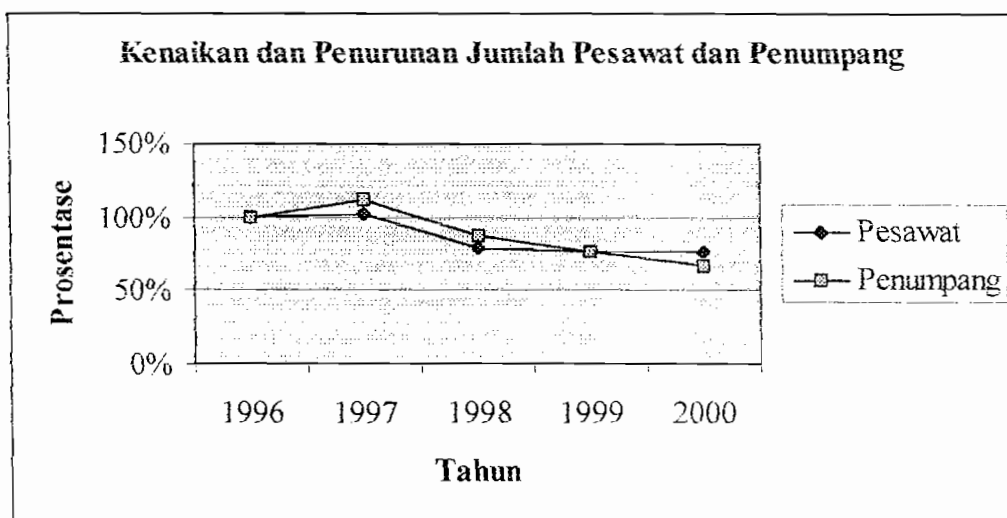
B.2. Customer Retention

Customer retention untuk melihat apakah PT Angkasa Pura I mampu mempertahankan pelanggan yang ada. Berdasarkan pangsa pasar *customer* mengalami penurunan dibandingkan dengan tahun 1996. Berarti bahwa PT Angkasa Pura I tidak mampu mempertahankan jumlah *customer* yang ada. Seperti disajikan dalam tabel 9 (Perkembangan Jumlah Pesawat dan Penumpang Dengan Tahun Dasar 1996) sebelumnya.

B.3. Customer Acquisition

Customer acquisition diukur dengan melihat banyaknya jumlah pelanggan baru atau jumlah penjualan kepada pelanggan baru. Berdasarkan retensi serta akuisisi *customer* PT Angkasa Pura I tidak memperoleh tambahan *customer* baru tetapi justru mengalami penurunan jumlah *customer*. Dapat dilihat dari grafik jumlah *customer* berikut ini:

Grafik 4
Perkembangan Jumlah Pesawat dan Penumpang PT Angkasa Pura I
Tahun 1996 - 2000



B.4. Customer Satisfaction

B.4.1. Analisis Prosentase

Untuk menjelaskan data yang diperoleh dari responden melalui jawaban pada kuesioner, digunakan analisis prosentase yang dihitung berdasarkan jumlah frekuensi setiap kualifikasi.

a. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Tabel 10
Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah Responden	Prosentase
Laki-laki	9 orang	45%
Perempuan	11 orang	55%
Total	20 orang	100%

Penulis mengambil 20 sampel untuk menentukan tingkat kepuasan *customer* terhadap pelayanan PT. Angkasa Pura I. Dari 20 sampel yang digunakan 55% merupakan *customer* yang memiliki jenis kelamin perempuan dan 45 % merupakan *customer* yang memiliki jenis kelamin laki-laki.

b. Karakteristik Responden Berdasarkan Pekerjaan

Tabel 11
Responden Berdasarkan Pekerjaan

Pekerjaan	Jumlah responden	Prosentase
Pelajar/Mahasiswa	4 orang	20%
Pegawai Negeri	5 orang	25%
Pengusaha	2 orang	10 %
Lain-lain	9 orang	45%
Total	20 orang	100%

Berdasarkan 20 sampel , 20% adalah pelajar/mahasiswa, 25% adalah pegawai negeri. 10% adalah pengusaha dan 45% adalah lain-lain. Berdasarkan penelitian, lain-lain adalah pekerjaan dari swasta. Dan prosentase yang lebih besar adalah dari swasta.

c. Karakteristik Responden Berdasarkan Frekuensi Dalam Menggunakan Jasa PT Angkasa Pura I

Tabel 12
Responden Berdasarkan Frekuensi Dalam Menggunakan Jasa PT Angkasa Pura I

Frekuensi	Jumlah Responden	Prosentase
Sering	5 orang	25%
Kadang-kadang	10 orang	50%
Tidak Pernah	5 orang	25%
Total	20 orang	100%

Frekuensi *customer* dalam menggunakan jasa PT Angkasa Pura I 25% sering, 50% kadang-kadang dan 25% tidak pernah menggunakan jasa PT Angkasa Pura I sebelumnya. Frekuensi kadang-kadang adalah frekuensi paling besar prosentasenya.

B.4.2. Analisis Multiattitude Atribute Model

Untuk mengetahui kepuasan *customer* penulis menggunakan analisis Multiattitude Atribute Model dan melihat bagaimana sikap *customer* terhadap attribute harga, mutu dan waktu dari PT Angkasa Pura I dengan rumus:

$$Ab = \sum Wi | li - Xi |$$

Dimana:

A_b = Sikap seseorang secara keseluruhan terhadap suatu obyek

W_i = Bobot rata-rata yang diberikan responden terhadap atribut i

I_i = Nilai ideal rata-rata konsumen pada atribut i

X_i = Nilai belief rata-rata konsumen pada atribut I

n = Jumlah atribut

Data yang diperoleh dari *customer* diperoleh dari hasil kuesioner yang diberikan oleh penulis. Dimana data dari kuesioner yang bersifat kualitatif diubah menjadi data yang bersifat kuantitatif. Untuk mengubah sifat data tersebut dibuat skor jawaban sebagai berikut:

Sangat puas = 5

Puas = 4

Ragu-ragu = 3

Tidak puas = 2

Sangat tidak puas = 1

Analisis MAM juga digunakan untuk mengetahui atribut apa yang paling dominan mempengaruhi *customer* dalam menggunakan jasa PT Angkasa Pura I . Dalam analisis ini dihitung *nilai belief* dan *nilai ideal customer* untuk masing-masing atribut.

Dalam penelitian ini *belief* didapat dari kondisi nyata yang ada dan *ideal* diperoleh dari kondisi yang diharapkan. Rumus yang digunakan untuk mencari nilai *belief* dan nilai *ideal* adalah:

Nilai *ideal* rata-rata = skor x absolut responden *ideal* masing-masing alternatif jawaban

Nilai *belief* rata-rata = skor x absolut responden *belief* masing-masing alternatif jawaban

Kemudian nilai *ideal* rata-rata dan *belief* rata-rata :

Nilai *ideal* rata-rata = $\frac{\text{total nilai ideal}}{\text{responden ideal}}$

Nilai *belief* rata-rata = $\frac{\text{total nilai belief}}{\text{responden belief}}$

Pemberian bobot rata-rata untuk tiap-tiap atribut dilakukan berdasarkan urutan kepentingan yang diberikan oleh responden. Urutan kepentingan dilakukan dengan cara:

- a. Menentukan n dengan cara memilih atribut yang paling dominan. Diberi nilai dari 1 sampai dengan n. Urutan pertama diberi nilai lebih tinggi dari urutan berikutnya sebanyak n.
- b. Menentukan W_i dengan rumus:

$$W_i = \frac{\text{Nilai masing-masing atribut}}{\text{Total nilai atribut}} \times 100\%$$

Tabel 13
Tabel Urutan Kepentingan Bobot Atribut
Kepuasan *Customer* PT Angkasa Pura I

Urutan Kepentingan	Bobot Rata-rata (W_i)
1	$3/6 \times 100\% = 50$
2	$2/6 \times 100\% = 33$
3	$1/6 \times 100\% = 17$

Langkah awal yang perlu dilakukan untuk mengetahui tanggapan *customer* adalah:

a. Perhitungan nilai *belief rata-rata* dan *ideal rata-rata* untuk masing-masing atribut.

a.1. Atribut Harga

1. Kesesuaian harga dari produk/jasa yang diberikan

Keterangan	Skor	Belief		Ideal	
		Absolut	Jumlah	Absolut	Jumlah
Sangat Puas	5	6	30	12	60
Puas	4	13	52	8	32
Ragu-ragu	3	0	0	0	0
Tidak puas	2	1	2	0	0
Sangat tidak puas	1	0	0	0	0
Jumlah		20	84	20	92
Belief rata-rata = 4,20					
Ideal rata-rata = 4,60					

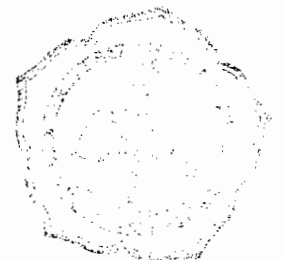
2. Kesesuaian Harga dibandingkan dengan PT Angkasa Pura I yang lain.

Keterangan	Skor	Belief		Ideal	
		Absolut	Jumlah	Absolut	Jumlah
Sangat Puas	5	5	25	10	50
Puas	4	12	48	10	40
Ragu-ragu	3	1	3	0	0
Tidak puas	2	2	4	0	0
Sangat tidak puas	1	0	0	0	0
Jumlah		20	80	20	90
Belief rata-rata = 4,0					
Ideal rata-rata = 4,50					

a.2. Atribut Mutu/Kualitas

1. Kualitas dari Jasa yang diberikan

Keterangan	Skor	Belief		Ideal	
		Absolut	Jumlah	Absolut	Jumlah
Sangat Puas	5	5	25	11	55
Puas	4	13	52	9	36
Ragu-ragu	3	0	0	0	0
Tidak puas	2	1	2	0	0
Sangat tidak puas	1	1	1	0	0
Jumlah		20	80	20	91
Belief rata-rata = 4,00					
Ideal rata-rata = 4,55					



2. Kualitas dari Pelayanan yang diberikan

Keterangan	Skor	Belief		Ideal	
		Absolut	Jumlah	Absolut	Jumlah
Sangat Puas	5	7	35	9	45
Puas	4	12	48	11	44
Ragu-ragu	3	0	0	0	0
Tidak puas	2	1	2	0	0
Sangat tidak puas	1	0	0	0	0
Jumlah		20	85	20	89
Belief rata-rata = 4,25					
Ideal rata-rata = 4,55					

3. Keramahan Karyawan dalam Memberikan Layanan

Keterangan	Skor	Belief		Ideal	
		Absolut	Jumlah	Absolut	Jumlah
Sangat Puas	5	4	20	7	35
Puas	4	14	56	13	52
Ragu-ragu	3	1	3	0	0
Tidak puas	2	1	2	0	0
Sangat tidak puas	1	0	0	0	0
Jumlah		20	81	20	87
Belief rata-rata = 4,05					
Ideal rata-rata = 4,35					

4. Penampilan Karyawan Selama Memberikan Layanan

Keterangan	Skor	Belief		Ideal	
		Absolut	Jumlah	Absolut	Jumlah
Sangat Puas	5	4	20	12	60
Puas	4	15	60	8	32
Ragu-ragu	3	1	3	0	0
Tidak puas	2	0	0	0	0
Sangat tidak puas	1	0	0	0	0
Jumlah		20	83	20	92
Belief rata-rata = 4,15					
Ideal rata-rata = 4,60					

5. Kenyamanan Selama Menerima Layanan

Keterangan	Skor	Belief		Ideal	
		Absolut	Jumlah	Absolut	Jumlah
Sangat Puas	5	3	15	8	40
Puas	4	13	52	12	48
Ragu-ragu	3	2	6	0	0
Tidak puas	2	2	4	0	0
Sangat tidak puas	1	0	0	0	0
Jumlah		20	77	20	88
Belief rata-rata = 3,85					
Ideal rata-rata = 4,40					

6. Fasilitas Yang diberikan PT Angkasa Pura I Selama Menerima Layanan

Keterangan	Skor	Belief		Ideal	
		Absolut	Jumlah	Absolut	Jumlah
Sangat Puas	5	8	40	11	55
Puas	4	9	36	9	36
Ragu-ragu	3	2	6	0	0
Tidak puas	2	1	3	0	0
Sangat tidak puas	1	0	0	0	0
Jumlah		20	85	20	91
Belief rata-rata = 4,25					
Ideal rata-rata = 4,55					

a.3. Atribut Waktu

1. Ketepatan Waktu dalam Memberikan Jasa

Keterangan	Skor	Belief		Ideal	
		Absolut	Jumlah	Absolut	Jumlah
Sangat Puas	5	7	35	11	55
Puas	4	10	40	9	36
Ragu-ragu	3	1	3	0	0
Tidak puas	2	2	4	0	0
Sangat tidak puas	1	0	0	0	0
Jumlah		20	82	20	91
Belief rata-rata = 4,10					
Ideal rata-rata = 4,55					

2. Kecepatan Karyawan dalam Memberikan Layanan

Keterangan	Skor	Belief		Ideal	
		Absolut	Jumlah	Absolut	Jumlah
Sangat Puas	5	8	40	10	50
Puas	4	11	44	10	40
Ragu-ragu	3	0	2	0	0
Tidak puas	2	1	0	0	0
Sangat tidak puas	1	0	0	0	0
Jumlah		20	86	20	90
<i>Belief rata-rata = 4,30</i>					
<i>Ideal rata-rata = 4,50</i>					

Tabel 14

b. Tabel Perhitungan Kesenjangan Nilai *Belief* rata-rata dan Nilai *Ideal* rata-rata

Atribut	Rata-rata Nilai <i>Belief</i>	Rata-rata Nilai <i>Ideal</i>	Kesenjangan
Atribut Harga			
1. Kesesuaian harga dari produk/jasa yang diberikan	4,20	4,60	0,40
2. Kesesuaian harga dibandingkan dengan PT AP I lainnya	4,00	4,50	0,50
Atribut Mutu/Kualitas			
1. Kualitas dari jasa yang diberikan	4,00	4,55	0,55
2. Kualitas pelayanan yang diberikan	4,25	4,45	0,20
3. Keramahan karyawan dalam memberikan layanan	4,05	4,35	0,30
4. Penampilan karyawan selama memberikan layanan	4,15	4,60	0,45
5. Kenyamanan selama menerima layanan	3,85	4,40	0,55
6. Fasilitas yang diberikan PT AP I	4,25	4,55	0,30
Atribut Waktu			
1. Ketepatan waktu dalam menerima layanan	4,10	4,55	0,45
2. Kecepatan karyawan dalam memberikan layanan	4,30	4,50	0,20

Untuk melihat atribut yang keadaannya (*belief*) paling mendekati keinginan (*ideal*) *customer* dilihat rata-rata selisih yang paling kecil. Rata-rata kesenjangan dari masing-masing atribut adalah:

1. Atribut Harga : $0,40 + 0,50 = 0,90$
: $0,90/2 = 0,45$
2. Atribut Mutu/Kualitas : $0,55 + 0,20 + 0,30 + 0,45 + 0,55 + 0,40 + 0,30 = 2,35$
: $2,35/6 = 0,39$
3. Atribut Waktu : $0,45 + 0,20 = 0,65$
: $0,65/2 = 0,32$

Berdasarkan rata-rata kesenjangan diatas terlihat bahwa atribut waktulah yang keadaannya (*belief*) paling mendekati keinginan (*ideal*) *customer* karena mempunyai kesenjangan paling kecil yaitu sebesar 0,32.

c. Bobot Tingkat Kepentingan

Tabel 15
Tabel Urutan Kepentingan

Atribut	Urutan Kepentingan		
	1	2	3
1. Harga	4	4	12
2. Mutu	10	7	3
3. Waktu	7	9	4

Setelah mengetahui jawaban *customer* tentang urutan kepentingan masing-masing atribut, kemudian dilakukan jumlah nilai hasil kali urutan kepentingan dengan jumlah responden yang menjawab.

1. Atribut harga : $(4 \times 3) + (4 \times 2) + (12 \times 1)$
: $12 + 8 + 12$
: 32
2. Atribut Mutu : $(10 \times 3) + (7 \times 2) + (3 \times 1)$
: $30 + 14 + 3$
: 47
3. Atribut Waktu : $(7 \times 3) + (9 \times 2) + (4 \times 1)$
: $21 + 18 + 4$
: 43

Dari hasil perhitungan di atas hasil perkalian yang paling besar yaitu 47 menunjukkan bahwa atribut mutu adalah atribut yang dianggap paling penting oleh *customer*.

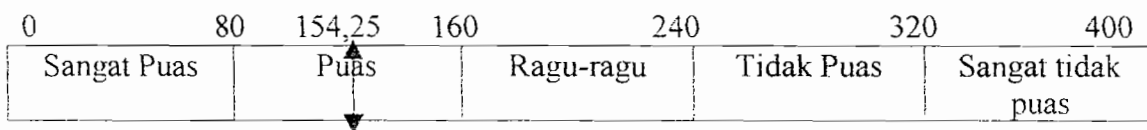
Tabel 16
Tabel Urutan Kepentingan, Hasil kali dan Bobot Masing-masing Atribut

No	Atribut	Hasil Kali	Urutan kepentingan	Bobot/Nilai
1	Atribut Harga	32	3	17
2	Atribut Mutu	47	1	50
3	Atribut Waktu	43	2	33

Dari hasil perhitungan nilai *belief* rata-rata dan nilai *ideal* rata-rata, digunakan untuk mengukur sikap secara keseluruhan terhadap seluruh atribut harga, mutu dan

waktu. Untuk mengukur sikap *customer* terhadap seluruh atribut digunakan perhitungan sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 Ab &= 50 \times \left| (0,55 + 0,20 + 0,30 + 0,45 + 0,30 + 0,55 + 0,30) \right| + 33 \times \left| (0,45 + 0,20) \right| \\
 &+ 17 \times \left| (0,50 + 0,40) \right| \\
 &= 117,5 + 21,45 + 15,3 \\
 &= 154,25
 \end{aligned}$$



Berdasarkan hasil di atas dapat diketahui bahwa sikap *customer* terhadap atribut mutu, waktu dan harga jasa dari PT Angkasa Pura I adalah puas. Berarti bahwa manajemen PT Angkasa Pura I dalam memberikan kepuasan pada *customer* sudah baik. Secara umum perpektif *customer* PT AP I dapat dilihat dari tabel berikut:

Tabel 17
Perspektif *Customer* Pada PT Angkasa Pura I

Perspektif <i>Customer</i>	Kesimpulan
Pangsa pasar	Penurunan jumlah <i>customer</i> penumpang dan pesawat.
<i>Customer rentention</i>	Tidak mampu mempertahankan <i>customer</i> yang ada.
<i>Customer acquisition</i>	Tidak ada penambahan jumlah <i>customer</i> baru
<i>Customer satisfaction</i>	Mampu memberikan kepuasan terhadap atribut waktu, harga dan kualitas pada <i>customer</i> .

Berdasarkan keterangan diatas kinerja PT Angkasa Pura I dari perspektif *customer* adalah buruk. Karena dari empat ukuran yang ada hanya mampu memberikan kepuasan pada *customer*. Tetapi tidak mampu mempertahankan *customer* yang ada dan tidak mampu menambah jumlah *customer*. Sehingga tidak mampu mempertahankan pangsa pasar.

Adanya penurunan jumlah *customer* tersebut terkait dengan perspektif keuangan sebelumnya. Kaitannya adalah penurunan jumlah *customer* menyebabkan pendapatan PT Angkasa Pura I menurun. Akibatnya rentabilitas dan profit margin menurun dan operating ratio meningkat. Penurunan pendapatan disebabkan oleh faktor ekstern dan faktor intern seperti yang sudah dibahas sebelumnya.

C. Perspektif Proses Bisnis / Internal

Untuk analisis proses bisnis internal penulis hanya membandingkan keadaan PT Angkasa Pura I mengenai proses inovasi, proses operasi dan layanan pasca penjualan. Penulis mencoba melihat apakah manajemen PT Angkasa Pura I yang bergerak dalam bidang jasa melakukan proses inovasi, proses operasi dan layanan pasca penjualan.

Tabel 18
Tabel Perbandingan Proses Bisnis Internal Pada *Balanced Scorecard* dan Proses
Bisnis Internal pada PT Angkasa Pura I

Proses Bisnis Internal pada <i>Balanced Scorecard</i>	Proses Bisnis Internal pada PT Angkasa Pura I	Penjelasan	Ket.
<p>1. Proses Inovasi</p> <p>Unit bisnis meneliti apa yang menjadi kebutuhan <i>customer</i> dan menciptakan produk atau jasa yang akan memenuhi kebutuhan tersebut.</p>	<p>1. Proses Inovasi</p> <p>PT Angkasa Pura I meneliti kebutuhan <i>customer</i> dengan cara :</p> <p>a. memberikan kotak saran bagi para <i>customer</i> untuk menampung keluhan tentang pelayanan PT Angkasa Pura I beserta kelebihan dan kekurangannya</p> <p>b. mengidentifikasi kebutuhan <i>customer</i> dengan melakukan survei terhadap kebutuhan para pemakai jasa bandar udara.</p> <p>c. memberian layanan secara cepat, tepat dan lugas.</p>	<p>1. Manajemen</p> <p>PT Angkasa Pura I sudah baik dalam melakukan proses inovasi.</p>	<p>Baik</p>

<p>2. Proses Operasi</p> <p>Menitikberatkan pada penyampaian produk dan jasa kepada <i>customer</i> yang ada secara efisien, konsisten dan tepat waktu. Dimulai dari diterimanya pesanan dan diakhiri dengan penyampaian produk atau jasa.</p>	<p>2. Proses Operasi</p> <p>Salah satu kebijakan PT Angkasa Pura I adalah memberikan pelayanan kepada pemakai jasa bandar udara secara cepat, tepat dan lugas. Selain itu juga PT Angkasa Pura I memberikan sistem pemesanan untuk beberapa <i>customer</i> tertentu, yaitu konsisioner dan <i>airline</i>. Jangka waktu pesanan sampai menerima tergantung dari jenis pesanan, misalnya untuk sewa ruangan tergantung dari banyak sedikitnya jumlah lahan yang dipesan.</p>	<p>2. Manajemen</p> <p>PT Angkasa Pura I dalam melakukan proses operasi sudah baik.</p>	<p>Baik</p>
<p>3. Layanan Pasca Penjualan</p> <p>Layanan purna jual mencakup garansi dan berbagai fasilitas perbaikan,</p>	<p>3. Layanan Purna Penjualan</p> <p>PT Angkasa Pura I memberikan layanan purna jual berupa berusaha untuk</p>	<p>3. Manajemen</p> <p>PT Angkasa Pura I dalam memberikan layanan purna jual</p>	<p>Baik</p>

penggantian produk yang rusak dan dikembalikan .	menanggapi <i>customer</i> yang complain dan terus melakukan perbaikan pelayanan.	sudah baik.	
--	---	-------------	--

Berdasarkan keterangan di atas PT Angkasa Pura I berusaha untuk mengidentifikasi proses penting yang harus dikuasai oleh perusahaan dan mampu memenuhi tujuan manajemen perusahaan dan para *customer*. Pendekatan *balanced scorecard* mengenalkan proses bisnis internal dalam pengukuran kinerja, yang terdiri dari proses inovasi, operasi dan layanan purna jual. Proses inovasi dan proses operasi dan layanan purna jual sudah diterapkan oleh PT Angkasa Pura I, maka dapat dikatakan kinerja PT Angkasa Pura I dari perspektif proses bisnis internal adalah baik.

D. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran untuk mengetahui bagaimana kepuasan karyawan terhadap atribut komunikasi, atribut penghargaan dan atribut dukungan dari manajer, demikian juga kepuasan manajer terhadap atribut komunikasi, atribut dukungan dan atribut kemampuan karyawan.

D.a.1. Analisis Prosentase

Untuk menjelaskan data yang diperoleh dari responden melalui jawaban pada kuesioner, digunakan analisis prosentase yang dihitung berdasarkan jumlah frekuensi setiap kualifikasi. Respondennya adalah karyawan dan manajer.

a. Karakteristik Responden (Karyawan) Berdasarkan Jenis Kelamin

Tabel 19
Responden (Karyawan) Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah Responden	Prosentase
Laki-laki	12 orang	60%
Perempuan	8 orang	40%
Total	20 orang	100%

Berdasarkan 20 sampel yang diambil oleh penulis karyawan laki-laki adalah responden yang memiliki prosentase paling besar yaitu sebesar 60%. Sedangkan karyawan perempuan sebesar 40%.

b. Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Tabel 20
Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Lama Bekerja	Jumlah Responden	Prosentase
< dari 5 tahun	6 orang	30%
5 – 10 tahun	2 orang	10%
10 – 15 tahun	2 orang	10%
> dari 15 tahun	10 orang	50%
Total	20 orang	100%

Berdasarkan 20 sampel yang diambil oleh penulis, responden yang bekerja > dari 15 tahun adalah yang memiliki prosentase paling besar sebesar 50%. Kemudian diikuti oleh responden yang bekerja < dari 5 tahun sebesar 30%, sedangkan untuk responden yang bekerja selama 5 – 10 tahun dan 10 – 15 tahun masing-masing sebesar 10%.

D.a.2. Analisis Multiattitude Atribute Model

Untuk mengetahui kepuasan karyawan dan manajer penulis menggunakan analisis Multiattitude Atribute Model dan melihat bagaimana sikap karyawan dan manajer terhadap masing-masing atribute dengan rumus:

$$Ab = \sum Wi | Ii - Xi |$$

Dimana:

Ab = Sikap karyawan dan manajer secara keseluruhan terhadap suatu obyek

Wi = Bobot rata-rata yang diberikan responden terhadap atribute i

Ii = Nilai ideal rata-rata karyawan dan manajer pada atribute i

Xi = Nilai belief rata-rata karyawan dan manajer pada atribute I

n = Jumlah atribute

Data yang diperoleh dari diperoleh dari hasil kuesioner yang diberikan oleh penulis. Dimana data dari kuesioner yang bersifat kualitatif diubah menjadi data yang bersifat kuantitatif. Untuk mengubah sifat data tersebut dibuat skor jawaban sebagai berikut:

Sangat puas = 5

Puas = 4

Ragu-ragu = 3

Tidak puas = 2

Sangat tidak puas = 1

Analisis MAM juga digunakan untuk mengetahui atribut apa yang paling dominan mempengaruhi karyawan dan manajer dalam bekerja di PT Angkasa Pura I .

Untuk analisis ini dihitung *nilai belief* dan *nilai ideal* karyawan dan manajer untuk masing-masing atribut.

Dalam penelitian ini *belief* didapat dari kondisi nyata yang ada dan *ideal* diperoleh dari kondisi yang diharapkan. Rumus yang digunakan untuk mencari nilai *belief* dan nilai *ideal* adalah:

Nilai *ideal* rata-rata = skor x absolut responden *ideal* masing-masing alternatif jawaban

Nilai *belief* rata-rata = skor x absolut responden *belief* masing-masing alternatif jawaban

Kemudian nilai *ideal* rata-rata dan *belief* rata-rata :

Nilai *ideal* rata-rata = $\frac{\text{total nilai ideal}}{\text{responden ideal}}$

Nilai *belief* rata-rata = $\frac{\text{total nilai belief}}{\text{responden belief}}$

Pemberian bobot rata-rata untuk tiap-tiap atribut dilakukan berdasarkan urutan kepentingan yang diberikan oleh responden. Urutan kepentingan dilakukan dengan cara:

- a. Menentukan n dengan cara memilih atribut yang paling dominan. Diberi nilai dari 1 sampai dengan n. Urutan pertama diberi nilai lebih tinggi dari urutan berikutnya sebanyak n.

b. Menentukan W_i dengan rumus:

$$W_i = \frac{\text{Nilai masing-masing atribut}}{\text{Total nilai atribut}} \times 100\%$$

Tabel 21
Urutan Kepentingan Bobot Atribut
Kepuasan Karyawan PT Angkasa Pura I

Urutan Kepentingan	Bobot Rata-rata (W_i)
1	$3/6 \times 100\% = 50$
2	$2/6 \times 100\% = 33$
3	$1/6 \times 100\% = 17$

Langkah awal yang perlu dilakukan untuk mengetahui tanggapan Karyawan adalah:

a. Perhitungan nilai *belief rata-rata* dan *ideal rata-rata* untuk masing-masing atribut.

a.1. Atribut Komunikasi

1. Keterlibatan dalam pengambilan keputusan

Keterangan	Skor	Belief		Ideal	
		Absolut	Jumlah	Absolut	Jumlah
Sangat Puas	5	6	30	6	30
Puas	4	12	48	14	56
Ragu-ragu	3	2	6	0	0
Tidak puas	2	0	0	0	0
Sangat tidak puas	1	0	0	0	0
Jumlah		20	84	20	86
Belief rata-rata = 4,2					
Ideal rata-rata = 4,3					

2. Berkesempatan dalam mengungkapkan ide atau gagasan

Keterangan	Skor	Belief		Ideal	
		Absolut	Jumlah	Absolut	Jumlah
Sangat Puas	5	5	25	11	55
Puas	4	12	48	9	36
Ragu-ragu	3	0	0	0	0
Tidak puas	2	2	4	0	0
Sangat tidak puas	1	1	1	0	0
Jumlah		20	78	20	91
Belief rata-rata = 3,90					
Ideal rata-rata = 4,55					

3. Berkesempatan dalam mengungkapkan masalah dalam pekerjaan

Keterangan	Skor	Belief		Ideal	
		Absolut	Jumlah	Absolut	Jumlah
Sangat Puas	5	6	30	14	70
Puas	4	13	52	6	24
Ragu-ragu	3	0	0	0	0
Tidak puas	2	1	2	0	0
Sangat tidak puas	1	0	0	0	0
Jumlah		20	84	20	94
Belief rata-rata = 4,20					
Ideal rata-rata = 4,70					

4. Atasan memberikan petunjuk dalam membantu menyelesaikan pekerjaan

Keterangan	Skor	Belief		Ideal	
		Absolut	Jumlah	Absolut	Jumlah
Sangat Puas	5	4	20	3	15
Puas	4	10	40	17	68
Ragu-ragu	3	1	3	0	0
Tidak puas	2	2	4	0	0
Sangat tidak puas	1	3	3	0	0
Jumlah		20	70	20	83
Belief rata-rata = 3,65					
Ideal rata-rata = 4,15					

a.2. Atribut Penghargaan

1. Kedudukan atau posisi sesuai dengan tingkat akademis

Keterangan	Skor	Belief		Ideal	
		Absolut	Jumlah	Absolut	Jumlah
Sangat Puas	5	2	10	7	35
Puas	4	16	64	13	52
Ragu-ragu0	3	0	0	0	-
Tidak puas	2	1	2	0	-
Sangat tidak puas	1	1	1	0	-
Jumlah		20	77	20	87
Belief rata-rata = 3,85					
Ideal rata-rata = 4,35					

2. Kompensasi sesuai dengan pekerjaan atau kedudukan

Keterangan	Skor	Belief		Ideal	
		Absolut	Jumlah	Absolut	Jumlah
Sangat Puas	5	5	25	16	80
Puas	4	14	56	4	16
Ragu-ragu	3	1	3	0	-
Tidak puas	2	0	0	0	-
Sangat tidak puas	1	0	0	0	-
Jumlah		20	84	20	96
Belief rata-rata = 4,20					
Ideal rata-rata = 4,80					

3. Diberikan penghargaan atas prestasi yang dicapai

Keterangan	Skor	Belief		Ideal	
		Absolut	Jumlah	Absolut	Jumlah
Sangat Puas	5	6	30	8	40
Puas	4	12	48	12	48
Ragu-ragu	3	1	3	0	-
Tidak puas	2	1	2	0	-
Sangat tidak puas	1	0	0	0	-
Jumlah		20	83	20	88
Belief rata-rata = 4,15					
Ideal rata-rata = 4,40					

a.3. Atribut Dukungan

1. Mendapat sarana dan prasarana yang mendukung pekerjaan

Keterangan	Skor	Belief		Ideal	
		Absolut	Jumlah	Absolut	Jumlah
Sangat Puas	5	6	30	10	50
Puas	4	10	40	10	40
Ragu-ragu	3	4	12	0	-
Tidak puas	2	0	-	0	-
Sangat tidak puas	1	0	-	0	-
Jumlah		20	82	20	90
Belief rata-rata = 4,10					
Ideal rata-rata = 4,50					

2. Proses dalam mendapatkan informasi yang mendukung pekerjaan

Keterangan	Skor	Belief		Ideal	
		Absolut	Jumlah	Absolut	Jumlah
Sangat Puas	5	5	25	6	30
Puas	4	14	56	14	56
Ragu-ragu	3	0	0	0	-
Tidak puas	2	1	2	0	-
Sangat tidak puas	1	0	0	0	-
Jumlah		20	83	20	86
Belief rata-rata = 4,15					
Ideal rata-rata = 4,30					

3. Mendapat dukungan dengan rekan sekerja

Keterangan	Skor	Belief		Ideal	
		Absolut	Jumlah	Absolut	Jumlah
Sangat Puas	5	8	40	9	45
Puas	4	10	40	11	44
Ragu-ragu	3	-	-	0	-
Tidak puas	2	2	4	0	-
Sangat tidak puas	1	-	-	0	-
Jumlah		20	84	20	89
<i>Belief rata-rata = 4,2</i>					
<i>Ideal rata-rata = 4,45</i>					

Tabel 22

b. Perhitungan Kesenjangan Nilai *Belief* rata-rata dan Nilai *Ideal* rata-rata Atribut Komunikasi, Dukungan dan Penghargaan Kepuasan Karyawan

Atribut	Rata-rata Nilai <i>Belief</i>	Rata-rata Nilai <i>Ideal</i>	Kesenjangan
Atribut Komunikasi			
1. Keterlibatan dalam pengambilan keputusan	4,20	4,30	0,10
2. Berkesempatan dalam mengungkapkan ide	3,90	4,55	0,65
3. Berkesempatan dalam mengungkapkan masalah dalam pekerjaan.	4,20	4,70	0,50
4. Atasan memberikan petunjuk dalam membantu menyelesaikan pekerjaan.	3,65	4,15	0,50
Atribut Dukungan			
1. Mendapat sarana dan prasarana yang mendukung pekerjaan	4,10	4,50	0,40
2. Proses dalam mendapatkan informasi yang menyangkut pekerjaan	4,15	4,30	0,15
3. Mendapat dukungan dari rekan sekerja	4,20	4,45	0,25

Atribut Penghargaan			
1. Kedudukan/posisi sesuai dengan tingkat akademis	3,85	4,35	0,50
2. Kompensasi sesuai dengan pekerjaan/kedudukan	4,20	4,80	0,60
3. Diberikan penghargaan atas prestasi yang dicapai	3,90	4,40	0,25

Untuk melihat atribut yang keadaannya (*belief*) paling mendekati keinginan (*ideal*) karyawan dilihat rata-rata selisih yang paling kecil. Rata-rata kesenjangan dari masing-masing atribut adalah:

$$\begin{aligned} \text{Atribut Komunikasi} & : 0,10 + 0,65 + 0,50 + 0,50 = 1,75 \\ & : 1,75/4 = 0,44 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Atribut Penghargaan} & : 0,50 + 0,60 + 0,25 = 1,35 \\ & : 1,35/3 = 0,45 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Atribut Dukungan} & : 0,40 + 0,15 + 0,25 = 0,80 \\ & : 0,80/3 = 0,30 \end{aligned}$$

Berdasarkan rata-rata kesenjangan diatas terlihat bahwa atribut dukungan yang keadaannya (*belief*) paling mendekati keinginan (*ideal*) karyawan karena mempunyai kesenjangan paling kecil yaitu sebesar 0,30.

c. Bobot Tingkat Kepentingan

Tabel 23
Urutan Kepentingan Atribut Komunikasi, Penghargaan dan Dukungan
Kepuasan Karyawan

Atribut	Urutan Kepentingan		
	1	2	3
1. Komunikasi	13	5	2
2. Penghargaan	4	5	10
3. Dukungan	7	9	4

Setelah mengetahui jawaban karyawan tentang urutan kepentingan masing-masing atribut, kemudian dilakukan jumlah nilai hasil kali urutan kepentingan dengan jumlah responden yang menjawab.

1. Atribut Komunikasi : $(13 \times 3) + (5 \times 2) + (2 \times 1)$
: $39 + 10 + 2$
: 51.
2. Atribut Penghargaan : $(4 \times 3) + (5 \times 2) + (11 \times 1)$
: $12 + 10 + 11$
: 33
3. Atribut Dukungan : $(7 \times 3) + (9 \times 2) + (4 \times 1)$
: $21 + 18 + 4$
: 43

Dari hasil perhitungan diatas hasil perkalian yang paling besar yaitu 51 menunjukkan bahwa atribut komunikasi adalah atribut yang dianggap paling penting oleh karyawan.

Tabel 24
Urutan Kepentingan, Hasil kali dan Bobot Atribut Komunikasi, Penghargaan dan Dukungan Kepuasan Karyawan

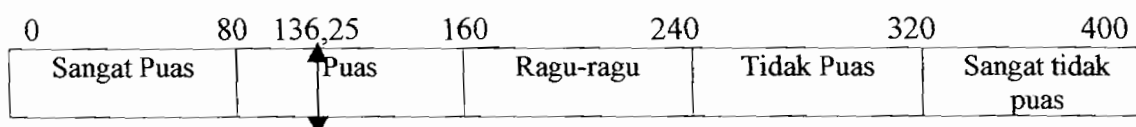
No	Atribut	Hasil Kali	Urutan kepentingan	Bobot/Nilai
1	Atribut Komunikasi	51	1	50
2	Atribut Penghargaan	33	3	17
3	Atribut Dukungan	43	2	33

Dari hasil perhitungan nilai *belief* rata-rata dan nilai *ideal* rata-rata, digunakan untuk mengukur sikap secara keseluruhan terhadap seluruh atribut komunikasi, penghargaan dan dukungan. Untuk mengukur sikap karyawan terhadap seluruh atribut digunakan perhitungan sebagai berikut:

$$Ab = 50 \times \left| (0,10 + 0,65 + 0,50 + 0,50) \right| + 33 \times \left| (0,40 + 0,15 + 0,25) \right| + 17 \times \left| (0,50 + 0,60 + 0,25) \right|$$

$$= 87,5 + 26,4 + 22,95$$

$$= 136,85$$



Berdasarkan hasil diatas dapat diketahui bahwa sikap karyawan terhadap atribut komunikasi, penghargaan dan dukungan dari manajer adalah puas. Berarti bahwa manajemen PT Angkasa Pura I dalam memberikan kepuasan pada karyawan sudah baik.

Selain kepuasan karyawan penulis juga melihat bagaimana kepuasan manajer terhadap atribut kapabilitas, komunikasi dan dukungan dari para karyawan.

D.b.1. Analisis Prosentase

a. Karakteristik Responden (Manajer) Berdasarkan Jenis Kelamin

Tabel 25
Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah Responden	Prosentase
Laki-laki	9 orang	90%
Perempuan	1 orang	10%
Total	10 orang	100%

Berdasarkan 10 sampel manajer, 90 % adalah laki-laki dan 10% sisanya adalah perempuan.

b. Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan

Tabel 26
Responden Berdasarkan Jabatan

Jenis Jabatan	Jumlah Responden	Prosentase
Kepala Cabang	1 orang	10%
Kepala Dinas	9 orang	90%
Total	10 orang	100%

Berdasarkan 10 sampel yang ada responden terbesar adalah responden dari manajer yang memiliki jabatan sebagai kepala dinas. Responden kepala dinas memiliki prosentase terbesar yaitu 90 %. Dan responden kepala cabang memiliki prosentase sebesar 10%.

c. Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja.

Tabel 27
Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Lama Bekerja	Jumlah Responden	Prosentase
< dari 5 tahun	-	-
5 – 10 tahun	1 orang	10%
10 – 15 tahun	1 orang	10%
> dari 15 tahun	8 orang	80%
Total	10 orang	100%

Berdasarkan 10 sampel yang ada responden terbesar adalah manajer yang lama bekerja lebih dari 15 tahun, prosentase menunjukkan 80% dari 10 sampel adalah manajer yang bekerja lebih dari 15 tahun. Sedangkan 10% lainnya adalah manajer yang bekerja 5 sampai 10 tahun dan 10% berikutnya bekerja 10 sampai 15 tahun.



D.b.2. Analisis Multiattitude Atribute Model

a. Perhitungan nilai *belief rata-rata* dan *ideal rata-rata* untuk masing-masing atribut.

a.1. Atribut Komunikasi

1. Keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan

Keterangan	Skor	Belief		Ideal	
		Absolut	Jumlah	Absolut	Jumlah
Sangat Puas	5	3	15	5	25
Puas	4	7	28	5	20
Ragu-ragu	3	0	0	0	0
Tidak puas	2	0	0	0	0
Sangat tidak puas	1	0	0	0	0
Jumlah		10	44	10	45
Belief rata-rata = 4,40					
Ideal rata-rata = 4,50					

2. Ide atau gagasan yang disampaikan oleh karyawan

Keterangan	Skor	Belief		Ideal	
		Absolut	Jumlah	Absolut	Jumlah
Sangat Puas	5	6	31	2	25
Puas	4	4	13	8	20
Ragu-ragu	3	0	0	0	0
Tidak puas	2	0	0	0	0
Sangat tidak puas	1	0	0	0	0
Jumlah		10	46	10	42
Belief rata-rata = 4,60					
Ideal rata-rata = 4,20					

a.2. Atribut Pendukung/Dukungan

1. Kemudahan mendapat informasi dari karyawan yang mendukung penyelesaian pekerjaan

Keterangan	Skor	Belief		Ideal	
		Absolut	Jumlah	Absolut	Jumlah
Sangat Puas	5	1	5	5	25
Puas	4	8	32	5	20
Ragu-ragu	3	1	3	0	0
Tidak puas	2	0	0	0	0
Sangat tidak puas	1	0	0	0	0
Jumlah		10	40	10	45
Belief rata-rata = 4,00					
Ideal rata-rata = 4,50					

2. Dukungan dari rekan sekerja dalam menyelesaikan pekerjaan

Keterangan	Skor	Belief		Ideal	
		Absolut	Jumlah	Absolut	Jumlah
Sangat Puas	5	1	5	3	15
Puas	4	9	36	7	28
Ragu-ragu	3	0	0	0	0
Tidak puas	2	0	0	0	0
Sangat tidak puas	1	0	0	0	0
Jumlah		10	41	10	43
Belief rata-rata = 4,10					
Ideal rata-rata = 4,30					

3. Dukungan karyawan terhadap setiap keputusan atau kebijakan yang menyangkut pekerjaan

Keterangan	Skor	Belief		Ideal	
		Absolut	Jumlah	Absolut	Jumlah
Sangat Puas	5	2	10	2	10
Puas	4	7	28	8	32
Ragu-ragu	3	1	3	0	0
Tidak puas	2	0	0	0	0
Sangat tidak puas	1	0	0	0	0
Jumlah		10	41	10	42
Belief rata-rata = 4,10					
Ideal rata-rata = 4,20					

a.3. Atribut Kapabilitas

1. Kemampuan karyawan dalam menyelesaikan tugas dan tanggungjawabnya.

Keterangan	Skor	Belief		Ideal	
		Absolut	Jumlah	Absolut	Jumlah
Sangat Puas	5	2	10	3	15
Puas	4	6	24	7	28
Ragu-ragu	3	0	0	0	0
Tidak puas	2	1	2	0	0
Sangat tidak puas	1	1	1	0	0
Jumlah		10	37	10	43
Belief rata-rata = 3,70					
Ideal rata-rata = 4,30					

2. Kemampuan karyawan dalam menguasai teknologi dan informasi yang menyangkut pekerjaan.

Keterangan	Skor	Belief		Ideal	
		Absolut	Jumlah	Absolut	Jumlah
Sangat Puas	5	1	5	7	35
Puas	4	5	20	3	12
Ragu-ragu	3	2	6	0	0
Tidak puas	2	2	4	0	0
Sangat tidak puas	1	0	0	0	0
Jumlah		10	35	10	47
Belief rata-rata = 3,50					
Ideal rata-rata = 4,70					

3. Hasil dari pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan

Keterangan	Skor	Belief		Ideal	
		Absolut	Jumlah	Absolut	Jumlah
Sangat Puas	5	3	15	3	15
Puas	4	5	20	7	28
Ragu-ragu	3	2	6	0	0
Tidak puas	2	0	0	0	0
Sangat tidak puas	1	0	0	0	0
Jumlah		10	41	10	43
Belief rata-rata = 4,10					
Ideal rata-rata = 4,30					

Tabel 28
b. Perhitungan Kesenjangan Nilai *Belief* rata-rata dan Nilai *Ideal* rata-rata
Atribut Komunikasi, Dukungan dan Kapabilitas Kepuasan Manajer

Atribut	Rata-rata Nilai <i>Belief</i>	Rata-rata Nilai <i>Ideal</i>	Kesenjangan
Atribut Komunikasi			
1. Keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan	4,40	4,50	0,10
2. Ide atau gagasan yang disampaikan oleh karyawan	4,60	4,20	0,40
Atribut Pendukung/Dukungan			
1. Kemudahan mendapat informasi dari karyawan yang mendukung penyelesaian pekerjaan	4,00	4,50	0,50
2. Dukungan dari rekan sekerja dalam menyelesaikan pekerjaan	4,10	4,30	0,20
3. Dukungan karyawan terhadap setiap keputusan atau kebijakan yang menyangkut pekerjaan	4,10	4,20	0,10
Atribut Kapabilitas (Kemampuan)			
1. Kemampuan karyawan dalam menyelesaikan tugas dan tanggungjawabnya	3,70	4,30	0,60
2. Kemampuan karyawan dalam menguasai teknologi dan informasi yang menyangkut pekerjaan	3,50	4,70	1,20
3. Hasil dari pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan	4,20	4,30	0,10
3. Hasil dari pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan	4,20	4,30	0,10

Untuk melihat atribut yang keadaannya (*belief*) paling mendekati keinginan (*ideal*) karyawan dilihat rata-rata selisih yang paling kecil. Rata-rata kesenjangan dari masing-masing atribut adalah:

$$\begin{aligned} \text{Atribut Komunikasi} & : 0,10 + 0,40 = 0,50 \\ & : 0,50 / 2 = 0,25 \end{aligned}$$

$$\text{Atribut Pendukung} \quad : 0,50 + 0,20 + 0,10 = 0,80$$

$$: 0,80/3 \quad = 0,26$$

$$\text{Atribut Kapabilitas} \quad : 0,60 + 1,20 + 0,10 = 1,90$$

$$: 1,90/3 \quad = 0,63$$

Berdasarkan rata-rata kesenjangan diatas terlihat bahwa atribut komunikasi yang keadaannya (*belief*) paling mendekati keinginan (*ideal*) manajer karena mempunyai kesenjangan paling kecil yaitu sebesar 0,25.

c. Bobot Tingkat Kepentingan

Tabel 29
Urutan Kepentingan Atribut Komunikasi Kapabilitas dan Dukungan

Atribut	Urutan Kepentingan		
	1	2	3
1. Komunikasi	2	3	5
2. Kapabilitas	7	2	1
3. Dukungan	3	4	3

Setelah mengetahui jawaban karyawan tentang urutan kepentingan masing-masing atribut, kemudian dilakukan jumlah nilai hasil kali urutan kepentingan dengan jumlah responden yang menjawab.

$$1. \text{Atribut Komunikasi} \quad : (2 \times 3) + (3 \times 2) + (5 \times 1)$$

$$: 6 + 6 + 5$$

$$: 17.$$

$$2. \text{ Atribut Kapabilitas} \quad : (7 \times 3) + (2 \times 2) + (1 \times 1)$$

$$: 21 + 4 + 1$$

$$: 26$$

$$3. \text{ Atribut Dukungan} \quad : (3 \times 3) + (4 \times 2) + (3 \times 1)$$

$$: 9 + 8 + 3$$

$$: 20$$

Dari hasil perhitungan diatas hasil perkalian yang paling besar yaitu 26 menunjukkan bahwa atribut kapabilitas adalah atribut yang dianggap paling penting oleh manajer.

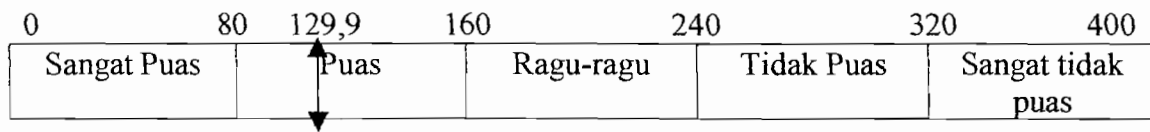
Tabel 30
Urutan Kepentingan, Hasil kali dan Bobot Atribut Komunikasi, Kapabilitas dan Dukungan

No	Atribut	Hasil Kali	Urutan kepentingan	Bobot/Nilai
1	Atribut Komunikasi	17	3	17
2	Atribut Kapabilitas	26	1	50
3	Atribut Dukungan	20	2	33

Dari hasil perhitungan nilai *belief* rata-rata dan nilai *ideal* rata-rata, digunakan untuk mengukur sikap secara keseluruhan terhadap seluruh atribut komunikasi, kapabilitas dan dukungan. Untuk mengukur sikap mamajer terhadap seluruh atribut digunakan perhitungan sebagai berikut:

$$\begin{aligned} Ab &= 50 \times \left| (1,20 + 0,60 + 0,10) \right| + 33 \times \left| (0,50 + 0,20 + 0,10) \right| + \\ &\quad 17 \times \left| (0,40 + 0,10) \right| \\ &= 95 + 26,4 + 8,5 \end{aligned}$$

$$= 129,9$$



Dari hasil tersebut diatas dapat diketahui bahwa sikap manajer terhadap atribut komunikasi, kapabilitas dan dukungan adalah puas, berarti bahwa antara manajer dan karyawan tercipta hubungan kerja yang baik . Sebab baik karyawan maupun manajer sama-sama memberikan motivasi, dukungan dan saling membina hubungan komunikasi yang baik di dalam bekerja.

Dalam *balanced scorecard* para pekerja adalah salah satu investasi perusahaan. Sebab para pekerja digunakan sebagai alat untuk mencapai tujuan pertumbuhan keuangan jangka panjang. Kelompok pengukuran kinerja utama salah satunya adalah mengukur kepuasan karyawan. Kepuasan karyawan meliputi keterlibatan dalam pengambilan keputusan, penghargaan atas pekerjaan yang baik dan dukungan dari para rekan kerja dan manajer. Ketiga hal tersebut mampu diberikan pada karyawan PT Angkasa Pura I. Sebab dari hasil kuesioner menunjukkan skala puas.

Dalam manajemen yang baik, tidak hanya memperhatikan tingkat kepuasan karyawan saja. Kepuasan para manajerpun juga perlu untuk mengetahui sejauh mana para pekerja memberikan kontribusi yang bermanfaat bagi perusahaan. Partisipasi para pekerja dalam memberikan saran untuk meningkatkan kinerja perusahaan juga dinilai oleh para manajer. Dukungan dari para pekerja terhadap saran-saran dari para

manajer juga perlu diperhatikan. Dan yang lebih penting lagi adalah kapabilitas para pekerja dalam perusahaan. Manajer PT Angkasa Pura I puas terhadap kinerja para karyawannya. Berdasarkan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran PT Angkasa Pura I dapat dikatakan baik.

Secara umum PT Angkasa Pura I bisa menerapkan *balanced scorecard* dalam perusahaannya. Salah satu kunci dalam menerapkan *balanced scorecard* adalah adanya dukungan penuh dari setiap lapisan manajemen yang ada dalam lapisan organisasi. Selain itu terkait dengan keuangan, harus ada perbaikan strategi dari segi peningkatan kualitas pelayanan, pemenuhan kepuasan pelanggan atau membuat layanan purna jual dan efisiensi biaya perusahaan harus berdampak pada peningkatan pendapatan perusahaan. Yang menjadi kendala dalam PT Angkasa Pura I adalah strategi untuk mengefisienkan biaya operasional. Selain itu juga strategi untuk mempertahankan *customer* yang ada dan cara menambah *customer* baru juga menjadi kendala dalam PT Angkasa Pura I.

Hasil penelitian di PT Angkasa Pura I dapat dilihat pada tabel 31 berikut ini:

Tabel 31
Hasil Kriteria Perspektif *Balanced Scorecard*

PERSPEKTIF <i>BALANCED SCORECARD</i>	Baik	Buruk	Keadaan Perusahaan	Keterangan
PERSPEKTIF KEUANGAN				
- Pertumbuhan tingkat laba	- Peningkatan rentabilitas dan profit margin	- Penurunan rentabilitas dan profit margin	- Penurunan rentabilitas dan profit margin	BURUK
	- Penurunan operating ratio	- Peningkatan operating ratio	- Peningkatan operating ratio	
PERSPEKTIF CUSTOMER				
- Pangsa Pasar	- Meningkatnya jumlah <i>customer</i>	- Tidak meningkatnya jumlah <i>customer</i>	- Tidak meningkatnya jumlah <i>customer</i>	BURUK
- <i>Customer retention</i>	- Mampu mempertahankan <i>customer</i> yang ada	- Tidak mampu mempertahankan <i>customer</i> yang ada	- Tidak mampu mempertahankan <i>customer</i> yang ada	BURUK
- <i>Customer acquisition</i>	- Meningkatnya jumlah <i>customer</i> baru	- Tidak meningkatnya jumlah <i>customer</i> baru	- Tidak meningkatnya jumlah <i>customer</i> baru	BURUK
- <i>Customer satisfaction</i>	- Mampu memberikan kepuasan terhadap atribut waktu, kualitas dan harga	- Tidak mampu memberikan kepuasan terhadap atribut waktu, kualitas dan harga	- Mampu memberikan kepuasan terhadap atribut waktu, kualitas dan harga	BAIK

<p>PERSPEKTIF PROSES BISNIS INTERNAL</p> <ul style="list-style-type: none"> - Proses inovasi - Proses operasi - Layanan Purna Jual 	<ul style="list-style-type: none"> - Jika perusahaan sudah melakukan tiga proses bisnis utama tersebut 	<ul style="list-style-type: none"> - Jika perusahaan belum melakukan tiga proses bisnis utama tersebut 	<ul style="list-style-type: none"> - Jika perusahaan sudah melakukan tiga proses bisnis utama tersebut 	<p>BAIK</p>
<p>PERSPEKTIF PERTUMBUHAN DAN PEMBELAJARAN</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kepuasan karyawan - Motivasi, pemberian wewenang dan pembatasan wewenang 	<ul style="list-style-type: none"> - Karyawan mendapat kepuasan untuk atribut komunikasi, dukungan dan penghargaan dari manajer - Manajer mendapat kepuasan untuk atribut dukungan, komunikasi dan kapabilitas karyawan 	<ul style="list-style-type: none"> - Karyawan tidak mendapat kepuasan untuk atribut komunikasi, dukungan dan penghargaan dari manajer - Manajer mendapat kepuasan untuk atribut dukungan, komunikasi dan kapabilitas karyawan 	<ul style="list-style-type: none"> - Karyawan mendapat kepuasan untuk atribut komunikasi, dukungan dan penghargaan dari manajer - Manajer mendapat kepuasan untuk atribut dukungan, komunikasi dan kapabilitas karyawan 	<p>BAIK</p> <p>BAIK</p>

BAB VI

PENUTUP

Berdasarkan analisis data sebelumnya pada bab ini akan ditulis kesimpulan, saran dan keterbatasan penelitian yang telah dilakukan.

A. KESIMPULAN

a.1. Perspektif Keuangan

Rasio rentabilitas dan profit margin mengalami penurunan untuk tahun 1996 – 2000. Operating ratio mengalami kenaikan untuk tahun 1996 – 2000. Maka dapat disimpulkan kinerja PT Angkasa Pura I Selaparang Mataram dari perpektif keuangan buruk.

a.2. Perpektif *customer*

Berdasarkan tabel 17 pada bab V kinerja PT angkasa Pura I Selaparang Mataram dari perspektif *customer* adalah buruk. Sebab dari 4 ukuran hanya *customer satisfaction* saja yang mampu diberikan oleh PT Angkasa Pura I.

Sedangkan 3 ukuran lainnya yaitu pangsa pasar, retensi customer dan akuisisi customer mengalami penurunan.

a.3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Kinerja PT Angkasa Pura I Selaparang Mataram dari perspektif proses bisnis internal adalah baik. Sebab dari 3 proses internal PT Angkasa Pura I Selaparang Mataram mampu memberikan layanan proses operasi dan proses inovasi dan layanan purna jual.

a.4. Perspektif Pertumbuhan dan Penjualan

Kinerja PT Angkasa Pura I Selaparang Mataram berdasarkan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran adalah baik. Baik karyawan maupun manajer saling memberikan motivasi dan dukungan. Selain itu karyawan merasa puas terhadap keterlibatannya dalam perusahaan dukungan dari para manajer dan mendapat penghargaan yang semestinya. Demikian pula para manajer merasa puas atas hasil kerja karyawan dan kemampuan karyawan dalam bekerja serta mendapat dukungan atas kebijakan yang dibuat oleh manajer.

B. Keterbatasan

1. Data yang diolah adalah data yang didapat dari PT Angkasa Pura I Selaparang Mataram dan penulis yakin bahwa data tersebut mencerminkan keadaan perusahaan yang sebenarnya, dan kurang dapat melacak kebenaran data tersebut.
2. Penulis sangat terbatas dalam memperoleh data tambahan yang lebih rinci karena letak perusahaan yang jauh.

C. Saran

Dari hasil kesimpulan di atas penulis mencoba memberikan saran untuk PT Angkasa Pura I, yaitu:

1. Lebih efisien dalam pengelolaan biaya dan menekan jumlah biaya operasional dan berusaha menaikkan jumlah pendapatan agar tidak mengalami rugi terus menerus.
2. Tetap mempertahankan yang sudah baik, khususnya untuk kepuasan *customer*. *Customer* menganggap mutu adalah atribut yang paling penting. Akan tetapi keadaan (*belief*) yang paling mendekati keinginan (*ideal*) konsumen adalah waktu, maka PT Angkasa Pura I harus meningkatkan atribut mutu pelayanannya.
3. Antara karyawan dan manajer harus tetap saling mendukung dan memberikan motivasi. Kepuasan karyawan sangat berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Karyawan menganggap komunikasi adalah atribut yang paling penting. Akan tetapi keadaan (*belief*) yang paling mendekati keinginan (*ideal*) karyawan adalah dukungan, maka antara manajer dan karyawan harus meningkatkan komunikasinya. Demikian juga karyawan harus mampu memberikan hasil kerja yang memuaskan pada para manajer. Manajer menganggap kapabilitas adalah atribut yang paling penting. Akan tetapi keadaan (*belief*) yang paling mendekati keinginan (*ideal*) manajer adalah komunikasi, maka para karyawan harus berusaha meningkatkan kapabilitasnya dalam perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Ciptani, Monika Kussetya. 2000. *Balanced Scorecard sebagai Pengukuran Kinerja Masa Depan : Suatu Pengantar*. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan*, vol.2, No.1.Mei
- Engel, James F. (&) Vlackwell, Royer, & Miniard, Paul W. 1994, *Perilaku Konsumen*, Jakarta : Binarupa Aksara.
- Gunawan, Barbara. 2000. *Menilai Kinerja dengan Balanced scorecard*. *Usahawan*, No.06. September.
- Gascho, Marlys And Steven E. 2000. *The Balanced Scorecard: Judgmental Effect of Common and Unique Performance Measure*. *The Accounting Review*, vol.75.No. 3. July.
- Hermawan, Ancella. 1996. *Balanced Scorecard sebagai Sarana Akuntansi Manajemen Strategik*. *Kumpulan 10 Topik Hangat Akuntansi*. Ikatan Akuntansi Indonesia. September.
- Jeno, Michael. 1997. *Balanced Scorecard : Pengukuran Kinerja yang Terkait dengan Strategi*. *Manajemen*. September-Oktober.
- Kaplan, Robert S. (And) David P. Norton. 1992. *The Balanced Scorecard Measure that Drive Perfomance*. *Harvard Business Review*. January-February.
- _____. 1996. *Translating Strategy Into Action: Balanced Scorecard*. Harvard Business School Press.
- _____. 2000. *Translating Strategy Into Action* (Peter R. Yosi Pasla, Penerjemah). Harvard Business School Press. (Buku asli diterbitkan pada tahun 1996)
- Laela, Fatma. 1999. *Balanced Scorecard sebagai Alternatif Pengukuran Kinerja Manajemen*. *Telaah*. AMP YKPN.
- Mattson, Beth. 1999. *Executives Learn How to Keep Score: Balanced Scorecard Gets All Employees Focusing on Vision*. *The Business Journal*.
- Mulyadi, dan Johny Setyawan. 1999. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*. Edisi I, Yogyakarta, Aditya Medika.

Riyanto, Bambang. 1995. *Dasar-dasar Pembelanjaan Perusahaan*, Yogyakarta: BPFE.

Sugiyono, 1994. *Metode Penelitian Administrasi*, Edisi ke 4. Jakarta: Alfabet.

LAMPIRAN

AKTIVA			PASSIVA		
NO.	KETERANGAN	JUMLAH (Rupiah)	NO.	KETERANGAN	JUMLAH (Rupiah)
A.	<u>AKTIVA LANCAR</u>		A.	<u>HUTANG LANCAR</u>	
I.	<u>KAS / BANK</u>		I.	<u>HUTANG DAGANG</u>	
1	Kas	2,230,176.00	1	Biaya yang masih harus dibayar	241,835,527.97
2	Bank	495,766,884.05	2	Pendapatan yang diterima dimuka	322,200.00
3	Deposito Berjangka	319,150,000.00	3	Hutang pembelian Persediaan	2,132,540.00
	Jumlah Kas dan Bank	817,147,060.05	4	Hutang pembelian Aktiva Tetap	335,573,915.00
II.	<u>PIUTANG DAGANG</u>			Jumlah Hutang Dagang	579,864,182.97
1	Piutang Exploitasi	2,901,200.00	II.	<u>HUTANG NON DAGANG</u>	
2	Angsuran Piutang Exploitasi	0.00	1	Hutang PPN – Keluaran	16,651,437.30
3	Cadangan Piutang Ragu–Ragu	0.00	2	Hutang PPh. Pasal 25	0.00
4	Pendapatan yang masih harus diterima	86,230,353.47	3	Hutang PPN – Masukan	30,965,540.00
	Jumlah Piutang Dagang	89,131,553.47	4	Hutang PPh. Pasal 23/26	374,671.00
III.	<u>PIUTANG NON DAGANG</u>		5	Hutang PPh. Pasal 21	4,282,540.00
1	Piutang Jaminan Sewa–Sewa	0.00	6	Hutang Kontrak	54,943,185.00
2	Piutang PPN – Keluaran	290,120.00	7	Hutang Pajak Lainnya	0.00
3	Piutang PPN – Masukan yang dapat dikreditkan	31,338,179.00	8	Hutang Deviden	0.00
4	Piutang Kontrak	54,943,185.00	9	Hutang Bonus & Tantiem	0.00
5	Piutang Dana Pensiun	0.00	10	Hutang Dana Pemb. Usaha Kecil & Kop	0.00
6	Piutang Pegawai Jangka Pendek	0.00	11	Hutang Dana Pensiun	0.00
7	Piutang Lain–Lain	0.00	12	Hutang Iuran T.H.T	0.00
	Jumlah Piutang Non Dagang	86,571,484.00	13	Hutang Lancar Lain–Lain	64,481,076.20
IV.	<u>KEWAJIBAN & BIAYA DIBAYAR DIMUKA</u>			Jumlah Hutang Non Dagang	171,698,449.50
1	PPh.Psl 23 dan PPh.psl 25	0.00			
2	Uang Muka Bonus & Tantiem	0.00			
3	Biaya Dibayar Dimuka	0.00			
	Jumlah Kewajiban dan Biaya Dibayar Dimuka	0.00			
V.	<u>PERSEDIAAN</u>	44,113,795.00			
	JUMLAH AKTIVA LANCAR	1,036,963,892.52		JUMLAH HUTANG LANCAR	751,562,632.47

NO.	KETERANGAN	(Rupiah)	NO.	KETERANGAN	(Rupiah)
B.	AKTIVA TETAP		III.	HUTANG JANGKA PANJANG	
1	Landasan, Taxiway dan Apron	10,856,071,559.98	1	Jaminan Sewa yang akan diperhitungkan	9,962,415.40
2	T a n a h	12,263,524,300.00	2	Hutang Jangka Panjang Lain-lain.	0.00
3	Lapangan, Jalan, Pagar dll.	1,301,243,155.84	3	B.P.Y.B.D.S	0.00
4	Gedung - Gedung	978,434,843.96		Jumlah Hutang Jangka Panjang	9,962,415.40
5	Alat-Alat Perhubungan Udara	1,508,763,069.99		JUMLAH HUTANG	761,525,047.87
6	Alat-alat Pengangkutan Kend.Bermotor	1,256,927,269.06	B.	MODAL	
7	Alat-Alat Kantor	36,239,113.77	1	Modal Dasar	0.00
8	Instalasi Listrik	5,114,535,737.74	2	Penyertaan Modal Pemerintah	0.00
9	Instalasi Air	154,350.00	3	Modal Ditempatkan	0.00
10	Peralatan Perbengkelan	11,473,775.00	4	Cadangan Modal	0.00
11	Instalasi Air Conditioner	92,042,801.50	5	Modal Donasi	0.00
12	Instalasi Telepon	30,258,535.00		Jumlah Modal	0.00
13	Peralatan Mekanik	59,867,517.60	VI.	Perkiraan Perantara :	
14	Public Information System	7,807,592.00	a.	Kantor Pusat	33,021,318,868.77
15	Komputer Administrasi	30,161,280.00	b.	Cabang Ngurah Rai	88,323,214.08
16	Detector	707,225,902.56	c.	Cabang Polonia	0.00
17	Lain-Lain Aktiva Tetap	37,781,178.79	d.	Cabang Juanda	0.00
	Jumlah Nilai Perolehan	34,292,511,982.79	e.	Cabang Hasanuddin	5,375,788.50
	Akumulasi Penyusutan Ak.Tetap s/d Thn Lalu	(470,457,153.64)	f.	Cabang Sepinggan	189,600.00
	Akumulasi Penyusutan Ak.Tetap Thn Berjalan	(1,066,875,775.08)	g.	Cabang Frans Kaseipo	0.00
	JUMLAH AKTIVA TETAP	32,755,179,054.07	h.	Cabang Sam Ratulangi	0.00
			i.	Cabang Adi Sucipto	0.00
C.	AKTIVA TETAP TAK BERWUJUD	0.00	j.	Cabang Adi Sumarmo	0.00
			k.	Cabang Samsuddin Noor	1,204,726.00
D.	AKTIVA LAIN-LAIN		l.	Cabang Achmad Yani	42,300.00
1	Piutang Pegawai Jangka Panjang	0.00	m.	Cabang Pattimura	0.00
2	Aktiva Tetap Dalam Pengadaan	90,760,415.00		Jumlah Perkiraan Perantara	33,116,454,497.35
3	Beban Yang ditangguhkan	0.00	E.	LABA YANG BELUM DIRAGI	
4	Aktiva Tidak Produktif	0.00	I.	Laba Tahun Lalu	0.00
	JUMLAH AKTIVA LAIN-LAIN	90,760,415.00	II.	Laba Periode 01 Jan 96 s/d 31 Desember 1996	4,923,816.37
				Jumlah Laba Yang Belum Dibagi	4,923,816.37
	JUMLAH AKTIVA :	33,882,903,361.59		JUMLAH PASIVA :	33,882,903,361.59

Kurs \$US1.00 = Rp 2.383,00

PT (PERSERO) ANGKASA PURA I
BANDAR UDARA SELAPARANG – MATARAM
PERHITUNGAN LABA-RUGI
MASA : 01 JANUARI 1996 S/D 31 DESEMBER 1996

NO.	KETERANGAN	JUMLAH (Rupiah)
A.	<u>PENDAPATAN OPERASIONAL</u>	
I.	<u>JASA Pendaratan, Penempatan, Lampu Landasan</u>	
1	Jasa Pendaratan Domestik	186,424,080.00
2	Retur Penj. Jasa Pendaratan Domestik	0.00
3	Jasa Penempatan Domestik	755,925.00
4	Retur Penj. Jasa Penempatan Domestik	0.00
5	Jasa Lampu Landasan Domestik	0.00
6	Retur Penj. Lampu Landasan Domestik	0.00
7	Jasa Pendaratan Internasional	105,649,690.53
8	Retur Penj. Jasa Pendaratan Internasional	0.00
9	Jasa Penempatan Internasional	47,083.20
10	Retur Penj. Penempatan Internasional	0.00
11	Jasa Lampu Landasan Internasional	0.00
12	Retur Penj. Lampu Landasan Internasional	0.00
	Jumlah Jasa Pendaratan, Penempatan, Lampu Landasan	292,876,778.73
II.	<u>JASA PELAYANAN PENUMPANG PESAWAT UDARA</u>	
1	JP3U Domestik	1,423,144,000.00
2	Retur Penj. JP3U Domestik	0.00
3	JP3U Internasional	304,882,760.00
4	Retur Penj. JP3U Internasional	0.00
	Jumlah Jasa Pelayanan Penumpang Pesawat Udara	1,728,026,760.00
III.	<u>JASA PELAYANAN PENERBANGAN</u>	
1	Jasa Pelayanan Penerbangan Domestik	66,464,420.00
2	Retur Penj. Pelayanan Penerbangan Domestik	0.00
3	Jasa Pelayanan Penerbangan Internasional	258,968,925.64
4	Retur Penj. Pelayanan Penerbangan Internasional	0.00
5	Jasa Pelayanan Penerbangan Lintas/Over Flying	0.00
6	Retur Penj. Pelay. Penerbangan Lintas/Over Flying	0.00
	Jumlah Jasa Pelayanan Penerbangan	325,433,345.64
V.	<u>PENDAPATAN SEWA</u>	
1	Sewa Ruang Rupiah	7,200,000.00
2	Retur Penj. Sewa Ruang Rupiah	0.00
3	Sewa Ruang US. Dollar	106,114,952.44
4	Retur Penj. Sewa Ruang US. Dollar	0.00
5	Sewa Tanah Rupiah	20,675,430.00
6	Retur Penj. Sewa Tanah Rupiah	0.00
7	Sewa Tanah US. Dollar	10,358,304.00
8	Retur Penj. Sewa Tanah US. Dollar	0.00
	Jumlah Pendapatan Sewa	144,348,686.44

NO.	KETERANGAN	(Rupiah)
V.	<u>PENDAPATAN KONSESI</u>	
A.	<u>Konsesi - Rupiah</u>	
1	Konsesi Restaurant	4,771,670.00
	Retur Penj.Konsesi Restaurant	0.00
2	Konsesi Porter Service	0.00
	Retur Penj.Konsesi Porter Service	0.00
3	Konsesi Land Transportation	1,421,235.00
	Retur Penj.Konsesi Land Transportation	0.00
4	Konsesi Travel Biro	66,430.00
	Retur Penj.Konsesi Travel Biro	0.00
5	Konsesi Money Exchange	220,070.00
	Retur Penj.Konsesi Money Exchange	0.00
6	Konsesi Gift & Souvenir Shop	8,580,647.00
	Retur Penj.Gift & Souvenir Shop	0.00
7	Konsesi Hotel Reservation	1,464,472.00
	Retur Penj. Hotel Reservation	0.00
8	Konsesi Snack Bar	6,476,470.00
	Retus Penj. Konsesi Snack Bar	0.00
9	Konsesi Cleaning Service	0.00
	Retur Penj.Konsesi Cleaning Service	888,460.00
10	Konsesi Catering	14,287,111.00
	Retus Penj. Konsesi Catering	0.00
11	Konsesi Batik	7,034,475.00
	Retur Penj. Konsesi Batik	0.00
12	Konsesi Lain-Lain - Rupiah	14,033,093.00
	Retur Penj.Konsesi Lain-2	0.00
	Jumlah Pendapatan Konsesi - Rupiah	59,244,133.00
B.	<u>Konsesi - US.Dollar</u>	
1	Konsesi Hotel Reservation	0.00
	Retur Penj. Konsesi Hotel Reservation	0.00
2	Konsesi Lain-Lain - US.Dollar	4,820,958.80
	Retur Penj. Konsesi Lain-lain - US.Dollar	0.00
	Jumlah Pendapatan Konsesi - US.Dollar	4,820,958.80
	Total Pendapatan K o n s e s i	64,065,091.80
VI.	<u>PENDAPATAN PARKIR KEND, PERON & PAS PELABUHAN</u>	
1	Parkir Mobil Umum	82,463,900.00
2	Parkir Motor Umum	6,973,800.00
3	Peron	18,805,818.00
4	Pas Pelabuhan	58,188,154.00
5	Retur Penj.Pas Pelabuhan	0.00
	Jumlah Pend. Parkir, Peron & Pas Pelabuhan	166,431,672.00

NO.	KETERANGAN	(Rupiah)
VII.	<u>PENDAPATAN PEMAKAIAAN LISTRIK</u>	
1	Pemakaian Listrik	34,426,741.00
2	Retur Penjualan Pemakaian Listrik	0.00
	Jumlah Pendapatan Pemakaian Listrik	34,426,741.00
VIII.	<u>PENDAPATAN PEMASANGAN REKLAME</u>	
1	Pemasangan Reklame Rupiah	30,057,375.00
2	Retur Penj.Pemasangan Reklame Rp.	0.00
3	Pemasangan Reklame US.\$.	0.00
4	Retur Penj.Pemasangan Reklame US.\$.	0.00
	Jumlah Pendapatan Pemasangan Reklame	30,057,375.00
X.	<u>PENDAPATAN PEMAKAIAAN AIR</u>	
1	Pemakaian Air	5,146,240.00
2	Retur Penjualan Pemakaian Air	0.00
	Jumlah Pendapatan Pemakaian Air	5,146,240.00
K.	<u>PEMAKAIAN CONVEYOR</u> : alat angkut brg di bang layang ke terminal	
1	Pemakaian Conveyor Domestik	1,690,900.00
2	Retur Penj. Pemakaian Conveyor Domestik	0.00
3	Pemakaian Conveyor International	57,400.00
4	Retur Penj. Pemakaian Conveyor International	0.00
	Jumlah Pendapatan Conveyor	1,748,300.00
I.	<u>PENDAPATAN PEMAKAIAAN TELEPON</u>	
1	Pemakaian Telepon Rupiah	2,830,748.00
2	Retur Penj.Pemakaian Telepon Rp.	0.00
3	Pemakaian Telepon US.\$.	0.00
4	Retur Penj.Pemakaian Telepon US.\$.	0.00
	Jumlah Pendapatan Pemakaian Telepon	2,830,748.00
I.	<u>PENDAPATAN PEMAKAIAAN COUNTER</u>	
1	Pemakaian Counter Rupiah	46,431,750.00
2	Retur Penj.Pemakaian Counter Rp.	0.00
3	Pemakaian Counter US.\$.	12,240,033.05
4	Retur Penj.Pemakaian Counter US.\$.	0.00
	Jumlah Pendapatan Counter	58,671,783.05
I.	<u>PEMAKAIAN RUANG TUNGGU DOMESTIK</u>	0.00
	Jumlah Pendapatan Operasional	2,854,063,521.66
	<u>PENDAPATAN LAIN-LAIN</u>	52,030,008.45
1	Bunga yang Diterima	52,030,008.45
2	Denda yang Diterima	727,168.64
3	Pendapatan Selisih Kurs Penjualan	15,216,597.99
4	Pendpt.Selisih Kurs Akibat Ketetapan Pemerintah	0.00
5	Pendpt. Sel.Kurs Akibat Penyesuaian Nilai Tukar	0.00

NO.	KETERANGAN	(Rupiah)
6	Pendapatan Insidentil Rupiah	549,163.00
7	Retur Penjualan Pendapatan Insidentil Rupiah	0.00
8	Pendapatan Insidentil US \$	0.00
9	Retur Penjualan Pendapatan Insidentil US.S.	0.00
10	Pendapatan Lelang	0.00
11	Pendapatan Peristirahatan/Guest House	0.00
12	Keuntungan Penjualan Aktiva Tetap	0.00
13	Pendapatan Atas Penilaian Persediaan	0.00
14	Pendapatan Rupa-Rupa	12,071,157.48
	Jumlah Pendapatan Lain-lain	80,594,095.56
C.	<u>KOREKSI PENDAPATAN TAHUN LALU</u>	
1	Pendapatan Aeronautika	0.00
2	Pendapatan Non Aeronautika	0.00
3	Pendapatan Lain-lain	0.00
	Jumlah Koreksi Pendapatan	0.00
	TOTAL PENDAPATAN :	2,934,657,617.22
A.	<u>BIAYA OPERASIONAL</u>	
I.	<u>BIAYA PEGAWAI</u>	
1	Gaji / Upah	321,474,692.00
2	Honorarium	26,833,700.00
3	Honor Team Perum Angkasa Pura I	1,755,000.00
4	Biaya Pegawai Yang Ditugaskan	0.00
5	Tunjangan Operasional	459,957,623.00
6	Tunjangan Beras	59,055,004.00
7	Tunjangan Uang Pangan	0.00
8	L e m b u r	23,848,645.00
9	Uang Makan Lembur	11,421,275.00
10	Pajak Penghasilan	49,949,475.00
11	Pakaian Dinas	28,385,400.00
12	Obat-Obatan	14,315,686.00
13	D o k t e r	2,259,355.00
14	Tunjangan Transport	0.00
15	Tunjangan Sewa Rumah, Listrik dan Air	0.00
16	Tunjangan Hari Raya	0.00
17	Tunjangan Kematian, Bencana Alam	0.00
18	Makanan Kecil dan Minuman	51,238,750.00
19	Iuran Dana Pensiun	0.00
20	Tunjangan Khusus	73,487,158.00
21	Tunjangan Kelahiran	367,182.00
22	Tunjangan Bergilir	1,844,970.00
23	Lain-Lain Biaya Pegawai	0.00
	Jumlah Biaya Pegawai	1,126,193,915.00

NO.	KETERANGAN	(Rupiah)
II.	<u>BIAYA PEMELIHARAAN AKTIVA TETAP</u>	
1	Landasan, Taxiway dan Apron	11,539,000.00
2	Lapangan, Jalanan, Pagar dll.	2,558,000.00
3	Gedung - Gedung	37,473,500.00
4	Alat-Alat Perhubungan Udara	137,814,535.25
5	Alat-alat Pengangkutan Kendaraan Bermotor	4,866,000.00
6	Alat-Alat Kantor	1,604,091.00
7	Instalasi Listrik	9,547,432.00
8	Instalasi Air	250,600.00
9	Alat-Alat Perbengkelan	20,000.00
10	Instalasi Air Conditioner	2,136,955.00
11	Instalasi Telepon	1,549,350.00
12	Peralatan Mekanik	2,070,000.00
13	Public Information System	0.00
14	Komputer Administrasi	208,250.00
15	Detector	4,900.00
16	Kebersihan	23,959,000.00
17	Lain-Lain Aktiva Tetap	0.00
	Jumlah Biaya Pemeliharaan	235,601,613.25
III.	<u>BIAYA PERSEDIAAN</u>	
1	Kantor	29,726,350.00
2	Kebersihan	395,550.00
3	Bahan Bakar / Pelumas	11,467,800.00
4	Keperluan PKP-PK	28,500.00
5	Keperluan Telekomunikasi	1,032,000.00
6	Keperluan Perbengkelan	0.00
7	Keperluan Komputer	833,500.00
8	Keperluan Minuman Pegawai	0.00
9	Keperluan Lain-lain	16,160,261.00
	Jumlah Biaya Persediaan	59,643,961.00
IV.	<u>BIAYA SEWA</u>	
1	Sewa Listrik	107,410,820.00
2	Sewa Air	11,867,260.00
3	Sewa Telepon	22,709,421.00
4	Sewa Saluran Telekomunikasi	62,222,433.40
5	Sewa Public Information System	0.00
	Jumlah Biaya Sewa	204,209,934.40
V.	<u>BIAYA UMUM</u>	
1	Biaya Administrasi Bank	8,384,076.24
2	Biaya Pemeriksaan Akuntan	0.00
3	Biaya Reklame Iklan	3,000,000.00
4	Biaya Pajak (SWP3D, Pajak Radio, dll)	13,886,030.83
5	Biaya Pajak Bumi dan Bangunan (PBB)	54,447,383.00
6	Biaya Perjalanan Dinas D/N	41,378,141.00
7	Biaya Perjalanan Dinas L/N	0.00
8	Biaya Pendidikan	9,161,000.00
9	Biaya Olah Raga	4,620,000.00
10	Biaya Konsulen Pajak	0.00

NO.	KETERANGAN	(Rupiah)
11	Biaya Data Processing	0.00
12	Biaya Asuransi / Astek	1,478,850.00
13	Biaya Konsultan	0.00
14	Biaya Pesangon	0.00
15	Biaya Operasional PPUK & Koperasi	0.00
16	Lain-lain Biaya Umum	48,297,932.00
	Jumlah Biaya Umum	184,653,413.07
VI.	<u>BIAYA PIUTANG RAGU - RAGU</u>	
1	Jasa Pendaratan (JP4) - Domestik	0.00
2	Jasa Pelayanan Penerbangan (JP2) - Domestik	0.00
3	Jasa Pendaratan (JP4) - International	0.00
4	Jasa Pendaratan (JP2) - International	0.00
5	Jasa Pelayanan Penerbangan - Lintas	0.00
6	Sewa Ruang - US.Dollar	0.00
7	Sewa Tanah / GSE - Rupiah & US.\$	0.00
8	Konsesi - Rupiah & US.\$	0.00
9	Pemakaian Pas Pelabuhan	0.00
10	Pemakaian Listrik	0.00
11	Pemasangan Reklame	0.00
12	Pemakaian Air	0.00
13	Pemakaian Telepon	0.00
14	Pemakaian Counter	0.00
15	Insidentil - Rupiah	0.00
16	Insidentil - US.\$	0.00
	Jumlah Biaya Piutang Ragu - ragu	0.00
VII.	<u>BIAYA PENYUSUTAN AKTIVA TETAP</u>	
1	Landasan, Taxiway dan Apron	271,401,789.00
2	Lapangan, Jalanan, Pagar dll.	59,208,277.00
3	Gedung - Gedung	27,848,793.00
4	Alat-Alat Perhubungan Udara	112,497,349.08
5	Alat-alat Pengangkutan Kend. Bermotor	153,186,043.00
6	Alat-Alat Kantor	7,124,020.00
7	Instalasi Listrik	339,420,037.00
8	Instalasi Air	15,435.00
9	Peralatan Perbengkelan	2,294,755.00
10	Instalasi Air Conditioner	18,408,558.00
11	Instalasi Telepon	1,512,927.00
12	Peralatan Mekanik	4,003,348.00
13	Public Information System	780,759.00
14	Komputer Administrasi	6,032,256.00
15	Detector	56,208,393.00
16	Lain-Lain Aktiva Tetap	6,933,036.00
	Jumlah Biaya Penyusutan Aktiva Tetap	1,066,875,775.08
III.	<u>BIAYA AMORTISASI</u>	
1	Biaya Overlay, Landasan, Apron, Jalan	0.00
2	Biaya Study Pengembangan	0.00
	Jumlah Biaya Amortisasi	0.00
	Jumlah Biaya Operasional	2,877,178,611.80

O.	KETERANGAN	(Rupiah)
1	Sumbangan kepada Departemen Perhubungan	0.00
2	Sumbangan kepada Badan-badan Sosial	175,000.00
3	Ongkos Angkut dan Bongkar Muat	3,070,650.00
4	Biaya Bunga	0.00
5	Biaya Keamanan, BMPI, Dokter Jaga	0.00
6	Harian, Majalah dan Buletin	507,300.00
7	Biaya Lelang	450,000.00
8	Biaya Selisih Kurs Valuta Asing	2,119,060.00
9	Kerugian Penjualan Aktiva Tetap	0.00
10	Kerugian Penghapusan Aktiva Tetap	0.00
11	Kerugian Penilaian Persediaan	0.00
12	Kerugian Liqwidasi (Sementara)	0.00
13	Rupa Biaya Lain-lain	46,233,178.97
	Jumlah Biaya Lain-lain	52,555,189.05
	KOREKSI BIAYA TAHUN LALU	
1	Biaya Pegawai	0.00
2	Biaya Pemeliharaan	0.00
3	Biaya Sewa	0.00
4	Biaya Penyusutan	0.00
5	Biaya Lain-lain	0.00
	Jumlah Koreksi Biaya	0.00
	TOTAL BIAYA	2,929,733,800.85
I.	LABA/RUGI PERIODE : 01 JANUARI 1996 S/D 30 DESEMBER 1996	4,923,816.37

PT. (PERSERO) ANGKASA PURA I
BANDAR UDARA SELAPARANG MATARAM

NERACA PER : 31 DESEMBER 1997 DAN 31 DESEMBER 1996

Lampiran II

AKTIVA				PASSIVA			
NO.	KETERANGAN	PER 31 DES.1997 (DEFINITIF)	PER 31 DES.1996 (AUDITED)	NO.	KETERANGAN	PER 31 DES.1997 (DEFINITIF)	PER 31 DES.1996 (AUDITED)
A.	AKTIVA LANCAR			A.	HUTANG LANCAR		
I.	KAS/BANK			I.	HUTANG DAGANG		
1	Kas	4,236,370.00	2,230,176.00	1	Biaya yang masih harus dibayar	867,897,567.00	831,217,727.97
2	Bank	544,682,937.64	495,766,884.05	2	Pendapatan yang diterima dimuka	55,424,429.00	330,372.00
3	Deposito Berjanka	795,000,000.00	319,150,000.00	3	Hutang pembelian Persediaan	16,857,775.00	2,132,540.00
	Jumlah Kas dan Bank	1,343,919,307.64	817,147,060.05	4	Hutang pembelian Aktiva Tetap	578,105,841.50	347,596,915.00
II.	PIUTANG DAGANG				Jumlah Hutang Dagang	1,518,285,612.50	1,181,277,554.97
1	Piutang Exploitasi	51,952,489.00	2,901,200.00	II.	HUTANG NON DAGANG		
2	Angsuran Piutang Exploitasi	-	-	1	Hutang Kontrak	1,738,380,450.00	54,943,185.00
3	Cadangan Piutang Ragu-Ragu	-	-	2	Hutang PPh Pasal 25	-	-
4	Pendapatan yang masih harus diterima	119,906,663.00	111,555,699.47	3	Hutang PPN - Masukan	86,000,270.00	30,965,540.00
	Jumlah Piutang Dagang	171,859,152.00	114,456,899.47	4	Hutang PPN - Keluaran	24,946,883.00	19,156,871.30
III.	PIUTANG NON DAGANG			5	Hutang PPh. Pasal 23 dan 26	1,115,014.00	374,671.00
1	Piutang Pegawai Jangka Pendek	-	-	6	Hutang PPh pasal 21	16,258,249.00	4,282,540.00
2	Piutang Jaminan Sewa-Sewa	-	21,447.00	7	Hutang Pajak lainnya	-	-
3	Piutang PPN Keluaran	5,195,249.00	2,795,554.00	8	Hutang Deviden	-	-
4	Piutang Kontrak	1,738,380,450.00	54,943,185.00	9	Hutang Bonus & Tantiem	-	-
5	Piutang PPN Masukan	119,600,494.00	31,338,179.00	10	Hutang Dana Pemb. Usaha Kecil & Koperas	7,651,249.00	-
6	Piutang Dana Pensiun	-	-	11	Hutang dana Pensiun	-	-
7	Piutang Lain-Lain	120,500.00	-	12	Hutang Iuran THT	-	-
	Jumlah Piutang Non Dagang	1,863,296,693.00	89,098,365.00	13	Hutang Lancar Lain-Lain	5,460,046.00	64,481,076.20
IV.	KEWAJIBAN & BIAYA DIBAYAR DIMUKA				Jumlah Hutang Non Dagang	1,879,812,161.00	174,203,883.50
1	Biaya dibayar dimuka	-	-		JUMLAH HUTANG LANCAR	3,398,097,773.50	1,355,481,438.47
2	PPh PsI.23 dan PPh PsI. 25	-	-	III.	HUTANG JANGKA PANJANG		
3	Uang Muka Bonus & Tantiem	-	-	1	Jaminan Sewa yang akan diperhitungkan	28,180,134.00	9,983,862.40
	Jumlah Kewajiban dan Biaya Dibayar Dimuka	-	-	2	B.P.Y.B.D.S	-	4,059,647,500.00
V.	PERSEDIAAN	44,099,860.00	44,113,795.00		Jumlah Hutang Jangka Panjang	28,180,134.00	4,069,631,362.40
	JUMLAH AKTIVA LANCAR	3,423,175,012.64	1,064,816,119.52		JUMLAH HUTANG	3,426,277,907.50	5,425,112,800.87

AKTIVA

PASSIVA

NO.	KETERANGAN	PER 31 DES.1997 (DEFINITIF)	JUMLAH (Rupiah)	NO.	KETERANGAN	PER 31 DES.1997 (DEFINITIF)	JUMLAH (Rupiah)
B	AKTIVA TETAP			B.	MODAL		
1	Landasan, Taxway dan Apron	13,352,826,559.98	12,142,596,559.98	1	Modal Dasar	-	-
2	Tanah	12,263,524,300.00	12,263,524,300.00	2	Penyertaan Modal pemerintah	-	-
3	Lapangan, Jalan, Pagar dll.	1,413,209,155.84	1,315,743,155.84	3	Modal ditempatkan	-	-
4	Gedung-Gedung	1,305,715,700.96	1,011,707,843.96	4	Cadangan Modal	-	-
5	Alat-Alat Perhubungan Udara	1,543,668,069.99	1,526,088,069.99	5	Modal Donasi	-	-
6	Alat-Alat Pengangkutan Kend. Bermotor	1,259,807,269.06	1,256,927,269.06		Jumlah Modal	-	-
7	Alat-Alat Kantor	65,784,370.89	34,725,870.89				
8	Instalasi Listrik	6,866,669,661.23	5,114,535,737.74	VI.	Perkiraan Perantara		
9	Instalasi Air	5,454,350.00	154,350.00	a.	Kantor Pusat	39,917,900,362.63	33,021,318,868.77
10	Peralatan Perbengkelan	12,148,775.00	11,473,775.00	b.	Cabang Ngurah Rai	160,350,146.08	88,323,214.08
11	Instalasi Air Conditioner	143,525,257.50	137,226,801.50	c.	Cabang Polonia	-	-
12	Instalasi Telepon	62,004,535.00	30,258,535.00	d.	Cabang Juanda	2,367,156.00	-
13	Peralatan Mekanik	105,245,517.60	59,867,517.60	e.	Cabang Hasanuddin	5,194,151.50	5,375,788.50
14	Public Information System	10,330,592.00	7,807,592.00	f.	Cabang Sepinggan	974,520.00	189,600.00
15	Komputer Administrasi	45,334,080.00	30,161,280.00	g.	Cabang Frans Kaisiepo	-	-
16	Detector	1,219,938,902.56	1,147,063,402.56	h.	Cabang Sam Ratulangi	(209,041.00)	-
17	Lain-Lain Aktiva Tetap	69,399,178.79	37,781,178.79	i.	Cabang Adi Sucipto	1,199,345.00	-
	Jumlah Nilai Perolehan	39,744,586,276.40	36,127,643,239.91	j.	Cabang Adi Sumarmo	(230,878.00)	-
	Akumulasi Penyusutan Ak. Tetap s/d Thn. La	(1,594,521,265.72)	(470,457,153.64)	k.	Cabang Samsuddin Noor	1,204,726.00	1,204,726.00
	Akumulasi Penyusutan Ak. Tetap s/d Thn. Be	(1,334,399,818.00)	(1,122,033,524.08)	l.	Cabang Achmad Yani	(70,300.00)	42,300.00
	JUMLAH AKTIVA TETAP	36,815,665,192.68	34,535,152,562.19	m.	Cabang Pattimura	(118,670.00)	-
					Jumlah Perkiraan Perantara	40,088,561,518.21	33,116,454,497.35
C.	AKTIVA TETAP TAK BERWUJUD	-	-				
D	AKTIVA LAIN-LAIN			E.	LABA YANG BELUM DIBAGI		
1	Piutang Pegawai Jangka Panjang	-	-	1	Laba Tahun Lalu	-	-
2	Aktiva Tetap dalam Pengadaan	650,742,550.00	90,760,415.00	2	Laba Periode 1 Jan.96 s/d 31 Des.96	(737,212,555.51)	(485,632,291.63)
3	Beban Yang ditangguhkan	1,887,665,779.00	2,363,692,667.00		Jumlah Laba Yang Belum Dibagi	(737,212,555.51)	(485,632,291.63)
4	Aktiva Tidak Produktif	378,335.88	1,513,242.88				
	JUMLAH AKTIVA LAIN-LAIN	2,538,786,664.88	2,455,966,324.88		JUMLAH PASSIVA	42,777,626,870.20	38,055,935,006.59
	JUMLAH AKTIVA	42,777,626,870.20	38,055,935,006.59				

Kurs per 31-12-1996 US\$ 1.00 = Rp. 2383,00

Kurs per 31-12-1997 US\$ 1.00 = Rp. 5.300,00

**PT (PERSERO) ANGKASA PURA I
BANDAR UDARA SELAPARANG - MATARAM
PERHITUNGAN LABA - RUGI**

PERIODE : 01 JANUARI S/D 31 DESEMBER 1996 DAN 1 JANUARI S/D 31 DESEMBER 1997

Lembar : 1

NO	KETERANGAN	01 JANUARI S/D 31 DES. 1997	01 JANUARI S/D 31 DES. 1996
A.	<u>PENDAPATAN OPERASIONAL</u>		
I.	<u>JASA PENDRT, PENEMPT, LAMPU LANDSN</u>		
1	Jasa Pendaratan Domestik	204,340,850.00	188,424,080.00
2	Retur Penj. Jasa Pendaratan Domestik	-	-
3	Jasa Penempatan Domestik	913,757.00	755,925.00
4	Retur Penj. Jasa Penempatan Domestik	-	-
5	Jasa Penyimpanan Domestik	-	-
6	Retur Penj. Jasa Penyimpanan Domestik	-	-
7	Jasa Lampu Landasan Domestik	-	-
8	Jasa Pendaratan Internasional	100,955,901.24	105,649,690.53
9	Retur Penj. Jasa Pendaratan Internasional	-	-
10	Jasa Penempatan Internasional	267,015.15	47,083.20
11	Retur Penj. Penempatan Internasional	-	-
	Jumlah Jasa Pendaratan, Penempatan, Lampu Landasan	308,477,523.39	292,878,778.73
II.	<u>JASA PELAYN. PENUMP. PES. UDARA</u>		
1	JP3U Domestik	1,535,533,000.00	1,423,144,000.00
2	Retur Penjualan JP3U Domestik	-	-
3	JP3U Internasional	370,670,129.00	304,882,760.00
4	Retur Penjualan JP3U internasional	-	-
	Jumlah Jasa Pelayn. PenumpG. Pes. Udara	1,906,203,129.00	1,728,028,760.00
III.	<u>JASA PELAYANAN PENERBANGAN</u>		
1	Jasa Pelayanan Penerbangan Domestik	64,181,120.00	66,464,420.00
2	Retur Penj. Pelayanan Penerbangan Domestik	-	-
3	Jasa pelayanan Penerbangan Internasional	304,039,547.90	258,988,925.64
4	Retur Penj. Pelayn. Penerbangan Internasional	-	-
5	Penjualan Pelayn Penerbng. Lintas (Over Flying)	-	-
6	Retur Penj. Pelay. Penerbng Lintas (Over Flying)	-	-
	Jumlah Jasa Pelayanan Penerbangan	368,220,667.90	325,433,345.64
IV	<u>PENDAPATAN AVIO BRIDGE</u>		
1	Jasa Avio Bridge Domestik	-	-
2	Retur Penj. Avio Bridge Domestik	-	-
3	Jasa Avio Bridge Internasional	-	-
4	Retur Penj. Avio Bridge Internasional	-	-
	Jumlah Pendapatan Avio Bridge	-	-

NO	KETERANGAN	01 JANUARI S/D 31 DES. 1997	01 JANUARI S/D 31 DES. 1996
V	<u>PENDAPATAN SEWA</u>		
1	Sewa Ruang Rupiah	-	7,200,000.00
2	Retur Penj. Sewa Ruang Rupiah	-	-
3	Sewa Ruang US Dollar	186,363,471.98	106,260,990.44
4	Retur Penj. Sewa Ruabg US Dollar	-	-
5	Sewa Tanah Rupiah	59,229,872.00	44,077,870.00
6	Retur Penj. Sewa Tanah Rupiah	-	-
7	Sewa Tanah US Dollar	10,104,873.20	10,358,304.00
8	Retur Penj. Sewa Tanah US Dollar	-	-
9	Sewa Tempat Rupiah	-	-
10	Retur Penj. Sewa Tempat Rupiah	-	-
	Jumlah Pendapatan Sewa	255,698,217.18	167,897,164.44
VI	<u>PENDAPATAN KONSESI</u>		
A.	<u>Konsesi - Rupiah</u>		
1	Konsesi Restaurant	7,449,678.00	4,873,616.00
2	Konsesi Porter Service	679,413.00	-
3	Konsesi Land Transportation	31,668,555.00	1,421,235.00
4	Konsesi Money Exchange	361,800.00	220,070.00
5	Konsesi Travel Biro	153,250.00	66,430.00
6	Konsesi Asuransi	218,900.00	-
7	Konsesi Bank	-	-
8	Konsesi Veem	-	-
9	Konsesi Gift & Souvenir Shop	17,376,631.00	8,580,647.00
10	Konsesi Hotel Reservation	959,305.00	1,464,472.00
11	Konsesi Book, Periodicals & Stationery	-	-
12	Konsesi Snack Bar	6,760,604.00	6,476,470.00
13	Konsesi Cleaning Service	4,668,802.00	888,460.00
14	Konsesi Catering	20,880,533.00	14,287,111.00
15	Konsesi CCTV	-	-
16	Konsesi Batik	3,860,430.00	7,034,475.00
17	Konsesi Ground Handling	-	-
18	Konsesi Lain-lain Rupiah	24,716,575.00	14,033,093.00
19	Konsesi Money Exchange US \$	-	-
20	Konsesi Veem/EMKU US \$	163,788.80	-
21	Konsesi Gift & Souvenir Shop (DPS) US \$	-	-
22	Konsesi Hotel Reservation US \$	-	-
23	Konsesi Snack Bar US \$	-	-
24	Konsesi Ground Handling US\$	-	-
25	Konsesi Lain-Lain US \$	10,382,430.00	4,820,958.80
	Jumlah Permdapatan Konsesi	130,298,694.80	64,167,037.80

NO	KETERANGAN	01 JANUARI S/D 31 DES. 1997	01 JANUARI S/D 31 DES. 1996
VII	<u>PENDPT PARKIR KEND,PERON&PAS PEL.</u>		
1	Parkir Mobil Umum	96,496,500.00	82,463,900.00
2	Retur Parkir Mobil Umum	-	-
3	Parkir Motor Umum	7,764,000.00	6,973,800.00
4	Retur.Parkir Motor Umum	-	-
5	Peron	18,975,200.00	18,805,818.00
6	Pas Pelabuhan	83,887,475.00	58,200,754.00
7	Retur Penj. Pas Pelabuhan	-	-
	Jmlh. Pend.Parkir Kendaraan,Peron&Pas Pel.	205,123,175.00	166,444,272.00
VIII	<u>PENDAPATAN PEMAKAIAN LISTRIK</u>		
1	Pemakaian Listrik	36,405,438.00	34,426,741.00
2	Retur Penj. Pemakaian Listrik	-	-
	Jumlah Pendapatan Pemakaian Listrik	36,405,438.00	34,426,741.00
IX	<u>PENDAPATAN PEMASANGAN REKLAME</u>		
1	Pemasangan Reklame Rupiah	53,950,782.00	31,399,875.00
2	Retur Penj. Pemasangan reklame Rupiah	-	-
3	Pemasangan Reklame US \$	-	-
4	Retur Penj. Pemasangan reklame US \$	-	-
	Jumlah Pendapatan Pemasangan Reklame	53,950,782.00	31,399,875.00
X	<u>PENDAPATAN PEMAKAIAN AIR</u> <i>→ disebul pend ?</i>		
1	Pemakalan Air	6,776,295.00	5,457,890.00
2	Retur Penjualan Pemakalan Air	-	-
	Jumlah Pendapatan Pemakaian Air	6,776,295.00	5,457,890.00
XI	<u>PEMAKAIAN CONVEYOR</u> <i>h</i>		
1	Pemakalan Conveyor Domestik	-	1,748,300.00
2	Retur Penj. Pemakalan Conveyor Domestik	-	-
3	Pemakalan Conveyor Internasional	-	-
4	Retur Penj. Pemakalan Conveyor Internasional	-	-
	Jumlah Pendapatan Conveyor	-	1,748,300.00
XII	<u>PENDAPATAN PEMAKAIAN TELEPON</u>		
1	Pemakalan Telepon Rupiah	9,851,603.00	2,830,748.00
2	Rertur Penj. Pemakalan Telepon Rupiah	-	-
3	Pemakaian Telepon US \$	-	-
4	Rertur Penj. Pemakaian Telepon US \$	-	-
	Jumlah Pendapatan Pemakalan Telepon	9,851,603.00	2,830,748.00

NO	KETERANGAN	01 JANUARI S/D 31 DES. 1997	01 JANUARI S/D 31 DES. 1996
XIII	<u>PENDAPATAN PEMAKAIAN COUNTER</u>		
1	Pemakaian Counter Rupiah	54,688,250.00	46,431,750.00
2	Retur Penj. Pemakaian Counter Rupiah	-	-
3	Pemakaian Counter US \$	16,490,131.35	12,240,033.05
4	Retur Penj. Pemakaian Counter US \$	-	-
	Jumlah Pendapatan Counter	71,178,381.35	58,671,783.05
XIV	<u>PENDAPATAN PEMAKAIAN TIMBANGAN</u>		
	Jumlah Pendapatan Pemakaian Timbangan	-	-
XV	<u>PEND. PEMAK. RUANG TUNGGU DOMST.</u>		
	Jumlah Pend. Pemak. Ruang Tunggu Domst.	-	-
	Jumlah Pendapatan Operasional	3,350,183,906.62	2,879,380,695.66
B	<u>PENDAPATAN LAIN-LAIN</u>		
1	Jasa Giro Rupiah	13,076,460.00	-
2	Jasa Giro US \$	5,692,888.77	-
3	Bunga Deposito Rupiah	12,601,020.00	52,030,008.45
4	Bunga Deposito US \$	26,088,045.90	-
5	Denda yang diterima	987,522.36	727,168.64
6	Selisih Kurs Penjualan	673,801,544.08	15,216,597.99
7	Selisih Penyesuaian Kurs	-	-
8	Insidentilil Rupiah	4,870,000.00	549,163.00
9	Insidentilil US \$	-	-
10	L e t a n g	-	-
11	Peristirahatan/Guest House	-	-
12	Keuntungan Penjualan Aktiva Tetap	1,134,907.00	-
13	Koreksi Penyusutan Aktiva Tetap	-	-
14	Alas Penilaian Persediaan	-	-
15	Pendapatan Piutang yang dicadangkan	-	-
16	Pendapatan Rupa-rupa	42,676,246.89	12,071,157.48
	Jumlah Pendapatan Lain-Lain	780,928,635.00	80,594,095.56
	TOTAL PENDAPATAN :	4,131,112,541.62	2,959,974,791.22

NO	KETERANGAN	01 JANUARI S/D 31 DES. 1997	01 JANUARI S/D 31 DES. 1996
A.	<u>BIAYA-BIAYA OPERASIONAL</u>		
I.	<u>BIAYA PEGAWAI</u>		
1	Gaji dan Tunjangan Gaji	537,838,781.00	- 321,474,692.00
2	Honorarium	68,650,800.00	26,833,700.00
3	Team PT. Angkasa Pura I	26,855,000.00	1,755,000.00
4	Honor Pegawai Meteorologi	-	-
5	Tunjangan Penugasan Pegawai dilugaskan	-	-
6	Tunjangan Operasional	645,653,492.00	463,274,587.00
7	Tunjangan Beras	96,794,060.00	55,738,040.00
8	Uang Lembur	53,055,590.00	23,848,645.00
9	Uang Makan Lembur	21,925,000.00	11,421,275.00
10	Tunjangan Pajak	130,377,419.00	49,949,475.00
11	Pakaian Dinas	38,805,930.00	28,385,400.00
12	Tunjangan Pengobatan	30,763,881.00	14,315,686.00
13	Dokter	5,662,650.00	2,259,355.00
14	Tunjangan Transport/Mobilitas	-	-
15	Tunjangan Perumahan, Listrik dan Air	-	-
16	Tunjangan Kematian, Bencana Alam dsb.	2,800,000.00	-
17	Makanan Kecil dan Minuman	57,194,750.00	51,238,750.00
18	Iuran Dana Pensiun	-	-
19	Tunjangan Hari Raya	-	-
20	Tunjangan Khusus	81,194,028.00	73,487,158.00
21	Tunjangan Kelahiran	213,150.00	367,182.00
22	Tunjangan Bergilir	-	1,844,970.00
23	Lain-lain Biaya Pegawai	-	-
	Jumlah Biaya Pegawai	1,797,782,540.00	1,126,193,915.00
II.	<u>BIAYA PEMELIHARAAN AKTIVA TETAP</u>		
1	Landasan, Taxiway dan Apron	514,334,252.00	484,277,533.00
2	Lapangan, Jalan, Pagar dll.	48,236,000.00	2,558,000.00
3	Gedung-Gedung	59,673,345.00	25,450,500.00
4	Alat-alat Perhubungan Udara	186,258,005.88	137,814,535.25
5	Alat-alat Pengangkutan, Kend. Bermotor dll.	6,899,570.00	4,866,000.00
6	Alat-alat Kantor	645,600.00	1,604,091.00
7	Instalasi Listrik	11,661,800.00	9,547,432.00
8	Instalasi Air	3,068,450.00	250,600.00
9	Alat-alat Perbengkelan	115,000.00	20,000.00
10	Instalasi Air Conditioner	9,717,600.00	2,136,955.00
11	Instalasi Telepon	8,439,350.00	1,549,350.00
12	Peralatan Mekanik	554,000.00	2,070,000.00
13	Public Information System	1,180,300.00	-

NO	KETERANGAN	01 JANUARI S/D 31 DES. 1997	01 JANUARI S/D 31 DES. 1996
14	Komputer Administrasi	705,600.00	208,250.00
15	Detector	-	4,900.00
16	Kebersihan	28,526,000.00	23,959,000.00
17	Lain-lain Aktiva Tetap	85,000.00	-
	Jumlah Biaya Pemeliharaan	880,099,872.88	696,317,146.25
III.	BIAYA PERSEDIAAN		
1	Kantor	49,232,765.00	29,726,350.00
2	Obat-obatan	100,000.00	-
3	Kebersihan	552,200.00	395,550.00
4	Bahan Bakar/Pelumas	14,292,450.00	11,467,800.00
5	Keperluan PKP-PK	-	28,500.00
6	Keperluan Meteorologi	-	-
7	Keperluan Telekomunikasi	1,100,400.00	1,032,000.00
8	Keperluan Perbengkelan	-	-
9	Keperluan Komputer	1,480,500.00	833,500.00
10	Keperluan Minuman Pegawai	-	-
11	Keperluan Lain-lain	27,031,475.00	16,160,261.00
	Jumlah Biaya Persediaan	93,789,790.00	59,643,961.00
IV.	BIAYA SEWA		
1	Sewa Listrik	119,315,305.00	107,410,820.00
2	Sewa Air	13,449,490.00	11,867,260.00
3	Sewa Telepon	31,588,516.00	22,709,421.00
4	Sewa Saluran Telekomunikasi	99,210,981.33	62,222,433.40
	Jumlah Biaya Sewa	263,564,292.33	204,209,934.40
V.	BIAYA U M U M		
1	Biaya Administrasi Bank	174,575.00	8,384,076.24
2	Biaya Pemeriksaan Akuntan	-	-
3	Biaya Reklame Iklan	6,000,000.00	3,000,000.00
4	Biaya Pajak (SWP3D, Pajak Radio, dll)	33,269,052.87	13,886,030.83
5	Biaya Pajak Bumi dan Bangunan (PBB)	54,447,383.00	54,447,383.00
6	Biaya Perjalanan Dinas Dalam Negeri	45,271,990.00	41,378,141.00
7	Biaya Perjalanan Dinas Luar Negeri	-	-
8	Biaya Pendidikan	157,296,011.00	9,161,000.00
9	Biaya Olah Raga	7,185,050.00	4,620,000.00
10	Biaya Asuransi/Astek	28,743,417.00	1,478,850.00
11	Biaya Penataran	-	-
12	Biaya Pesangon	-	-
13	Biaya Operasional PPUK & Koperasi	1,704,000.00	-
14	Lain-lain Biaya Umum	70,639,737.00	48,297,932.00
	Jumlah Biaya Umum	404,731,215.87	184,653,413.07

NO	KETERANGAN	01 JANUARI S/D 31 DES. 1997	01 JANUARI S/D 31 DES. 1996
VI	<u>BIAYA PENYISIHAN PIUTG. RAGU-RAGU</u>		
a.	Piutang Aeronautika :		
1	-JP2 Domestik	-	-
2	-JP2 Internasional	-	-
3	-Jasa Pendaratan Domestik	-	-
4	-Jasa Pendaratan Internasional	-	-
5	-Jasa Penempatan Internasional	-	-
6	-JP3U Domestik	-	-
7	-JP3U Internasional	-	-
	Jml. By. Penyisihan Piut. Ragu-2 Aeronautika	-	-
b.	Piutang Non Aeronautika :		
1	-Sewa Ruang Rupiah	-	-
2	-Sewa Tanah Rupiah	-	-
3	-Pemakaian Listrik Rupiah	-	-
4	-Pemasangan Reklame Rupiah	-	-
5	-Pemakaian Air Rupiah	-	-
6	-Pemakaian Telepon Rupiah	-	-
7	-Konsesi	-	-
8	-Pemakaian Pas Pelabuhan Rupiah	-	-
9	-Sewa Ruang US \$	-	-
10	-Pemakaian Timbangan	-	-
	Jml. By. Penyisihan Piut. Ragu2 Non Aeronautika	-	-
VII.	<u>BIAYA PENYUSUTAN AKTIVA TETAP</u>		
1	Landasan, Taxiway dan Apron	343,741,675.00	289,269,289.00
2	Lapangan, Jalan, Pagar dll.	64,806,574.00	59,933,277.00
3	Gedung - Gedung	36,562,060.00	29,211,868.00
4	Alat-Alat Perhubungan Udara	114,978,059.00	114,229,849.08
5	Alat-Alat Pengangkutan Kend. Bermotor	153,474,041.00	153,186,043.00
6	Alat-Alat Kantor	13,033,069.00	7,124,020.00
7	Instalasi Listrik	458,781,494.00	339,420,037.00
8	Instalasi Air	545,435.00	15,435.00
9	Peralatan Perbengkelan	2,429,755.00	2,294,755.00
10	Instalasi Air Conditioner	22,680,514.00	21,420,825.00
11	Instalasi telepon	3,100,226.00	1,512,927.00
12	Peralatan Mekanik	8,541,147.00	4,003,348.00
13	Public Information System	1,033,059.00	780,759.00
14	Komputer Administrasi	9,068,816.00	6,032,256.00
15	Detector	90,389,259.00	85,530,893.00
16	Lain-Lain Aktiva Tetap	13,258,635.00	8,933,036.00
	Jumlah Biaya Penyusutan Aktiva Tetap	1,334,399,818.00	1,120,898,617.08

NO	KETERANGAN	01 JANUARI S/D 31 DES. 1997	01 JANUARI S/D 31 DES. 1996
VIII.	BIAYA AMORTISASI		
1	Biaya Overlay Landasan, Apron, Jalan	-	-
2	Biaya Study Pengembangan	-	-
	Jumlah Biaya Amortisasi	-	-
	Jumlah Biaya Operasional	4,774,367,529.08	3,391,916,988.80
B.	BIAYA LAIN-LAIN		
1	Sumbangan kepada Badan-Badan Sosial	200,150.00	175,000.00
2	Ongkos Angkut dan Bongkar Muat	1,413,500.00	3,070,650.00
3	Biaya Bunga	-	-
4	Belanja Dapur Wisma Kopo/Guest House	-	-
5	Biaya Keamanan, BMPI, Dokter Jaga	9,790,000.00	-
6	Harian, Majalah dan Buletin	1,078,500.00	507,300.00
7	Biaya Selisih Kurs Valuta Asing	17,408,166.09	2,119,060.08
8	Biaya Lelang	-	450,000.00
9	Kerugian Penjualan Aktiva Tetap	-	-
10	Kerugian Penghapusan Aktiva Tetap	-	1,134,907.00
11	Kerugian Penilaian Persediaan	-	-
12	Rupa Biaya Lain-Lain	64,067,251.96	46,233,178.97
	Jumlah Biaya Lain-lain	93,957,568.05	53,690,096.05
	TOTAL BIAYA	4,868,325,097.13	3,445,607,082.85
	LABA/RUGI PERIODE : 01 JAN. 1997 S/D 31 DES.		
	1997 DAN 01 JAN. 1996 S/D 31 DES. 1996	(737,212,555.51)	(485,632,291.63)

PT PERSERO ANGKASA PURA I
BANDAR UDARA SELAPARANG MATARAM
NERACA PER : 31 DESEMBER 1998 DAN 31 DESEMBER 1997

Halaman : 1
PASSIVA

AKTIVA

NO.	KETERANGAN	PER 31 DES.1998 (DEFINITIF)	PER 31 DES.1997 (AUDITED)	NO.	KETERANGAN	PER 31 DES.1998 (DEFINITIF)	PER 31 DES.1997 (AUDITED)
A.	AKTIVA LANCAR			A.	HUTANG LANCAR		
I.	KAS/BANK			I.	HUTANG DAGANG		
1	Kas	6.873.395,00	4.236.370,00	1	Biaya Yang Masih Harus Dibayar	118.906.655,00	1.116.442.304,87
2	Bank	291.626.092,00	502.708.017,64	2	Pendapatan Yang Diterima Dimuka	41.740.744,00	55.424.429,00
3	Deposito Berjangka	1.508.700.000,00	697.600.000,00	3	Hutang Pembelian Persediaan	61.267.920,00	16.867.776,00
	Jumlah Kas dan Bank	1.807.099.487,00	1.204.444.387,64	4	Hutang Pembelian Aktiva Tetap	346.336.655,00	578.105.841,50
II.	PIUTANG DAGANG				Jumlah Hutang Dagang	658.251.874,00	1.765.830.350,37
1	Piutang Eksploitasi	4.338.797,00	49.888.609,00	II.	HUTANG NON DAGANG		
2	Angsuran Piutang Eksploitasi	-	-	1	Hutang Kontrak	113.654.770,00	-
3	Cadangan Piutang Ragu-Ragu	-	-	2	Hutang PPh Pasal 25	-	-
4	Pendapatan yang masih harus diterima	140.591.158,00	111.279.750,00	3	Hutang PPN Masukan	16.467.861,00	86.000.270,00
	Jumlah Piutang Dagang	144.929.955,00	161.168.359,00	4	Hutang PPN Keluaran	16.085.670,00	24.802.323,00
III.	PIUTANG NON DAGANG			5	Hutang PPh pPasal 23 dan 26	277.992,00	1.116.014,00
1	Piutang Pegawai Jangka Pendek	200.000,00	-	6	Hutang PPh Pasal 21	28.088.669,00	16.258.249,00
2	Piutang Jaminan Sewa-Sewa	-	-	7	Hutang Pajak Lainnya	-	-
3	Piutang PPN Keluaran	752.948,00	4.988.861,00	8	Hutang Deviden	-	-
4	Piutang Kontrak	113.654.770,00	-	9	Hutang Bonus & Tantiem	-	-
5	Piutang PPN Masukan	40.535.922,00	119.600.494,00	10	Hutang Dana Pemb. Usaha Kecil & Koperasi	-	-
6	Piutang Dana Pensiun	-	-	11	Hutang Dana Pensiun	-	-
7	Piutang Lain-Lain	-	120.500,00	12	Hutang Iuran THT	-	-
	Jumlah Piutang Non Dagang	155.143.640,00	124.709.855,00	13	Hutang Lancar Lain-Lain	60.100,00	13.111.295,00
IV.	KEWAJIBAN & BIAYA DIBAYAR, DIMUKA				Jumlah Hutang Non Dagang	174.635.062,00	141.287.151,00
1	Biaya Dibayar Dimuka	-	-		JUMLAH HUTANG LANCAR	732.886.936,00	1.907.117.601,37
2	PPh Pasal 23 dan PPh Pasal 25	-	-	III.	HUTANG JANGKA PANJANG		
3	Uang Muka Bonus & Tantiem	-	-	1	Jaminan Sewa Yang Akan Diperhitungkan	41.477.550,00	24.756.759,50
	Jumlah Kewajiban & Biaya Dibayar Dimuka	-	-	2	B.P.Y.B.D.S	-	-
V.	PERSEDIAAN	53.689.795,00	44.099.860,00		Jumlah Hutang Non Dagang	41.477.550,00	24.756.759,50
	JUMLAH AKTIVA LANCAR	2.160.862.877,00	1.534.422.461,64		JUMLAH HUTANG	774.364.486,00	1.931.874.260,87

AKTIVA

NO.	KETERANGAN	PER 31 DES.1998 (DEFINITIF)	PER 31 DES.1997 (AUDITED)	NO.	KETERANGAN	PER 31 DES.1998 (DEFINITIF)	PER 31 DES.1997 (AUDITED)
B.	AKTIVA TETAP			B.	MODAL		
1	Landasan, Taxiway dan Apron	13.451.169.558,00	13.352.826.559,98	1	Modal Dasar	-	-
2	T a n a h	12.649.667.038,00	12.263.624.300,00	2	Penyertaan Modal Pemerintah	-	-
3	Lapangan, Jalan, Pagar dll	1.427.282.164,00	1.413.209.155,84	3	Modal Ditempatkan	-	-
4	Gedung-Gedung	1.402.966.699,00	1.305.716.700,96	4	Cadangan Modal	-	-
5	Alat-Alat Perhubungan Udara	1.543.668.069,00	1.543.668.069,99	5	Modal Donasi	-	-
6	Alat-Alat Pengangkutan Kend. Bermotor	1.320.088.178,00	1.259.807.269,06		Jumlah Modal	-	-
7	Alat-Alat Kantor	82.994.368,00	65.784.370,89	C.	PERKIRAAN PERANTARA		
8	Instalasi Listrik	6.984.803.658,00	6.866.669.661,23	a.	Kantor Pusat	40.402.784.119,00	39.917.900.362,63
9	Instalasi Air	5.454.360,00	5.454.360,00	b.	Cabang Ngurah Rai	183.029.916,00	160.350.146,08
10	Peralatan Perbengkelan	12.148.775,00	12.148.775,00	c.	Cabang Polonia	-	-
11	Instalasi Air Conditioner	314.666.267,00	143.525.257,50	d.	Cabang Juanda	3.294.937,00	2.367.156,00
12	Instalasi telepon	62.004.535,00	62.004.535,00	e.	Cabang Hasanuddin	5.944.751,00	5.194.151,50
13	Peralatan Mekanik	105.245.517,00	105.245.517,60	f.	Cabang Sepinggan	1.405.325,00	974.620,00
14	Public Information System	10.330.692,00	10.330.692,00	g.	Cabang Frans Kaisiepo	-	-
15	Komputer Administrasi	101.539.080,00	45.334.080,00	h.	Cabang Sam Ratulangi	1.049.793,00	(209.041,00)
16	Detector	1.219.938.902,00	1.219.938.902,56	i.	Cabang Adi Sucipto	2.891.281,00	1.199.345,00
17	Lain-Lain Aktiva Tetap	128.691.178,00	69.399.178,79	j.	Cabang Adi Sumarmo	1.600.722,00	(230.878,00)
	Jumlah Nilai Perolehan	40.822.638.908,00	39.744.586.276,40	k.	Cabang Samsuddin Noor	1.204.726,00	1.204.726,00
	Akumulasi Peny. Ak. Tetap s/d Thn. Lalu	(2.928.921.083,00)	(1.594.521.265,72)	l.	Cabang Achmad Yani	129.700,00	(70.300,00)
	Akumulasi Peny. Ak. Tetap s/d Thn. Berjalan	(1.393.265.094,00)	(1.334.399.818,00)	m.	Cabang Pattimura	(118.670,00)	(118.670,00)
	JUMLAH AKTIVA TETAP	36.500.452.731,00	36.815.665.192,68		Jumlah Perkiraan Perantara	40.603.216.600,00	40.088.561.518,21
C.	AKTIVA TETAP TAK BERWUJUD	-	-	D.	LABA YANG BELUM DIBAGI		
D.	AKTIVA LAIN-LAIN			1	Laba Tahun Lalu	-	-
1	Piutang Pegawai Jangka Panjang	-	-	2	Laba Periode 1 Januari s/d 31 Des. 1998	(1.442.363.913,00)	(1.131.561.459,88)
2	Aktiva Tetap Dalam Pengadaan	148.899.830,00	650.742.550,00		Jumlah Laba Yang Belum Dibagi	(1.442.363.913,00)	(1.131.561.459,88)
3	Beban Yang Ditangguhkan	1.124.623.400,00	1.887.665.779,00				
4	Aktiva Tidak Produktif	378.335,00	378.335,88				
	Jumlah Aktiva Lain-Lain	1.273.901.665,00	2.538.786.664,88				
	JUMLAH AKTIVA	39.935.217.173,00	40.888.874.319,20		JUMLAH PASSIVA	39.935.217.173,00	40.888.874.319,20

Kurs per 31-12-1997 US\$ 1,00 = Rp. 4.650,00

Kurs per 31-12-1998 US\$ 1,00 = Rp. 8.025,00

PT (PERSERO) ANGKASA PURA I
 BANDAR UDARA SELAPARANG MATARAM
 PERHITUNGAN LABA - RUGI
 PERIODE : 01 JANUARI S/D 31 DESEMBER 1998 DAN 01 JANUARI S/D 31 DESEMBER 1997

Halaman : 3
 Lembaran : 1

NO.	KETERANGAN	01 JANUARI S/D 31 DES. 1998	01 JANUARI S/D 31 DES. 1997
A.	<u>PENDAPATAN OPERASIONAL</u>		
I.	<u>JASA Pendaratan, Penempatan, Lampu Land.</u>		
1	Jasa Pendaratan Domestik	150.826.535,00	204.340.850,00
2	Retur Penj. Jasa Pendaratan Domestik	-	-
3	Jasa Penempatan Domestik	959.873,00	913.757,00
4	Retur Penj. Jasa Penempatan Domestik	-	-
5	Jasa Penyimpanan Domestik	-	-
6	Retur Penj. Jasa Penyimpanan Domestik	-	-
7	Jasa Lampu Landasan Domestik	-	-
8	Jasa Pendaratan Internasional	131.477.037,00	100.955.901,24
9	Retur Penj. Jasa Pendaratan Internasional	-	-
10	Jasa Penempatan Internasional	340.488,00	267.015,15
11	Retur Penj. Penempatan Internasional	-	-
	Jumlah Jasa Pendaratan, Penempatan, Lampu Landasan	283.603.933,00	306.477.523,39
II.	<u>JASA PELAYANAN PENUMPANG PESAWAT UDARA</u>		
1	JP3U Domestik	1.219.894.376,00	1.535.533.000,00
2	Retur Penjualan JP3U Domestik	-	-
3	JP3U Internasional	346.470.000,00	370.670.129,00
4	Retur Penjualan JP3U Internasional	-	-
	Jumlah Jasa Pelayanan Penumpang Pesawat Udara	1.566.364.376,00	1.906.203.129,00
III.	<u>JASA PELAYANAN PENERBANGAN</u>		
1	Jasa Pelayanan Penerbangan Domestik	41.677.200,00	64.181.120,00
2	Retur Penj. Pelayanan Penerbangan Domestik	-	-
3	Jasa Pelayanan Penerbangan Internasional	413.224.350,00	304.039.547,90
4	Retur Penj. Pelayanan Penerbangan Internasional	-	-
5	Penjualan Pelayanan Penerbangan Lintas (Over Flying)	-	-
6	Retur Penj. Pelay. Penerbangan Lintas (Over Flying)	-	-
	Jumlah Jasa Pelayanan Penerbangan	454.901.550,00	368.220.667,90
IV.	<u>PENDAPATAN AVIO BRIDGE</u>		
1	Jasa Avio Bridge Domestik	-	-
2	Retur Penj. Avio Bridge Domestik	-	-
3	Jasa Avio Bridge Internasional	-	-
4	Retur Penj. Avio Bridge Internasional	-	-
	Jumlah Pendapatan Avio Bridge	-	-

NO.	KETERANGAN	01 JANUARI S/D 31 DES. 1998	01 JANUARI S/D 31 DES. 1997
V.	<u>PENDAPATAN SEWA</u>		
1	Sewa Ruang Rupiah	136.822.250,00	-
2	Retur Penj. Sewa Ruang Rupiah	-	-
3	Sewa Ruang US Dollar	198.059.890,50	187.033.391,98
4	Retur Penj. Sewa Ruang US Dollar	-	-
5	Sewa Tanah Rupiah	72.424.050,00	59.229.872,00
6	Retur Penj. Sewa Tanah Rupiah	-	-
7	Sewa Tanah US Dollar	14.154.135,00	10.104.873,20
8	Retur Penj. Sewa Tanah US Dollar	-	-
9	Sewa Tempat Rupiah	-	-
10	Retur Penj. Sewa Tempat Rupiah	-	-
	Jumlah Pendapatan Sewa Tempat Rupiah	421.460.325,50	256.368.137,18
VI	<u>PENDAPATAN KONSESI</u>		
A.	<u>K o n s e s i - Rupiah</u>		
1	Konsesi Restoran	7.248.641,00	7.449.678,00
2	Konsesi Porter Service	1.116.400,00	679.413,00
3	Konsesi Land Transportation	39.500.175,00	31.668.555,00
4	Konsesi Money Exchange	301.500,00	361.800,00
5	Konsesi Travel Biro	-	153.250,00
6	Konsesi Asuransi	555.600,00	216.900,00
7	Konsesi Bank	-	-
8	Konsesi Veem	-	-
9	Konsesi Gift & Souvenir Shop	56.451.869,00	17.376.631,00
10	Konsesi Hotel Reservation	3.057.450,00	959.305,00
11	Konsesi Book, Perodicals & Stationery	-	-
12	Konsesi Snack Bar	14.894.594,00	6.760.604,00
13	Konsesi Cleaning Service	2.947.051,00	4.668.802,00
14	Konsesi Catering	13.472.539,00	20.880.533,00
15	Konsesi CCTV	-	-
16	Konsesi Batik	5.278.955,00	3.860.430,00
17	Konsesi Ground Handling	-	-
18	Konsesi Lain-lain Rupiah	35.816.195,00	24.716.575,00
19	Konsesi Money Exchange US\$	-	-
20	Konsesi Veem/EMKU US\$	412.705,50	163.788,80
21	Konsesi Gift & Souvenir Shop (DPS) US\$	-	-
22	Konsesi Hotel Reservation US\$	-	-
23	Konsesi Snack Bar US\$	-	-
24	Konsesi Ground Handling US\$	-	-
25	Konsesi Lain-lain US\$	3.569.107,50	10.382.430,00
	Jumlah Pendapatan Konsesi	184.622.782,00	130.298.694,80

NO.	KETERANGAN	01 JANUARI S/D 31 DES. 1998	01 JANUARI S/D 31 DES. 1997
VII	<u>PENDAPATAN PARKIR KEND, PERON & PAS PELABUHAN</u>		
1	Parkir Mobil Umum	77.270.500,00	96.496.500,00
2	Retur Parkir Mobil Umum	-	-
3	Parkir Motor Umum	7.737.600,00	7.764.000,00
4	Retur Parkir Motor Umum	-	-
5	Peron	17.852.562,00	16.975.200,00
6	Pas Pelabuhan	95.034.579,00	83.887.475,00
7	Retur Penj. Pas Pelabuhan	-	-
	Jumlah Pend.Parkir Kendaraan,Peron & Pas Pelabuhan	197.895.241,00	205.123.175,00
VIII	<u>PENDAPATAN PEMAKAIAN LISTRIK</u>		
1	Pemakaian Listrik	41.230.082,00	36.405.438,00
2	Retur Penj. Pemakaian Listrik	-	-
	Jumlah Pendapatan Pemakaian Listrik	41.230.082,00	36.405.438,00
IX.	<u>PENDAPATAN PEMASANGAN REKLAME RUPIAH</u>		
1	Pemasangan Reklame Rupiah	66.497.000,00	53.950.782,00
2	Retur Penj. Pemasangan Reklame Rupiah	-	-
3	Pemasangan Reklame US\$	-	-
4	Retur Penj. Pemasangan Reklame US\$	-	-
	Jumlah Pendapatan Pemasangan Reklame Rupiah	66.497.000,00	53.950.782,00
X.	<u>PENDAPATAN PEMAKAIAN AIR</u>		
1	Pemakaian Air	5.242.862,00	6.776.295,00
2	Retur Penjualan Pemakaian Air	-	-
	Jumlah Pendapatan Pemakaian Air	5.242.862,00	6.776.295,00
XI.	<u>PEMAKAIAN CONVEYOR</u>		
1	Pemakaian Conveyor Domestik	-	-
2	Retur Penj. Pemakaian Conveyor Domestik	-	-
3	Pemakaian Conveyor Internasional	-	-
4	Retur Penj. Pemakaian Conveyor Internasional	-	-
	Jumlah Pendapatan Conveyor	-	-
XII.	<u>PENDAPATAN PEMAKAIAN TELEPON</u>		
1	Pemakaian Telepon Rupiah	27.442.096,00	9.851.603,00
2	Retur Penj. Pemakaian telepon Rupiah	-	-
3	Pemakaian telepon US\$	-	-
4	Retur Penj. Pemakaian Telepon US \$	-	-
	Jumlah Pendapatan Pemakaian Telepon	27.442.096,00	9.851.603,00

NO.	KETERANGAN	01 JANUARI S/D 31 DES. 1998	01 JANUARI S/D 31 DES. 1997
XIII.	<u>PENDAPATAN PEMAKAIAN COUNTER</u>		
1	Pemakaian Counter Rupiah	41.387.500,00	54.688.250,00
2	Retur Penj. Pemakaian Counter Rupiah	-	-
3	Pemakaian Counter US\$	23.605.706,25	16.490.131,35
4	Retur Penj. Pemakaian Counter US\$	-	-
	Jumlah Pendapatan Pemakalan Counter	64.993.206,25	71.178.381,35
XIV.	<u>PENDAPATAN PEMAKAIAN TIMBANGAN</u>	-	-
	Jumlah Pendapatan Pemakalan Timbangan	-	-
XV.	<u>PENDAPATAN PEMAKAIAN RUANG TUNGGU DOMESTIK</u>	-	-
	Jumlah Pendapatan Pemakalan Ruang Tunggu Domestik	-	-
	JUMLAH PENDAPATAN OPERASIONAL	3.314.253.453,75	3.350.853.826,62
B.	<u>PENDAPATAN TAHUN LALU</u>		
1	Pendapatan Lain-lain	-	-
	Jumlah Pendapatan Tahun Lalu	-	-
C.	<u>PENDAPATAN LAJN-LAIN</u>		
1	Jasa Giro Rupiah	7.901.211,00	13.076.460,00
2	Jasa Giro US\$	2.837.866,50	5.692.888,77
3	Bunga Deposito Rupiah	-	12.601.020,00
4	Bunga Deposito US\$	77.743.583,00	26.088.045,90
5	Denda yang diterima	1.745.427,07	987.522,36
6	Selisih Kurs Penjualan	783.028.895,22	534.020.695,08
7	Selisih Penyesuaian Kurs	-	-
8	Insidentil Rupiah	1.592.010,00	4.870.000,00
9	Insidentil US\$	-	-
10	L e l a n g	-	-
11	Peristirahatan/Guest House	-	-
12	Keuntungan Penjualan Aktiva Tetap	-	1.134.907,00
13	Koreksi Penyusutan Aktiva Tetap	-	-
14	Atas Penilaian Persediaan	-	-
15	Pendapatan Piutang yang dicadangkan	-	-
16	Pendapatan Rupa-Rupa	259.559.277,06	42.676.246,89
	Jumlah Pendapatan Lajn-lain	1.134.408.269,85	641.147.786,00
	TOTAL PENDAPATAN :	4.448.661.723,60	3.992.001.612,62

NO.	KETERANGAN	01 JANUARI S/D 31 DES. 1998	01 JANUARI S/D 31 DES. 1997
A.	<u>BIAYA-BIAYA OPERASIONAL</u>		
I.	<u>BIAYA PEGAWAI</u>		
1	Gaji dan Tunjangan Gaji	702.400.602,00	537.836.781,00
2	Honorarium	62.672.250,00	68.650.800,00
3	Team PT Angkasa Pura I	7.555.000,00	26.855.000,00
4	Honor Pegawai Meteorologi	-	-
5	Tunjangan Penugasan Pegawai Ditugaskan	-	-
6	Tunjangan Operasional	1.110.579.071,00	843.900.315,70
7	Tunjangan Beras	105.978.800,00	96.794.060,00
8	Uang Lembur	41.058.685,00	53.055.590,00
9	Uang Makan Lembur	17.356.000,00	21.925.000,00
10	Tunjangan Pajak	164.836.377,00	130.377.419,00
11	Pakaian Dinas	52.869.000,00	38.805.939,00
12	Tunjangan Pengobatan	37.617.697,00	30.763.881,00
13	D o k t e r	16.362.880,00	5.662.650,00
14	Tunjangan Transport/Mobilitas	-	-
15	Tunjangan Perumahan, Listrik dan Air	-	-
16	Tunjangan Kematian, Bencana Alam dsb.	800.000,00	2.800.000,00
17	Makanan Kecil dan Minuman	66.945.817,00	57.194.750,00
18	Iuran Dana Pensiun	-	-
19	Tunjangan hari Raya	-	-
20	Tunjangan Khusus	132.598.997,00	99.313.012,88
21	Tunjangan Kelahiran	442.123,00	213.150,00
22	Tunjangan Bergilir	-	-
23	Lain-Lain Biaya Pegawai	-	-
	Jumlah Biaya Pegawai	2.519.873.299,00	2.014.148.348,58
II.	<u>BIAYA PEMELIHARAAN AKTIVA TETAP</u>		
1	Landasan, Taxiway dan Apron	431.925.467,00	514.334.252,00
2	Lapangan, Jalan, Pagar dll	40.781.000,00	48.236.000,00
3	Gedung-Gedung	84.015.091,00	59.673.345,00
4	Alat-Alat Perhubungan Udara	239.531.436,00	186.258.005,88
5	Alat-Alat Pengangkutan, Kendaraan Bermotor dll	57.852.210,00	6.899.570,00
6	Alat-Alat Kantor	790.000,00	645.600,00
7	Instalasi Listrik	14.435.784,00	11.661.800,00
8	Instalasi Air	3.628.320,00	3.068.450,00
9	Alat-Alat Perbengkelan	-	115.000,00
10	Instalasi Air Conditioner	7.774.950,00	9.717.600,00
11	Instalasi Telepon	1.939.200,00	8.439.350,00
12	Peralatan Mekanik	200.000,00	554.000,00
13	Public Information System	353.500,00	1.180.300,00

NO.	KETERANGAN	01 JANUARI S/D 31 DES. 1998	01 JANUARI S/D 31 DES. 1997
14	Komputer Administrasi	1.674.000,00	705.600,00
15	Detector	-	-
16	Kebersihan	33.100.000,00	28.526.000,00
17	Lain-Lain Aktiva tetap	2.398.000,00	85.000,00
	Jumlah Biaya Pemeliharaan	920.398.958,00	880.099.872,88
III.	BIAYA PERSEDIAAN		
1	Kantor	54.674.910,00	49.232.765,00
2	Obat-Obatan	-	100.000,00
3	Kebersihan	770.400,00	552.200,00
4	Bahan Bakar/Pelumas	23.840.950,00	14.292.450,00
5	Keperluan PKP-PK	1.641.480,00	-
6	Keperluan Meteorologi	-	-
7	Keperluan Telekomunikasi	1.951.650,00	1.100.400,00
8	Keperluan Perbengkelan	-	-
9	Keperluan Komputer	3.761.215,00	-
10	Keperluan Minuman Pegawai	-	1.480.500,00
11	Keperluan Lain-Lain	43.011.500,00	27.031.475,00
	Jumlah Biaya Persediaan	129.652.105,00	93.789.790,00
IV.	BIAYA SEWA		
1	Sewa Listrik	147.846.606,00	119.315.305,00
2	Sewa Air	3.618.340,00	13.449.490,00
3	Sewa Telepon	40.995.827,00	31.588.516,00
4	Sewa Saluran Telekomunikasi	134.711.598,00	99.210.981,33
	Jumlah Biaya Sewa	327.172.369,00	263.564.292,33
V.	BIAYA UMUM		
1	Biaya Administrasi Bank	357.625,00	174.575,00
2	Biaya Pemeriksaan Akuntan	-	-
3	Biaya reklame Iklan	10.000.000,00	6.000.000,00
4	Biaya Pajak (SWP3D, Pajak Radio, dll)	39.464.181,70	33.269.052,87
5	Biaya Pajak Bumi dan Bangunan (PBB)	46.470.798,00	54.447.383,00
6	Biaya Perjalanan Dinas Dalam Negeri	48.690.205,00	45.271.990,00
7	Biaya Perjalanan Dinas Luar Negeri	-	-
8	Biaya Pendidikan	249.863.798,33	196.168.177,79
9	Biaya Olah raga	13.877.650,00	7.185.050,00
10	Biaya Asuransi/Astek	27.306.893,00	28.743.417,00
11	Biaya Penataran	-	-
12	Biaya Pesangon	-	-
13	Biaya Operasional PPUK & Koperasi	5.537.391,00	1.704.000,00
14	Lain-lain Biaya umum	44.932.356,00	70.639.737,00
	Jumlah Biaya Umum	486.500.898,03	443.603.382,66

NO.	KETERANGAN	01 JANUARI S/D 31 DES. 1998	01 JANUARI S/D 31 DES. 1997
VI.	<u>BIAYA PENYISIHAN PIUTANG RAGU-RAGU</u>		
a.	Piutang Aeronautika :		
1	-JP2 Domestik	-	-
2	-JP2 Internasional	-	-
3	-Jasa Pendaratan Domestik	-	-
4	-Jasa Pendaratan Internasional	-	-
5	-Jasa Penempatan Domestik	-	-
6	-Jasa Penempatan Internasional	-	-
7	-JP3U Domestik	-	-
8	-JP3u Internasional	-	-
	Jumlah Biaya Penyisihan Piutang Ragu-Ragu Aeronautika	-	-
b.	Piutang Non Aeronautika :		
1	- Sewa Ruang Rupiah	-	-
2	- Sewa Tanah Rupiah	-	-
3	- Pemakaian Listrik Rupiah	-	-
4	- Pemasangan Reklame Rupiah	-	-
5	- Pemakaian Air Rupiah	-	-
6	- Pemakaian Telepon Rupiah	-	-
7	- Konsesi	-	-
8	- Pemakaian Pas Pelabuhan Rupiah	-	-
9	-Sewa Ruang US\$	-	-
10	-Pemakaian Timbangan	-	-
	Jml. Biaya Penyisihan Piut. Ragu-Ragu Non Aeronautika	-	-
VII.	<u>BIAYA PENYUSUTAN AKTIVA TETAP</u>		
1	Landasan, Taxiway dan Apron	338.737.314,00	343.741.675,00
2	Lapangan, Jalan, Pagar dll.	65.856.678,00	64.806.574,00
3	Gedung-Gedung	38.993.337,00	36.582.060,00
4	Alat-Alat perhubungan Udara,	114.978.060,00	114.978.059,00
5	Alat-Alat Pengangkutan Kendaraan Bermotor	165.530.223,00	153.474.041,00
6	Alat-Alat Kantor	16.475.073,00	13.033.069,00
7	Instalasi Listrik	467.142.762,00	456.761.494,00
8	Instalasi Air	545.435,00	545.435,00
9	Peralatan Perbengkelan	2.429.755,00	2.429.755,00
10	Instalasi Air Conditioner	34.089.915,00	22.680.514,00
11	Instalasi Telepon	3.100.226,00	3.100.226,00
12	Peralatan Mekanik	8.541.147,00	8.541.147,00
13	Public Information System	1.033.059,00	1.033.059,00
14	Komputer Administrasi	20.307.816,00	9.066.816,00
15	Detector	90.389.259,00	90.389.259,00
16	Lain-Lain Aktiva tetap	25.115.035,00	13.256.635,00
	Jumlah Blaya Penyusutan Aktiva Tetap	1.393.265.094,00	1.334.399.818,00

NO.	KETERANGAN	01 JANUARI S/D 31 DES. 1998	01 JANUARI S/D 31 DES. 1997
VIII.	BIAYA AMORTISASI		
1	Biaya Overlay Landasan, Apron, Jalan	-	-
2	Biaya Study Pengembangan	-	-
	Jumlah Biaya Amortisasi	-	-
	JUMLAH BIAYA OPERSIONAL	5.776.862.723,03	5.029.605.504,45
B.	BIAYA TAHUN LALU		
1	Biaya Lain-Lain	-	-
	Jumlah Biaya tahun Lalu	-	-
C.	BIAYA LAIN-LAIN		
1	Sumbangan Kepada Badan-Badan Sosial	-	200.150,00
2	Ongkos Angkut dan Bongkar Muat	-	1.413.500,00
3	Biaya Bunga	-	-
4	Belanja Dapur Wisma Kopo/Guest House	-	-
5	Biaya Keamanan, BMPI, Dokter jaga	2.800.000,00	9.790.000,00
6	Harian, Majalah dan Bulletin	1.567.500,00	1.078.500,00
7	Biaya Selisih Kurs Valuta Asing	48.113.475,59	17.408.166,09
8	Biaya Lelang	-	-
9	Kerugian Penjualan Aktiva tetap	-	-
10	Kerugian penghapusan Aktiva tetap	-	-
11	Kerugian Penilaian persediaan	-	-
12	Rupa-Rupa Biaya Lain-Lain	61.681.937,98	64.067.251,96
	Jumlah Biaya Lain-Lain	114.162.913,57	93.957.568,05
	TOTAL BIAYA	5.891.025.636,60	5.123.563.072,50
	LABA/RUGI PERIODE : 01 JAN. S/D 31 DES. 1998		
	DAN 01 JAN. S/D 31 DES. 1997	(1.442.363.913,00)	(1.131.561.459,88)

Kurs per 31-12-1997 US\$ 1,00 = Rp. 4.650,00

Kurs per 31-12-1998 US\$ 1,00 = Rp. 8.025,00

PT PERSERO ANGKASA PURA I
BANDAR UDARA SELAPARANG MATARAM
N E R A C A PER : 31 DESEMBER 1999

AKTIVA

PASSIVA

AKTIVA		PER 31 DES.1999 (DEFINITIF)	PER 31 DES.1998 (AUDITED)	PASSIVA			
NO.	KETERANGAN			NO.	KETERANGAN	PER 31 DES.1999 (DEFINITIF)	PER 31 DES.1998 (AUDITED)
A.	AKTIVA LANCAR			A.	HUTANG LANCAR		
I.	K A S / B A N K			I.	HUTANG DAGANG		
1	K a s	19.124.841,00	6.873.395,00	1	Biaya Yang Masih Harus Dibayar	169.161.380,00	118.906.555,00
2	B a n k	337.795.973,00	291.526.092,00	2	Pendapatan Yang Diterima Dimuka	62.591.310,00	41.740.744,00
3	Deposito Berjangka	1.420.000.000,00	1.508.700.000,00	3	Hutang Pembelian Persediaan	31.027.700,00	51.257.920,00
	Jumlah Kas dan Bank	1.776.920.814,00	1.807.099.487,00	4	Hutang Pembelian Aktiva Tetap	506.457.973,00	346.336.655,00
II.	PIUTANG DAGANG				Jumlah Hutang Dagang	769.236.353,00	558.251.874,00
1	Piutang Exploitasi	1.704.983,00	4.338.797,00	II.	HUTANG NON DAGANG		
2	Angsuran Piutang Exploitasi	-	-	1	Hutang Kontrak	-	-
3	Cadangan Piutang Raghu-Ragu	-	-	2	Hutang PPh Pasal 25	-	-
4	Pendapatan yang masih harus diterima	139.023.033,00	140.591.158,00	3	Hutang PPN Mastikan	38.662.507,00	16.457.851,00
	Jumlah Piutang Dagang	140.728.016,00	144.929.955,00	4	Hutang PPN Keluaran	16.562.039,00	16.095.670,00
III.	PIUTANG NON DAGANG			5	Hutang PPh pPasal 23 dan 26	156.215,00	277.992,00
1	Piutang Pegawai Jangka Pendek	-	200.000,00	6	Hutang PPh Pasal 21	-	29.086.669,00
2	Piutang Jaminan Sewa-Sewa	-	-	7	Hutang Pajak Lainnya	-	-
3	Piutang PPN Keluaran	-	752.948,00	8	Hutang Deviden	-	-
4	Piutang Kontrak	-	-	9	Hutang Bonus & Tantiem	-	-
5	Piutang PPN Masukan	78.838.399,00	40.535.922,00	10	Hutang Dana Pemb. Usaha Kecil & Koperasi	-	-
6	Piutang Dana Pensiun	-	-	11	Hutang Dana Pensiun	-	-
7	Piutang Lain-Lain	-	-	12	Hutang Iuran THT	-	-
	Jumlah Piutang Non Dagang	78.838.399,00	41.488.870,00	13	Hutang Lancar Lain-Lain	37.805.973,00	60.100,00
IV.	KEWAJIBAN & BIAYA DIBAYAR DIMUKA				Jumlah Hutang Non Dagang	93.161.734,00	60.996.292,00
1	Biaya Dibayar Dimuka	31.311.782,00	-		JUMLAH HUTANG LANCAR	862.420.097,00	619.227.166,00
2	PPh Pasal 23 dan PPh Pasal 25	-	-	III.	HUTANG JANGKA PANJANG		
3	Uang Muka Bonus & Tantiem	-	-	1	Jaminan Sewa Yang Akan Diperhitungkan	37.102.200,00	41.477.550,00
	Jumlah Kewajiban & Biaya Dibayar Dimuka	31.311.782,00	-	2	B.P.Y.B.D.S	-	-
V.	P E R S E D I A A N	101.831.677,21	53.689.795,00		Jumlah Hutang Non Dagang	37.102.200,00	41.477.550,00
	JUMLAH AKTIVA LANCAR	2.129.630.688,21	2.047.208.107,00		JUMLAH HUTANG	899.522.297,00	660.704.716,00

AKTIVA

PASSIVA

NO.	KETERANGAN	PER 31 DES.1999 (DEFINITIF)	PER 31 DES.1998 (AUDITED)	NO.	KETERANGAN	PER 31 DES.1999 (DEFINITIF)	PER 31 DES.1998 (AUDITED)
B.	AKTIVA TETAP			B.	MODAL		
1	Landasan, Taxivay dan Apron	13.633.620.568,00	13.451.169.568,00	1	Modal Dasar	-	-
2	T a n a h	12.649.657.038,00	12.649.657.038,00	2	Penyertaan Modal Pemerintah	-	-
3	Lapangan, Jalan, Pagar dll	1.508.302.154,00	1.427.282.154,00	3	Modal Ditempatkan	-	-
4	Gedung-Gedung	1.545.959.699,00	1.402.966.699,00	4	Cadangan Modal	-	-
5	Alat-Alat Perhubungan Udara	1.754.620.627,00	1.643.668.069,00	5	Modal Donasi	-	-
6	Alat-Alat Pengangkutan Kend. Bermotor	2.730.324.398,00	1.320.088.178,00		Jumlah Modal	-	-
7	Alat-Alat Kantor	82.994.368,00	82.994.368,00	C.	PERKIRAAN PERANTARA		
8	Instalasi Listrik	7.228.497.658,00	6.984.803.658,00	a.	Kantor Pusat	42.469.275.922,00	40.432.704.119,00
9	Instalasi Air	18.906.360,00	5.454.360,00	b.	Cabang Ngurah Rai	174.169.576,00	183.025.916,00
10	Peralatan Perbengkelan	12.148.775,00	12.148.775,00	c.	Cabang Juanda	3.581.702,00	5.294.937,00
11	Instalasi Air Conditioner	646.051.267,00	314.666.257,00	d.	Cabang Hasanuddin	3.888.218,00	5.944.751,00
12	Instalasi telepon	62.004.635,00	62.004.635,00	e.	Cabang Sepinggan	20.757.620,00	1.405.525,00
13	Peralatan Mekanik	105.245.517,00	105.245.517,00	f.	Cabang Frans Kaisiepo	(785.200,00)	-
14	Public Information System	10.330.592,00	10.330.592,00	g.	Cabang Sam Ratulangi	165.204,00	1.049.793,00
15	Komputer Administrasi	150.849.380,00	101.539.080,00	h.	Cabang Adi Sucipto	5.024.030,00	2.381.281,00
16	Detector	1.219.938.902,00	1.219.938.902,00	i.	Cabang Adi Sumarmo	465.650.676,54	1.609.722,00
17	Lain-Lain Aktiva Tetap	168.236.468,00	128.691.178,00	j.	Cabang Samsuddin Noor	814.723,00	1.204.726,00
	Jumlah Nilai Perolehan	43.426.688.266,00	✓ 40.822.638.908,00	k.	Cabang Achmad Yani	(1.861.700,00)	129.700,00
	Akumulasi Peny. Ak. Tetap s/d Thn. Lalu	(4.984.725.272,00)	(2.928.921.083,00)	l.	Cabang Pattimura	516.530,00	(119.670,00)
	Akumulasi Peny. Ak. Tetap s/d Thn. Berjalan	(1.678.344.900,00)	(1.393.265.094,00)	m.	Cabang El Tari	(390.000,00)	-
	JUMLAH AKTIVA TETAP	36.763.618.094,00	✓ 36.500.452.731,00		Jumlah Perkiraan Perantara	43.140.911.304,54	41.603.215.000,00
C.	AKTIVA TETAP TAK BERWUJUD			D.	LABA YANG BELUM DIBAGI		
D.	AKTIVA LAIN-LAIN			1	Laba Tahun Lalu	-	-
1	Piutang Pegawai Jangka Panjang	-	-	2	Laba Periode 1 Jan. s/d 30 Des. 1999	(3.325.419.675,33)	(1.442.565.913,00)
2	Aktiva Tetap Dalam Pengadaan	1.071.537.876,00	✓ 148.899.830,00		Jumlah Laba Yang Belum Dibagi	(3.325.419.675,33)	(1.442.565.913,00)
3	Beban Yang Ditangguhkan	749.748.933,00	✓ 1.124.623.400,00				
4	Aktiva Tidak Produktif	378.335,00	✓ 378.335,00				
	Jumlah Aktiva Lain-Lain	1.821.665.144,00	1.273.901.565,00				
	JUMLAH AKTIVA	40.714.913.926,21	39.821.562.403,00		JUMLAH PASSIVA	40.714.913.926,21	39.821.562.403,00

Kurs per 31-12-1999, US\$ 1,00 = Rp. 8.025,00

Kurs per 31-12-1999, US\$ 1,00 = Rp. 7.100,00

PT (PERSERO) ANGKASA PURA I
 BANDAR UDARA SELAPARANG MATARAM
 PERHITUNGAN LABA - RUGI
 PERIODE : 01 JANUARI 1999 S/D 31 DESEMBER 1999

Lembaran : 1

NO.	KETERANGAN	01 JAN S/D 31 DES	01 JAN S/D 31 DES.
		1999 (DEFINITIF)	1998 (AUDITED)
A.	<u>PENDAPATAN OPERASIONAL</u>		
I.	<u>JASA Pendaratan, Penempatan, Lampu Land.</u>		
1	Jasa Pendaratan Domestik	196.323.950,00	150.826.535,00
2	Retur Penj. Jasa Pendaratan Domestik	-	-
3	Jasa Penempatan Domestik	2.815.475,00	959.873,00
4	Retur Penj. Jasa Penempatan Domestik	-	-
5	Jasa Penyimpanan Domestik	-	-
6	Retur Penj. Jasa Penyimpanan Domestik	-	-
7	Jasa Lampu Landasan Domestik	-	-
8	Jasa Pendaratan Internasional	226.914.286,00	131.477.037,00
9	Retur Penj. Jasa Pendaratan Internasional	-	-
10	Jasa Penempatan Internasional	315.570,00	340.488,00
11	Retur Penj. Penempatan Internasional	-	-
	Jumlah Jasa Pendaratan, Penempatan, Lampu Landasa	426.369.281,00	283.603.933,00
II.	<u>JASA PELAYANAN PENUMPANG PESAWAT UDARA</u>		
1	JP3U Domestik	1.105.085.462,00	1.210.894.376,00
2	Retur Penjualan JP3U Domestik	-	-
3	JP3U Internasional	564.090.000,00	346.470.000,00
4	Retur Penjualan JP3U Internasional	-	-
	Jumlah Jasa Pelayanan Penumpang Pesawat Udara	1.669.175.462,00	1.566.364.376,00
III.	<u>JASA PELAYANAN PENERBANGAN</u>		
1	Jasa Pelayanan Penerbangan Domestik	43.725.610,00	41.677.200,00
2	Retur Penj. Pelayanan Penerbangan Domestik	-	-
3	Jasa Pelayanan Penerbangan Internasional	710.279.130,00	413.224.350,00
4	Retur Penj. Pelayanan Penerbangan Internasional	-	-
5	Penjualan Pelayanan Penerbangan Lintas (Over Flying)	-	-
6	Retur Penj. Pelay. Penerbangan Lintas (Over Flying)	-	-
	Jumlah Jasa Pelayanan Penerbangan	754.004.740,00	454.901.550,00
IV.	<u>PENDAPATAN AVIO BRIDGE</u>		
1	Jasa Avio Bridge Domestik	-	-
2	Retur Penj. Avio Bridge Domestik	-	-
3	Jasa Avio Bridge Internasional	-	-
4	Retur Penj. Avio Bridge Internasional	-	-
	Jumlah Pendapatan Avio Bridge	-	-

NO.	KETERANGAN	01 JAN S/D 31 DES	01 JAN S/D 31 DES
		1999 (DEFINITIF)	1998 (AUDITED)
V.	<u>PENDAPATAN SEWA</u>		
1	Sewa Ruang Rupiah	393.670.250,00	136.822.250,00
2	Retur Penj. Sewa Ruang Rupiah	-	-
3	Sewa Ruang US Dollar	-	198.059.891,00
4	Retur Penj. Sewa Ruang US Dollar	-	-
5	Sewa Tanah Rupiah	128.808.751,00	72.424.050,00
6	Retur Penj. Sewa Tanah Rupiah	-	-
7	Sewa Tanah US Dollar	-	14.154.135,00
8	Retur Penj. Sewa Tanah US Dollar	-	-
9	Sewa Tempat Rupiah	-	-
10	Retur Penj. Sewa Tempat Rupiah	-	-
	Jumlah Pendapatan Sewa Tempat Rupiah	522.477.001,00	421.460.326,00
VI	<u>PENDAPATAN KONSESI</u>		
A.	<u>Kon s e s i - R u p i a h</u>		
1	Kon s e s i Restoran	5.956.520,00	7.248.841,00
2	Kon s e s i Porter Service	951.200,00	1.116.400,00
3	Kon s e s i Land Transportation	36.690.688,00	39.500.175,00
4	Kon s e s i Money Exchange	313.500,00	301.500,00
5	Kon s e s i Travel Biro	369.600,00	-
6	Kon s e s i Asuransi	336.440,00	555.600,00
7	Kon s e s i Bank	-	-
8	Kon s e s i Veem	-	-
9	Kon s e s i Gift & Souvenir Shop	50.046.936,00	56.451.869,00
10	Kon s e s i Hotel Reservation	4.182.081,00	3.057.450,00
11	Kon s e s i Book, Periodicals & Stationery	-	-
12	Kon s e s i Snack Bar	24.353.857,00	14.894.594,00
13	Kon s e s i Cleaning Service	2.258.822,00	2.947.051,00
14	Kon s e s i Catering	18.091.734,00	13.472.539,00
15	Kon s e s i CCTV	-	-
16	Kon s e s i Batik	3.633.275,00	5.278.955,00
17	Kon s e s i Ground Handling	-	-
18	Kon s e s i Lain-lain Rupiah	41.488.555,00	35.816.195,00
19	Kon s e s i Money Exchange US\$	-	-
20	Kon s e s i Veem/EMKU US\$	321.951,50	412.706,00
21	Kon s e s i Gift & Souvenir Shop (DPS) US\$	-	-
22	Kon s e s i Hotel Reservation US\$	-	-
23	Kon s e s i Snack Bar US\$	-	-
24	Kon s e s i Ground Handling US\$	-	-
25	Kon s e s i Lain-lain US\$	-	3.569.108,00
	Jumlah Pendapatan Konsesi	188.995.157,50	184.622.783,00

NO.	KETERANGAN	01 JAN S/D 31 DES	01 JAN S/D 31 DES.
		1999 (DEFINITIF)	1998 (AUDITED)
VII	<u>PENDAPATAN PARKIR KEND, PERON & PAS PELABUHAN</u>		
1	Parkir Mobil Umum	66.565.618,00	77.270.500,00
2	Retur Parkir Mobil Umum	-	-
3	Parkir Motor Umum	6.775.800,00	7.737.600,00
4	Retur Parkir Motor Umum	-	-
5	Peron	18.054.005,00	17.852.562,00
6	Pas Pelabuhan	133.181.529,00	95.034.579,00
7	Retur Penj. Pas Pelabuhan	-	-
	Jumlah Pend.Parkir Kendaraan,Peron & Pas Pelabuhan	225.377.042,00	107.895.241,00
VIII	<u>PENDAPATAN PEMAKAIAN LISTRIK</u>		
1	Pemakaian Listrik	-	41.230.082,00
2	Retur Penj. Pemakaian Listrik	-	-
	Jumlah Pendapatan Pemakaian Listrik	-	41.230.082,00
IX.	<u>PENDAPATAN PEMASANGAN REKLAME RUPIAH</u>		
1	Pemasangan Reklame Rupiah	65.633.610,00	66.497.000,00
2	Retur Penj. Pemasangan Reklame Rupiah	-	-
3	Pemasangan Reklame US\$	-	-
4	Retur Penj. Pemasangan Reklame US\$	-	-
	Jumlah Pendapatan Pemasangan Reklame Rupiah	65.633.610,00	66.497.000,00
X.	<u>PENDAPATAN PEMAKAIAN AIR</u>		
1	Pemakaian Air	-	5.242.862,00
2	Retur Penjualan Pemakaian Air	-	-
	Jumlah Pendapatan Pemakaian Air	-	5.242.862,00
XI.	<u>PEMAKAIAN CONVEYOR</u>		
1	Pemakaian Conveyor Domestik	-	-
2	Retur Penj. Pemakaian Conveyor Domestik	-	-
3	Pemakaian Conveyor Internasional	-	-
4	Retur Penj. Pemakaian Conveyor Internasional	-	-
	Jumlah Pendapatan Conveyor	-	-
XII.	<u>PENDAPATAN PEMAKAIAN TELEPON</u>		
1	Pemakaian Telepon Rupiah	7.560.000,00	27.442.096,00
2	Retur Penj. Pemakaian telepon Rupiah	-	-
3	Pemakaian telepon US\$	-	-
4	Retur Penj. Pemakaian Telepon US \$	-	-
	Jumlah Pendapatan Pemakaian Telepon	7.560.000,00	27.442.096,00

NO.	KETERANGAN	01 JAN S/D 31 DES	01 JAN S/D 31 DES.
		1999 (DEFINITIF)	1998 (AUDITED)
XIII.	<u>PENDAPATAN PEMAKAIAN COUNTER</u>		
1	Pemakaian Counter Rupiah	36.478.750,00	41.387.500,00
2	Retur Penj. Pemakaian Counter Rupiah	-	-
3	Pemakaian Counter US\$	52.422.851,75	23.605.708,00
4	Retur Penj. Pemakaian Counter US\$	-	-
	Jumlah Pendapatan Pemakaian Counter	88.901.601,75	64.993.208,00
XIV.	<u>PENDAPATAN PEMAKAIAN TIMBANGAN</u>	-	-
	Jumlah Pendapatan Pemakaian Timbangan	-	-
XV.	<u>PENDAPATAN PEMAKAIAN RUANG TUNGGU DOMESTI</u>	-	-
	Jumlah Pendapatan Pemakaian Ruang Tunggu Domesti	-	-
	<u>JUMLAH PENDAPATAN OPERASIONAL</u>	3.948.493.895,25	3.314.253.455,00
B.	<u>PENDAPATAN TAHUN LALU</u>		
1	Pendapatan Lain-lain	-	-
	Jumlah Pendapatan Tahun Lalu	-	-
C.	<u>PENDAPATAN LAIN-LAIN</u>		
1	Jasa Giro Rupiah	12.341.594,00	7.901.211,00
2	Jasa Giro US\$	6.004.845,25	2.837.867,00
3	Bunga Deposito Rupiah	-	-
4	Bunga Deposito US\$	130.313.962,50	77.743.583,00
5	Denda yang diterima	1.963.915,00	1.745.427,00
6	Selisih Kurs Penjualan	5.909.937,50	783.028.895,00
7	Selisih Penyesuaian Kurs	-	-
8	Insidentil Rupiah	11.972.704,00	1.592.010,00
9	Insidentil US\$	-	-
10	L e l a n g	-	-
11	Peristirahatan/Guest House	-	-
12	Keuntungan Penjualan Aktiva Tetap	-	-
13	Koreksi Penyusutan Aktiva Tetap	-	-
14	Atas Penilaian Persediaan	-	-
15	Pendapatan Piutang yang dicadangkan	-	-
16	Pendapatan Rupa-Rupa	190.722.233,75	259.559.277,00
	Jumlah Pendapatan Lain-lain	359.229.192,00	1.134.408.270,00
	TOTAL PENDAPATAN :	4.307.723.087,25	4.448.661.725,00

NO.	KETERANGAN	01 JAN S/D 31 DES	01 JAN S/D 31 DES
		1999 (DEFINITIF)	1998 (AUDITED)
A.	<u>BIAYA-BIAYA OPERASIONAL</u>		
I.	<u>BIAYA PEGAWAI</u>		
1	Gaji dan Tunjangan Gaji	985.199.976,00	702.400.602,00
2	Honorarium	32.470.000,00	62.672.250,00
3	Team PT Angkasa Pura I	3.350.000,00	7.555.000,00
4	Honor Pegawai Meteorologi	-	-
5	Tunjangan Penugasan Pegawai Ditugaskan	8.203.125,00	-
6	Tunjangan Operasional	1.662.325.342,00	1.110.579.071,00
7	Tunjangan Beras	187.195.000,00	105.978.800,00
8	Uang Lembur	49.856.640,00	41.059.685,00
9	Uang Makan Lembur	22.104.000,00	17.359.000,00
10	Tunjangan Pajak	104.099.072,00	164.836.377,00
11	Pakaian Dinas	35.831.120,00	52.669.000,00
12	Tunjangan Pengobatan	44.845.637,00	37.617.607,00
13	D o k t e r	18.722.350,00	16.362.880,00
14	Tunjangan Transport/Mobilitas	-	-
15	Tunjangan Perumahan, Listrik dan Air	-	-
16	Tunjangan Kematian, Bencana Alam dsb.	2.000.000,00	800.000,00
17	Makanan Kecil dan Minuman	74.822.250,00	66.945.817,00
18	Iuran Dana Pensiun	-	-
19	Tunjangan hari Raya	-	-
20	Tunjangan Khusus	211.958.694,00	132.598.997,00
21	Tunjangan Kelahiran	712.340,00	442.123,00
22	Tunjangan Bergilir	-	-
23	Lain-Lain Biaya Pegawai	-	-
	Jumlah Biaya Pegawai	3.533.785.546,00	2.519.873.209,00
II.	<u>BIAYA PEMELIHARAAN AKTIVA TETAP</u>		
1	Landasan, Taxiway dan Apron	453.454.467,00	431.925.467,00
2	Lapangan, Jalan, Pagar dll	74.022.200,00	40.781.000,00
3	Gedung-Gedung	105.054.925,00	84.015.091,00
4	Alat-Alat Perhubungan Udara	39.205.200,00	239.531.436,00
5	Alat-Alat Pengangkutan, Kendaraan Bermotor dll	18.672.756,00	57.852.210,00
6	Alat-Alat Kantor	1.058.400,00	790.000,00
7	Instalasi Listrik	29.909.450,00	14.435.784,00
8	Instalasi Air	5.501.800,00	3.628.320,00
9	Alat-Alat Perbengkelan	337.480,00	-
10	Instalasi Air Conditioner	7.567.900,00	7.774.950,00
11	Instalasi Telepon	10.986.840,00	1.939.200,00
12	Peralatan Mekanik	595.000,00	200.000,00
13	Public Information System	1.315.000,00	353.500,00

NO.	KETERANGAN	01 JAN S/D 31 DES	01 JAN S/D 31 DES
		1999 (DEFINITIF)	1999 (AUDITED)
14	Komputer Administrasi	2.300.500,00	1.071.000,00
15	Detector	-	-
16	Kebersihan	61.000.000,00	33.100.000,00
17	Lain-Lain Aktiva tetap	602.500,00	2.398.000,00
	Jumlah Blaya Pemeliharaan	812.363.418,00	620.398.000,00
III.	<u>BIAYA PERSEDIAAN</u>		
1	Kantor	84.423.155,00	54.674.010,00
2	Obat-Obatan	112.400,00	-
3	Kebersihan	1.281.250,00	770.400,00
4	Bahan Bakar/Pelumas	29.710.350,00	23.840.950,00
5	Keperluan PKP-PK	252.608,00	1.641.480,00
6	Keperluan Meteorologi	-	-
7	Keperluan Telekomunikasi	1.552.500,00	1.951.650,00
8	Keperluan Perbengkelan	-	-
9	Keperluan Komputer	7.770.100,00	3.761.215,00
10	Keperluan Minuman Pegawai	-	-
11	Keperluan Lain-Lain	72.650.040,00	43.011.500,00
	Jumlah Blaya Persediaan	197.762.403,00	120.652.105,00
IV.	<u>BIAYA SEWA</u>		
1	Sewa Listrik	169.221.730,00	147.846.606,00
2	Sewa Air	2.508.200,00	3.618.340,00
3	Sewa Telepon	104.259.628,00	40.995.827,00
4	Sewa Saluran Telekomunikasi	141.143.161,00	134.711.596,00
	Jumlah Biaya Sewa	417.132.719,00	327.172.369,00
V.	<u>BIAYA UMUM</u>		
1	Biaya Administrasi Bank	977.150,00	357.625,00
2	Biaya Pemeriksaan Akuntan	-	-
3	Biaya reklame Iklan	20.000.000,00	10.000.000,00
4	Biaya Pajak (SWP3D, Pajak Radio, dll)	61.890.141,90	39.464.182,00
5	Biaya Pajak Bumi dan Bangunan (PBB)	36.978.193,00	46.470.798,00
6	Biaya Perjalanan Dinas Dalam Negeri	122.851.400,00	48.690.205,00
7	Biaya Perjalanan Dinas Luar Negeri	-	-
8	Biaya Pendidikan	220.669.584,00	249.863.798,00
9	Biaya Olah raga	9.385.901,00	13.877.650,00
10	Biaya Asuransi/Astek	30.129.687,00	27.306.593,00
11	Biaya Penataran	-	-
12	Biaya Pesangon	-	-
13	Biaya Operasional PPUK & Koperasi	-	5.537.391,00
14	Lain-lain Biaya umum	125.490.959,00	44.932.356,00
	Jumlah Biaya Umum	628.373.015,90	486.500.898,00

NO.	KETERANGAN	01 JAN S/D 31 DES	01 JAN S/D 31 DES.
		1999 (DEFINITIF)	1998 (AUDITED)
VI.	BIAYA PENYISIHAN PIUTANG RAGU-RAGU		
a.	Piutang Aeronautika :		
1	-JP2 Domestik	-	-
2	-JP2 Internasional	-	-
3	-Jasa Pendaratan Domestik	-	-
4	-Jasa Pendaratan Internasional	-	-
5	-Jasa Penempatan Domestik	-	-
6	-Jasa Penempatan Internasional	-	-
7	-JP3U Domestik	-	-
8	-JP3u Internasional	-	-
	Jumlah Biaya Penyisihan Piutang Ragu-Ragu Aeronautik	-	-
b.	Piutang Non Aeronautika :		
1	- Sewa Ruang Rupiah	-	-
2	- Sewa Tanah Rupiah	-	-
3	- Pemakaian Listrik Rupiah	-	-
4	- Pemasangan Reklame Rupiah	-	-
5	- Pemakaian Air Rupiah	-	-
6	- Pemakaian Telepon Rupiah	-	-
7	- Konsepsi	-	-
8	- Pemakaian Pas Pelabuhan Rupiah	-	-
9	-Sewa Ruang US\$	-	-
10	-Pemakaian Timbangan	-	-
	Jml. Biaya Penyisihan Piut. Ragu-Ragu Non Aeronautik	-	-
VII.	BIAYA PENYUSUTAN AKTIVA TETAP		
1	Landaşan, Taxiway dan Apron	343.150.714,00	338.737.314,00
2	Lapangan, Jalan, Pagar dll.	67.535.704,00	65.856.678,00
3	Gedung-Gedung	42.693.699,00	38.993.337,00
4	Alat-Alat perhubungan Udara	134.270.546,00	114.978.060,00
5	Alat-Alat Pengangkutan Kendaraan Bermotor	307.600.933,00	165.530.223,00
6	Alat-Alat Kantor	16.690.116,00	16.475.073,00
7	Instalasi Listrik	491.512.080,00	467.142.762,00
8	Instalasi Air	1.890.624,00	545.435,00
9	Peralatan Perbengkelan	2.429.748,00	2.429.755,00
10	Instalasi Air Conditioner	104.313.146,00	34.089.915,00
11	Instalasi Telepon	3.100.224,00	3.100.226,00
12	Peralatan Mekanik	8.541.132,00	8.541.147,00
13	Public Information System	1.033.056,00	1.033.059,00
14	Komputer Administrasi	30.169.875,00	20.307.816,00
15	D e t e c t o r	90.389.232,00	90.389.259,00
16	Lain-Lain Aktiva tetap	33.024.071,00	25.115.035,00
	Jumlah Biaya Penyusutan Aktiva Tetap	1.678.344.900,00	1.393.265.094,00

NO.	KETERANGAN	01 JAN S/D 31 DES	01 JAN S/D 31 DES.
		1999 (DEFINITIF)	1998 (AUDITED)
VIII.	<u>BIAYA AMORTISASI</u>		
1	Biaya Overlay Landasan, Apron, Jalan	-	-
2	Biaya Study Pengembangan	-	-
	Jumlah Biaya Amortisasi	-	-
	JUMLAH BIAYA OPERSIONAL	7.267.752.001,90	5.778.862.723,00
B.	<u>BIAYA TAHUN LALU</u>		
1	Biaya Lain-Lain	-	-
	Jumlah Biaya tahun Lalu	-	-
C.	<u>BIAYA LAIN-LAIN</u>		
1	Sumbangan Kepada Badan-Badan Sosial	200.000,00	-
2	Ongkos Angkut dan Bongkar Muat	28.415.140,00	-
3	Biaya Bunga	-	-
4	Belanja Dapur Wisma Kopo/Guest House	-	-
5	Biaya Keamanan, BMPI, Dokter jaga	2.800.000,00	2.800.000,00
6	Harian, Majalah dan Bulletin	2.890.000,00	1.567.500,00
7	Biaya Selisih Kurs Valuta Asing	190.162.150,50	48.113.476,00
8	Biaya Lelang	-	-
9	Kerugian Penjualan Aktiva tetap	-	-
10	Kerugian penghapusan Aktiva tetap	-	-
11	Kerugian Penilaian persediaan	-	-
12	Rupa-Rupa Biaya Lain-Lain	132.123.461,18	61.681.939,00
	Jumlah Biaya Lain-Lain	365.390.760,68	114.162.915,00
	TOTAL BIAYA	7.633.142.762,58	5.891.025.638,00
	LABA/RUGI PERIODE : 01 JAN. 1999 S/D 31 DES. 1999	(3.325.419.675,33)	(1.442.363.913,00)

LAMPIRAN V

PT. (Persero) ANGRASA PURA I
Bandara Selaparang - Mataram
NERACA KOMPARATIF TAHUNAN
Per : 31 Desember 2000 dan 1999

Nama Perkiraan	Tahun 2000	Tahun 1999
AKTIVA LANCAR		
AKTIVA LANCAR		
SIKSA PANJANG		
INVESTASI JANGKA PANJANG		
AKTIVA TETAP		
BERWUJUD		
AKTIVA TAK BERWUJUD		
LAIN		
PERANTARA		
PERANTARA		
AKTIVA		
	577.346.590	356.920.814
	1.919.000.000	1.420.000.000
Siksa Pendek	0	0
Siksa Panjang	20.950.687	1.704.983
Siksa Ragu-ragu	0	0
Siksa	0	0
Siksa	0	0
Siksa	0	0
Siksa Masih Harus Diterima	200.971.461	139.023.033
Siksa Dimuka	0	31.311.782
Siksa	167.567.956	78.838.399
Bonus/Dividen dan DPUKK DII	395.306.725	0
	87.726.272	101.831.677
AKTIVA LANCAR	3.368.869.692	2.129.630.688
SIKSA PANJANG	0	0
INVESTASI JANGKA PANJANG	0	0
AKTIVA TETAP		
BERWUJUD		
AKTIVA TAK BERWUJUD		
LAIN		
PERANTARA		
PERANTARA		
AKTIVA		
	12.859.588.025	12.649.657.038
	15.480.217.712	15.041.922.712
	1.581.937.699	1.545.959.699
	1.767.620.627	1.754.620.627
	0	0
	14.536.115.889	12.266.291.732
	266.778.566	168.236.458
	(8.544.411.047)	(8.663.070.172)
AKTIVA TETAP	37.947.847.471	36.763.618.094
BERWUJUD	0	0
AKTIVA TAK BERWUJUD	0	0
LAIN		
PERANTARA		
PERANTARA		
AKTIVA		
	29.797.152	1.071.537.876
	0	0
	374.874.477	749.748.933
	4	378.335
	0	0
AKTIVA LAIN-LAIN	404.671.633	1.821.665.144
PERANTARA	0	0
PERANTARA	0	0
AKTIVA	0	0
AKTIVA	41.721.388.796	40.714.913.926

P.T. (Persero) ANGKASA PURA I
Bandara Selaparang - Mataram
NERACA KOMPARATIF TAHUNAN
Per : 31 Desember 2000 dan 1999

Nama Perkiraan	Tahun 2000	Tahun 1999
BAN		
BAN JANGKA PENDEK		
yang Masih Harus Dibayar	632.833.975	169.161.380
Pembuatan/pembelian Aktiva Tetap/Persediaan & Pemeliharaan	847.143.902	537.485.673
Pajak	31.567.232	55.374.761
Dividen	0	0
Bonus dan Tantiem	0	0
Piutang Dana Pensiun	1.425	0
Pinjaman Yang Diterima Dimuka	50.642.470	62.591.310
Pinjaman Dana Pembinaan Usaha Kecil Koperasi (PUKK)	0	0
Pinjaman Kepada Yayasan Dana Prasejahtera	0	0
Pinjaman dan Kewajiban Lancar Lain-lain	54.777.506	37.806.973
Jumlah Kewajiban Jangka Pendek	1.616.966.511	862.420.097
BAN JANGKA PANJANG		
Pinjaman Bank	0	0
Pinjaman kepada Pemerintah	0	0
Pinjaman Sewa Yang Akan Diperhitungkan	0	37.102.200
Pinjaman Pemerintah Yang Belum Ditentukan Statusnya	0	0
Pinjaman Jangka Panjang Lain-lain	0	0
Jumlah Kewajiban Jangka Panjang	0	37.102.200
Jumlah Kewajiban	1.616.966.511	899.522.297
ASET		
ASET MODAL		
Modal Ditempatkan	0	0
Modal Pemerintah	0	0
Modal Perusahaan	0	0
Modal Dalam Penyelesaian	0	0
Jumlah Modal	0	0
LABA RUGI		
Rugi Tahun Lalu	0	0
Rugi Tahun Berjalan	(4.273.827.510)	(3.325.419.675)
Jumlah Laba Rugi	(4.273.827.510)	(3.325.419.675)
Jumlah Ekuitas	(4.273.827.510)	(3.325.419.675)
Jumlah Kewajiban dan Ekuitas	1.616.966.511	899.522.297

PT. (Persero) ANGKASA PURA I
Bandara Selaparang - Mataram
Laporan Laba Rugi Komparatif Tahunan
 Untuk Periode : 01 Januari 2000 / S / D 31 Desember 2000

Nama Akun	Tahun 2000	Tahun 1999
RUGI OPERASIONAL		
PENDAPATAN AERONAUTIKA		
Jasa Pendaratan, Penempatan & Penyimpanan Pesawat Udara (PJP1U)	306.282.655	426.369.201
Jasa Penumpang Pesawat Udara (PJP2U)	1.335.640.907	1.669.175.462
Jasa Penerbangan (PJP)	575.468.565	754.004.240
Jasa Avio Bridge	0	
Jasa Ground Handling	0	
Jasa Pelayanan Extended Fee	26.274.400	
PENDAPATAN AERONAUTIKA	2.243.666.527	2.849.549.483
PENDAPATAN NON AERONAUTIKA		
Jasa Bandaraan, Peron, Pas Pelabuhan	681.801.989	522.477.001
Jasa Listrik	221.199.523	108.995.157
Jasa Air	257.064.354	225.377.042
Jasa Telepon	0	
Jasa Ruang Tunggu	0	
Jasa Reklame	15.136.110	7.560.000
	60.793.540	88.901.602
	0	0
	81.742.680	65.633.610
PENDAPATAN NON AERONAUTIKA	1.317.738.196	1.098.944.412
DEBIT OPERASIONAL		
Gaji Pegawai	4.240.496.569	3.533.785.540
Perawatan Aset Tetap	1.098.235.040	964.053.111
Perawatan Aset	250.796.324	197.762.403
Perawatan Aset	364.402.411	417.132.719
Perawatan Aset	531.008.608	629.175.216
Perawatan Aset	0	0
Perawatan Aset	1.896.409.930	1.673.534.675
Perawatan Aset	0	
DEBIT OPERASIONAL	8.381.348.882	7.415.443.670
LABA - RUGI OPERASIONAL		
	(4.819.944.159)	(3.466.949.775)
	0	0
PENDAPATAN DAN BEBAN LAIN-LAIN		
PENDAPATAN LAIN-LAIN		
Jasa Diterima	85.853.823	148.660.401
Jasa Selsih Kurs Valuta Asing	2.139.332	1.963.915
Jasa Lelang	592.415.914	5.909.937
Jasa Guest House	0	0
Jasa Rupa-rupa	0	0
	103.626.089	202.694.938
PENDAPATAN LAIN-LAIN	784.065.159	359.229.191

PT. (Persero) ANGKASA PURA I
Bandara Selaparang - Mataram
Laporan Laba Rugi Komparatif Tahunan
Untuk Periode : 01 Januari 2000 S / D 31 Desember 2000

Nama Akun	Tahun 2000	Tahun 1999
BEBAN LAIN-LAIN		
Beban Sosial	1.300.000	200.000
Beban Angkut Dan Bongkar Muat	6.276.550	28.415.14
Beban Bunga	0	
Beban Dapur Perumahan Di Kopo	0	
Beban Keamanan BMPJ, Dokter Jaga	36.251.400	2.800.00
Beban, Majalah, Buletin	3.531.500	2.890.00
Beban Lelang	3.720.000	
Beban Selisih Kurs Valuta Asing	10.716.650	199.162.15
Beban-rupa Beban Lain-lain	182.318.095	132.123.46
BEBAN LAIN-LAIN	244.114.195	365.390.76
PENDAPATAN DAN BEBAN LAIN-LAIN	539.950.964	(6.161.571)
LABA - RUGI SEBELUM TRANSAKSI LUAR BIASA	(4.279.993.195)	(3.473.111.341)
PERKIRAAN LUAR BIASA		
PENDAPATAN LUAR BIASA		
Pendapatan Dari Aktiva Tetap	6.165.687	0
Pendapatan Atas Penilaian Persediaan	0	0
PENDAPATAN LUAR BIASA	6.165.687	0
BEBAN LUAR BIASA		
Beban Dari Aktiva Tetap	2	0
Beban Atas Penilaian Kembali Persediaan	0	0
BEBAN LUAR BIASA	2	0
PERKIRAAN LUAR BIASA	6.165.685	0
LABA - RUGI SEBELUM PPH BADAN	(4.273.827.510)	(3.473.111.341)

4. Penampilan karyawan selama memberikan layanan										
5. Kenyamanan selama menerima layanan										
6. Kebersihan lingkungan sekitar perusahaan selama menerima layanan										
7. Fasilitas yang diberikan perusahaan selama menerima layanan										
Atribut Waktu										
1. Ketepatan waktu dalam menyerahkan produk atau jasa										
2. Kecepatan karyawan dalam memberikan layanan										

C. Menentukan atribut yang paling kuat menentukan kepuasan konsumen.

Berilah nomor 1-3 sesuai dengan prioritas anda dalam menggunakan jasa Kantor Cabang PT X

eterangan	Prioritas
Harga	
Mutu	
Waktu	

4. Atasan memberikan petunjuk dalam membantu menyelesaikan pekerjaan										
5. Atasan selalu memberikan informasi yang menyangkut pekerjaan										
6. Hubungan dengan atasan bisa secara langsung										
Atribut Penghargaan										
1. Kedudukan /posisi sesuai dengan tingkat akademis										
2. Kompensasi sesuai dengan pekerjaan dan kedudukan /jabatan										
3. Diberikan penghargaan atas prestasi yang dicapai										
Atribut Pendukung/Dukungan										
1. Mendapat sarana dan prasarana yang mendukung pekerjaan										
2. Proses dalam mendapatkan informasi yang mendukung pekerjaan										
3. Mendapatkan dukungan dari rekan sekerja										

C. Menentukan atribut yang paling kuat menentukan kepuasan karyawan.

Berilah nomer 1-3 sesuai dengan prioritas anda

Keterangan	Prioritas
Komunikasi	
Penghargaan	
Dukungan	

<p style="text-align: center;">Atribut Pendukung/Dukungan</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kemudahan mendapatkan informasi dari staf, yang mendukung penyelesaian pekerjaan 2. Dukungan dari rekan sekerja dalam menyelesaikan pekerjaan 3. Dukungan staf terhadap setiap keputusan atau kebijakan yang menyangkut pekerjaan 										
<p style="text-align: center;">Atribut Kapabilitas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kemampuan staf dalam menyelesaikan tugas dan tanggungjawabnya 2. Kemampuan staf dalam menguasai teknologi dan informasi yang menyangkut pekerjaan. 3. Hasil dari pekerjaan yang dilakukan oleh staf 										

C. . Menentukan atribut yang paling kuat menentukan kepuasan karyawan.
Berilah prioritas 1 sampai dengan 3 pada jawaban yang anda pilih.

Keterangan	Prioritas
Komunikasi	
Kapabilitas (Kemampuan)	
Dukungan	

LAMPIRAN IX

PEDOMAN WAWANCARA

PERSPEKTIF CUSTOMER

- **Pangsa pasar**

1. Siapa saja yang menjadi segmen pasar PT. Angkasa Pura I ini ?
2. Sampai saat ini berapa jumlah *customer* yang dimiliki PT. Angkasa Pura I ?
3. Apakah dari tahun ke tahun perusahaan mengalami peningkatan jumlah *customer*?

- ***Customer retention***

4. Apakah dengan meningkatnya jumlah *customer* diikuti dengan meningkatnya pertumbuhan bisnis?
5. Bila bertambah apakah *income* perusahaan juga mengalami peningkatan?
6. Apakah tingkat pertumbuhan *income* itu cukup besar atau tidak mempunyai pengaruh sama sekali?

- ***Customer acquisition***

7. Apakah tahun ini PT. Angkasa Pura I mendapatkan penambahan *customer* baru ?
8. Apakah untuk penambahan *customer* baru perusahaan mengeluarkan biaya pemasaran ?

PERSPEKTIF PROSES BISNIS INTERNAL

1. Apakah PT. Angkasa Pura I membuat kebijakan-kebijakan tertentu dalam rangka memuaskan *customer*?
2. Berupa apa kebijakan-kebijakan tersebut?
3. Apakah kebijakan-kebijakan tersebut memberi nilai tambah bagi *customer*?
4. Apakah dengan adanya kebijakan-kebijakan tersebut juga diikuti dengan meningkatnya *customer*?
5. Apakah kebijakan-kebijakan yang dibuat PT. Angkasa Pura I sudah optimal atau perlu ada perbaikan yang lebih baik lagi?

- **Proses Inovasi**

6. Apakah PT. Angkasa Pura I meneliti apa yang menjadi kebutuhan *customer*?
7. Apakah PT. Angkasa Pura I mampu mengidentifikasi apa yang menjadi kebutuhan *customer* dimasa yang akan datang ?
8. Usaha apa yang dilakukan PT. Angkasa Pura I setelah mengetahui kebutuhan *customer* ?

- **Proses Operasi**

9. Apakah *customer* melakukan pesanan untuk memperoleh produk/jasa dari perusahaan?
10. Berapa lama PT. Angkasa Pura I menyampaikan pesanan sampai diterima oleh *customer*?
11. Apa yang digunakan oleh PT. Angkasa Pura I dalam menyampaikan produk/jasa?

- **Kemampuan sistem informasi**

14. Apakah karyawan disini mempunyai informasi tentang *customer*?
15. Fasilitas apa yang diberikan perusahaan untuk membantu karyawan untuk memperoleh informasi tentang *customer*?
16. Apakah informasi mengenai data *customer* di akses secara *on-line*?

ARUS LALU LINTAS ANGKUTAN UDARA
LOAD FACTOR DAN PROSENTASE NAIK TURUN
TAHUN 1993 S/D 2001
BANDAR UDARA SELAPARANG



KETERANGAN	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001 S/D APRIL
PESAWAT									
- DATANG	5,270	6,262	6,750	7,278	7,437	5,765	5,533	5,581	1,931
- BERANGKAT	5,270	6,262	6,750	7,278	7,437	5,763	5,531	5,583	1,930
- JUMLAH	10,540	12,524	13,500	14,556	14,874	11,528	11,064	11,164	3,861
- PROSENTASE	+4,43	+18,82	+7,80	+7,81	+2,21	-22,51	-4,02	+0,90	
PENUMPANG									
- DATANG	124,774	154,054	185,016	215,722	244,634	198,155	172,920	151,827	53,426
- BERANGKAT	137,443	163,438	192,421	223,513	248,767	191,206	174,035	151,112	56,724
- TRANSIT	18,651	21,281	21,646	22,383	22,992	14,410	8,167	8,419	2,400
- JUMLAH	280,868	338,773	399,083	462,118	516,393	403,771	355,122	311,358	112,550
- PROSENTASE	+2,96	+20,61	+17,80	+15,79	+11,74	-21,80	-12,04	12,32	
- LOAD FACTOR (%)	64,81	56,13	63,50	67,21	69,13	74,44	75,31	72,30	
BAGASI (KG)									
- BONGKAR	1,090,574	1,365,691	1,723,401	2,035,035	2,640,683	2,384,765	2,263,933	1,975,694	679,445
- MUAT	1,508,056	1,635,194	1,765,453	2,111,340	2,643,713	2,159,216	2,081,513	1,578,530	663,010
- JUMLAH	2,598,630	3,000,885	3,488,854	4,146,375	5,283,396	4,543,981	4,345,446	3,554,224	1,342,455
- PROSENTASE	+12,55	+15,47	+16,26	+18,84	+27,42	-13,99	-4,36	18,20	
BARANG (KG)									
- BONGKAR	575,223.5	621,355.1	581,572.0	771,795	853,898	790,446	948,382	935,977	350,116
- MUAT	277,771.3	286,066.4	237,181.0	291,565	397,337	376,353	395,371	383,087	114,873
- JUMLAH	852,994.8	907,421.5	818,753.0	1,063,360	1,251,235	1,166,799	1,343,753	1,319,064	464,989
- PROSENTASE	-9,1	+6,38	-1,42	+29,87	+17,66	-7,7	+15,16	1,83	
P O S (KG)									
- BONGKAR	97,163	117,450	123,343	151,430.0	115,476	46,986	95,823	134,261	35,198
- MUAT	107,540	99,556	78,257	95,640.0	102,073	106,587	105,573	56,227	11,348
- JUMLAH	204,704	217,600	201,600	247,070.0	217,549	153,571	201,396	190,488	46,546
- PROSENTASE	+55,62	+6,00	-7,09	+22,55	-11,94	-29,40	+31,14	-5,41	

LAMPIRAN X