



**UNIVERSITAS INDONESIA**

**PENGUNAAN *DIAGNOSTIC CONTROL SYSTEM* DALAM  
IMPLEMENTASI STRATEGI PADA PT ANGKASA PURA  
SUPPORTS**

**TESIS**

**CITRA FERIMA  
1006794910**

**FAKULTAS EKONOMI  
PROGRAM STUDI MAGISTER AKUNTANSI  
JAKARTA  
JULI 2012**



**UNIVERSITAS INDONESIA**

**PENGUNAAN *DIAGNOSTIC CONTROL SYSTEM* DALAM  
IMPLEMENTASI STRATEGI PADA PT ANGKASA PURA  
SUPPORTS**

**TESIS**

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar  
Magister Akuntansi (M.Ak.)**

**CITRA FERIMA  
1006794910**

**FAKULTAS EKONOMI  
PROGRAM STUDI MAGISTER AKUNTANSI  
JAKARTA  
JULI 2012**

## HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

Tesis ini adalah hasil karya saya sendiri,  
dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk  
telah saya nyatakan dengan benar.

Nama : Citra Ferima

NPM : 1006794910

Tanda Tangan : 

Tanggal : 23 Juli 2012

## HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh

Nama : Citra Ferima  
NPM : 1006794910  
Program Studi : Magister Akuntansi  
Judul Tesis : Penggunaan *Diagnostic Control System* dalam Implementasi Strategi pada PT Angkasa Pura Supports

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Akuntansi pada Program Studi Magister Akuntansi, Fakultas Ekonomi, Universitas Indonesia.

### DEWAN PENGUJI

Pembimbing : Thomas H. Secokusumo, MBA., M.Sc

Penguji : Prof. Dr. Lindawati Gani, CMA

Penguji : Dr. Gede Harja Wasistha, CMA

Ditetapkan di : Jakarta  
Tanggal : 23 Juli 2012

Mengetahui,  
Ketua Program



Prof. Dr. Lindawati Gani, CMA  
NIP. 196205041987012001

## KATA PENGANTAR

Puji syukur saya ucapkan kepada Allah SWT, karena atas berkah, rahmat, dan karunia-Nya, saya dapat menyelesaikan tesis ini. Penulisan tesis ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Magister Akuntansi pada Fakultas Ekonomi, Universitas Indonesia. Saya menyadari, bahwa tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, dari masa perkuliahan sampai pada penyusunan tesis ini, sangatlah sulit bagi saya untuk menyelesaikan tesis ini. Oleh karena itu, saya mengucapkan terima kasih kepada:

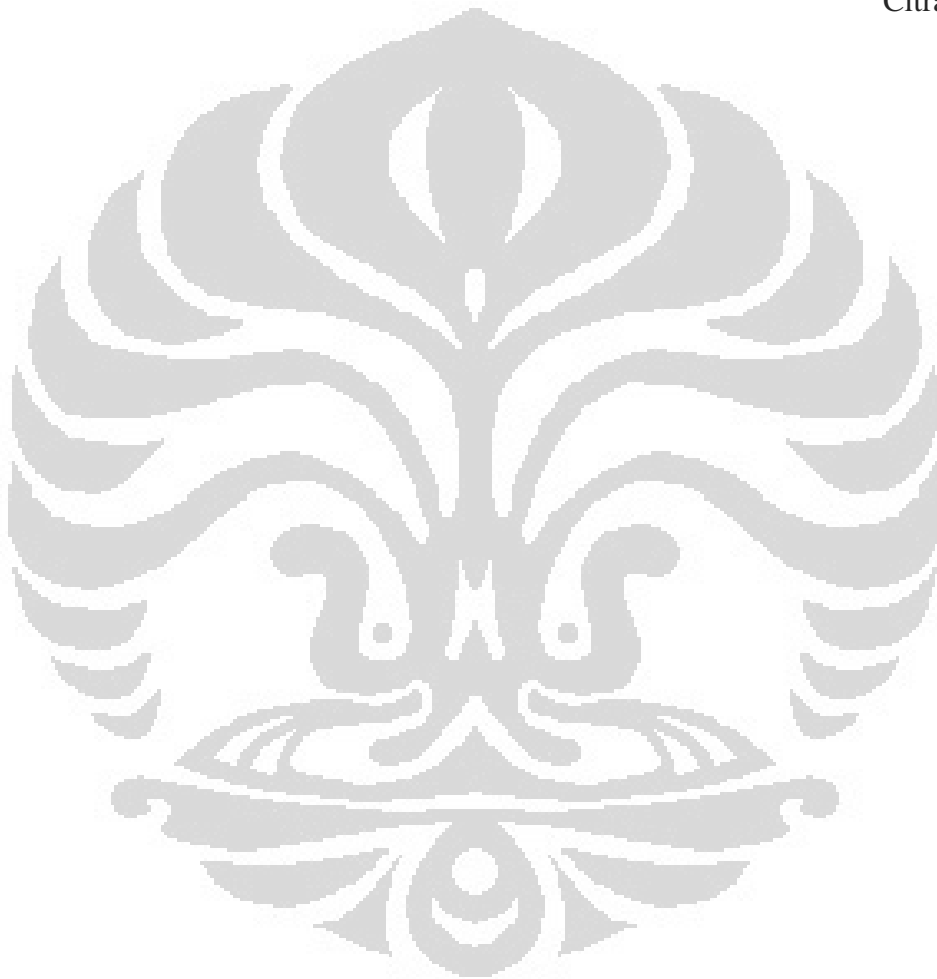
1. Bapak Thomas H. Secokusumo, MBA., M.Sc., selaku dosen pembimbing yang telah menyediakan waktu, tenaga, dan pikiran untuk mengarahkan saya selama masa perkuliahan dan dalam penyusunan tesis ini;
2. Ibu Prof. Dr. Lindawati Gani, CMA, selaku Ketua Program Magister Akuntansi Universitas Indonesia dan dosen penguji yang telah memberikan arahan selama masa perkuliahan dan presentasi tesis;
3. Bapak Dr. Gede Harja Wasistha, CMA, selaku dosen penguji yang telah memberikan arahan dan saran selama masa perkuliahan dan presentasi tesis;
4. Seluruh dosen, staf akademik dan administrasi, atas segala bantuan dan dukungannya selama masa perkuliahan dan masa penulisan tesis ini;
5. Bapak Novrihandri S.E., Ak., MBA., selaku Direktur Keuangan PT Angkasa Pura Supports yang telah banyak membantu dalam usaha memperoleh data dan informasi yang saya perlukan;
6. Orang tua, H. Ferisyah Ramli dan Hj. Mayastuti, serta adik-adik, Zaza, Dimas, dan Eky, yang selalu memberikan cinta, pengorbanan, nasihat, dan do'a agar saya dapat menyelesaikan studi;
7. Akhmad Dody Setiawan, SE., yang selalu memberikan dukungan, saran, dan kesabaran selama masa studi berlangsung hingga tesis ini selesai;
8. Keluarga besar, Tante Nel, Mama, Om Very, Tante Titin, Tifa, Taffy, Rezia, Reza, Putri, Venna, Fia, dan Varen, yang telah memberikan do'a dan dukungan moral yang tak terhingga;
9. Teman-teman kelas B101P dan 2P101P, yang telah memberikan semangat dan banyak membantu saya selama masa studi berlangsung;

10. Semua pihak yang tidak dapat saya sebutkan satu persatu.

Akhir kata, saya berharap Allah SWT membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu. Semoga tesis ini membawa manfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan.

Jakarta, 23 Juli 2012

Citra Ferima



**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI  
TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

---

---

Sebagai sivitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Citra Ferima  
NPM : 1006794910  
Program Studi : Magister Akuntansi  
Departemen : Akuntansi  
Fakultas : Ekonomi  
Jenis karya : Tesis

demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia **Hak Bebas Royalti Noneksklusif (*Non-exclusive Royalty-Free Right*)** atas karya ilmiah saya yang berjudul:

**Penggunaan *Diagnostic Control System* dalam Implementasi Strategi pada  
PT Angkasa Pura Supports**

beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan memublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Jakarta

Pada tanggal : 23 Juli 2012

Yang menyatakan,



(Citra Ferima)

## ABSTRAK

Nama : Citra Ferima  
Program Studi : Magister Akuntansi  
Judul : Penggunaan *Diagnostic Control System* dalam Implementasi Strategi pada PT Angkasa Pura Supports

Tesis ini membahas penggunaan *diagnostic control system* dalam mengimplementasikan strategi. Tujuan sistem ini adalah untuk mengintegrasikan strategi, yang merupakan rencana jangka panjang perusahaan, dengan anggaran. Dengan demikian, manajemen memiliki sistem pengendalian yang baik dalam perusahaan dan manajemen pun dapat menghasilkan anggaran yang mendukung tujuan akhir perusahaan. Penelitian ini adalah studi kasus pada sebuah perusahaan yang bergerak di bidang penjualan dan penyewaan produk dan jasa kebandarudaraan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perusahaan telah mengembangkan *balanced scorecard*, namun *balanced scorecard* tersebut belum sempurna, karena tidak adanya *strategy map*. Sehingga integrasi antara strategi dan anggaran pun kurang tepat dan tidak mencapai target ROE yang diharapkan perusahaan. Namun setelah dilakukan revisi, perusahaan akhirnya mampu mencapai target ROE yang diharapkan. Dengan adanya *balanced scorecard* dan anggaran, diharapkan perusahaan dapat mengkomunikasikan strategi kepada setiap individu dalam perusahaan dengan lebih baik.

Kata kunci:

*Diagnostic control system, balanced scorecard, anggaran*



## **ABSTRACT**

Name : Citra Ferima  
Study Program : Magister of Accounting  
Title : The Use of The Diagnostic Control System in Strategy  
Implementation on PT Angkasa Pura Supports

The focus of this study is the use of diagnostic control system in strategy implementation. The purpose of this system is to integrate strategy which is known as the long term planning, with budget. Therefore, management will have a proper control system and a budget that support the vision of the company. This paper use study case method in a trading and rental company for airport products and services. The results show that company has developed balanced scorecard but the development is not perfect, because there is no strategy map included to the system. Therefore, the integration between strategy and budget is not appropriate. After revision, company finally can reach the targeted ROE. With the balanced scorecard and budget, hopefully management can do a better communication of strategy to every person in the company.

Key words:

Diagnostic control system, balanced scorecard, budget

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL .....	i
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS .....	ii
HALAMAN PENGESAHAN .....	iii
KATA PENGANTAR .....	iv
LEMBAR PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS AKHIR .....	vi
ABSTRAK .....	vii
ABSTRACT .....	viii
DAFTAR ISI .....	ix
DAFTAR TABEL .....	xi
DAFTAR GAMBAR .....	xii
DAFTAR LAMPIRAN .....	xiii
<b>I. PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Perumusan Masalah .....	3
1.3 Tujuan Penelitian .....	4
1.4 Manfaat Penelitian .....	4
1.5 Metode Penelitian .....	4
1.6 Sistematika Penulisan .....	5
<b>II. LANDASAN TEORI .....</b>	<b>6</b>
2.1 Perencanaan Strategi ( <i>Strategic Plan</i> ) .....	6
2.2 Sistem Pengendalian Manajemen ( <i>Management Control System</i> ) .....	8
2.3 <i>Diagnostic Control System</i> .....	11
2.3.1 <i>Balanced Scorecard (BSC)</i> .....	11
2.3.2 Alasan Organisasi Menggunakan <i>Diagnostic Control System</i> .....	13
2.3.3 <i>Diagnostic Control System</i> yang Efektif .....	14
2.3.4 Risiko <i>Diagnostic Control System</i> .....	16
2.4 Anggaran Sebagai Alat Pengendalian Manajemen .....	18
2.5 <i>Profit Plan</i> .....	21
2.5.1 <i>Profit Wheel</i> .....	23
2.5.2 <i>Cash Wheel</i> .....	27
2.5.3 <i>ROE Wheel</i> .....	28
<b>III. GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN .....</b>	<b>30</b>
3.1 Latar Belakang Pendirian Perusahaan .....	30
3.2 Profil Perusahaan .....	31
3.2.1 Struktur Modal .....	31
3.2.2 Visi dan Misi .....	31
3.2.2.1 Visi .....	31
3.2.2.2 Misi .....	31
3.2.3 Produk .....	32
3.2.4 Konsumen .....	33
3.2.5 Struktur Organisasi .....	33
3.3 Perencanaan Perusahaan .....	35

3.3.1 Strategi.....	35
3.3.2 Program Kerja.....	37
3.3.3 <i>Key Performance Indicator</i> .....	38
3.3.4 Anggaran.....	39
3.3.5 Pengawasan dan Pengendalian.....	39
3.3.6 Standar Operasi.....	40
3.3.7 <i>Key Success Factors</i> .....	41
<b>IV. ANALISIS DAN HASIL</b> .....	<b>42</b>
4.1 Kerangka Analisis.....	42
4.2 Rancangan <i>Balanced Scorecard</i> .....	43
4.2.1 Tema Strategi.....	43
4.2.2 <i>Strategy Map</i> Jangka Pendek.....	44
4.2.3 <i>Strategy Map</i> Jangka Menengah.....	47
4.2.4 <i>Strategy Map</i> Jangka Panjang.....	49
4.2.5 <i>Balanced Scorecard</i> .....	51
4.3 Integrasi Strategi dan Anggaran.....	55
4.4 Analisis Anggaran.....	61
4.4.1 <i>Profit Wheel</i> .....	62
4.4.1.1 Estimasi Tingkat Penjualan.....	62
4.4.1.2 Estimasi Biaya Operasi.....	65
4.4.1.3 Kalkulasi Laba yang Diharapkan.....	66
4.4.1.4 Nilai Investasi untuk Aset Baru.....	67
4.4.1.5 Uji Asumsi.....	68
4.4.2 <i>Cash Wheel</i> .....	69
4.4.3 <i>ROE Wheel</i> .....	69
4.5 Analisis Anggaran <i>Revised</i> .....	70
4.5.1 <i>Profit Wheel</i> .....	70
4.5.2 <i>Cash Wheel</i> .....	72
4.5.3 <i>ROE Wheel</i> .....	72
4.6 Keterkaitan <i>Strategic Plan</i> dengan <i>Profit Plan</i> .....	73
4.7 Pengawasan dan Pengendalian <i>Profit Plan</i> .....	73
<b>V. KESIMPULAN</b> .....	<b>75</b>
5.1 Kesimpulan Hasil Penelitian.....	75
5.2 Rekomendasi.....	76
5.3 Keterbatasan Penelitian.....	76
<b>DAFTAR REFERENSI</b> .....	<b>77</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel 3.1 <i>Key Performance Indicator</i> .....	38
Tabel 4.1 Tema Strategi .....	43
Tabel 4.2 <i>Internal Business</i> Jangka Pendek.....	45
Tabel 4.3 <i>Balance Scorecard</i> Jangka Pendek.....	51
Tabel 4.4 Tambahan <i>Strategy Objectives</i> dan <i>Measures</i> Jangka Menengah.....	52
Tabel 4.5 Tambahan <i>Strategy Objectives</i> dan <i>Measures</i> Jangka Panjang.....	52
Tabel 4.6 Perbandingan KPI Manajemen dan KPI Hasil Analisis PT APS .....	53
Tabel 4.7 <i>Balanced Scorecard</i> dan <i>Action Plan</i> PT APS.....	56
Tabel 4.8 Program <i>Market Developmet</i> .....	58
Tabel 4.9 Program <i>Customer Relationship Management</i> .....	60
Tabel 4.10 Program Rekrutmen dan Pengembangan Potensi Karyawan.....	61
Tabel 4.11 Asumsi Variabel Eksternal dan Internal.....	62
Tabel 4.12 <i>Opportunities</i> .....	64
Tabel 4.13 Estimasi Pendapatan.....	65
Tabel 4.14 Estimasi Biaya Operasi.....	66
Tabel 4.15 Estimasi Laba PT APS.....	67
Tabel 4.16 Nilai Investasi Baru PT APS.....	68
Tabel 4.17 Uji Asumsi.....	68
Tabel 4.18 Perkiraan Arus Kas PT APS.....	69
Tabel 4.19 Uji Asumsi <i>Revised</i> .....	71
Tabel 4.20 Perkiraan Arus Kas PT APS <i>Revised</i> .....	72

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 <i>Corporate and Business Strategy</i> .....	7
Gambar 2.2 <i>Hierarchy of Business Strategy</i> .....	7
Gambar 2.3 <i>Levers of Control</i> .....	10
Gambar 2.4 <i>Fear of Failure Determines Critical Performance Variables</i> ....	14
Gambar 2.5 <i>Three Wheels of Profit Planning</i> .....	23
Gambar 3.1 Struktur Organisasi.....	34
Gambar 3.2 Strategi Bisnis.....	36
Gambar 3.3 Mekanisme Penyewaan Produk.....	40
Gambar 4.1 Kerangka Analisis Penelitian.....	42
Gambar 4.2 <i>Strategy Map</i> Jangka Pendek.....	47
Gambar 4.3 <i>Strategy Map</i> Jangka Menengah.....	48
Gambar 4.4 <i>Strategy Map</i> Jangka Panjang.....	50

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Neraca PT APS Tahun 2012.....	79
Lampiran 2 Neraca PT APS Tahun 2012 Setelah Revisi.....	82



# BAB I PENDAHULUAN

## 1.1 Latar Belakang

Lingkungan bisnis yang kompetitif mempengaruhi manajemen dalam menetapkan dan mengimplementasikan strategi. Manajemen berupaya untuk memilih strategi yang tepat agar perusahaan mampu mencapai tujuan. Selain itu, manajemen membutuhkan sistem pengendalian yang tepat untuk memastikan bahwa strategi yang telah dipilih dapat berjalan sesuai rencana.

Dalam menetapkan strategi bisnis, misi memiliki peranan penting karena memberikan panduan yang jelas mengenai tujuan perusahaan didirikan, sehingga manajemen akan mengembangkan strategi bisnis yang selaras dengan misi. Selain itu, hal lain yang menjadi dasar pertimbangan dalam mengembangkan strategi bisnis adalah bentuk kompetisi pasar di industri perusahaan berada dan sumber daya yang dimiliki perusahaan untuk bersaing dalam kompetisi tersebut (Simons, 2000). Seluruh informasi yang ada akan digunakan oleh manajer untuk merancang *strategic plan*.

*Strategic plan* akan mempengaruhi bentuk komunikasi dan pengendalian manajemen terhadap unit bisnis dalam mengimplementasikan strategi. Para pegawai diharapkan mampu memahami strategi bisnis dan peran mereka masing-masing dalam mencapai tujuan akhir perusahaan. Oleh sebab itu, manajemen membutuhkan sistem sebagai sarana untuk mengkomunikasikan dan memonitor implementasi strategi yang telah direncanakan dan akan diterapkan oleh perusahaan (*intended strategy*). Sistem yang demikian disebut dengan *diagnostic control system*.

*Diagnostic control system* berperan sebagai sarana komunikasi antara manajemen dengan para pegawainya melalui faktor yang disebut *critical performance indicator*. Indikator ini sangat penting, karena merupakan faktor atau ukuran dari kesuksesan strategi perusahaan dan menjadi dasar untuk menetapkan anggaran perusahaan. *Critical performance indicator* diperoleh melalui *balanced scorecard*. *Balanced scorecard* merupakan alat yang dapat membantu perusahaan untuk memodifikasi sistem perencanaan dan anggarannya. *Balanced scorecard*

mampu menghubungkan perencanaan organisasi dengan strategi organisasi, sehingga implementasi strategi berjalan dengan sukses (James Creelman, 1998; John dan Ngoasong, 2008).

Dalam proses implementasi strategi, manajemen akan melakukan pengendalian dengan memonitor anggaran, karena hal ini yang menandakan berhasil atau tidaknya implementasi strategi (Simons, 2000). Manajemen akan melakukan penilaian terhadap varian antara realisasi dan rencana pada suatu periode tertentu. Manajer akan menganalisis varian tersebut dan fokus pada varian dengan deviasi signifikan, karena hal ini menandakan bahwa implementasi strategi tidak sesuai dengan rencana. Manajemen bertanggungjawab untuk menginvestigasi penyebab deviasi dan melakukan tindakan korektif.

Berbagai model dapat digunakan perusahaan untuk menghasilkan anggaran. Hal terpenting dalam menyusun anggaran adalah memastikan bahwa anggaran merupakan hasil konversi *strategic plan* ke dalam bentuk angka-angka yang memperhitungkan pendapatan dan pengeluaran bisnis. Hal ini sesuai dengan prinsip *diagnostic control system* yang dibentuk selaras dengan strategi bisnis, yang dirinci dalam target-target untuk setiap *critical performance variable*.

Anggaran terdiri dari tiga bagian yang saling berhubungan, yaitu *profit wheel*, *cash wheel*, dan *ROE wheel*. *Profit wheel* memberikan gambaran mengenai pendapatan dan biaya untuk suatu periode akuntansi. Kemudian *cash wheel* memberikan estimasi mengenai kecukupan kas perusahaan dalam beroperasi. Sedangkan *ROE wheel* memperlihatkan rasio keuangan yang diperoleh dari perhitungan dalam *profit wheel* dan *cash wheel* tersebut, sehingga dapat diperkirakan kecukupan target laba terhadap investasi bagi perusahaan.

Penelitian ini akan membahas mengenai penerapan *profit plan* sebagai *diagnostic control system*, sesuai dengan yang dikemukakan oleh Simons (2000). *Profit plan* tersebut diharapkan menghasilkan keputusan strategi yang tepat bagi perusahaan, berdasarkan berbagai informasi bisnis yang ada. Tujuannya agar perusahaan dapat memaksimalkan penggunaan sumber daya yang dimiliki di tengah lingkungan bisnis yang kompetitif. Sehingga perusahaan dapat menghasilkan nilai ekonomis yang menguntungkan bagi para pemegang kepentingan.



## 1.2 Perumusan Masalah

*Profit plan* telah diterapkan di berbagai jenis industri dan perusahaan. Dalam penelitian kali ini, *profit plan* akan dilakukan pada sebuah perusahaan pengadaan produk dan jasa, yaitu PT Angkasa Pura Supports.

PT Angkasa Pura Supports merupakan perusahaan yang baru berdiri dan beroperasi di tahun 2012. Kedudukannya adalah sebagai salah satu anak perusahaan dari PT Angkasa Pura I (Persero). Bisnis utama PT Angkasa Pura Supports adalah untuk menyediakan fasilitas dan jasa kepada perusahaan induk dalam rangka meningkatkan kualitas layanan pengelolaan bandar udara yang modern. Di tahun 2014, perusahaan diharapkan dapat berkembang dengan membidik segmen pasar korporat. Oleh sebab itu, perusahaan harus mampu berinovasi untuk memasuki segmen pasar yang lebih luas dengan tingkat persaingan yang tinggi.

Hal ini menjadi tantangan bagi perusahaan, karena sebagai pepadatang baru, perusahaan harus mampu bertahan di bisnis pengadaan barang dan jasa. Karena itu, perusahaan harus mampu memanfaatkan peluang bisnis yang ada dengan memperhitungkan berbagai asumsi bisnis yang berdampak pada strategi perusahaan. Dengan demikian, penetapan strategi dengan tepat dan pelaksanaannya melalui mekanisme penyusunan anggaran merupakan salah satu hal yang harus diperhatikan perusahaan.

Berdasarkan situasi perusahaan tersebut, maka rumusan masalah pada penelitian ini adalah:

- a. Apakah perusahaan sudah memiliki *critical performance indicator* yang tepat untuk mengimplementasikan strategi?
- b. Apakah terdapat keterkaitan antara *strategic plan* dengan *profit plan* perusahaan?
- c. Apakah *profit plan* perusahaan telah disusun dengan cara yang benar?
- d. Bagaimana melakukan pengawasan dan pengendalian terhadap *profit plan* yang telah dibuat?

### 1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini, yaitu:

- a. Melakukan evaluasi terhadap pilihan *critical performance indicator* perusahaan.
- b. Melihat ada atau tidaknya keterkaitan *strategic plan* perusahaan dengan *profit plan* perusahaan.
- c. Melakukan evaluasi terhadap penyusunan *profit plan* perusahaan.
- d. Melakukan evaluasi mengenai pengawasan dan pengendalian *profit plan* perusahaan.

### 1.4 Manfaat Penelitian

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi pihak berikut:

- a. Perusahaan

Penelitian ini memberikan solusi pada perusahaan, sehubungan dengan pemilihan keputusan strategi yang tepat dan pengukuran yang akurat mengenai kesuksesan pelaksanaan strategi tersebut. Selain itu, diharapkan perusahaan dapat memperoleh solusi mengenai alokasi sumber daya yang dapat memaksimalkan nilai ekonomisnya.

- b. Peneliti

Penelitian ini memberikan panduan secara teoritis dan praktis untuk penelitian di masa yang akan datang sehubungan dengan *profit plan*.

### 1.5 Metode Penelitian

Metode penelitian yang digunakan adalah studi kasus dan studi literatur. Studi kasus dilakukan melalui pengumpulan informasi keuangan perusahaan beserta pendapat manajemen sehubungan dengan asumsi bisnis dan *diagnostic control system* perusahaan. Sedangkan studi literatur dilakukan melalui pengumpulan literatur dan teori yang relevan dengan kasus. Berdasarkan informasi tersebut, maka akan dirancang dan dianalisis *profit plan* dengan pendekatan yang dikemukakan Simons (2000).

## 1.6 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan dalam penelitian ini, yaitu:

a. BAB I Pendahuluan

Bab ini terdiri dari latar belakang, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, metode penelitian, dan sistematika penulisan.

b. BAB II Landasan Teori

Pada bab ini dijelaskan terlebih dahulu mengenai *strategic plan* dan *management control system* (MCS). Kemudian salah satu komponen MCS, yaitu *diagnostic control system*, akan dijelaskan secara rinci. Penjelasan di dalamnya, mencakup *balanced scorecard* dan anggaran. Kemudian akan dijelaskan mengenai teknik anggaran yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu *profit plan*.

c. BAB III Gambaran Umum Perusahaan

Pada bab ini dijelaskan mengenai latar belakang pendirian perusahaan, struktur modal, visi dan misi, konsumen, struktur organisasi, dan perencanaan perusahaan. Penjelasan perencanaan perusahaan mencakup strategi, program kerja, *key performance indicator*, anggaran, pengawasan dan pengendalian, standar operasi, serta *key success factors*.

d. BAB IV Hasil dan Pembahasan

Pada bab ini dijelaskan mengenai tahap penerapan *diagnostic control system* perusahaan dengan *balanced scorecard* dan *profit plan* beserta analisis pendukung.

e. BAB V Kesimpulan

Bab ini terdiri dari kesimpulan, rekomendasi, dan keterbatasan penelitian.

## BAB II LANDASAN TEORI

### 2.1 Perencanaan Strategi (*Strategic Plan*)

Aktivitas yang mengawali rangkaian aktivitas perusahaan dalam suatu periode adalah perencanaan atau formulasi strategi. Strategi perlu diperbaharui dari waktu ke waktu. Tujuannya adalah agar perusahaan memperoleh keunggulan kompetitif. Oleh sebab itu, perencanaan strategi menjadi hal yang penting.

Strategi secara umum merupakan prinsip-prinsip yang menunjukkan tujuan atau target yang akan dicapai sebuah organisasi dalam suatu periode tertentu (Ireland, et.all, 2009). Strategi juga dapat didefinisikan sebagai susunan keputusan yang mengorganisir aktivitas sebuah organisasi dan investasi ditargetkan untuk hasil yang spesifik (Blumentritt, 2006; John dan Ngoasong, 2008). Simons (2000) mendefinisikan strategi dengan membagi strategi menjadi dua jenis, yaitu:

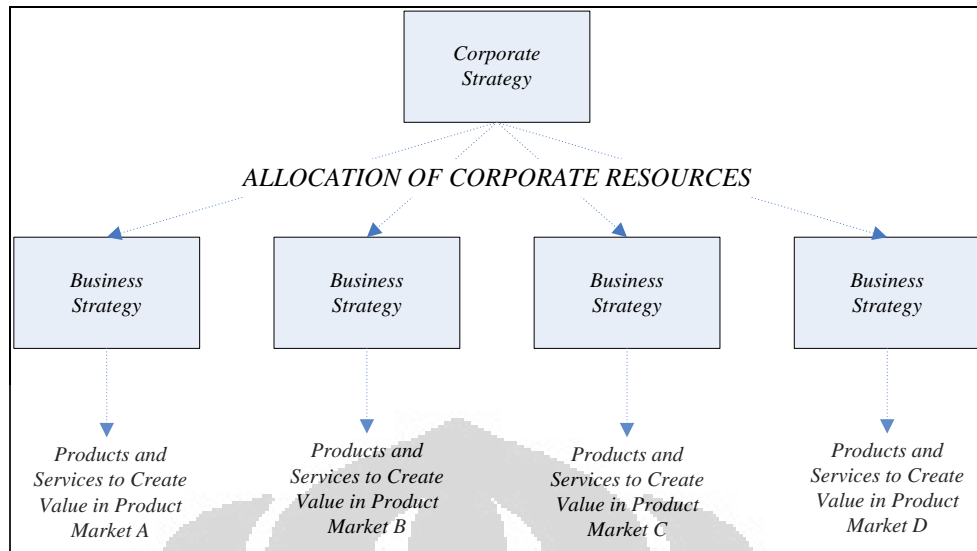
a. Strategi korporasi

Strategi korporasi adalah cara sebuah perusahaan dalam memaksimalkan nilai sumber daya yang berada di bawah kendali perusahaan. Keputusan strategi korporasi fokus pada penempatan investasi sumber daya perusahaan. Oleh sebab itu, perusahaan harus melakukan investasi secara tepat dengan memilih dan mengelola sekelompok bisnis yang mampu bersaing dalam berbagai pasar produk (Ireland, et.all, 2009).

b. Strategi bisnis

Strategi bisnis adalah cara sebuah perusahaan memanfaatkan kompetensi utama yang dimiliki (*core competencies*) untuk memperoleh keunggulan kompetitif (*competitive advantage*). Keputusan strategi bisnis fokus pada cara perusahaan berkompetisi dalam pasar produk yang ditetapkan. Saat memilih strategi bisnis, organisasi membuat pilihan di antara berbagai alternatif pilihan, sebagai cara organisasi untuk mencapai keunggulan kompetitif (Ireland, et.all, 2009).

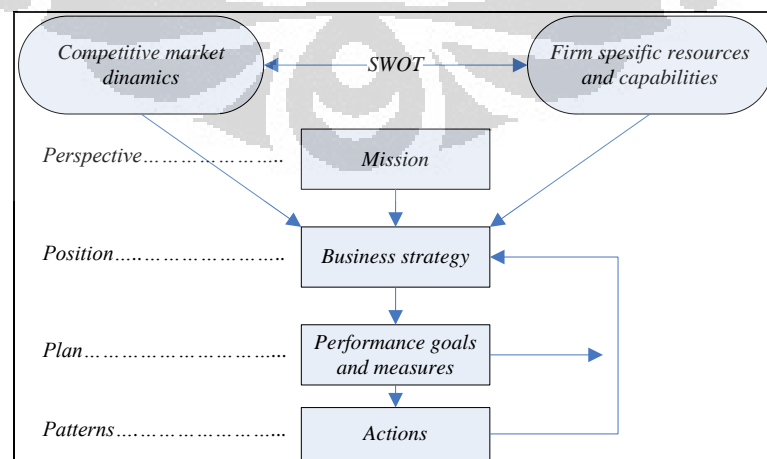
Perbedaan antara strategi korporasi dan strategi bisnis digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.1 *Corporate and Business Strategy*

Sumber: Simons (2000)

Proses formal dalam merencanakan dan mengimplementasikan strategi digambarkan sebagai sebuah hierarki. Hierarki tersebut menunjukkan bahwa sebuah misi memberikan panduan dalam merencanakan strategi bisnis. Selain itu, analisis dinamika kompetisi dalam suatu industri serta sumber daya dan kemampuan yang dimiliki perusahaan, juga menjadi dasar menetapkan strategi bisnis. Kemudian pada akhirnya, strategi bisnis akan menentukan target kinerja dan berbagai ukurannya serta pola tindakan (Simons, 2000). Hal ini bertujuan agar terciptanya keselarasan tujuan umum perusahaan dengan tindakan harian individu dalam perusahaan. Proses tersebut digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.2 *Hierarchy of Business Strategy*

Sumber: Simons (2000)

Kesuksesan implementasi strategi dipengaruhi oleh pengukuran kinerja dan teknik pengendalian yang digunakan perusahaan, terutama untuk strategi bisnis yang menjadi fokus pembahasan pada penelitian ini. Pengukuran kinerja dan sistem pengendalian memberikan jaringan komunikasi untuk memformalisasi strategi bisnis dan memastikan bahwa target dikomunikasikan ke seluruh bagian unit bisnis. Selain itu, pengukuran kinerja dan sistem pengendalian merupakan sarana utama dalam memonitor implementasi strategi. Pengukuran kinerja dan sistem pengendalian tersebut merupakan bagian dari sistem pengendalian manajemen.

## 2.2 Sistem Pengendalian Manajemen (*Management Control System-MCS*)

Terdapat berbagai definisi mengenai sistem pengendalian manajemen. Pandangan modern tentang sistem pengendalian manajemen dipengaruhi oleh penelitian yang dikemukakan oleh Robert Anthony. Ia menggambarkan batasan antara pengendalian manajemen, perencanaan strategi, dan pengendalian operasional. MCS didefinisikan sebagai berikut (Anthony, 1965; John dan Ngoasong, 2008), *“The processes by which managers assure that resources are obtained and used effectively and efficiently in the accomplishment of the organization’s objectives”* (hlm.5).

Definisi lain MCS adalah seperangkat aktivitas organisasional yang terdiri dari, perencanaan, koordinasi, komunikasi, evaluasi, dan pengambilan keputusan serta proses informal, yang ditujukan untuk memperoleh efisiensi dan efektivitas penggunaan sumber daya organisasi dalam mencapai tujuan organisasi (John dan Ngoasong, 2008).

Definisi MCS yang relevan dengan penelitian ini adalah sesuai dengan yang dikemukakan oleh Simons (1991), *“Formalized routines and procedures that use information to maintain or alter patterns in organizational activity. These systems include formalized information-based processes for planning, budgeting, cost control, environmental scanning, competitor analysis performance evaluation, resource allocation, and employee rewards”* (hlm.49).

Definisi di atas menggambarkan bahwa MCS merupakan alat implementasi *intended strategy*, sehingga sistem pengendalian yang dipilih oleh

manajemen tergantung dan selaras dengan strategi yang akan diterapkan dalam organisasi. Sebagaimana yang dikemukakan oleh Simons (1987), bahwa strategi adalah faktor yang sangat penting dalam merancang dan menggunakan MCS, sehingga MCS dimodifikasi sesuai dengan strategi yang diterapkan perusahaan.

Anthony dan Govindarajan (2004) mengidentifikasi beberapa aspek atau aktivitas dalam MCS yang harus dilakukan oleh manajemen, yaitu:

- a. Merencanakan dan menentukan hal yang sebaiknya dilakukan organisasi dan bentuk tanggung jawab dari setiap anggota dalam organisasi.
- b. Mengkoordinasi aktivitas di beberapa bagian dalam organisasi, untuk memastikan terciptanya keselarasan tujuan di seluruh organisasi.
- c. Mengkomunikasikan informasi mengenai strategi dan tujuan kinerja yang spesifik. Komunikasi dapat dilakukan secara formal, seperti anggaran dan dokumen resmi lainnya, atau secara informal melalui percakapan harian.
- d. Mengevaluasi kinerja aktual dibandingkan standar dan membuat kesimpulan mengenai kinerja manajer.
- e. Memutuskan tindakan tertentu yang harus dilakukan organisasi.

Simons (1994) menawarkan kerangka atau model pengendalian yang dikenal dengan *four levers of control*. *Four levers of control* merupakan integrasi dari *belief system*, *boundary system*, *diagnostic control system*, dan *interactive control system*. Setiap sistem saling melengkapi dan secara bersamaan membentuk pengendalian dalam implementasi strategi bisnis. Berikut penjelasan ringkas mengenai keempat sistem tersebut:

a. *Belief System*

*Belief system* adalah sistem formal yang digunakan manajemen untuk mendefinisikan, mengkomunikasikan, dan memperkuat nilai dasar, tujuan, dan arah organisasi. Sistem ini diciptakan dan dikomunikasikan melalui dokumen formal seperti pernyataan misi. Analisis terhadap nilai utama (*core values*) mempengaruhi rancangan *belief system*.

b. *Boundary System*

*Boundary system* adalah sistem formal yang digunakan manajemen untuk menetapkan batasan eksplisit dan aturan yang harus dihormati. Sistem ini diciptakan melalui kode etik bisnis, sistem perencanaan strategi, dan petunjuk

operasional yang disediakan oleh manajer. Analisis risiko yang harus dihindari (*risk to be avoided*) mempengaruhi rancangan *boundary system*.

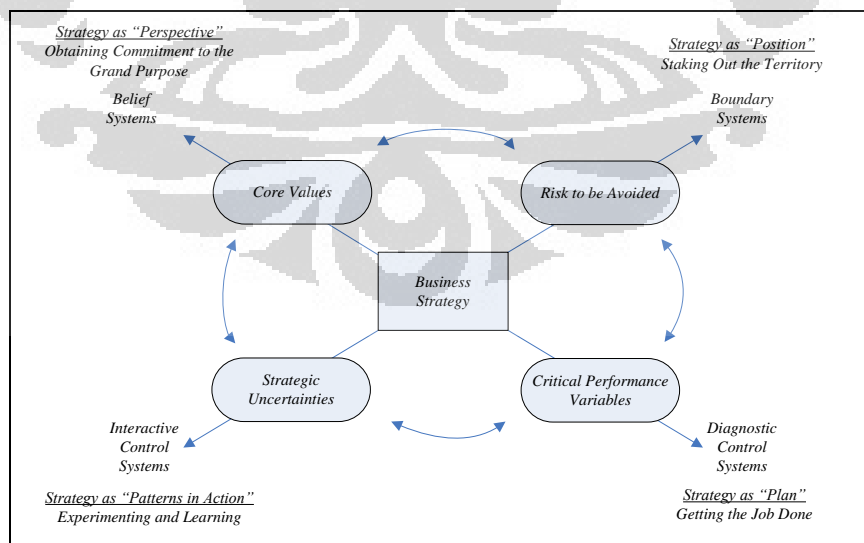
c. *Diagnostic Control System*

*Diagnostic control system* adalah sistem umpan balik formal yang digunakan untuk memonitor hasil organisasi dan memperbaiki deviasi dari kinerja standar yang telah ditetapkan. Sistem umpan balik yang seringkali digunakan organisasi adalah *business plan* dan *budget*. Analisis *critical performance variables* mempengaruhi rancangan *diagnostic control system*.

d. *Interactive Control System*

*Interactive control system* adalah sistem formal yang digunakan oleh manajemen agar secara rutin dan personal terlibat dalam aktivitas pengambilan keputusan subordinat. Tujuan sistem ini adalah untuk memfokuskan perhatian dan memperkuat komunikasi dan pembelajaran di seluruh organisasi. Analisis *strategic uncertainties* mempengaruhi rancangan *interactive control system*.

Pengendalian manajemen tidak dicapai melalui pengukuran kinerja yang baru dan unik, tetapi melalui *four levers of control* yang bekerja bersamaan untuk mengendalikan implementasi *intended strategy* dan membentuk *emergent strategies*. Dinamika energi untuk pengendalian strategi muncul dari tekanan yang melekat di antara dan di dalam sistem, sebagaimana digambarkan berikut:



Gambar 2.3 *Levers of Control*

Sumber: Simons (2000)



*Belief system* dan *interactive control system* memotivasi orang-orang di dalam organisasi untuk secara kreatif mencari dan memperluas peluang (*opportunity*). Sistem ini menciptakan motivasi intrinsik melalui lingkungan yang mendorong penyebaran informasi dan pembelajaran. Sedangkan *boundary system* dan *diagnostic control system* membatasi perilaku dan memfokuskan perhatian organisasi dalam alokasi sumber dayanya. Kedua sistem ini mengandalkan motivasi ekstrinsik melalui rincian target, rumusan penghargaan, dan batasan yang jelas dalam mencari peluang bisnis (Simons, 2000).

### **2.3 Diagnostic Control System**

Simons (2000) mendefinisikan *diagnostic control system* sebagai “*The formal information systems that managers use to monitor organizational outcomes and correct deviations from preset standards of performance*” (hlm.209).

Berbagai sistem informasi formal dapat digunakan secara diagnostik jika (1) diawali dengan menentukan target, (2) mengukur hasil, (3) mengkalkulasi varian kinerja, dan (4) menggunakan informasi varian sebagai umpan balik untuk menentukan masukan (*input*) dan/atau proses agar kinerja kembali berada dalam jalur yang sesuai dengan target dan standar yang telah ditetapkan.

#### **2.3.1 Balanced Scorecard (BSC)**

BSC pertama kali diperkenalkan oleh Kaplan dan Norton (1992) sebagai model untuk mengimplementasikan strategi. BSC terus berkembang dan menjadi model *diagnostic control system* yang penting untuk diterapkan oleh perusahaan. Tujuan utama dari BSC adalah menghindari pemakaian ukuran keuangan semata dalam menilai kinerja perusahaan. Ukuran keuangan harus dibarengi dengan ukuran nonkeuangan (Otley, 2007). BSC menilai kinerja dengan empat perspektif, yaitu:

##### **a. Perspektif Keuangan (*Financial*)**

Ukuran kinerja keuangan mengindikasikan kemampuan dalam implementasi dan eksekusi strategi perusahaan untuk memberikan keuntungan bagi pemegang saham.

b. Perspektif Pelanggan (*Customer*)

Manajer mengidentifikasi pelanggan dan segmen pasar dari unit bisnis serta menentukan cara unit bisnis berkompetisi dalam setiap target segmen. Hal penting di sini adalah *customer value proposition*, yaitu nilai yang ingin diberikan kepada pelanggan dari produk atau jasa yang dihasilkan perusahaan, hal inilah yang membedakan perusahaan dengan kompetitor.

c. Perspektif Bisnis Internal (*Internal Business*)

Manajemen mengidentifikasi proses penting dari bisnis internal yang dapat memberikan dampak terhadap kepuasan pelanggan dan mencapai tujuan keuangan perusahaan.

d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (*Learning and Growth*)

Perspektif ini mencakup infrastruktur (orang, sistem, dan prosedur organisasi) yang harus dibangun oleh organisasi untuk pertumbuhan dan perkembangan jangka panjang.

Sebagai model MCS, BSC dirancang untuk mentranslasi tujuan strategis ke dalam ukuran kinerja yang relevan. BSC juga mentranslasikan ukuran kinerja organisasi secara lintas fungsi. Perkembangan tujuan jangka pendek dan jangka panjang organisasi diukur berdasarkan indikator yang ditetapkan. Tujuan yang menggarisbawahi BSC adalah untuk mengkomunikasikan visi strategis dari manajemen. Sekumpulan ukuran yang terintegrasi menjadi panduan bagi manajer untuk menghasilkan *favourable outcome*. Integrasi ini juga memungkinkan manajer untuk lebih memahami lingkungan perusahaan (Armesh, Salarzahi, dan Kord, 2010).

Pengembangan BSC dimulai dari menetapkan *strategy map* yang membutuhkan pemahaman detil mengenai faktor-faktor yang dapat dikontrol oleh manajer dan hubungan faktor tersebut satu sama lain. Hal yang dicoba untuk dibangun di sini adalah sebuah model prediktif mengenai situasi yang berada di bawah kontrol manajer. Berdasarkan *strategy map* tersebut kemudian ditetapkan ukuran yang menjadi indikator kesuksesan implementasi strategi. Pemahaman, komitmen, dan dukungan dari seluruh individu dalam organisasi, dari manajemen hingga pegawai operasional dibutuhkan agar indikator tersebut menjadi fokus dalam implementasi strategi.

### 2.3.2 Alasan Organisasi Menggunakan *Diagnostic Control System*

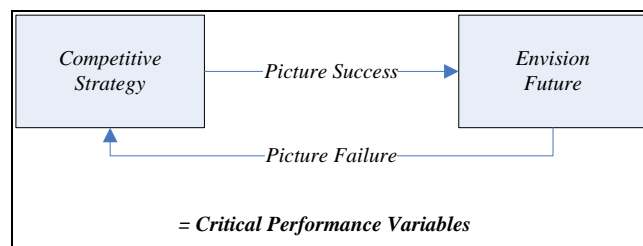
Manajer harus selektif dalam memilih sistem informasi yang akan dimonitor, karena terdapat berbagai ukuran dalam organisasi yang akan dilaporkan kepada manajemen. Manajer tidak dapat meninjau dan memonitor seluruh ukuran tersebut. Perlu dipahami, terdapat dua alasan yang melatarbelakangi manajer untuk menggunakan *diagnostic control system*, yaitu implementasi strategi dan *management by exception*. Penjelasan lebih lanjut sebagai berikut:

#### a. Implementasi Strategi

Ketertarikan manajemen dalam memonitor *diagnostic control system* terutama pada laporan mengenai informasi varian *critical performance variable* atau dikenal dengan *key performance indicators* (KPI). KPI adalah faktor-faktor yang harus diraih agar organisasi meraih kesuksesan dalam implementasi *intended strategy* bisnis. Berbeda area bisnis yang dilakukan manajer, berbeda pula KPI-nya. Oleh sebab itu dalam menentukan KPI, perlu dilakukan dua tahap.

Tahap pertama adalah identifikasi *performance drivers* yang potensial dalam strategi apapun. *Performance drivers* adalah variabel yang mempengaruhi kemungkinan suksesnya implementasi strategi (*an effectiveness criterion*) atau memberikan keuntungan yang paling besar dari waktu ke waktu (*an efficiency criterion*).

Tahap kedua adalah identifikasi KPI di antara *performance drivers* yang telah dipilih. Untuk melakukan ini, manajer harus mempertanyakan diri sendiri, jika saya berada pada situasi lima tahun dari sekarang dan menemukan bahwa strategi bisnis yang saya implementasikan gagal, hal apa yang menjadi alasan atas kegagalan tersebut. Inilah yang disebut dengan KPI. KPI menjadi faktor yang berhubungan dengan dinamika kompetisi perusahaan dan KPI ini begitu pentingnya sehingga bisa menyebabkan perusahaan mengalami kegagalan. Sehubungan dengan kompetisi bisnis, KPI dapat berhubungan dengan kebutuhan pelanggan, implementasi teknologi baru, atau kemampuan untuk memasuki pasar baru. Hal ini digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.4 *Fear of Failure Determines Critical Performance Variables*

Sumber: Simons (2000)

Pada dasarnya, *diagnostic control system* adalah alat monitor *top-down* dalam mengimplementasikan strategi. Sistem ini menghubungkan strategi dengan target KPI dan memonitor kesuksesan implementasinya. Tanpa *diagnostic control system*, manajer tidak dapat mengkomunikasikan atau mengimplementasikan strategi secara efektif dalam organisasi yang lebih kompleks.

Pentingnya *diagnostic control system*, membuat manajer harus memastikan bahwa (1) KPI telah dianalisis dan diidentifikasi, (2) target yang tepat telah ditetapkan, dan (3) sistem umpan balik telah mampu menelusuri kinerja.

#### b. *Management by Exception*

Dalam organisasi, manajer lebih memilih untuk menerima laporan periodik dengan pengecualian dari staf akuntansi, daripada harus terus-menerus memonitor berbagai proses internal dan membandingkan hasil dengan target yang telah ditetapkan. Dengan adanya laporan dengan pengecualian, manajer dapat meninjau kinerja perusahaan dengan cepat dan dapat beralih kepada isu lain yang memang perlu menjadi perhatian manajer. Isu tersebut sehubungan dengan penyimpangan atau deviasi signifikan yang teridentifikasi dalam sistem. Manajer harus meluangkan waktu dan perhatian untuk menginvestigasi penyebab deviasi dan menentukan tindakan untuk mengembalikan kinerja organisasi ke jalur yang tepat sesuai dengan rencana. Proses inilah yang disebut dengan *management by exception*.

### 2.3.3 *Diagnostic Control System yang Efektif*

Agar *diagnostic control system* dapat berjalan secara efektif, manajer harus memperhatikan lima area, yaitu:

a. Menetapkan dan Menegosiasi Target

Target merupakan hal penting dalam efektifitas implementasi strategi, karena target menjelaskan hal yang menjadi fokus manajer dan karyawan dalam bekerja. Manajer secara pribadi harus memastikan bahwa target sesuai dengan arah yang diinginkan organisasi dan tingkat pencapaian unit bisnis.

Biasanya, manajer cukup menentukan target KPI sekali dalam setahun. Jika target ditentukan dengan tepat, maka manajer tidak perlu melakukan penyesuaian atau memberikan perhatian tambahan. Manajer cukup memonitor perkembangan selama periode operasional organisasi dan meninjau laporan kinerja dengan pengecualian.

b. Menyelaraskan Pengukuran Kinerja

Ukuran *diagnostic control* menjelaskan *span of accountability*. *Span of accountability* adalah variabel kinerja yang menjadi penilaian atas manajer. Apabila manajer ingin mengandalkan *diagnostic control system* untuk menjamin bahwa strategi berada pada jalur yang benar, maka mereka harus memastikan bahwa ukuran kinerja memang merefleksikan target strategi dan prioritas. Model atau teknik seperti *profit plan* menjadi penting untuk menjamin bahwa ukuran selaras dengan *intended strategy*.

c. Merancang Insentif

*Diagnostic control system* dalam sebuah bisnis harus diberdayakan oleh sumber tertentu. Manajer yang ingin memaksimalkan *return on management* (ROM), menggunakan formula berbasis insentif sebagai daya atau motivasi pencapaian target. Bonus dan promosi dapat ditentukan berdasarkan kinerja yang dilaporkan dalam *diagnostic control system*. Insentif memberikan motivasi sehingga manajer tidak diharuskan untuk memonitor aktivitas karyawan dari hari ke hari untuk mengetahui bahwa mereka bekerja sesuai dengan target yang diinginkan. Ukuran kinerja diagnostik dan formula yang menghubungkan penghargaan dengan hasil sudah cukup untuk menjaga setiap orang fokus pada implementasi strategi.

d. Meninjau Laporan dengan Pengecualian

Dengan menggunakan *diagnostic control system*, manajer dapat meninjau laporan kinerja dengan pengecualian perbulan atau pertriwulan, segera setelah

laporan tersebut dikeluarkan. Hal ini untuk meningkatkan kepercayaan diri manajer bahwa implementasi strategi berada pada jalur yang benar. Jika sistem pengukuran dan insentif dirancang dengan baik dan selaras dengan tujuan organisasi, peninjauan ini dapat dilakukan dengan cepat dan efisien. Manajer hanya perlu memeriksa deviasi yang signifikan atau indikasi yang menunjukkan timbulnya masalah.

e. Menindaklanjuti Pengecualian yang Signifikan

Manajer harus bertindak dengan cepat saat deviasi signifikan muncul. Selain itu, para karyawan juga ikut berpartisipasi untuk memonitor ukuran-ukuran dalam sistem. Jadi, langkah perbaikan kemungkinan sudah dilakukan oleh karyawan di saat manajer memperoleh laporan kinerja dengan pengecualian. Dalam situasi tersebut, manajer hanya perlu melakukan diskusi singkat untuk mengkonfirmasi bahwa masalah telah diidentifikasi dan diselesaikan.

### 2.3.4 Risiko *Diagnostic Control System*

*Diagnostic control system* memiliki risiko karena sistem ini seolah menempatkan organisasi pada situasi *autopilot* yang hanya membutuhkan monitor terhadap ukuran kinerja. Risiko yang perlu menjadi perhatian manajer, yaitu:

a. Mengukur Variabel yang Salah

Dalam situasi *autopilot* pada suatu kendaraan, pengemudi dapat menentukan kecepatan yang diinginkan dan memantau kecepatan melalui layar *speedometer*. Namun hal tersebut tidak menjamin bahwa kendaraan berjalan ke arah yang benar. Secara serupa, ketidakselarasan sistem kontrol dalam bisnis menyebabkan kerugian. Hal ini karena keterbatasan waktu untuk memperhatikan berbagai hal dan setiap orang harus membuat pilihan mengenai hal yang menjadi fokus mereka. Terkadang, ketidakselarasan ukuran diagnostik dapat menyebabkan strategi keluar dari jalur.

b. Menetapkan Target yang Mudah Dicapai

Saat kinerja menjadi fungsi dalam pencapaian target, para karyawan secara alamiah menginginkan peningkatan probabilitas tercapainya target. Salah satu cara untuk melakukan hal ini adalah memulai dengan target yang rendah. Oleh

karena itu, para karyawan mungkin mencoba untuk membuat *slack* atau kelonggaran dalam target kinerja. Jika manajer tidak menyeimbangkan kecenderungan ini dengan memastikan bahwa target ditentukan pada tingkat yang ‘menantang’, hal ini dapat menjadi masalah serius.

c. Mempermainkan Sistem

Bonus yang terikat dengan ukuran diagnostik memunculkan energi dan kreativitas dalam bekerja. Setiap orang secara umum akan bekerja keras untuk mencapai target yang menjadi ukuran kinerja mereka. Namun, energi ini dapat berubah menjadi fokus pada memperbesar ukuran, meskipun meningkatnya ukuran tidak berujung pada kemajuan tujuan utama atau strategi. Upaya yang tidak terarah ini disebut dengan *gaming*.

d. *Smoothing*

*Smoothing* muncul saat individu membedakan waktu dan/atau mencatat transaksi untuk menunjukkan kinerja yang lebih baik. Sebagai contoh, hal ini muncul saat manajer telah mencapai bonus maksimum pada satu periode akuntansi. Daripada membukukan penjualan tambahan yang tidak mempengaruhi tambahan bonus pada periode tersebut, manajer lebih memilih untuk menangguhkan pembukuan pendapatan hingga periode akuntansi yang akan datang sehingga mempengaruhi penerimaan bonusnya.

e. Bias

Bias muncul saat manajer berupaya untuk melaporkan berita baik saja dan menyembunyikan berita buruk sehubungan dengan kinerja.

f. Tindakan Ilegal

Terkadang, tekanan untuk mencapai target kinerja dapat menyebabkan seseorang melanggar hukum atau kebijakan organisasi. Hal ini dikarenakan upaya untuk meningkatkan ukuran diagnostik dan memperoleh bonus.

Organisasi pada umumnya telah mengenal sisi negatif dalam *diagnostic control system*. Saat seseorang diberi tanggung jawab untuk mencapai target dan diberi hak untuk mencari tahu caranya secara pribadi, selalu ada risiko yang muncul. *Diagnostic control system* dan insentif yang terkait di dalamnya menciptakan tekanan dan upaya yang menjadi akar tindakan disfungsional. Tekanan ini menjadi dilema bagi manajer. Di satu sisi, manajer mengandalkan

*diagnostic control system* untuk memotivasi pencapaian target dan memperoleh ROM yang tinggi. Namun di sisi lain, sistem ini menimbulkan tindakan disfungsional dari para pegawai.

Saat *diagnostic control system* digunakan untuk melakukan evaluasi dan menentukan penghargaan, manajer harus menginstalasi sistem pengendalian yang baik dan waspada jika tekanan organisasi menyebabkan orang-orang melanggar aturan untuk mendistorsi ukuran diagnostik.

Terlepas dari berbagai sisi negatif tersebut, *diagnostic control system* tetap menjadi bagian penting dalam MCS. Terutama dalam implementasi strategi bisnis. Teknik yang tidak pernah lepas dari *diagnostic control system* adalah anggaran, karena anggaran merupakan komponen MCS dalam menciptakan keunggulan kompetitif (Herath dan Indriani 2007; John dan Ngoasong, 2008).

#### **2.4 Anggaran sebagai Alat Pengendalian Manajemen**

Anggaran adalah sebuah rencana yang terukur dan memiliki jangka waktu. Anggaran juga merupakan rencana keuangan yang menjadi dasar untuk mengarahkan dan mengevaluasi kinerja individu atau segmen dalam organisasi (Waterhouse 1975; John dan Ngoasong, 2008). Anggaran secara rinci didefinisikan sebagai sebuah pernyataan kuantitatif untuk sebuah periode, yang terdiri dari perencanaan pendapatan, biaya, aset, liabilitas, dan arus kas yang menjadi panduan untuk fokus sebuah organisasi, mendorong koordinasi aktivitas, alokasi sumber daya, mengarahkan aktivitas, dan fasilitas pengendalian (John dan Ngoasong, 2008).

Anggaran telah berkembang pesat dalam teori dan praktik perusahaan selama ini. Apabila pada anggaran tradisional, perencanaan strategi dan anggaran diperlakukan secara terpisah, kini justru sebaliknya, saling berhubungan dan selaras. Anggaran, strategi, dan manajemen strategi berbagi orientasi dalam meningkatkan kinerja bisnis, karena masing-masing berperan agar sebuah organisasi berada di jalur yang tepat untuk mencapai kesuksesan, dan menjadi pedoman dalam pengambilan keputusan dan aktivitas manajer (Blumentritt, 2006; John dan Ngoasong, 2008).



Perencanaan strategi, MCS, dan anggaran, jika digunakan secara tepat, akan menjadi alat komunikasi dan komitmen manajemen. Proses ini membuat perusahaan menjadi lebih ‘cepat tangkap’. Sebagian besar perusahaan beroperasi dalam lingkungan bisnis dengan karakteristik kompetisi yang kuat, tekanan global, dan pelanggan yang menuntut. Yang seringkali terjadi, strategi dan anggaran terisolasi dari perubahan. Padahal semestinya, manajemen harus berpikiran terbuka dengan terus mempertanyakan dan merevisi strategi dan anggaran agar tetap relevan. Organisasi dapat mengadopsi proses dan model yang berbeda untuk mengembangkan rencana aktivitas dengan tepat yang meliputi hal berikut (John dan Ngoasong, 2008):

a. Komite untuk Meninjau Strategi

Komite ini terdiri dari eksekutif atau pemegang kepentingan yang mewakili bidang yang berbeda. Mereka harus mampu mempertemukan tantangan perusahaan dengan arah strategi perusahaan. Dengan melibatkan eksekutif dalam proses manajemen strategi dan anggaran, maka perubahan pada suatu area dapat diidentifikasi lebih cepat. Oleh sebab itu, dibutuhkan komunikasi yang komprehensif dengan para pemegang kepentingan.

b. Perencanaan yang Fleksibel

Perencanaan yang fleksibel dapat terwujud dengan adanya kemampuan perusahaan untuk memindahkan sumber daya, baik manusia dan keuangan, kepada aktivitas bisnis lain apabila dibutuhkan. Manajemen harus memiliki kemauan dan kemampuan untuk melepas dan menambah sumber daya keuangan dan sumber daya manusia sesuai dengan yang dibutuhkan perusahaan. Selain itu, budaya perusahaan harus bisa membuat setiap individu fokus pada kinerja perusahaan secara keseluruhan.

c. Teknologi

Proses terbaik dalam mengintegrasikan rencana dan anggaran adalah dengan dukungan teknologi informasi (IT). IT meningkatkan kemampuan perusahaan dalam menyalurkan informasi kepada orang-orang dalam organisasi yang membutuhkan. Peningkatan kemampuan peralatan IT saat ini membuat IT semakin penting dalam perencanaan bisnis.

Perusahaan sebaiknya menerapkan *balanced scorecard* (BSC) untuk memodifikasi anggaran dan menghubungkannya dengan strategi. Tujuannya agar perusahaan sukses dalam mengimplementasikan manajemen strategi. Ia memberikan empat tahap untuk menghubungkan perencanaan strategi dengan anggaran berdasarkan yang dikemukakan Kaplan dan Norton (1992), yaitu:

- Menetapkan Target

Manajer menetapkan target perusahaan untuk tiga sampai lima tahun yang akan datang, sesuai dengan efek sebab akibat dan fokus organisasi dalam BSC.

- Mengidentifikasi Inisiatif yang Membantu Pencapaian Target

Dengan adanya BSC untuk mengidentifikasi, menetapkan prioritas, dan menyelaraskan investasi modal dan program, maka perusahaan berkemungkinan besar dapat meraih target yang ditetapkan.

- Menghubungkan Alokasi Sumber Daya pada Inisiatif Strategi ke dalam Rencana

Manajemen menetapkan biaya yang dikeluarkan untuk tahun satu dari rencana jangka panjang perusahaan. Investasi modal dalam hal ini sebaiknya mampu mendorong tercapainya tujuan dari satu atau lebih *strategic objectives*.

- Menetapkan Batu Loncatan (*Milestone*) untuk Tahun Pertama, Hal Ini Diinterpretasikan Sebagai Anggaran

Tahap ini diselesaikan dengan membuat batu loncatan perkuartal untuk seluruh ukuran dalam perspektif BSC. Hal ini bertujuan untuk memastikan bahwa perusahaan berada pada jalur yang benar untuk mencapai strategi jangka panjang.

Adams, et.all, (2003) menyatakan, agar efektif, anggaran harus selaras dengan strategi organisasi, perencanaan strategi yang tepat, dan proses kinerja manajemen. Selain itu, anggaran harus meliputi proses yang *value based*, logis, dan berkelanjutan. Proses tersebut fokus pada mengidentifikasi dan mengelola nilai para pemegang kepentingan. Anggaran yang dapat memenuhi kriteria tersebut adalah *activity based budgeting*, *zero based budgeting*, *value based*

*budgeting, profit planning, dan rolling budget and forecast.* Model tersebut dikenal dengan istilah *better budgeting*.

## **2.5 Profit Plan**

Menurut SW Yoo (n.d.), *profit plan* atau disebut juga *master budget* adalah ringkasan dari seluruh fase perencanaan dan target perusahaan di masa depan. Penyusunan *master budget* terdiri dari beberapa tahap, yaitu:

### *a. Forecasting Sales of Services or Goods*

Faktor penting yang menjadi pertimbangan dalam membuat *forecast* ini adalah:

- Level penjualan di masa lalu dan tren
- Kondisi perekonomian secara umum
- Tren industri
- Faktor lain yang mempengaruhi penjualan industri (misalnya, perubahan teknologi)
- Politik dan hukum
- Kebijakan harga perusahaan
- Iklan dan promosi
- Tindakan kompetitor
- Produk baru
- Riset pasar

### *b. Operating Budget*

Hal yang menjadi pertimbangan dalam membuat *operating budget*, yaitu:

- Berdasarkan anggaran penjualan, sebuah perusahaan mengembangkan seperangkat anggaran yang spesifik mengenai operasi. Tujuannya agar operasi dapat memenuhi permintaan atas produk atau jasa.
- Anggaran dibuat untuk bahan baku, tenaga kerja langsung, persediaan, biaya penjualan dan administrasi, dan arus kas.
- Penyusunan anggaran akan lebih baik jika organisasi menerapkan model *better budgeting*.

### *c. Budgeted Financial Statement*

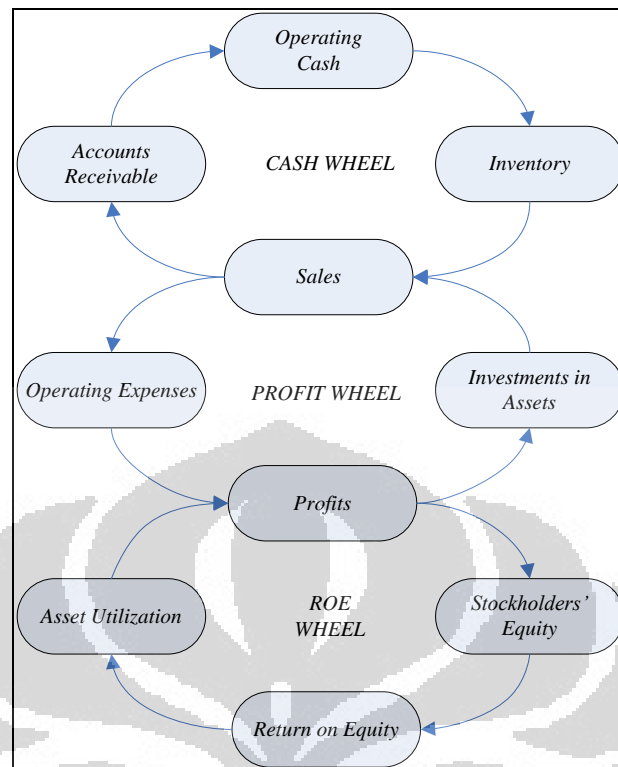
Simons (2000) menyatakan bahwa *profit plan* mencakup unit yang menghasilkan laba. Unit tersebut bertanggungjawab terhadap pendapatan dan juga beban. Adams, et.all, (2003) mendefinisikan *profit plan* sebagai perencanaan arus kas di masa depan dari *profit center*. Anggaran ini memberikan kemungkinan untuk menilai apakah organisasi atau unit bisnis mampu menghasilkan arus kas yang cukup, menciptakan nilai ekonomis, dan menarik sumber daya keuangan yang cukup untuk investasi. Anggaran ini juga memberikan perhitungan untuk prospek organisasi dalam jangka pendek dan jangka panjang.

*Profit plan* dikembangkan beberapa bulan sebelum memasuki suatu periode akuntansi. Manajer mengembangkan *profit plan* dengan tujuan sebagai berikut:

- a. Mentranslasi strategi ke dalam perencanaan rinci untuk menciptakan nilai.
- b. Mengevaluasi kecukupan sumber daya untuk mengimplementasi *intended strategy*.
- c. Menciptakan fondasi untuk menghubungkan tujuan ekonomi dengan indikator utama dalam implementasi strategi.

*Profit plan* merupakan ringkasan mengenai pendapatan dan biaya untuk periode akuntansi yang akan datang. Hasil dari proses perencanaan ini adalah sebuah laporan akuntansi. *Profit plan* terdiri dari tiga bagian yang saling berhubungan, yaitu *profit wheel*, *cash wheel*, dan *ROE wheel*.

Manajer terlebih dahulu menganalisis *profit wheel* untuk periode akuntansi yang akan datang. Manajer biasanya melakukan proyeksi penjualan, biaya operasi, laba, dan investasi aset berulang kali sebelum *profit plan* dapat diterima. Kemudian manajer mengerjakan *cash wheel* dan *ROE wheel* untuk memastikan bahwa perusahaan memiliki sumber daya yang cukup untuk mengimplementasikan *profit plan*. Jika sumber daya tidak mencukupi, maka manajer harus kembali mengerjakan *profit wheel* dan mengulang seluruh proses perencanaan. Hubungan ketiga bagian tersebut tergambar sebagai berikut:



Gambar 2.5 *Three Wheels of Profit Planning*

Sumber: Simons (2000)

### 2.5.1 Profit Wheel

*Profit plan* diawali dengan menetapkan asumsi tentang masa depan. Asumsi ini menggambarkan kesepakatan antar manajer mengenai perkembangan pasar di masa depan, seperti pelanggan, pemasok, dan keuangan. Asumsi ini juga menggambarkan keyakinan manajer tentang hubungan sebab akibat. Sebagai contoh, manajer mungkin memutuskan menaikkan biaya iklan jika mereka percaya bahwa hal tersebut dapat meningkatkan penjualan. Intinya adalah, *profit plan* menunjukkan komitmen manajer terhadap *intended strategy*. Dalam *profit wheel*, terdapat lima tahap yang harus dilakukan oleh manajer. Kelima tahap tersebut akan dijelaskan sebagai berikut (Simons, 2000):

#### a. Estimasi Tingkat Penjualan

Alasan menentukan penjualan terlebih dahulu adalah karena pertumbuhan penjualan sangat mempengaruhi laba dan biaya operasi merupakan fungsi dari volume penjualan. Perkiraan penjualan dihasilkan dari estimasi tenaga penjualan, survei pelanggan, atau penilaian eksekutif atau para ahli. Untuk

dapat memprediksi secara akurat, perusahaan harus mempertimbangkan faktor eksternal atau analisis kompetisi pasar yang mencakup:

- Faktor ekonomi makro
- Peraturan pemerintah
- Pergerakan pesaing
- Permintaan pelanggan

Faktor eksternal merupakan faktor yang berada di luar kendali manajemen namun penting bagi perusahaan untuk mengestimasi dampaknya. Selain itu, keputusan internal juga berpengaruh pada tingkat penjualan. Hal inilah yang menjadi alasan *profit wheel* digambarkan melingkar. Penjualan akan menghasilkan laba yang diinvestasikan kembali untuk menghasilkan penjualan yang lebih tinggi. Dari waktu ke waktu, hampir seluruh keputusan perusahaan mempengaruhi penjualan. Namun manajer harus berhati-hati untuk menilai keputusan yang berpengaruh langsung kepada penjualan, seperti:

- Bauran harga produk
- Program pemasaran
- Pengenalan produk baru dan penghapusan produk lama
- Perubahan kualitas produk
- Kapasitas pabrik dan distribusi
- Pelayanan pelanggan

Manajer memiliki kebebasan dan tanggung jawab untuk menentukan variabel untuk merefleksikan strategi yang telah disepakati. Bahkan sebenarnya, strategi memberikan kriteria untuk konsistensi dalam pengambilan keputusan ini.

#### b. Perkiraan Biaya Operasi

Untuk memperkirakan biaya operasi, kategori biaya operasi yang berbeda harus dianalisis secara berbeda pula. Pembagian kategori biaya operasi tersebut, yaitu :

- Biaya Variabel

Biaya variabel merupakan biaya yang berubah secara proporsional sesuai tingkat penjualan atau hasil produksi. Biaya variabel biasanya diestimasi berdasarkan persentase atas penjualan. Manajer harus

mengasumsikan hubungan sebab akibat antara *input* dan *output* adalah konstan dalam suatu kisaran penjualan. Dengan kata lain, setiap kenaikan volume penjualan diasumsikan akan mempengaruhi peningkatan penggunaan *input* secara proporsional. Contoh biaya variabel adalah biaya bahan baku.

- Biaya Nonvariabel

Biaya nonvariabel merupakan biaya yang tidak terpengaruh secara langsung akibat perubahan tingkat penjualan. Namun, bukan berarti biaya ini tidak berubah sebagaimana biaya tetap. Biaya nonvariabel ini biasanya merupakan persentase terbesar dalam biaya operasi. Terdapat tiga jenis biaya nonvariabel, yaitu:

- *Committed Costs*

*Committed cost* merupakan biaya yang ditetapkan oleh kebijakan manajemen terdahulu, sehingga bukan merupakan subjek untuk biaya yang bisa berubah pada periode perencanaan laba yang sedang berlangsung. Contoh *committed cost* adalah depresiasi dan gaji manajemen.

- *Discretionary Costs*

*Discretionary costs* merupakan biaya yang dapat berubah selama proses perencanaan dan operasi perusahaan sesuai kebijakan manajer. Contoh *discretionary costs* adalah iklan, pelatihan karyawan, dan program penelitian. Manajer menggunakan kriteria tertentu untuk menentukan tingkat biaya ini. Beberapa manajer perusahaan memilih untuk memperlakukan pengeluaran ini sebagai biaya variabel. Selain itu, manajer juga dapat menetapkan pengeluaran ini berdasarkan standar industri atau penilaian mereka terhadap sumber daya yang dibutuhkan untuk mendukung *intended strategy*.

- *Activity Based Indirect Costs*

*Activity based indirect costs* tidak bisa ditelusuri ke produk atau jasa, namun biaya ini berubah sesuai dengan tingkat aktivitas pendukung perusahaan. Contoh biaya ini adalah supervisi, penanganan bahan baku, dan biaya penagihan. Untuk mengestimasi biaya ini,

manajer harus menentukan *cost driver*, yaitu aktivitas yang mengkonsumsi *indirect cost*.

c. Kalkulasi Laba yang Diharapkan

Perbedaan antara perkiraan penjualan dan perkiraan biaya operasi menentukan jumlah nilai ekonomis yang diharapkan perusahaan pada periode *profit plan*. Untuk memperoleh nilai ekonomis, manajer seringkali mengestimasi *net operating profit after taxes* (NOPAT), atau *earning before interest and after taxes* (EBIAT).

Laba, disebut juga *earning* atau *net income* adalah nilai ekonomis residual setelah biaya bunga dan pajak penghasilan. Laba merupakan ukuran keuangan atas nilai ekonomis yang dapat didistribusikan ke *residual claimant* atau pemegang ekuitas dan diinvestasikan kembali kepada bisnis.

d. Nilai Investasi untuk Aset Baru

Untuk menyelesaikan *profit plan*, manajer harus menentukan tingkat investasi yang dibutuhkan untuk aset baru, termasuk *working capital* seperti persediaan dan piutang. Investasi ini bertujuan untuk mencapai tingkat penjualan yang diinginkan perusahaan. Asumsi mengenai jumlah dan tipe aset yang dibutuhkan didukung dengan *asset investment plan*.

Terdapat dua jenis aset yang perlu dipertimbangkan dalam investasi, yaitu aset operasi dan aset jangka panjang. Perencanaan aset operasi dibahas lebih lanjut pada *cash wheel*. Sedangkan perencanaan aset jangka panjang, disebut juga *capital investment plan*, harus merefleksikan dan mendukung *intended strategy* karena hal ini membuat perusahaan berkomitmen pada alternatif strategi yang terbatas. Untuk memperoleh aset yang dapat mendukung strategi, perusahaan dapat menilai proposal investasi dengan teknik *net present value*.

e. Uji Asumsi

Lingkaran umpan balik di antara seluruh komponen *profit wheel* berarti bahwa perencanaan laba tidaklah linear. Manajer harus berulang kali memperhitungkan variabel dalam *profit plan* untuk memastikan bahwa strategi direfleksikan dengan benar dan menarik secara ekonomis.

Saat manajer telah memperoleh tingkat laba yang diinginkan, mereka melakukan *sensitivity analysis* berdasarkan perubahan penjualan atau variabel



kunci lainnya pada *profit plan*. Tujuannya adalah untuk mengestimasi perubahan laba saat asumsi mengenai lingkungan kompetisi atau prediksi lainnya yang mendasari *profit plan* berubah (*under-* atau *overstated*). Sehingga manajer seringkali mengembangkan tiga skenario berbeda, yaitu skenario terburuk, skenario wajar, dan skenario terbaik.

### 2.5.2 Cash Wheel

Sebelum *profit plan* layak diterima, manajer harus memperkirakan apakah perusahaan memiliki kecukupan kas untuk beroperasi melalui *cash wheel*. *Cash wheel* menggambarkan siklus arus kas operasi yang dimulai dari penjualan produk atau jasa pada pelanggan yang menghasilkan piutang, piutang akan berubah menjadi kas, kas tersebut digunakan untuk produksi dan persediaan, dan akhirnya persediaan tersebut akan dijual untuk menghasilkan kas yang lebih banyak. Namun, pada hakikatnya, pertimbangan waktu selama siklus tersebut membuat perusahaan melakukan pinjaman untuk menutupi biaya operasi dan biaya modal.

Memperkirakan kebutuhan kas perusahaan adalah penting karena perusahaan memiliki ketersediaan kas dan kapasitas untuk melakukan pinjaman yang terbatas. Oleh sebab itu dibutuhkan teknik untuk menghitung kas perusahaan. Teknik sederhana *cash wheel* adalah dengan formula berikut:

$$\text{Operating cash needed during a period} = \text{Cash received from customers} - \text{Cash paid to suppliers and operating expenses}$$

Dalam akuntansi keuangan, untuk mengembangkan arus kas, terdapat dua metode, yaitu metode langsung dan metode tidak langsung. Perusahaan menggunakan metode langsung untuk mengestimasi kebutuhan kas dalam jangka waktu yang pendek yaitu sehari, seminggu, atau sebulan. Sedangkan metode tidak langsung digunakan untuk perhitungan kas jangka panjang, yaitu bulanan, kuartalan, atau tahunan. Berikut langkah dalam menggunakan metode tidak langsung:

#### a. Estimasi Arus Kas Bersih dari Operasi

Teknik sederhana untuk mengestimasi arus kas operasi adalah dengan pengukuran *earning before interest, taxes, depreciation, and amortization* (EBITDA). EBITDA adalah perhitungan kasar berbasis kas untuk laba operasi

di dalam laporan keuangan. Perhitungan EBITDA dimulai dengan laba berbasis akrual ditambah depresiasi, biaya bunga, dan pajak.

b. Estimasi Kebutuhan Kas untuk Mendanai Pertumbuhan Aset Operasi

EBITDA mengabaikan perubahan modal kerja yang dibutuhkan untuk mengoperasikan bisnis. Sebagai contoh, kas dapat digunakan tergantung perubahan tingkat persediaan dan saldo piutang. Perubahan modal kerja ini dapat mengurangi atau meningkatkan saldo kas di tangan (*cash on hand*).

c. Nilai Akuisisi dan Penjualan Aset Jangka Panjang

Strategi dan inisiatif yang berbeda akan membutuhkan investasi dan kas yang berbeda. Oleh sebab itu, perusahaan perlu memperhitungkan nilai investasi baru yang dapat mengurangi nilai kas di tangan.

d. Estimasi Kebutuhan Pendanaan dan Pembayaran Bunga

Langkah akhir dalam menghitung arus kas dengan metode tidak langsung adalah dengan mengurangi jumlah kas dibutuhkan untuk pendanaan dan pajak penghasilan. Pendanaan ini meliputi dividen, beban bunga, dan pembayaran utang pokok.

Saat semua tahap selesai, hasil yang diperoleh dari metode langsung dan tidak langsung adalah sama. Perbedaan utama terletak pada fakta bahwa metode tidak langsung dapat dihitung dengan cepat dari estimasi laporan keuangan bulanan, kuartalan, dan tahunan yang telah ada. Sedangkan metode langsung membutuhkan rincian yang sulit untuk mengestimasi arus kas masuk dan keluar.

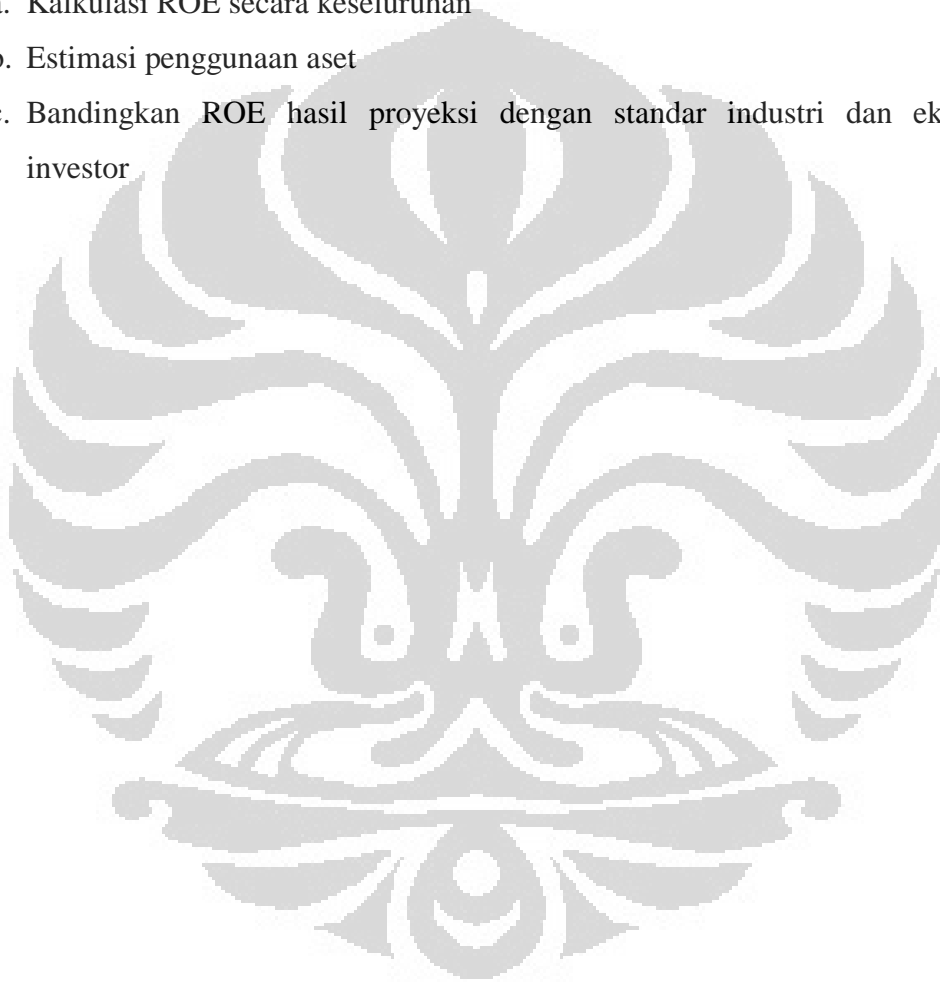
Analisis arus kas seringkali mengindikasikan kebutuhan pendanaan eksternal, dalam bentuk liabilitas maupun ekuitas untuk mendukung *profit plan* yang diajukan. Manajer harus memilih sumber pendanaan yang sesuai dengan risiko keuangan dan risiko bisnis.

### 2.5.3 ROE Wheel

*ROE wheel* digunakan untuk menilai apakah tingkat pengembalian perusahaan cukup menarik bagi investor. Bisnis yang menghasilkan laba besar akan memiliki banyak keuntungan, yaitu tersedianya sumber daya untuk investasi di masa depan, mampu membayar dividen kepada investor, harga saham yang tinggi, dan biaya utang yang rendah.

Harga saham dan pembayaran dividen tergantung pada kemampuan bisnis untuk menghasilkan laba dari investasi yang dilakukan pemegang saham. Pemegang saham memonitor tingkat pengembalian mereka dengan seksama sehingga alat ukur yang penting bagi mereka adalah *return on equity* (ROE). Karena itu, manajer akan menggunakan investasi ekuitas secara bijaksana untuk kepentingan pemegang saham dan menghasilkan ROE yang dapat memberikan kepuasan bagi pemegang saham. Berikut tahap yang dilakukan dalam *ROE wheel*:

- a. Kalkulasi ROE secara keseluruhan
- b. Estimasi penggunaan aset
- c. Bandingkan ROE hasil proyeksi dengan standar industri dan ekspektasi investor



## BAB III

### GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

#### 3.1 Latar Belakang Pendirian Perusahaan

Sejak tahun 1987, PT Angkasa Pura I (Persero) menjadi BUMN yang bertanggungjawab untuk mengelola fasilitas dan jasa bandara di Indonesia bagian timur. Seiring dengan semakin banyaknya jumlah dan upaya pengembangan bandara di Indonesia, dan kebutuhan untuk peremajaan peralatan atau fasilitas layanan di bandara, PT Angkasa Pura I (Persero) perlu meningkatkan sumber daya yang dapat memperbaiki kualitas layanan kepada pengguna bandara. Di saat yang sama, perusahaan harus dapat memperkuat struktur bisnis untuk meningkatkan pendapatan, khususnya pendapatan nonaeronautika, yaitu pendapatan yang diperoleh dari usaha yang tidak terkait langsung dengan aktivitas penerbangan.

Untuk mencapai sasaran tersebut, PT Angkasa Pura I (Persero) mencanangkan konsep “Reposisi dan Restrukturisasi”, sebagai konsep pengembangan perusahaan. Salah satu bagian dari konsep “Reposisi dan Restrukturisasi” adalah mendirikan anak perusahaan. Hal ini bertujuan untuk meningkatkan pendapatan nonaeronautika PT Angkasa Pura I (Persero), dan menciptakan profesionalisme dan *core competence* dari masing-masing anak perusahaan, sehingga anak perusahaan dapat berkembang menjadi suatu entitas bisnis yang maju dan menguntungkan.

Dengan keberadaan anak perusahaan ini, PT Angkasa Pura I (Persero) mengharapkan perubahan yang signifikan. Perubahan ini berupa peningkatan kualitas layanan (*customer service index*) diatas 5 (skala likert) dan proporsi pendapatan nonaeronautika menjadi sampai dengan 25% dari total pendapatan pada tahun 2013 dan 60% pada tahun 2020.

PT. Angkasa Pura 1 (Persero) mendapatkan persetujuan untuk membentuk anak perusahaan melalui Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS) pada tanggal 24 Juni 2011. Anak perusahaan tersebut terbagi atas empat, yaitu Angkasa Pura Hotels, Angkasa Pura Logistics, Angkasa Pura Property, dan Angkasa Pura Supports.

Pada tahap awal, di tahun 2012, anak perusahaan yang beroperasi adalah PT Angkasa Pura Supports (PT APS), dengan bidang usaha peminjaman dan perdagangan barang dan jasa. PT APS membidik segmen pasar yang bersifat korporat, bukan retail. Secara umum, aktivitas PT APS adalah menyediakan fasilitas dan jasa untuk menunjang operasional dan pelayanan perusahaan pelanggan. Secara khusus, aktivitas PT APS adalah mendukung aktivitas PT Angkasa Pura I (Persero) untuk meningkatkan kualitas pengelolaan layanan bandara yang modern di Indonesia.

## **3.2 Profil Perusahaan**

### **3.2.1 Struktur Modal**

Struktur permodalan dari PT APS berasal dari PT Angkasa Pura I (Persero) dengan persentase kepemilikan saham sebesar 98.50%, dan Pusat Koperasi Karyawan Angkasa Pura (PUSKOKAPURA) dengan persentase kepemilikan saham sebesar 1.50%. Total modal yang disetor adalah sebesar Rp. 32.000.000.000, yang terdiri dari PT Angkasa Pura I (Persero) sebesar Rp. 31.520.000.000 dan PUSKOKAPURA sebesar Rp. 480.000.000. Modal ini berupa uang kas (tunai).

### **3.2.2 Visi dan Misi**

#### **3.2.2.1 Visi**

Visi dari PT APS adalah *“To be an independent supporting company, for the world class company, which contribute a significant service improvement and financial benefit to the stakeholders”*. Visi tersebut selaras dengan visi dari perusahaan induk yaitu *“Menjadi perusahaan pengelola bandar udara kelas dunia yang memberikan manfaat dan nilai tambah kepada seluruh pemangku kepentingan”*.

#### **3.2.2.2 Misi**

Misi PT APS, yaitu:

- a. Memberikan nilai tambah bagi perusahaan induk untuk mengembangkan bandar udara.

- b. Menjadi mitra yang terpercaya dan menyediakan barang dan jasa yang dibutuhkan oleh perusahaan induk dalam mengembangkan bandar udara.
- c. Untuk memasok berbagai kebutuhan yang berhubungan produk dan jasa penerbangan.

### 3.2.3 Produk

Produk dari PT APS dapat dikelompokkan ke dalam tiga kategori yang sesuai dengan aspek yang menjadi fokus PT. Angkasa Pura I (Persero) dalam mengelola bandara, yaitu:

- a. Produk *safety*: radar, *ILS*, *crash car*, *tower set*, *ATC system*, *forklift*, *AFTN*, *DVOR*, *DME*, dan sebagainya.
- b. Produk *security*: *x-ray cabin*, *x-ray baggage*, *x-ray cargo*, *metal detector*, *hand metal detector*, dan sebagainya.
- c. Produk *services*: *furniture/fixture*, *trolley*, *GSE*, komputer, kendaraan bermotor, tenaga *frontliners*, tenaga *outsourcing*, *power plant*, *sewage plant*, dan sebagainya.

Khusus untuk perangkat *safety* dan *security* seperti *x-ray* dan *metal detector*, PT APS berusaha untuk menjadi distributor atau agen tunggal suatu merek yang sudah mendunia dengan kualitas produk, suku cadang, dan jaminan pemeliharaan yang terjamin.

Strategi produk yang akan dilakukan adalah mengusulkan kepada perusahaan induk untuk mempergunakan produk yang seragam atau satu merek sehingga lebih efisien dan efektif. Merek ini tentunya disesuaikan dengan kebutuhan dan kemampuan dari perusahaan induk.

Selain itu, untuk jangka pendek dan jangka menengah, PT APS lebih memfokuskan dalam pengadaan produk *security* dan *service*, karena produk tersebut sangat menentukan tingkat layanan perusahaan induk (CSI). Sedangkan untuk produk *safety*, untuk sementara belum menjadi fokus PT APS, karena peralatan tersebut sangat mahal dan PT APS belum memiliki dana yang mencukupi untuk itu.

### 3.2.4 Konsumen

PT APS bergerak di bidang usaha *trading, services, outsourcing, supplier* dan *financing* untuk pengadaan barang dan jasa yang dibutuhkan oleh perusahaan lain pada umumnya dan perusahaan induk pada khususnya.

Dengan bidang usaha tersebut dan dengan dukungan dari perusahaan induk serta tenaga ahli didalamnya, maka PT APS juga memiliki peluang yang sangat potensial untuk mendapatkan pelanggan lainnya, diantaranya adalah:

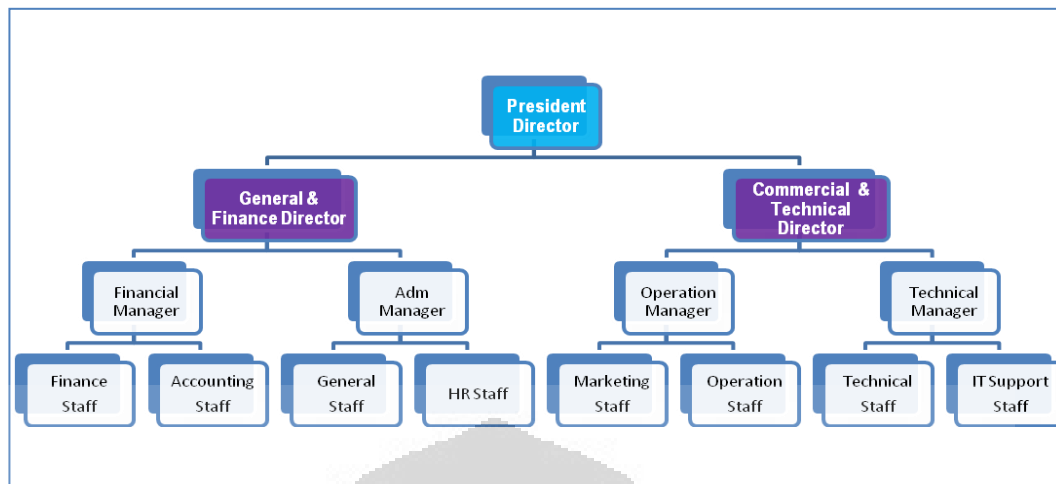
- a. Perusahaan-perusahaan yang merupakan komunitas bandar udara seperti: Garuda Angkasa, JAS, GMF dan lainnya.
- b. Perusahaan BUMN/BUMD, seperti: PT. AP II, PT. KAI, PT. Pelindo II dan lainnya.
- c. Perhotelan, seperti: Hotel Sheraton, Novotel, Hyatt dan lainnya.
- d. Perusahaan yang memiliki gedung publik (pusat perbelanjaan, apartemen, dan kantor), seperti: PT MAP, PT Summarecon, dan lainnya.
- e. Perusahaan swasta lain.

PT APS mengharapkan pengembangan pasar perusahaan dari tahun ke tahun, secara rinci sebagai berikut:

- a. Jangka pendek (tahun 2012-2013), segmen pasar hanya kepada pemenuhan kebutuhan perusahaan induk dan anak perusahaan yang lain.
- b. Jangka menengah (tahun 2014-2015), segmen pasar berkembang, PT APS masih tetap mendukung pemenuhan kebutuhan perusahaan induk dan mulai memasarkan peralatan *security* dan *service* kepada komunitas bandar udara.
- c. Jangka Panjang (> tahun 2015), segmen pasar semakin meluas, PT APS masih tetap mendukung kebutuhan perusahaan induk dan komunitas bandar udara, serta ditambah dengan perusahaan lainnya.

### 3.2.5 Struktur Organisasi

PT APS memiliki struktur organisasi yang bersifat hierarki sebagaimana bagan berikut:



Gambar 3.1 Struktur Organisasi

Sumber: Rencana Bisnis PT APS

Dalam melaksanakan operasional tahap awal, PT APS membutuhkan 18 (delapan belas) orang yang berkompeten dibidangnya dengan komposisi sebagai berikut:

- a. Dewan Komisaris (BOC) sebanyak 3 (tiga) orang yang terdiri dari 1 (satu) orang dari direksi PT Angkasa Pura I (Persero) dan 2 (dua) orang dari independen atau pegawai perusahaan induk.
- b. Dewan Direksi (BOD) sebanyak 3 (tiga) orang yang terdiri dari 1 (satu) orang profesional dibidangnya dan 2 (dua) orang pejabat struktural di PT Angkasa Pura I (Persero).
- c. Masing-masing direktur memiliki 2 (dua) orang manajer.
- d. Setiap manajer memiliki 2 (dua) orang staf.

Dalam melaksanakan aktivitas bisnisnya, PT APS berkemungkinan dibantu oleh tenaga *outsourcing* sesuai dengan kompetensi yang dibutuhkan oleh perusahaan. Selain itu, dalam rangka efektivitas *overhead cost* dan dengan memperhatikan karakter aktivitas usaha, PT APS mempekerjakan staf dalam jumlah minimum yang dibutuhkan agar perusahaan dapat berjalan dengan baik.

Khusus untuk tenaga teknis, PT APS akan mengirimkan personel untuk pelatihan di pabrik perangkat. Kemudian PT APS akan menjadi perpanjangan tangan dari pabrik dalam memberikan layanan purna jual. Personil yang seperti ini akan diikat dengan kontrak kerja yang khusus.



### 3.3 Perencanaan Perusahaan

#### 3.3.1 Strategi

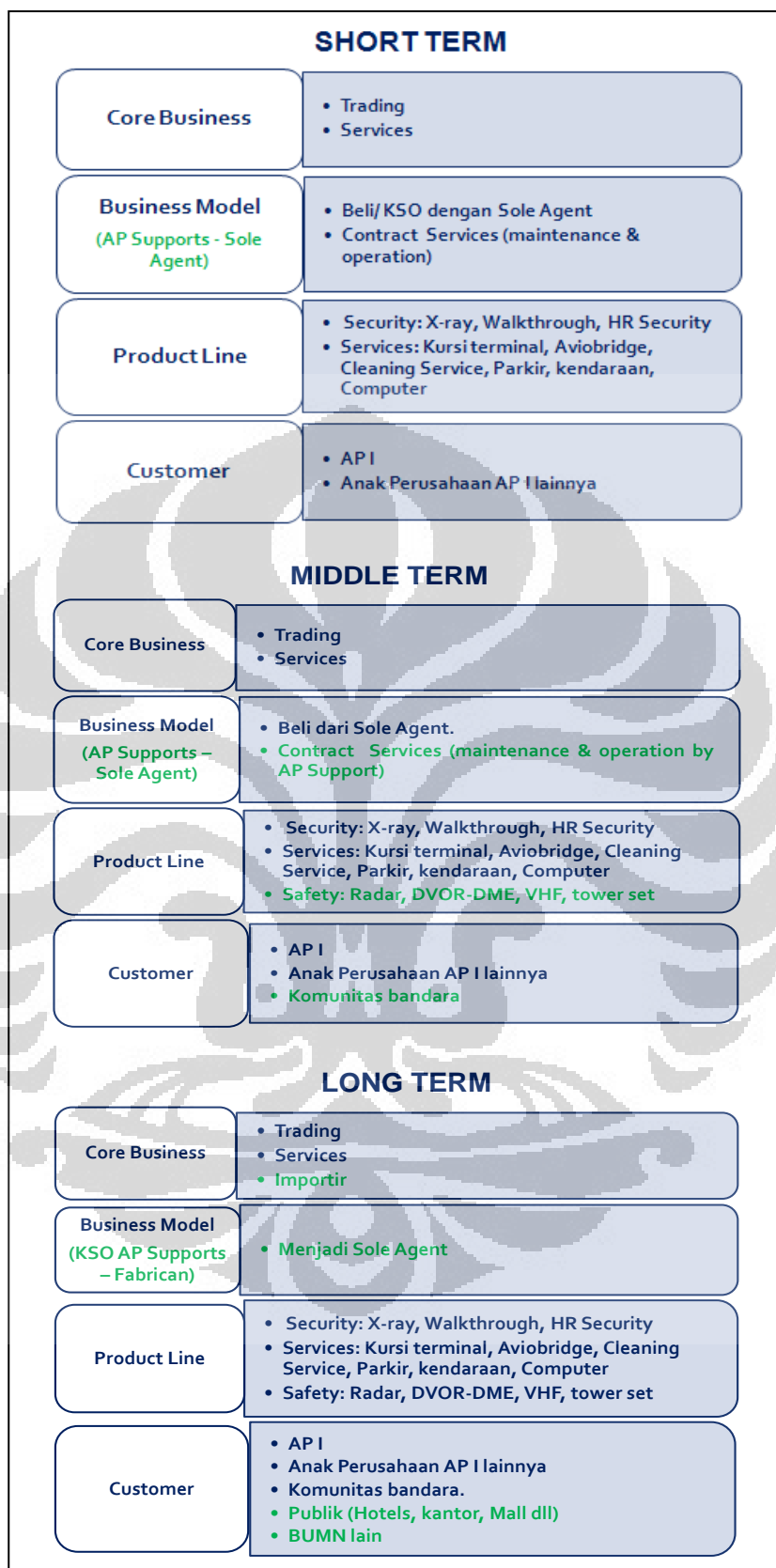
Untuk melaksanakan aktivitas operasional, PT APS mempunyai strategi korporasi, yaitu:

- a. Mendapatkan harga terbaik dengan kualitas produk yang terbaik.
- b. Memberikan pelayanan yang terbaik dan respon yang cepat.
- c. Mengutamakan terlebih dahulu dukungan kepada PT. Angkasa Pura I (Persero).

Strategi korporasi tersebut dilakukan untuk mencapai target yang dibagi menjadi 3 kelompok yaitu:

- a. Jangka pendek (tahun 2012-2013), mewujudkan *sustainable growth* dalam rangka mengembangkan nilai kepemilikan saham perusahaan, mengoptimalkan potensi dengan perusahaan induk dan anak perusahaan PT Angkasa Pura I lainnya.
- b. Jangka menengah (tahun 2014-2015), memantapkan bisnis inti dan meningkatkan pendapatan, meningkatkan sinergi dengan PT. Angkasa Pura I (Persero) dan anak perusahaan PT. Angkasa Pura I (Persero) yang lain, diversifikasi usaha, dan perluasan pasar selain perusahaan induk;
- c. Jangka panjang (> tahun 2015), memasuki pasar modal dalam rangka memperluas pangsa pasar (*go public*).

Secara rinci, rencana PT APS dalam menyediakan fasilitas peralatan dan layanan yang dibutuhkan oleh perusahaan induk dan perusahaan lainnya dapat dilihat pada bagan berikut:



Gambar 3.2 Strategi Bisnis

Sumber: Rencana Bisnis PT APS

Untuk jangka panjang, PT APS berencana untuk meningkatkan efisiensi perusahaan induk dengan cara sebagai berikut:

- a. Harga perolehan yang ditawarkan oleh PT APS lebih rendah karena tidak adanya biaya proses pemilihan pemasok.
- b. Biaya perawatan peralatan atau fasilitas layanan akan semakin murah, karena dalam jangka waktu tertentu akan ditangani langsung oleh PT APS melalui *transfer knowledge* dari pabrikan atau distributor di awal tahun pertama.
- c. Merubah *capital expenditure* menjadi *operational expenditure* sehingga pemanfaatan dana atau kas menjadi lebih optimal.
- d. Pengoperasian dari fasilitas dan peralatan layanan dapat dilaksanakan oleh PT APS sehingga PT Angkasa Pura I (Persero) dapat lebih fokus kepada bisnis kebandarudaraan.

Dalam rangka mendukung perusahaan induk memenuhi kebutuhannya, PT APS sebagai anak perusahaan, tentunya tidak akan menghadapi persaingan dengan perusahaan sejenis. Namun apabila memasok kebutuhan perusahaan lain, maka PT APS harus bersaing dengan perusahaan *safety supplier*, *security supplier* dan perusahaan *outsourcing*.

Oleh karena itu, PT APS harus mencari dan memelihara hubungan baik dengan distributor dan pabrikan, sehingga PT APS memperoleh harga yang terbaik dengan kualitas produk yang sudah dikenal pasar dan memiliki *brand awareness* yang tinggi. Selain itu, di masa mendatang, PT APS harus menjadi distributor dari produk atau merek tertentu.

### **3.3.2 Program Kerja**

PT APS menyusun program kerja setiap tahunnya dan disahkan oleh pemegang saham dalam RUPS. Program kerja tersebut berisikan kualitatif dari anggaran yang sudah disusun, sekurang-kurangnya terdiri dari:

- a. Rencana alat produksi
- b. Rencana sumber daya manusia
- c. Rencana pendapatan
- d. Rencana biaya

PT APS akan membidik pasar yang berada di luar perusahaan induk dengan produk, seperti *x-ray* (yang dibutuhkan oleh hotel, perkantoran, apartemen dan pusat perbelanjaan) dan *metal detector*. Hal ini merupakan peluang pasar bagi PT APS untuk memasarkan produknya, terutama yang terkait dengan *safety* dan *security*. Selain penetrasi pasar untuk bisnis inti, PT APS juga akan berusaha memasuki pasar baru. Inovasi melalui pelayanan baru atau pun pelayanan yang sudah ada namun dikemas dengan konsep bisnis baru, akan menjadi peluang bagi PT APS untuk meningkatkan pendapatan.

### 3.3.3 Key Performance Indicator

Dalam menilai kinerja perusahaan, PT APS menetapkan KPI yang dibagi atas enam perspektif. Setiap perspektif memiliki ukuran strategi masing-masing Manajemen memberikan bobot yang menentukan besar pengaruh setiap KPI terhadap kinerja perusahaan secara keseluruhan. Perusahaan juga menetapkan target untuk setiap KPI. Berikut rinciannya:

Tabel 3.1 Key Performance Indicator

No	KPI	Bobot	Satuan	Formulasi	2012
<b>A Keuangan</b>					
1	Operating Ratio	15	%	(total beban ops / total pendapatan ops) x 100%	80%
2	Net Profit Margins	30	%	(total laba bersih / total pendapatan) x 100%	7%
3	Debt to Equity	15	%	(total hutang / total ekuitas) x 100%	324%
		60			
<b>B Pelanggan</b>					
4	Indeks Kepuasan Pelanggan	5	5 Skala Likert	rata2 nilai dari customer perusahaan dalam 5 skala likert	3.75
		5			
<b>C Proses Bisnis Internal</b>					
5	Indeks Kepuasan Supplier	5	5 Skala Likert	rata2 nilai dari supplier perusahaan dalam 5 skala likert	3.75
6	Pembuatan SOP	10	%	(total SOP yg sdh selesai / total rencana SOP) x 100%	80%
		15			
<b>D Learning &amp; Growth</b>					
7	Indeks Kepuasan Pegawai	5	5 Skala Likert	rata2 nilai dari supplier perusahaan dalam 5 skala likert	3.75
8	Tindak lanjut hasil temuan	5	%	(total temuan yang sudah ditindaklanjuti / total temuan selama 1 tahun buku) x 100%	80%
		10			
<b>E Kepemimpinan</b>					
9	Pelaksanaan Program Kerja	5	%	(total program kerja yg terealisasi / total program dalam tahun buku) x 100	80%
		5			
<b>F Produk dan Layanan</b>					
10	Maintenance Service	5	%	(total maintenance yg dilakukan / total maintenance yang seharusnya dilakukan) x 100%	80%
		5			
		100			

Sumber: Rencana Kerja Anggaran PT Angkasa Pura Supports

### 3.3.4 Anggaran

PT APS membuat anggaran setiap tahun bersamaan dengan perusahaan induk dan akan melakukan pertanggungjawaban atas realisasi dari rencana tersebut. Dalam menyusun anggaran tersebut, PT APS sangat tergantung pada kebijakan direksi perusahaan induk dalam menentukan investasi yang akan dipasok oleh PT APS. Untuk tahun 2012-2013, PT APS fokus kepada penyewaan alat-alat berikut:

- a. *Safety* : tidak ada
- b. *Security* : *x-ray dan walkthrough* (2012)
- c. *Services* : mobil (2012) dan *terminal chairs* (2013)

Untuk tahun 2012, rencana anggaran PT APS adalah sebagai berikut:

- a. *Estimated revenue* 2012 : 73 milyar
- b. *Estimated expense* 2012 : 58 milyar
- c. *Estimated net profit* 2012 : 5 milyar

### 3.3.5 Pengawasan dan Pengendalian

Pengawasan atas operasional PT APS dilakukan secara langsung oleh para BOD dan secara tidak langsung oleh BOC dan dilengkapi juga dengan tata kelola hubungan kerja perusahaan induk dengan perusahaan anak.

Setiap enam bulan sekali, PT APS melaporkan perkembangan bisnis serta pencapaian atau realisasi RKAP yang sudah ditetapkan oleh pemegang saham (perusahaan induk). Kemudian setiap tahun, PT APS menyelenggarakan audit yang dilaksanakan oleh kantor akuntan publik dan membuat laporan pertanggungjawaban manajemen kepada pemegang saham. Selain itu, pengawasan secara tidak langsung juga dilakukan oleh para pemegang kepentingan (*stakeholders*), yaitu:

- a. PT. Angkasa Pura I (Persero) sebagai perusahaan induk
- b. Pusat Koperasi Karyawan Angkasa Pura I (PUSKOKAPURA) sebagai pemegang saham minoritas
- c. Departemen Perhubungan sebagai regulator
- d. Kementerian BUMN sebagai pembina teknis
- e. Bank sebagai para kreditur

- f. Kantor perpajakan
- g. Penumpang pesawat udara
- h. *Meeters and greeters* bandar udara
- i. Pegawai perusahaan

### 3.3.6 Standar Operasi

Dalam pelaksanaan operasional dan teknis, PT APS dilengkapi dengan *standard operating procedure*. Pada tahap awal, yang perlu dipersiapkan adalah sistem atau mekanisme penyewaan produk *security* dan produk *service* yang dibutuhkan oleh perusahaan induk. Secara umum dapat dilihat dari gambar dibawah ini:



Gambar 3.3 Mekanisme Penyewaan Produk

Sumber: Rencana Bisnis PT APS

Demikian juga dengan *standard operating procedure* setelah dilakukan penyewaan (*after sales service*), PT APS memberikan:

- a. Jaminan pemeliharaan dengan *quick response*, yang dilaksanakan oleh SDM sendiri atau jika diperlukan mendatangkan teknisi dari pabrikan.
- b. Menjaga *level of service* dari setiap peralatan atau fasilitas yang disewakan kepada pelanggan.

*Critical point* atau bisa juga disebut sebagai risiko bisnis yang akan dihadapi dan harus menjadi perhatian adalah:

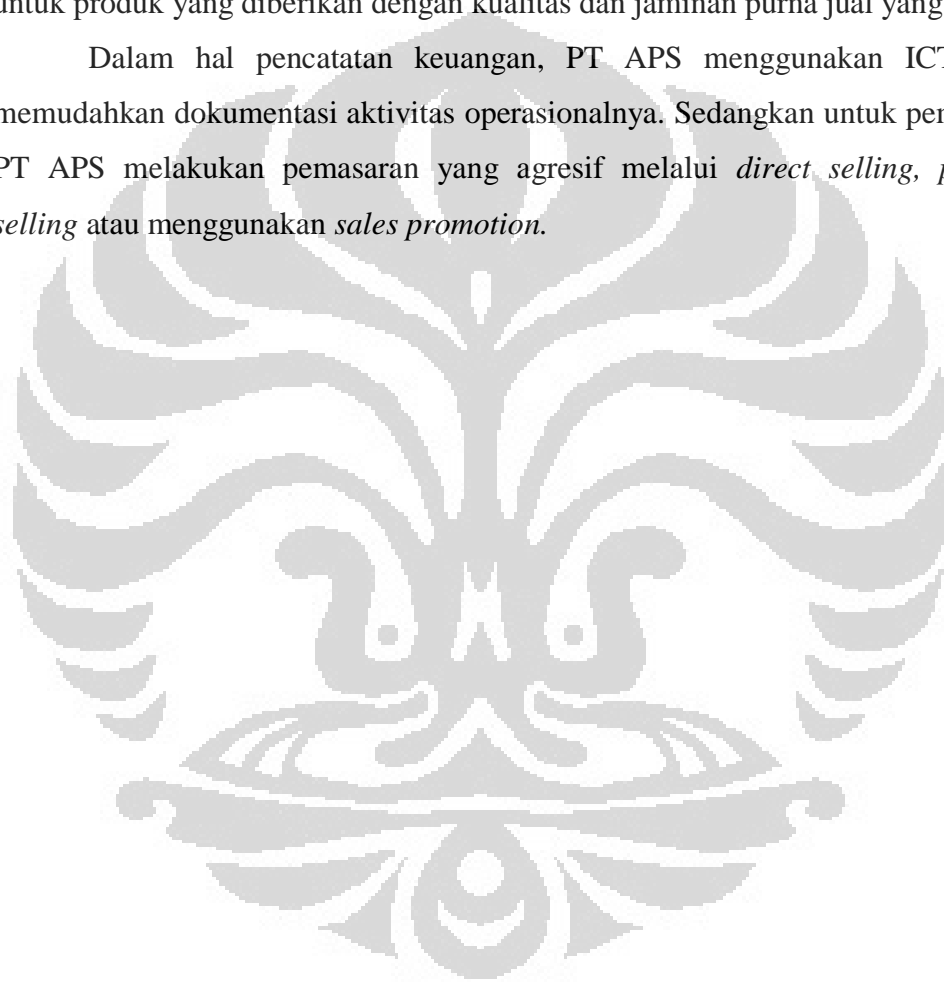
- a. Pada saat pembelian fasilitas atau peralatan, *on time delivery* dan dengan kualitas barang sesuai spesifikasi yang dipesan.
- b. Pada saat purna jual (*after sales service*), waktu respon yang cepat sesuai perjanjian.
- c. Pada saat kontrak selesai, proses *repeat order* kepada pabrikan atau agen tunggal atau distributor.

d. Pengaturan arus kas yang cermat untuk pembelian fasilitas atau peralatan.

### **3.3.7 Key Success Factors**

PT APS memiliki potensi proyek yang dapat menghasilkan pendapatan dari perusahaan induk. Sehingga kesuksesan operasional PT APS sangat tergantung pada kemampuan perusahaan dalam memberikan nilai tambah pada perusahaan induk. Selain itu, PT APS juga harus mendapatkan harga yang terbaik untuk produk yang diberikan dengan kualitas dan jaminan purna jual yang handal.

Dalam hal pencatatan keuangan, PT APS menggunakan ICT untuk memudahkan dokumentasi aktivitas operasionalnya. Sedangkan untuk pemasaran, PT APS melakukan pemasaran yang agresif melalui *direct selling*, *personal selling* atau menggunakan *sales promotion*.

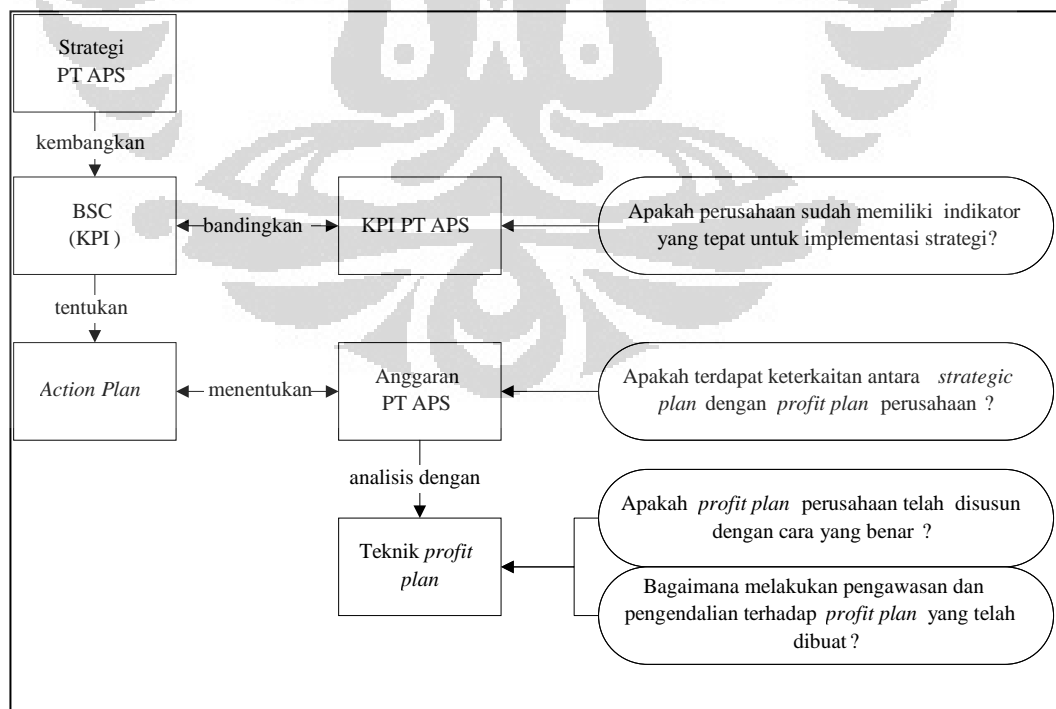


## BAB IV ANALISIS DAN PEMBAHASAN

### 4.1 Kerangka Analisis

Analisis penelitian ini akan dimulai dengan merancang *balanced scorecard* (BSC) berdasarkan strategi yang telah ditetapkan PT Angkasa Pura Supports (PT APS). Dalam BSC tersebut akan terdapat *key performance indicator* (KPI). KPI tersebut akan dibandingkan dengan KPI PT APS untuk menjawab permasalahan pertama penelitian. KPI hasil analisis akan menjadi dasar dalam menentukan *action plan* PT APS. *Action plan* tersebut akan menghasilkan program kerja beserta alokasi biaya yang dibutuhkan. Biaya tersebut akan berpengaruh terhadap anggaran perusahaan. Anggaran yang dihubungkan dengan program kerja tersebut akan menjadi dasar untuk menjawab permasalahan kedua penelitian.

Kemudian untuk menjawab permasalahan ketiga dan keempat penelitian, akan dilakukan analisis terhadap anggaran PT APS dengan teknik *profit plan*. Berikut kerangka analisis penelitian:



Gambar 4.1 Kerangka Analisis Penelitian



## 4.2 Rancangan *Balanced Scorecard*

### 4.2.1 Tema Strategi

PT APS telah memiliki KPI sendiri sebagaimana dijelaskan pada BAB III. KPI tersebut telah dibagi berdasarkan konsep BSC karena mengacu pada panduan BSC yang telah ditetapkan oleh BUMN. Namun PT APS belum memiliki *strategy map* yang jelas. Oleh sebab itu, untuk mengevaluasi efektivitas penetapan KPI tersebut, akan dilakukan perancangan *strategy map* dan BSC PT APS.

PT APS membagi strategi bisnis atas tiga jangka waktu. Kaplan dan Norton (2001) menyatakan bahwa para eksekutif selalu membagi strategi perusahaan ke dalam beberapa tema. Hal inilah yang menjadi fokus dalam membuat *strategy map*. Secara umum, tema strategi merefleksikan kepercayaan manajemen mengenai hal yang harus dilakukan agar perusahaan sukses. Karena PT APS membagi target perusahaan dalam tiga jangka waktu, maka hal ini yang akan menjadi tema strategi PT APS. Tabel berikut memperlihatkan rangkuman tema strategi PT APS:

Tabel 4.1 Tema Strategi PT APS

Komponen	<i>Sustainable growth</i> (jangka pendek)	Pemantapan bisnis inti (jangka menengah)	<i>Go public</i> (jangka panjang)
<b>Bisnis inti</b>	- <i>Rental</i> - <i>Trading</i>	- <i>Rental</i> - <i>Trading</i>	- <i>Rental</i> - <i>Trading</i>
<b>Model bisnis</b>	- Beli atau KSO dengan <i>sole agent</i> - <i>Contract services</i> (pemeliharaan dan operasi oleh PT APS dan <i>sole agent</i> )	- Beli atau KSO dengan <i>sole agent</i> - <i>Contract services</i> (pemeliharaan dan operasi oleh PT APS) - Menjadi <i>sole agent</i>	- Menjadi <i>sole agent</i>
<b>Lini Produk</b>	- <i>Security</i> - <i>Service</i>	- <i>Security</i> - <i>Service</i> - <i>Safety</i>	- <i>Security</i> - <i>Service</i> - <i>Safety</i>
<b>Pelanggan</b>	- AP I - Anak perusahaan AP I lainnya	- AP I - Anak perusahaan AP I lainnya - Komunitas bandara	- AP I - Anak perusahaan AP I lainnya - Komunitas bandara - Publik - BUMN Lain
<b>Pemasaran</b>	- <i>Brand positioning</i> dengan memanfaatkan jaringan AP I	- Pemasaran dengan <i>hard selling</i>	- Inovasi dalam pelayanan - Membentuk <i>holding company</i>

AP I : PT Angkasa Pura I (Persero)

KSO : Kerjasama Operasi

Sumber: RKA PT APS 2012 dan telah diolah kembali

### 4.2.2 Strategy Map Jangka Pendek

#### a. Financial Perspective

PT APS, sebagaimana perusahaan pada umumnya yang berada pada tahap awal (*early-stage startup*) mengutamakan pertumbuhan pendapatan. Pendapatan PT APS dalam jangka pendek diperoleh melalui penyewaan produk dan pelayanan jasa kepada perusahaan induk dan anak perusahaan lainnya. Pengeluaran terbesar PT APS dalam tahap ini adalah untuk penyediaan fasilitas operasional PT APS dan produk yang akan disewakan. Oleh sebab itu, PT APS mengharapkan struktur biaya yang efektif melalui biaya perolehan produk dan biaya operasi yang rendah.

#### b. Customer Perspective

Secara umum, perusahaan induk dan anak mengharapkan efisiensi dari keberadaan PT APS, karena selama ini perusahaan induk harus melewati mekanisme tender yang sangat lama untuk memperoleh produk dan jasa. Harga yang ditawarkan dalam tender pun tidak murah. Hal ini menyebabkan tingginya *capital expenditure* perusahaan. Biaya yang dialokasikan untuk perolehan produk tersebut juga menyebabkan minimnya biaya untuk pemeliharaan produk. Sehingga fasilitas bandar udara berada jauh di bawah standar kebandarudaraan (CSI).

Karena itu, PT APS akan membantu perusahaan induk dan anak lainnya dengan memberikan harga perolehan yang rendah dan menangani langsung perawatan fasilitas. Sehingga perusahaan induk dan anak lainnya dapat fokus pada aktivitas kebandarudaraan dan bisnis masing-masing. Berdasarkan penjelasan tersebut, *customer value proposition* PT APS adalah:

- Segi pelayanan, yaitu pelayanan produk terbaik dengan kriteria cepat (*on time delivery*), tepat (sesuai spesifikasi yang dipesan pelanggan), dan terpercaya (kualitas terbaik).
- Segi produk, yaitu produk memiliki harga terbaik, lebih murah dibanding kompetitor. Selain itu, beberapa produk yang dijual atau disewa berasal dari satu merek ternama.
- Segi purna jual, yaitu layanan purna jual yang handal.

Nilai tersebut merupakan bagian dalam upaya *brand positioning* perusahaan. PT APS telah mulai melakukan berbagai kegiatan yang menunjukkan eksistensi dan meningkatkan *brand positioning* tersebut. Hal ini berupa proyek yang melibatkan perusahaan dan pabrikan produk kebandarudaraan, dengan memanfaatkan jaringan yang dimiliki oleh PT Angkasa Pura I (Persero).

c. *Internal Business Perspective*

Kaplan dan Norton (2001) menyatakan bahwa tema strategi tidak hanya merefleksikan tujuan keuangan perusahaan, namun lebih kepada pandangan para eksekutif mengenai hal yang harus dilakukan internal perusahaan untuk mencapai tujuan. Strategi internal bisnis tersebut harus memberikan dampak kepada *customer value proposition*. Untuk mencapai *customer value proposition*, maka strategi internal bisnis PT APS adalah:

Tabel 4.2 *Internal Business* Jangka Pendek

<i>Internal Business</i>	<i>Customer Value Proposition</i>
- <i>Pemasok</i> yang berkualitas PT APS hanya akan bekerjasama dengan pemasok dan pabrikan yang berkualitas dan telah dikenal ( <i>branded</i> ). Dengan harapan produk yang dihasilkan berkualitas pula.	Terpercaya (produk yang berkualitas)
- Pengiriman produk tepat waktu dari pemasok PT APS akan berupaya agar pelanggan dapat memperoleh produk yang dibutuhkan tepat waktu. Hal tersebut diperoleh dengan penyelesaian dan pengiriman produk yang tepat waktu dari pemasok.	Cepat ( <i>on time delivery</i> )
- <i>Partnership</i> dengan pemasok untuk memperoleh biaya kepemilikan produk yang rendah. PT APS bekerjasama dengan <i>sole agent</i> melalui <i>joint operation</i> . Penentuan harga dilakukan melalui negosiasi dengan <i>sole agent</i> atau pemasok tersebut, kemudian harga <i>joint operation</i> dibandingkan dengan harga kompetitor. Sehingga PT APS akan mengupayakan harga termurah.	Harga terbaik
- <i>Partnership</i> dengan satu pemasok ternama yang memproduksi berbagai produk kebandarudaraan yang dijual dan disewakan oleh PT APS. Dengan demikian, aktivitas PT APS yang berhubungan dengan pemasok tersebut menjadi efektif dan efisien.	Berasal dari satu merek ternama
- <i>Customer relationship</i> PT APS menjaga hubungan baik dengan pelanggan melalui <i>sales engineer</i> . Salah satu tugasnya adalah memperoleh pengetahuan mengenai kebutuhan pelanggan dan menentukan produk yang sesuai dengan kebutuhan pelanggan tersebut.	Tepat (sesuai spesifikasi yang dipesan)

Tabel 4.2 (sambungan)

<p>- <i>Customer relationship</i> Layanan purna jual juga merupakan bagian dari <i>relationship</i> dengan pelanggan. Hal ini menjadi tanggung jawab <i>sales engineer</i>. Ia akan bertanggungjawab menanggapi respon dengan cepat setiap kali pelanggan membutuhkan perbaikan atas produk. Selain itu, penanganan <i>maintenance</i> akan dilakukan langsung oleh teknisi PT APS yang terlatih.</p>	Handal
---	--------

Sebagai bagian dari rantai nilai perusahaan, *partnership* dengan pemasok merupakan strategi penting bagi PT APS. Karena hal tersebut berpengaruh pada sebagian besar strategi lainnya, yaitu kebijakan harga, kualitas produk, dan pelayanan. *Partnership* ini juga dapat menunjang PT APS untuk menjadi *sole agent* di masa mendatang.

#### d. *Learning and Growth Perspective*

Untuk mengembangkan strategi pada perspektif ini, perusahaan mengacu kepada *customer value proposition*. PT APS harus melakukan rekrutmen dan pelatihan untuk pegawai yang bertanggungjawab sesuai dengan *value proposition* yang diberikan perusahaan.

PT APS harus memiliki pengetahuan yang baik mengenai kebutuhan pelanggan sehingga perusahaan dapat memiliki hubungan jangka panjang yang baik dengan pelanggan. Oleh sebab itu dibutuhkan tenaga pemasaran yang handal dan memahami teknik operasi produk, yaitu *sales engineer*. Saat ini PT APS sedang memberikan pelatihan untuk tenaga ahli tersebut.

Disamping itu, PT APS harus merekrut dan melatih operator atau teknisi yang handal untuk menangani layanan purna jual, terutama dalam mengoperasikan dan memperbaiki produk rusak.

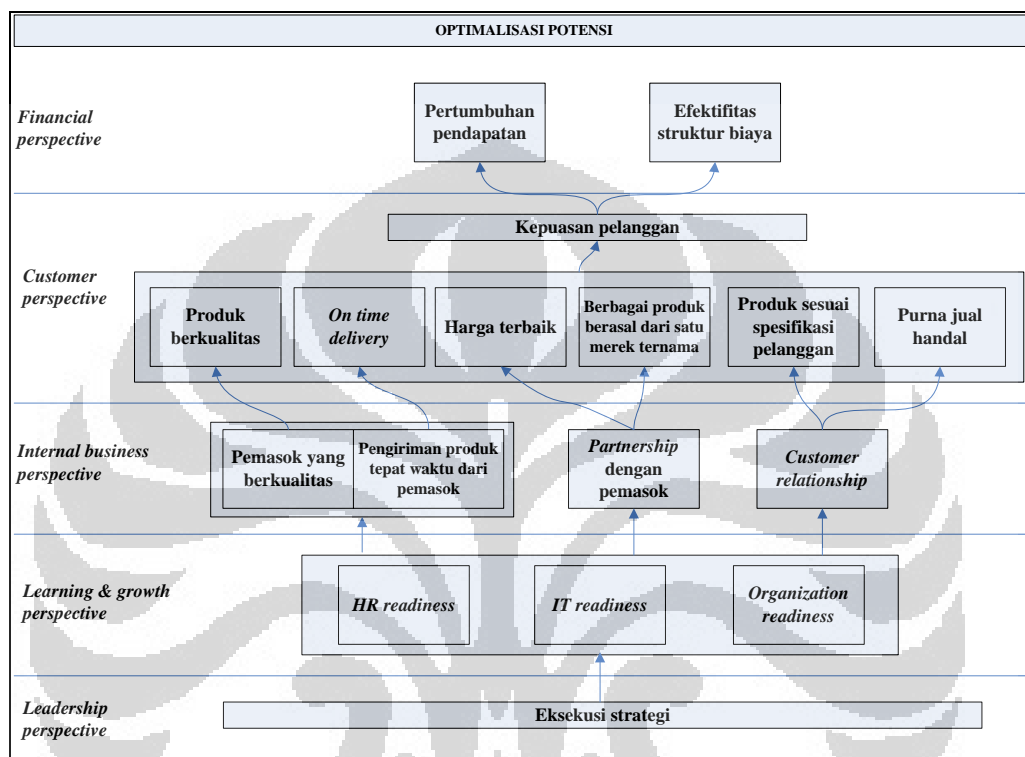
#### e. *Leadership Perspective*

Perspektif kepemimpinan bukan merupakan perspektif yang menjadi bagian dari standar yang ditetapkan Kaplan dan Norton (2001). Perspektif ini berdasarkan standar yang ditetapkan oleh BUMN dan menjadi fondasi dari seluruh perspektif *balanced scorecard*.

Sebagai anak perusahaan BUMN, maka kinerja pimpinan, terutama dalam pelaksanaan program kerja sangat berpengaruh pada penilaian kinerja. Sebagai perusahaan yang baru berdiri, PT APS sangat membutuhkan manajemen dari

pemimpin yang tepat agar individu dalam perusahaan menjadi solid dan seluruh perspektif di atas dapat terwujud.

Berdasarkan keterangan di atas, maka *strategy map* PT APS untuk jangka pendek yaitu:



Gambar 4.2 *Strategy Map* Jangka Pendek

#### 4.2.3 *Strategy Map* Jangka Menengah

##### a. *Financial Perspective*

Dalam jangka menengah, strategi keuangan PT APS tetap pada pertumbuhan pendapatan dan efektifitas struktur biaya. Sebagai *profit center* perusahaan induk, PT APS menargetkan untuk menghasilkan dividen bagi pemegang saham pada akhir tahun 2014.

##### b. *Customer Perspective*

PT APS mulai memperluas pangsa pasar, yaitu perusahaan pengelola bandar udara lainnya. Secara umum, strategi perusahaan untuk dapat melayani komunitas bandara lainnya sama dengan jangka pendek, yaitu *cost leadership*.

Sehingga tidak ada perbedaan antara *customer value proposition* pada jangka pendek dan jangka menengah.

c. *Internal Business Perspective*

Dalam periode ini, PT APS melakukan diversifikasi usaha dengan menjadi *sole agent*. PT APS menargetkan untuk menjadi *sole agent* atas beberapa produk dan jasa yang ditawarkan kepada pelanggan, terutama untuk produk *security dan safety*.

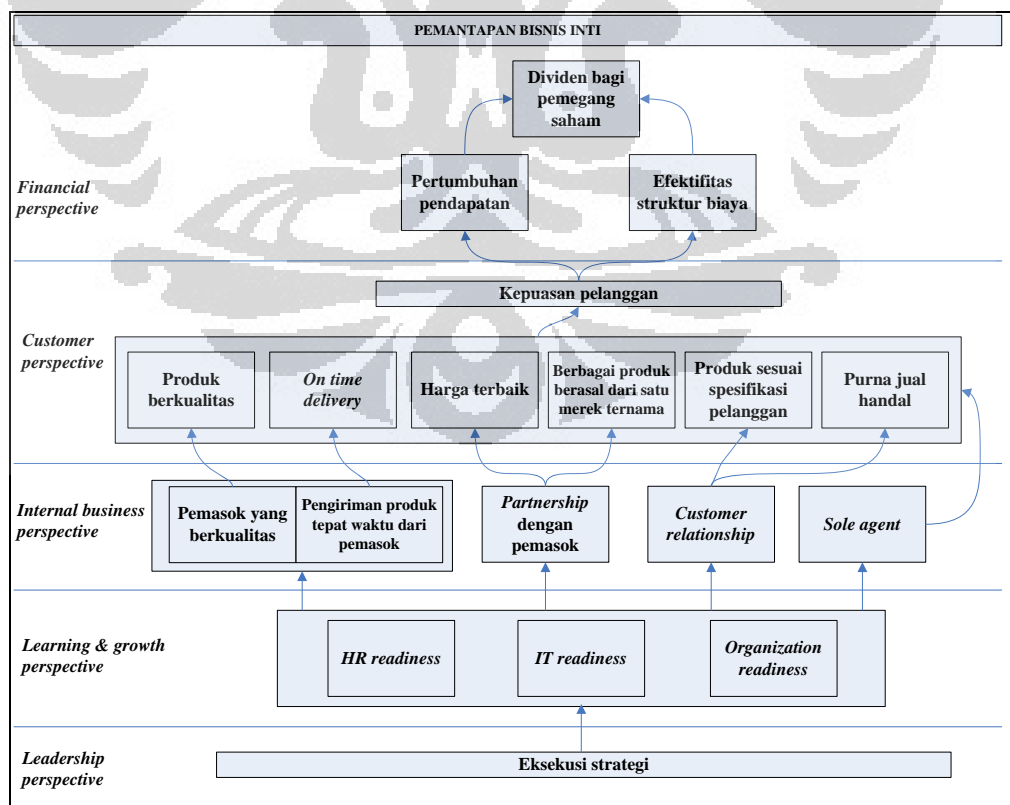
d. *Learning and Growth Perspective*

Sehubungan dengan peningkatan jaringan dan pangsa pasar perusahaan, PT APS akan meningkatkan jumlah tenaga ahli dan perbaikan sistem informasi yang mendukung kegiatan PT APS tersebut.

e. *Leadership Perspective*

Pada tahap ini, sebagaimana tahap sebelumnya, PT APS membutuhkan pemimpin yang mampu melaksanakan program kerja dengan baik. Terutama untuk menjadikan PT APS agen dari berbagai produk kebandarudaraan.

Berdasarkan keterangan di atas, maka *strategy map* PT APS untuk jangka menengah yaitu:



Gambar 4.3 *Strategy Map* Jangka Menengah

#### 4.2.4 Strategy Map Jangka Panjang

##### a. *Financial Perspective*

Dalam jangka panjang, strategi keuangan PT APS sama dengan jangka pendek dan menengah, yaitu pertumbuhan pendapatan dan efektifitas struktur biaya. Kestabilan pertumbuhan pendapatan diperoleh terutama dengan memanfaatkan *market opportunities* dari perusahaan induk dan anak perusahaan lainnya. Ditambah dengan *market opportunities* dari pangsa pasar lainnya.

Dengan strategi tersebut, PT APS diharapkan dapat menghasilkan pertumbuhan laba yang lebih besar. Sehingga perusahaan dapat membagikan dividen yang lebih besar kepada pemegang saham.

##### b. *Customer Perspective*

Pangsa pasar PT APS semakin luas dalam jangka panjang. PT APS akan melayani produk dan jasa perusahaan induk, anak perusahaan induk lainnya, komunitas bandara, dan publik. Untuk dapat melayani publik, PT APS akan tetap mengutamakan produk dan jasa dengan harga terbaik dan produk berkualitas.

Selain itu, PT APS akan berinovasi pada variasi produk dan pelayanan sehingga pelanggan memiliki pilihan yang lebih banyak. Jadi, *customer value proposition* PT APS jangka panjang, sama dengan jangka pendek dan menengah, ditambah dengan variasi produk dan pelayanan.

##### c. *Internal Business Perspective*

PT APS akan berinovasi melalui pelayanan baru atau pun pelayanan yang telah ada namun dikemas dengan konsep bisnis baru. PT APS akan bekerjasama dengan berbagai perusahaan yang bergerak di bidang perhubungan. Rencana tersebut antara lain, kerjasama dengan perusahaan penerbangan Indonesia untuk memberikan pelayanan pemeliharaan dan perbaikan pesawat terbang. Disamping itu, PT APS juga akan membeli perusahaan manufaktur untuk produk yang dijual PT APS. Dengan menjadi pabrikan dan meningkatkan jumlah keagenan produk yang ditawarkan, diharapkan produk dan layanan PT APS semakin bervariasi.

Dengan banyaknya jumlah keagenan, pabrikan, dan kerjasama yang direncanakan. PT APS menetapkan strategi untuk membentuk *holding*

*company*, sehingga manajemen perusahaan menjadi lebih baik dengan aset yang lebih besar dan mampu memasuki pasar modal.

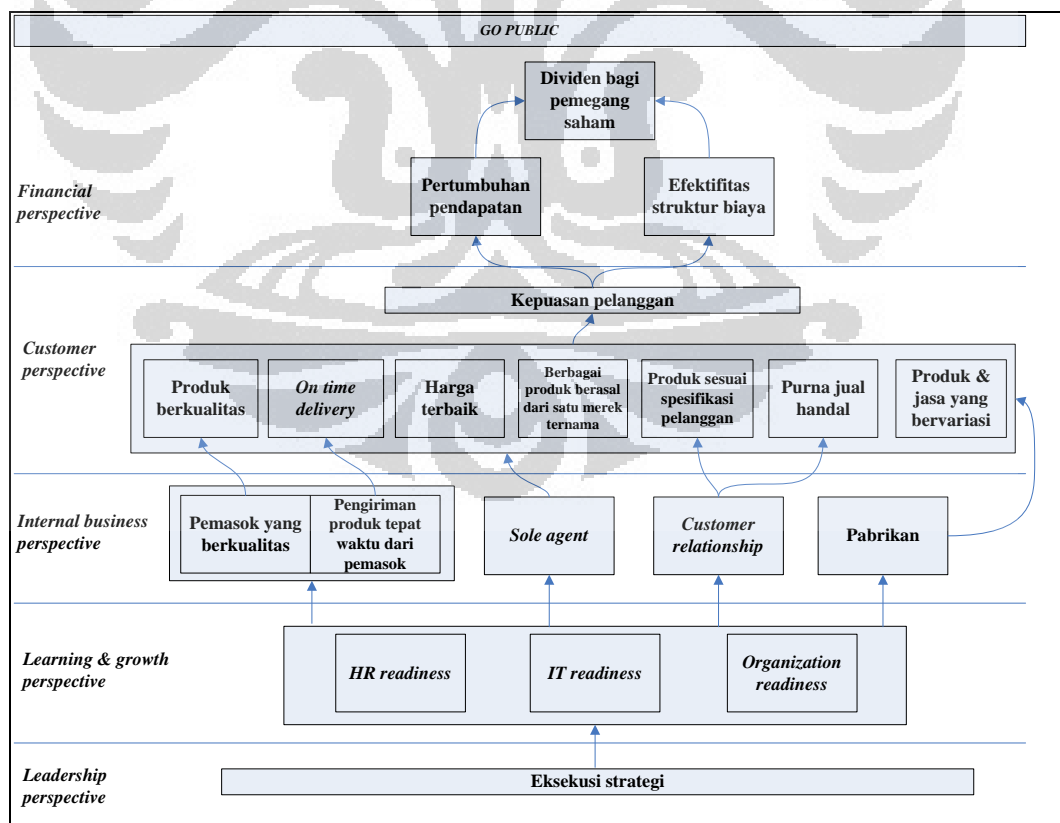
d. *Learning and Growth Perspective*

PT APS akan memaksimalkan implementasi strategi pada perspektif ini untuk mendukung internal bisnis yang semakin besar. Antara lain melalui sistem informasi yang tepat, penambahan jumlah tenaga ahli, dan budaya perusahaan yang kuat.

e. *Leadership Perspective*

Pada tahap ini, PT APS membutuhkan pemimpin yang kreatif dan inovatif agar produk dan layanan PT APS mampu menarik pangsa pasar yang lebih luas. Pemimpin tersebut juga harus memiliki jaringan yang luas dengan pemimpin perusahaan lainnya, agar dapat menjalin kerjasama dan hubungan baik, sehingga program kerja yang telah ditetapkan perusahaan dapat tercapai.

Berdasarkan keterangan di atas, maka *strategy map* PT APS untuk jangka panjang yaitu:



Gambar 4.4 *Strategy Map* Jangka Panjang



#### 4.2.5 Balanced Scorecard

Balanced scorecard untuk setiap tema strategi PT APS, yaitu:

##### a. Balanced Scorecard Jangka Pendek

Tabel 4.3 *Balanced Scorecard* Jangka Pendek

<i>Perspective</i>	<i>Strategy Objective</i>	<i>Strategy Measures</i>
<b>Financial</b>	Pertumbuhan pendapatan	- Persentase peningkatan pendapatan dari tahun sebelumnya - <i>Profit margin</i>
	Efektifitas struktur biaya	Biaya operasi per pendapatan
<b>Customer</b>	Kepuasan pelanggan	Indeks kepuasan pelanggan
	<i>On time delivery</i>	- Persentase pengiriman produk tepat waktu - <i>Customer lead time</i>
	Produk sesuai spesifikasi pelanggan	Persentase pesanan pelanggan terpenuhi dari variasi produk yang ditawarkan perusahaan
	Produk berkualitas	Jumlah <i>service</i> atas kerusakan fasilitas dalam setahun
	Harga terbaik	Perbandingan harga dari beberapa pemasok secara langsung kepada pelanggan
	Berbagai produk berasal dari satu merek ternama	Jumlah produk dijual atau disewa yang berasal dari satu pemasok bermerek ternama
	Purna jual handal	<i>Maintenance</i> sesuai perjanjian <i>level of service</i> fasilitas
<b>Internal Business</b>	Pemasok yang berkualitas	Persentase barang dikirim dari pemasok tanpa cacat atau kerusakan
	Pengiriman barang yang tepat waktu dari pemasok	Jangka waktu dari pemesanan hingga penerimaan produk
	<i>Partnership</i> dengan pemasok: - Biaya perolehan kepemilikan produk yang rendah - Kerjasama dengan satu pemasok ternama untuk beberapa produk kebandarudaraan	- Harga perolehan per unit perusahaan dibandingkan dengan harga pasar - Biaya kerjasama dengan satu pemasok untuk beberapa produk kebandarudaraan
	<i>Customer relationship</i>	Jumlah kunjungan ke pelanggan
<b>Learning &amp; Growth</b>	<i>HR readiness</i>	Jumlah <i>sales engineer</i> dan teknisi bersertifikasi
	<i>IT readiness</i>	Persentase penyelesaian sistem informasi perusahaan
	<i>Organization readiness</i>	- Persentase penyelesaian SOP - Persentase penyelesaian dekorasi dan fasilitas kantor

Tabel 4.3 (sambungan)

<b>Leadership</b>	Eksekusi strategi	<i>Leadership development rating (360° feedback)</i>
-------------------	-------------------	--

b. *Balanced Scorecard* Jangka Menengah

Secara umum BSC pada tahap ini sama dengan BSC jangka pendek. Perbedaannya adalah pada internal bisnis dengan penambahan strategi *sole agent*.

Tabel 4.4 Tambahan *Strategy Objectives* dan *Measures* Jangka Menengah

<i>Perspective</i>	<i>Strategy Objective</i>	<i>Strategy Measures</i>
<b>Financial</b>	Pertumbuhan pendapatan	Persentase pendapatan dari pelanggan baru dari total pendapatan perusahaan
<b>Internal business</b>	<i>Sole agent</i>	Jumlah keagenan atas produk yang dijual atau disewakan perusahaan

c. *Balanced Scorecard* Jangka Panjang

Secara umum BSC pada tahap ini sama dengan BSC jangka menengah. Perbedaannya adalah pada strategi inovasi untuk mewujudkan variasi produk dan jasa bagi pelanggan. Strategi internal bisnis untuk inovasi tersebut adalah membentuk *holding company* melalui *sole agent* dan pabrikan.

Tabel 4.5 Tambahan *Strategy Objectives* dan *Measures* Jangka Panjang

<i>Perspective</i>	<i>Strategy Objective</i>	<i>Strategy Measures</i>
<b>Customer</b>	Produk dan jasa yang bervariasi	Persentase kebutuhan pelanggan terpenuhi dari produk dan jasa yang ditawarkan
<b>Internal business</b>	Pabrikan	Rencana vs realisasi, dalam investasi pengembangan pabrik

d. Perbandingan KPI Manajemen dan KPI Hasil Analisis BSC Jangka Pendek PT APS

Analisis KPI PT APS hanya akan dilakukan pada strategi jangka pendek perusahaan karena strategi inilah yang menentukan anggaran perusahaan untuk setahun yang akan datang.

Tabel 4.6 Perbandingan KPI Manajemen dan KPI Hasil Analisis PT APS

<b>KEY PERFORMANCE INDICATORS</b>	
<b>PT APS</b>	<b>Hasil Analisis</b>
<b>KEUANGAN</b>	
- <i>Operating ratio</i> - <i>Debt to equity</i> - <i>Debt to asset</i>	- Persentase peningkatan pendapatan dari tahun sebelumnya - <i>Profit margin</i> - Biaya operasi per pendapatan
<b>PELANGGAN</b>	
- Indeks kepuasan pelanggan (CSI)	- Indeks kepuasan pelanggan - Persentase pengiriman produk tepat waktu - <i>Customer lead time</i> - Persentase pesanan pelanggan terpenuhi dari variasi produk yang ditawarkan perusahaan - Jumlah <i>service</i> atas kerusakan fasilitas dalam setahun - Perbandingan harga dari beberapa pemasok secara langsung kepada pelanggan - Jumlah produk dijual atau disewa yang berasal dari satu pemasok bermerek ternama - <i>Maintenance</i> sesuai perjanjian <i>level of service</i> fasilitas
<b>PROSES BISNIS INTERNAL</b>	
- Indeks kepuasan pemasok	- Persentase barang dikirim dari pemasok tanpa cacat atau kerusakan - Jangka waktu dari pemesanan hingga penerimaan produk - Harga perolehan per unit perusahaan dibandingkan dengan harga pasar - Biaya kerjasama dengan satu pemasok untuk beberapa produk kebandarudaraan - Jumlah kunjungan ke pelanggan
<b>LEARNING &amp; GROWTH</b>	
- Tindak lanjut hasil temuan - Indeks kepuasan pegawai	- <i>HR readiness</i> - <i>IT readiness</i> - <i>Organization readiness</i>
<b>KEPEMIMPINAN</b>	
- Pelaksanaan program kerja - Pelaksanaan kontrak manajemen	- <i>Leadership development rating (360° feedback)</i>
<b>PRODUK DAN LAYANAN</b>	
- <i>Maintenance service</i>	- <i>Level of service</i> fasilitas

Sumber: RKA PT APS 2012 dan telah diolah kembali

Tabel tersebut memperlihatkan bahwa terdapat perbedaan antara KPI yang ditetapkan manajemen dan KPI yang ditetapkan berdasarkan analisis *strategic plan*. KPI PT APS memiliki enam perspektif. Sedangkan KPI analisis memiliki lima perspektif.

KPI keuangan yang ditetapkan manajemen tidak sesuai dengan strategi *growth* perusahaan. KPI tersebut hanya mengukur efektifitas dan efisiensi struktur biaya perusahaan, baik dalam hal operasional (*operating ratio*)

maupun pendanaan eksternal (*debt to equity dan debt to asset*). Rasio ini tepat apabila digunakan untuk ukuran jangka panjang perusahaan. Namun untuk jangka pendek, efektivitas struktur biaya lebih ditekankan kepada harga perolehan produk dan biaya operasi yang rendah. Oleh sebab itu, biaya operasi per pendapatan adalah ukuran yang lebih baik.

KPI pelanggan manajemen adalah CSI. KPI ini merujuk kepada standar internasional kebandarudaraan mengenai kepuasan pelanggan. Namun akan lebih baik jika ditambah dengan ukuran lain yang diperoleh melalui analisis BSC. Karena ukuran tersebut menunjukkan dengan jelas *customer value proposition* dari PT APS.

KPI internal bisnis manajemen cenderung umum, karena tidak merinci bentuk kepuasan yang ingin dicapai dari pemasok. KPI ini juga tidak menunjukkan ukuran keberhasilan internal perusahaan yang dapat mendukung terpenuhinya *customer value proposition*.

KPI tindak lanjut hasil dan indeks kepuasan pegawai dalam perspektif *learning and growth* perusahaan juga cenderung umum. Hal ini dikarenakan, KPI tersebut belum mencerminkan sumber daya yang harus diukur oleh perusahaan agar dapat mendukung aktivitas internal bisnis perusahaan dan upaya memenuhi *customer value proposition*.

KPI kepemimpinan manajemen adalah pelaksanaan program kerja dan kontrak manajemen. KPI tersebut telah tepat, karena sebagai anak perusahaan BUMN, keberhasilan pemimpin dinilai dari kesuksesan melaksanakan program kerja dan kontrak manajemen. Kedua KPI tersebut telah tercakup dalam KPI hasil analisis, yaitu *leadership development rating (360° feedback)*.

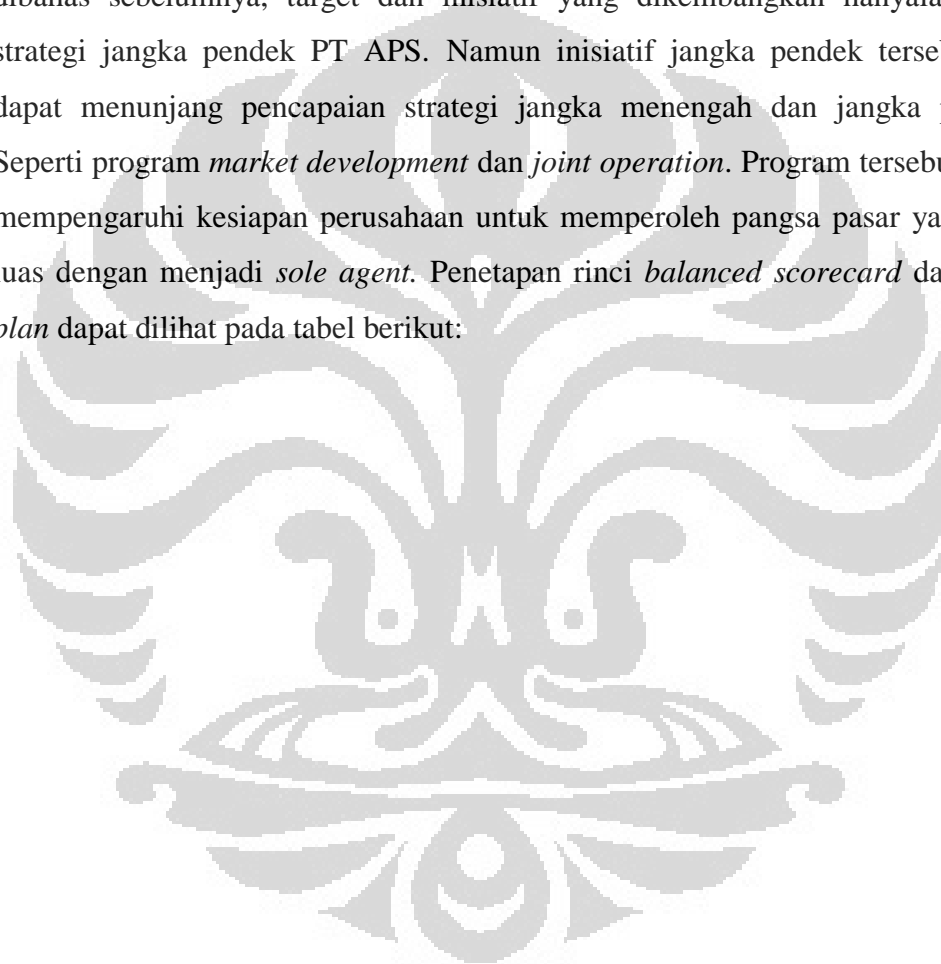
Manajemen PT APS menambah perspektif lainnya untuk menentukan KPI perusahaan, yaitu produk dan layanan. Ukuran strategi pada perspektif produk dan layanan telah tercakup dalam perspektif lainnya, yaitu persepektif pelanggan.

Apabila melihat tabel KPI PT APS pada BAB III, dapat diketahui bahwa perusahaan menetapkan KPI untuk jangka waktu 10 tahun. Sehingga, sebagian besar KPI yang ditetapkan oleh manajemen lebih tepat untuk diterapkan dalam *balanced scorecard* jangka panjang perusahaan. Dalam 10 tahun tersebut,

perusahaan membagi strategi atas tiga jangka waktu atau tema. Oleh sebab itu, hendaknya ukuran strategi perusahaan disesuaikan dengan ketiga tema strategi tersebut.

#### 4.3 Integrasi Strategi dan Anggaran

Integrasi strategi (BSC) dan anggaran dilakukan dengan menentukan target dan inisiatif dari setiap *strategic objective*. Sesuai dengan KPI yang telah dibahas sebelumnya, target dan inisiatif yang dikembangkan hanyalah untuk strategi jangka pendek PT APS. Namun inisiatif jangka pendek tersebut juga dapat menunjang pencapaian strategi jangka menengah dan jangka panjang. Seperti program *market development* dan *joint operation*. Program tersebut sangat mempengaruhi kesiapan perusahaan untuk memperoleh pangsa pasar yang lebih luas dengan menjadi *sole agent*. Penetapan rinci *balanced scorecard* dan *action plan* dapat dilihat pada tabel berikut:



Tabel 4.7 *Balanced Scorecard* dan *Action Plan* PT APS

<b>BALANCE SCORECARD</b>				<b>ACTION PLAN</b>	
<b>Perspective</b>	<b>Strategy Objective</b>	<b>Strategy Measures</b>	<b>Target 2012</b>	<b>Inisiatif</b>	<b>Anggaran (Rupiah)</b>
<b>Financial</b>	Pertumbuhan pendapatan	- Persentase peningkatan pendapatan dari tahun sebelumnya - <i>Profit margin</i>	- n/a - 9%	Program <i>market development</i>	373.000.000
	Efektifitas struktur biaya	Biaya operasi per pendapatan	0,6	n/a	-
<b>Customer</b>	Kepuasan pelanggan	Indeks kepuasan pelanggan (CSI)	CSI likert di atas 3,5	n/a	-
	<i>On time delivery</i>	- Persentase pengiriman produk tepat waktu - <i>Customer lead time</i>	- 90% pengiriman produk tepat waktu - <i>Lead time</i> kurang dari 1 bulan	<i>Customer and supplier distribution information system</i>	30.000.000
	Produk sesuai spesifikasi pelanggan	Persentase pesanan pelanggan terpenuhi dari variasi produk yang ditawarkan perusahaan	100% pesanan pelanggan terpenuhi	Komunikasi pelanggan dengan <i>sales engineer</i>	-
	Produk berkualitas	Jumlah <i>service</i> atas kerusakan fasilitas dalam setahun	Kerusakan setiap produk tidak melebihi standar <i>service level</i>	Program <i>maintenance</i> dan pengecekan rutin atas produk	-
	Harga terbaik	Perbandingan harga dari beberapa pemasok secara langsung kepada pelanggan	Harga terbaik yang diperoleh dari 2 atau 3 pemasok	Negosiasi harga	-
	Berbagai produk berasal dari satu merek ternama	Jumlah produk yang berasal dari satu pemasok bermerek ternama	Seluruh produk <i>security</i> berasal dari satu pemasok	Mengutamakan penawaran produk <i>security</i> yang berasal dari satu pemasok	-
	Purna jual handal	<i>Maintenance</i> sesuai dengan perjanjian <i>level of service</i> fasilitas	Sesuai dengan <i>service level of agreement</i>	- <i>Service level agreement</i> - Program <i>transfer knowledge</i>	-
<b>Internal Business</b>	Pemasok yang berkualitas	Persentase barang dikirim dari pemasok tanpa cacat atau rusak	90% barang tidak cacat atau rusak	Program <i>procurement</i>	10.000.000

Tabel 4.7 (sambungan)

	Pengiriman barang yang tepat waktu dari pemasok	Jangka waktu dari pemesanan hingga penerimaan produk	Jangka waktu kurang dari 30 hari	<i>Supplier relationship management</i>	-
	<i>Partnership</i> dengan pemasok: - Biaya perolehan kepemilikan produk yang rendah - Kerjasama dengan satu pemasok ternama untuk beberapa produk	- Harga perolehan per unit perusahaan dibandingkan dengan harga pasar - Biaya kerjasama dengan satu pemasok untuk beberapa produk kebandarudaraan	- Biaya perolehan produk lebih rendah dari harga pasar - Biaya dari satu pemasok lebih rendah dibandingkan dengan biaya dari beberapa pemasok	Program <i>joint operation</i> dan <i>industry benchmarking</i>	27.500.000
	<i>Customer relationship</i>	Jumlah kunjungan ke pelanggan	- Minimal dua kali sebulan untuk <i>sales engineer</i>	<i>Customer relationship management</i>	73.700.000
<b>Learning &amp; Growth</b>	<i>HR readiness</i>		Rekrutmen, pelatihan dan sertifikasi: - Sales engineer (4) - Teknisi (4)	- Program rekrutmen - Program pengembangan potensi karyawan	77.000.000
	<i>IT readiness</i>		Sistem IT untuk penggajian dan akuntansi selesai dan siap digunakan	Program pengembangan IT ( <i>human resource</i> dan <i>accounting</i> )	100.000.000
	<i>Organization readiness</i>		- Jumlah personil sesuai jabatan struktural terpenuhi - Penyelesaian dekorasi, tata ruang kerja, dan fasilitas pendukung - Penyelesaian SPO	Penambahan fasilitas kantor	100.000.000
<b>Leadership</b>	Eksekusi strategi	<i>Leadership development rating (360° feedback)</i>	- Pemimpin mampu melaksanakan seluruh program kerja	Evaluasi dan rapat mengenai kinerja pimpinan dan perusahaan	-
<b>Total Anggaran</b>					791.200.000

Pada kolom *action plan*, terdapat inisiatif program kerja beserta anggaran untuk program tersebut. Berikut rincian anggaran untuk masing-masing program:

a. Program *Market Development*

Program *market development* adalah upaya untuk menggali potensi pendapatan di perusahaan induk, anak perusahaan lain, dan perusahaan lainnya.

Tabel 4.8 Program *Market Development*

Biaya	Jumlah
Akomodasi untuk mengunjungi target pelanggan:	<b>117,000,000</b>
Penginapan	20,800,000
Transportasi:	91,000,000
- Pesawat	78,000,000
- Mobil	13,000,000
Makan	5,200,000
Promosi:	<b>165,000,000</b>
Event atau proyek dengan pelanggan atau target pelanggan	140,000,000
Reklame	25,000,000
Entertainment	<b>91,000,000</b>
<b>Total</b>	<b>373,000,000</b>

b. *Customer and Supplier Distribution Information System*

PT APS harus mengetahui waktu distribusi yang tepat dari pemasok ke pelanggan. Hal tersebut merupakan penyesuaian antara waktu pelanggan membutuhkan produk dengan waktu penyelesaian produk oleh pemasok. Oleh sebab itu dibutuhkan sistem kontrol distribusi dengan total biaya Rp. 30.000.000.

c. Komunikasi Pelanggan dengan *Sales Engineer*

PT APS akan memanfaatkan tenaga ahli, yaitu *sales engineer*. Ia akan bertanggungjawab untuk komunikasi langsung dengan pelanggan. *Sales engineer* dapat mengetahui kebutuhan produk pelanggan dan merekomendasikan produk yang sesuai dengan kebutuhan tersebut. Tidak ada biaya khusus yang dikeluarkan untuk komunikasi ini.

d. Program *Maintenance* dan Pengecekan Rutin atas Produk

Program ini merupakan upaya pemeliharaan atas produk yang dijual atau disewakan. Program ini merupakan bagian dari biaya *maintenance* dan asuransi perusahaan sehingga tidak membutuhkan alokasi biaya yang khusus.



e. Negosiasi harga

PT APS akan melakukan negosiasi harga dengan lebih dari satu pemasok untuk suatu produk yang diinginkan konsumen. Produk yang dimaksud adalah produk yang sama dengan kualitas sama. Tujuannya agar harga yang ditawarkan kepada pelanggan kompetitif, sehingga pelanggan dapat memilih sendiri produk dan pemasok yang diinginkan, dengan harga yang terbaik. Untuk melakukan negosiasi ini, tidak dibutuhkan alokasi anggaran secara khusus.

f. Mengutamakan Penawaran Produk *Security* yang Berasal dari Satu Pemasok

Hal ini juga merupakan tanggung jawab dari *sales engineer*. Saat merekomendasikan berbagai produk *security* kepada pelanggan, *sales engineer* akan mengutamakan penawaran produk yang berasal dari pemasok yang sama. Tidak ada alokasi biaya khusus untuk penawaran ini.

g. Program *Service Level Agreement* dan *Transfer Knowledge*

Program *service level agreement* adalah upaya negosiasi perusahaan dengan pelanggan untuk menentukan tingkat *maintenance* suatu produk. Level ini menentukan tingkat respon perusahaan terhadap setiap kebutuhan pelanggan selama memakai produk. Misalnya, apabila terjadi kerusakan *x-ray*, teknisi PT APS harus memperbaiki dalam waktu 2x24 jam. Jika tidak, PT APS harus mengganti produk tersebut dengan produk yang baru. Program ini tidak membutuhkan alokasi biaya tambahan yang khusus.

Program *transfer knowledge* adalah kegiatan pelatihan yang diberikan teknisi pemasok kepada teknisi PT APS. Anggaran pelatihan ini merupakan bagian dari biaya pengembangan karyawan pada perspektif *learning and growth*.

h. Program *Procurement*

Program *procurement* adalah kegiatan untuk menentukan pemasok yang akan menjadi *partner* PT APS. PT APS akan melakukan pengumpulan data mengenai *track record* pemasok dan informasi lainnya. Oleh sebab itu PT APS menganggarkan investasi atas sistem *procurement* sejumlah Rp. 10.000.000.

i. *Supplier Relationship Management*

Program ini merupakan upaya untuk menjaga hubungan baik dan komunikasi dengan pemasok. Anggaran program ini sama dengan anggaran

pada perspektif *customer* untuk *customer and supplier distribution information system*.

j. Program *Joint Operation* dan *Industry Benchmarking*

*Joint operation* adalah kerjasama operasi PT APS dengan pemasok atau *sole agent* untuk setiap aset yang diperoleh PT APS. PT APS akan melakukan negosiasi biaya perolehan aset dengan pemasok, kemudian biaya hasil negosiasi tersebut akan dibandingkan dengan kompetitor atau harga tender untuk mendapatkan harga terbaik. Anggaran pada program ini adalah biaya untuk membuat kerjasama dengan pemasok sejumlah Rp. 15.000.000.

*Industry benchmarking* adalah program pengumpulan informasi untuk melakukan perbandingan biaya per unit PT APS dengan biaya per unit dari hasil tender atau kompetitor. Informasi ini dapat diperoleh langsung dari kompetitor, pemasok, pelanggan, internet, dan sumber lainnya. Keseluruhan biaya tersebut berjumlah Rp. 12.500.000.

k. *Customer Relationship Management*

Program ini merupakan upaya untuk menjaga hubungan baik dan komunikasi dengan pelanggan. Disamping anggaran untuk sistem distribusi barang pada poin b, PT APS perlu menganggarkan biaya lainnya, yaitu biaya kunjungan ke pelanggan dan biaya *gathering* dengan pelanggan.

Tabel 4.9 Program *Customer Relationship Management*

Biaya	Jumlah
Biaya kunjungan ke pelanggan:	<b>23.700.000</b>
- Penginapan	6,400,000
- Transportasi	16,000,000
- Makan	1,300,000
Biaya <i>gathering</i>	<b>50.000.000</b>
Total	<b>73,700,000</b>

l. Program Rekrutmen dan Pengembangan Potensi Karyawan

Program ini merupakan kegiatan untuk melakukan rekrutmen dan pelatihan untuk tenaga ahli PT APS, yaitu *sales engineer* dan teknisi.

Tabel 4.10 Program Rekrutmen dan Pengembangan Potensi Karyawan

Biaya	Jumlah
Rekrutmen	5,000,000
Pelatihan	72,000,000
Total	<b>77,000,000</b>

m. Program Pengembangan IT (*Human Resource* dan *Accounting*)

Program ini merupakan program pengembangan teknologi PT APS. Total biaya untuk sistem IT ini adalah Rp. 100.000.000.

n. Rapat Mengenai SOP

Rapat ini merupakan upaya manajemen untuk menyelesaikan SOP perusahaan. Tidak ada alokasi biaya khusus untuk melaksanakan rapat ini.

o. Penambahan Fasilitas Kantor

Program ini merupakan kegiatan untuk menambah fasilitas kantor, dekorasi, dan fasilitas pendukung lainnya. Total biaya untuk program ini adalah Rp. 100.000.000.

p. Evaluasi dan Rapat Kinerja

Evaluasi dan rapat kinerja adalah untuk menilai kinerja pimpinan dan perusahaan. Rapat pimpinan merupakan rapat *bonding* untuk menerima kritik dan saran mengenai kinerja pimpinan sekaligus penilaian kerjanya. Rapat perusahaan merupakan rapat periodik untuk evaluasi kinerja perusahaan. Tidak ada alokasi biaya khusus untuk program ini.

Berdasarkan rincian di atas, maka total anggaran yang dibutuhkan PT APS untuk menjalankan seluruh program tersebut adalah Rp. 791.200.000.

#### 4.4 Analisis Anggaran

Pembahasan berikutnya adalah analisis anggaran PT APS untuk tahun 2012 dengan teknik *profit plan*. Anggaran untuk program kerja yang telah dibahas sebelumnya akan mempengaruhi jumlah biaya operasional perusahaan. Berikut tahap-tahap pengembangan *profit plan*:

#### 4.4.1 Profit Wheel

##### 4.4.1.1 Estimasi Tingkat Penjualan

PT APS tidak hanya memperoleh pendapatan dari penjualan, melainkan juga dari penyewaan produk dan jasa perusahaan. Untuk menentukan pendapatan tersebut, berikut tahapannya:

##### a. Analisis Variabel Eksternal dan Internal

Asumsi yang digunakan untuk membuat anggaran terbagi atas tiga asumsi, yaitu pesimis, moderat, dan optimis. Namun fokus pembahasan kali ini adalah pada asumsi moderat atau asumsi yang paling mungkin terjadi.

Tabel 4.11 Asumsi Variabel Eksternal dan Internal

Indikator	Pesimis		Moderat		Optimis	
	2012	2013	2012	2013	2012	2013
Tahun						
Tingkat inflasi	7%	7%	7%	7%	7%	7%
Rental (per bulan)	3%	3%	3%	3%	4%	4%
Trading (per bulan)	13%	13%	15%	15%	16%	16%
Tingkat bunga	12%	12%	11%	11%	11%	11%
Debt financing	90%	80%	90%	80%	81%	80%
Debt maturity	5 tahun	5 tahun	5 tahun	5 tahun	5 tahun	5 tahun
Tingkat asuransi	0,5%	0,5%	0,5%	0,5%	0,5%	0,5%
Biaya pemeliharaan	1%	1%	1%	1%	1%	1%

Sumber: RKA PT APS 2012 dan telah diolah kembali

Tingkat inflasi diasumsikan relatif tetap 7% dan tingkat suku bunga pun relatif tetap yaitu sebesar 11%. Pendapatan perusahaan berasal dari penyewaan peralatan untuk *security* dan *service*. Asumsi tingkat sewa sebesar 4% per bulan dari nilai perolehan investasi tersebut, dengan jangka waktu sewa selama 5 tahun. Asumsi tersebut diperoleh berdasarkan penilaian terhadap struktur biaya perusahaan untuk setiap produk dan jasa yang disewakan, untuk memperoleh keuntungan (NPV positif), maka secara rata-rata, tingkat sewa adalah 3% dari nilai investasi. Dengan cara yang sama, asumsi pendapatan dari *trading* adalah 15% dari nilai investasi.

Pembiayaan perusahaan untuk membeli peralatan yang dibutuhkan oleh pelanggan dilakukan dengan kombinasi modal sendiri dan pinjaman kepada pihak ketiga (pemegang saham atau bank). Pada tahun 2012, rasionya adalah

10% : 90% (10% dari modal sendiri dan 90% dari pinjaman). Sedangkan tahun 2013, rasionya adalah 20% : 80% (20% dari modal sendiri dan 80% dari pinjaman). Jangka waktu pembiayaan ini maksimum sama dengan jangka waktu sewa yang ditetapkan oleh perusahaan, yaitu 5 tahun.

Sedangkan untuk biaya pemeliharaan diasumsikan sebesar 1% per tahunnya dari total nilai investasi yang dikeluarkan perusahaan. Selain itu, seluruh investasi harus dilindungi asuransi. Asuransi ini merupakan bagian dari mitigasi resiko jika terjadi hal-hal yang tidak diinginkan. Oleh sebab itu, tingkat asuransi diasumsikan relatif tetap, yaitu 0,5%.

b. Peraturan Pemerintah

Tidak ada peraturan pemerintah yang dapat menghambat PT APS dalam melakukan sewa kepada perusahaan induk dan anak. PT APS telah memenuhi ketentuan berikut:

- Undang-Undang Nomor: 1 tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas.
- Peraturan Menteri BUMN Nomor: PER-7/MBU/2010 tentang Pedoman Penetapan Penghasilan Direksi, Dewan Komisaris, dan Dewan Pengawas Badan Usaha Milik Negara.
- Peraturan Menteri BUMN Nomor: PER-5/MBU/2008 tentang Pedoman Umum Pelaksanaan Pengadaan Barang dan Jasa Badan Usaha Milik Negara.

c. Kompetitor

PT APS tidak memiliki pesaing di tahun awal perusahaan beroperasi, karena PT APS berkedudukan sebagai anak perusahaan yang ditunjuk langsung untuk memenuhi permintaan perusahaan induk dan anak perusahaan lainnya.

d. Permintaan Pelanggan

PT APS telah memperhitungkan potensi permintaan pelanggan atas produk yang disewakan. Potensi tersebut berdasarkan rencana investasi PT Angkasa Pura I (Persero) dan anak perusahaan. Selain pendapatan dari *rental* produk, PT APS juga memperoleh pendapatan dari *trading* dan *service*. Berikut rincian penawaran atas permintaan pelanggan PT APS:

Tabel 4.12 *Opportunities*

2012	@	API Demand	Subsidiary	APS Offer	Opportunities
		Vol	Vol	Vol	Vol
<b>RENTAL</b>					
RI x-ray cabin	unit	43	-	4	39
RI x-ray baggage	unit	27	-	4	23
RI x-ray cargo	unit	3	-	3	-
RI walkthrough	unit	37	-	10	27
RI terminal chairs	unit	1,250	-	-	1,250
RI cars	unit	46	15	61	-
RI computer	unit	165	745	910	-
RI aviobridge	unit	11	-	-	11
RI detector	unit	4	-	4	-
<b>TRADING</b>					
UPS	unit	13	-	13	-
Interior	unit	2	-	2	-
Counter check-in	unit	1	-	1	-
Incenerator	unit	1	-	1	-
CCTV	unit	1	-	1	-
SQFL	unit	1	-	1	-
<b>SERVICE</b>					
Maintenance services	unit	108	-	108	-
Parking services		2	-	2	-
HR services		-	12	12	-
E-PSC services	pax	21,000,000	-	21,000,000	-

Sumber: RKA PT APS 2012 dan telah diolah kembali

Pada tahun 2012, PT APS belum mampu memenuhi seluruh kebutuhan perusahaan induk dan anak perusahaan lainnya. Namun hal tersebut memperlihatkan bahwa potensi pasar PT APS sangat besar di perusahaan induk. Hal ini menjadi *opportunities* bagi PT APS untuk memperoleh pendapatan pada tahun-tahun yang akan datang.

#### e. Estimasi Pendapatan

Berdasarkan perhitungan struktur biaya yang dilakukan perusahaan, untuk memperoleh NPV positif, PT APS menetapkan harga sewa (rental) untuk setiap produk sebesar 3% dari nilai investasi. Untuk harga *trading* adalah 15% dari nilai investasi. Sedangkan untuk *service* berbeda-beda sesuai dengan bentuk layanan yang diberikan. Tabel berikut memperlihatkan estimasi pendapatan berdasarkan asumsi dan potensi di atas:

Tabel 4.13 Estimasi Pendapatan

No.	Pendapatan Operasional	Pendapatan
<b>A</b>	<b>RENTAL</b>	
1	RI x-ray cabin	540,000,000
2	RI x-ray baggage	600,000,000
3	RI x-ray cargo	900,000,000
4	RI walkthrough	255,000,000
5	RI terminal chairs	-
6	RI cars	5,279,029,554
	Camry	99,000,000
	Fortuner	648,000,000
	Alphard	396,000,000
	Innova	226,710,000
	Commando car	159,393,492
	Crash Car	-
	ambulance	263,250,000
	Utilities (Double cabin)	1,279,020,132
	Ops (single cabin)	300,762,000
	golf car	-
	runway sweeper	1,151,556,300
	traktor mower	545,992,230
	mower	18,900,000
	bus karyawan	103,685,400
	Dyna	86,760,000
7	RI computer	315,032,100
8	RI aviobridge	-
9	RI detector	111,600,000
<b>Subtotal</b>		<b>8,000,661,654</b>
<b>B</b>	<b>TRADING</b>	
1	UPS	9,336,044,986
2	Interior	16,876,986,000
3	Counter check-in	9,217,851,335
4	Incenarator	675,354,750
5	CCTV	13,200,700,650
6	SQFL	2,415,000,000
<b>Subtotal</b>		<b>51,721,937,720</b>
<b>C</b>	<b>SERVICE</b>	
1	Maintenance services	4,980,000,000
2	Parking services	2,265,000,000
3	HR services	662,054,922
4	E-PSC services	6,300,000,000
<b>Subtotal</b>		<b>14,207,054,922</b>
<b>Total pendapatan operasional</b>		<b>73,929,654,296</b>

Sumber: RKA PT APS 2012 dan telah diolah kembali

#### 4.4.1.2 Estimasi Biaya Operasi

Dalam estimasi biaya operasi ini, terdapat komponen biaya yang merupakan anggaran untuk *program* dalam *action plan* PT APS (ditandai dengan warna biru). Perkiraan biaya operasi PT APS, yaitu:

Tabel 4.14 Estimasi Biaya Operasi

No.	Beban Operasional	Jumlah	Keterangan
<b>A</b>	<b>BEBAN PEGAWAI</b>		
1	Gaji pokok	780,000,000	
2	Tunjangan tetap	1,697,900,000	
3	Tunjangan tidak tetap	504,060,000	
4	Fasilitas	240,000,000	
	<b>Subtotal</b>	<b>3,221,960,000</b>	
<b>B</b>	<b>BEBAN PEMELIHARAAN</b>		
1	Tanah	-	
2	Gedung dan bangunan	-	
3	Kendaraan	295,779,420	
4	Peralatan	771,389,763	
5	Furniture	1,000,000	
6	Lain-lain aset tetap	-	
	<b>Subtotal</b>	<b>1,068,169,183</b>	
<b>C</b>	<b>BEBAN PERSEDIAAN</b>		
1	UPS	8,118,299,988	
2	Interior	14,675,640,000	
3	Counter cek-in	8,015,522,900	
4	Incenerator	587,265,000	
5	CCTV	11,478,870,130	
6	SQFL	2,100,000,000	
	<b>Subtotal</b>	<b>44,975,598,018</b>	
<b>D</b>	<b>BEBAN UTILITAS</b>		
1	Rekening listrik	8,000,000	
2	Rekening air	2,400,000	
3	Rekening telepon	24,000,000	
4	Rekening saluran telekomunikasi	20,000,000	
	<b>Subtotal</b>	<b>54,400,000</b>	
<b>E</b>	<b>BEBAN UMUM</b>		
1	Administrasi bank	-	
2	Pemasaran	446,929,654	Termasuk biaya program market development (promosi) dan customer gathering
3	Pajak-pajak:		
a)	Biaya pajak SWP3D/BBN/dll	244,000,000	
b)	PPh Psl 23 atas sewa	444,154,332	
c)	PPh Psl 23 atas budep/jasa giro dan pasar modal	-	
d)	Pajak Bumi dan Bangunan	-	
4	Perjalanan dinas :		
a)	Dalam negeri	248,500,000	Termasuk biaya market development (akomodasi) dan program sales engineer
b)	Luar negeri	203,850,000	
5	Olahraga	500,000,000	
6	Asuransi dan Astek	788,759,456	
7	Bonus dan insentif	250,000,000	
8	Mutasi pegawai	-	
9	Sewa tanah/ruang/gudang	200,000,000	
10	Outsourcing tenaga kerja	584,371,959	
11	Rekrutmen dan pelatihan karyawan	77,000,000	
12	BBM/pelumas	86,400,000	
13	Beban direksi dan komisaris:		
a)	Direksi	3,493,315,267	
b)	Komisaris	757,265,152	
14	Sistem informasi	140,000,000	Termasuk biaya customer and supplier relationship system, procurement system, dan pengembangan
15	Joint operation	15,000,000	
16	Fasilitas kantor	100,000,000	
17	Lain-lain	300,000,000	Termasuk biaya program market development (entertainment) dan program benchmarking
	<b>Subtotal</b>	<b>8,879,545,821</b>	
	<b>Total beban operasional</b>	<b>58,199,673,021</b>	

Sumber: RKA PT APS 2012 dan telah diolah kembali

#### 4.4.1.3 Kalkulasi Laba yang Diharapkan

Berdasarkan kalkulasi pendapatan dan biaya operasi, maka dapat diperoleh nilai laba operasi PT APS. Untuk memperoleh *net income*, maka harus ditentukan



biaya lainnya, yaitu beban depresiasi, amortisasi, bunga, dan pajak. Kalkulasi *net income* PT APS adalah sebagai berikut:

Tabel 4.15 Estimasi Laba PT APS

**PT. Angkasa Pura Suport**  
**Proyeksi Laba-Rugi**  
**Periode: 1 Maret 2012 s/d 31 Desember 2012**

No	Uraian	2012
<b>A</b>	<b>Pendapatan</b>	
	<i>Rental</i>	8,000,661,654
	<i>Trading</i>	51,721,937,720
	<i>Service</i>	14,207,054,922
	Total Pendapatan	73,929,654,296
<b>B</b>	<b>Beban</b>	
	Beban Pegawai	3,221,960,000
	Beban Pemeliharaan	1,068,169,183
	Beban Persediaan	44,975,598,018
	Beban Utilitas	54,400,000
	Beban Umum	8,879,545,821
	B. Peny. Piutang Ragu-Ragu	-
	Total Beban	58,199,673,021
<b>C</b>	<b>Laba-Rugi Operasional</b>	<b>15,729,981,275</b>
	Pendapatan Lain-Lain	-
	Beban Lain-Lain	-
<b>D</b>	<b>EBITDA</b>	<b>15,729,981,275</b>
	Beban Penyusutan	6,204,802,890
	a. Kendaraan	2,463,771,927
	b. Peralatan	3,721,030,964
	c. Furniture	20,000,000
	Beban Amortisasi	-
<b>E</b>	<b>EBIT</b>	<b>9,525,178,384</b>
	Beban Bunga	2,963,177,010
<b>F</b>	<b>EBT</b>	<b>6,562,001,374</b>
	PPH Pasal 25	1,640,500,343
<b>G</b>	<b>Net Income</b>	<b>4,921,501,030</b>

Sumber: RKA PT APS 2012 dan telah diolah kembali

#### 4.4.1.4 Nilai Investasi untuk Aset Baru

Sebagai perusahaan yang baru berdiri, PT APS mengeluarkan biaya investasi yang cukup besar di tahun 2012. Investasi ini adalah untuk operasional perusahaan dan untuk aset yang disewakan, aset yang dijual, dan peralatan pendukung *service*. PT APS mengkalkulasi nilai investasi baru sebagai berikut:

Tabel 4.16 Nilai Investasi Baru PT APS

No.	Aset	Jumlah
<b>A</b>	<b>Persediaan</b>	
	Inventory untuk trading	44,975,598,018
<b>B</b>	<b>Aktiva Tetap</b>	
	Kendaraan	29,577,941,967
	Peralatan	83,092,976,305
	Furniture	105,375,000
	<b>Total</b>	<b>157,751,891,289</b>

Sumber: RKA PT APS 2012 dan telah diolah kembali

#### 4.4.1.5 Uji Asumsi

Uji asumsi dilakukan berdasarkan tiga asumsi variabel eksternal dan internal pada tabel 4.9, yaitu pesimis, moderat, dan optimis. Dalam penelitian ini akan dilihat dampak dari perubahan persentase pendapatan *rental* dan *trading* per bulan. Hasilnya, *net income* perusahaan pun berbeda. Ketiga asumsi menunjukkan bahwa perusahaan dapat membukukan laba, namun terdapat perbedaan laba yang signifikan di antara ketiga asumsi. Tabel berikut memperlihatkan perbedaan laba bersih perusahaan berdasarkan ketiga asumsi tersebut:

Tabel 4.17 Uji Asumsi

No	Uraian	Pesimis	Moderat	Optimis
		2012	2012	2012
<b>A</b>	<b>Pendapatan</b>			
	Rental	8,000,661,654	8,000,661,654	10,667,548,871
	Trading	48,273,808,539	51,721,937,720	55,170,066,902
	Service	14,207,054,922	14,207,054,922	14,207,054,922
	Total Pendapatan	70,481,525,114	73,929,654,296	80,044,670,695
<b>B</b>	<b>Beban</b>			
	Beban Pegawai	3,221,960,000	3,221,960,000	3,221,960,000
	Beban Pemeliharaan	1,068,169,183	1,068,169,183	1,068,169,183
	Beban Persediaan	44,975,598,018	44,975,598,018	44,975,598,018
	Beban Utilitas	54,400,000	54,400,000	54,400,000
	Beban Umum	8,876,097,691	8,879,545,821	8,938,998,581
	B. Peny. Piutang Ragu-Ragu	-	-	-
	Total Beban	58,196,224,892	58,199,673,021	58,259,125,782
<b>C</b>	<b>Laba-Rugi Operasional</b>	<b>12,285,300,222</b>	<b>15,729,981,275</b>	<b>21,785,544,913</b>
	Pendapatan Lain-Lain	-	-	-
	Beban Lain-Lain	-	-	-
<b>D</b>	<b>EBITDA</b>	<b>12,285,300,222</b>	<b>15,729,981,275</b>	<b>21,785,544,913</b>
	Beban Penyusutan	6,204,802,890	6,204,802,890	6,204,802,890
	a. Kendaraan	2,463,771,927	2,463,771,927	2,463,771,927
	b. Peralatan	3,721,030,964	3,721,030,964	3,721,030,964
	c. Furniture	20,000,000	20,000,000	20,000,000
	Beban Amortisasi	-	-	-
<b>E</b>	<b>EBIT</b>	<b>6,080,497,332</b>	<b>9,525,178,384</b>	<b>15,580,742,023</b>
	Beban Bunga	3,232,556,739	2,963,177,010	2,963,177,010
<b>F</b>	<b>EBT</b>	<b>2,847,940,593</b>	<b>6,562,001,374</b>	<b>12,617,565,012</b>
	PPH Pasal 25	711,985,148	1,640,500,343	3,154,391,253
<b>G</b>	<b>Net Income</b>	<b>2,135,955,445</b>	<b>4,921,501,030</b>	<b>9,463,173,759</b>

Sumber: RKA PT APS 2012 dan telah diolah kembali

#### 4.4.2 Cash Wheel

Perhitungan arus kas masuk dan keluar PT APS akan dilakukan dengan metode langsung. Perhitungan ini juga akan memperlihatkan perbedaan kas perusahaan berdasarkan ketiga asumsi. Rinciannya dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.18 Perkiraan Arus Kas PT APS

No	Uraian	Pesimis	Moderat	Optimis
<b>A</b>	<b>CASH INFLOW</b>			
1	Modal disetor	32,000,000,000	32,000,000,000	32,000,000,000
2	Sub loan	35,000,000,000	35,000,000,000	35,000,000,000
3	Pinjaman dari pihak ketiga	107,751,891,289	107,751,891,289	107,751,891,289
4	Net income	2,135,955,445	4,921,501,030	9,463,173,759
5	Depresiasi	6,204,802,890	6,204,802,890	6,204,802,890
6	Amortization	-	-	-
	<b>TOTAL CASH INFLOW</b>	<b>183,092,649,625</b>	<b>185,878,195,210</b>	<b>190,419,867,939</b>
<b>B</b>	<b>CASH OUTFLOW</b>			
1	Capex	106,822,293,272	106,822,293,272	106,822,293,272
2	Inventory	44,975,598,018	44,975,598,018	44,975,598,018
3	Loan repayment	24,513,555,268	24,513,555,268	24,513,555,268
4	Biaya pra ops	-	-	-
5	Dividen	-	-	-
6	Tantiem	-	-	-
7	Bonus	-	-	-
	<b>TOTAL CASH OUTFLOW</b>	<b>176,311,446,558</b>	<b>176,311,446,558</b>	<b>176,311,446,558</b>
<b>C</b>	<b>BALANCE (SURPLUS/DEFISIT)</b>	<b>6,781,203,067</b>	<b>9,566,748,652</b>	<b>14,108,421,381</b>
<b>D</b>	<b>BEGINNING BALANCE</b>	-	-	-
<b>E</b>	<b>NET CASH ENDING</b>	<b>6,781,203,067</b>	<b>9,566,748,652</b>	<b>14,108,421,381</b>

Sumber: RKA PT APS 2012 dan telah diolah kembali

*Net cash ending* yang positif pada ketiga asumsi, menunjukkan bahwa PT APS memiliki kas yang cukup untuk melakukan aktivitas perusahaan. Sebagian besar kas tersebut berasal dari pihak ketiga, karena memang perusahaan belum memiliki kas yang cukup dari internal perusahaan. Berdasarkan seluruh estimasi di atas, maka diperoleh neraca PT APS (lampiran 1).

#### 4.4.3 ROE Wheel

Target ROE PT APS diasumsikan sebesar 17%. Asumsi ini berdasarkan kondisi terbaik yang mungkin diperoleh perusahaan. Kalkulasi ROE PT APS berdasarkan asumsi moderat, yaitu:

$$\begin{aligned}
 \text{ROE} &= \textit{Profitability Ratio} \times \textit{Asset Turnover} \times \textit{Financial Leverage Ratio} \\
 &= \frac{\textit{Net Income}}{\textit{Sales}} \times \frac{\textit{Sales}}{\textit{Assets}} \times \frac{\textit{Assets}}{\textit{Shareholders' Equity}} \\
 &= \frac{4,921,501,030}{73,929,654,296} \times \frac{73,929,654,296}{155,159,837,051} \times \frac{155,159,837,051}{36,921,501,030} \\
 &= 0.067 \times 0.476 \times 4.202 \\
 &= 0.133
 \end{aligned}$$

Berdasarkan perhitungan di atas, dapat diketahui bahwa PT APS diproyeksikan memperoleh *net income* 6,7% dari pendapatan dengan *asset turnover* 0,47 dan *leverage ratio* 4,20. Perputaran aset perusahaan cenderung rendah karena perusahaan membutuhkan investasi aset yang besar di tahun 2012. Sedangkan *leverage* yang tinggi menunjukkan bahwa perusahaan sangat membutuhkan pendanaan eksternal, terutama bank. Kombinasi ketiganya menunjukkan ROE perusahaan adalah 13,3%, berarti PT APS dapat memperoleh laba bersih sebesar 13,3% dari ekuitas.

Jika dibandingkan dengan PT Angkasa Pura I (Persero), ROE induk hanyalah 6%, sehingga ROE PT APS dapat dinilai cukup tinggi. Namun jika dibandingkan dengan perusahaan lain yang juga mendukung aktivitas kebandarudaraan, ROE sebesar 13,3% tersebut masih rendah.

*Profit plan* yang telah dirancang ternyata tidak sesuai dengan target. Oleh sebab itu, akan dilakukan kembali analisis *profit plan* untuk memperoleh ROE sesuai target.

## 4.5 Analisis Anggaran Revised

### 4.5.1 Profit Wheel

Perubahan yang dilakukan pada revisi *profit wheel* ini adalah dengan mengurangi beban umum sebesar Rp. 2.317.059.797, yang terdiri dari:

- Biaya olahraga Rp. 300.000.000
- Bonus dan insentif Rp. 150.000.000
- Outsourcing* tenaga kerja Rp. 216.690.362
- BBM/pelumas Rp. 25.920.000
- Beban direksi Rp. 1.247.612.596

- f. Beban komisaris Rp. 270.451.840
- g. Perjalanan dinas luar negeri Rp. 20.385.000
- h. Sewa tanah/ruang/gedung Rp. 20.000.000
- i. Lain-lain Rp. 66.000.000

Penurunan beban ini dilakukan berdasarkan penyesuaian terhadap kondisi perusahaan yang masih berada pada tahap awal berdiri dan skala perusahaan yang tergolong kecil. Penurunan beban ini juga telah dipertimbangkan sehingga tidak mengganggu operasional dan *strategic plan* perusahaan.

Berdasarkan perubahan tersebut, maka diperoleh *net income* perusahaan sebesar Rp. 6.659.295.878 untuk moderat, Rp. 3.873.750.293 untuk pesimis, dan Rp. 11.200.968.607 untuk optimis. Rinciannya sebagai berikut:

Tabel 4.19 Uji Asumsi *Revised*

No	Uraian	Pesimis	Moderat	Optimis
		2012	2012	2012
<b>A</b>	<b>Pendapatan</b>			
	Rental	8,000,661,654	8,000,661,654	10,667,548,871
	Trading	48,273,808,539	51,721,937,720	55,170,066,902
	Service	14,207,054,922	14,207,054,922	14,207,054,922
	Total Pendapatan	70,481,525,114	73,929,654,296	80,044,670,695
<b>B</b>	<b>Beban</b>			
	Beban Pegawai	3,221,960,000	3,221,960,000	3,221,960,000
	Beban Pemeliharaan	1,068,169,183	1,068,169,183	1,068,169,183
	Beban Persediaan	44,975,598,018	44,975,598,018	44,975,598,018
	Beban Utilitas	54,400,000	54,400,000	54,400,000
	Beban Umum	6,559,037,894	6,562,486,023	6,621,938,784
	B. Peny. Piutang Ragu-Ragu	-	-	-
	Total Beban	55,879,165,094	55,882,613,223	55,942,065,984
<b>C</b>	<b>Laba-Rugi Operasional</b>	<b>14,602,360,020</b>	<b>18,047,041,072</b>	<b>24,102,604,711</b>
	Pendapatan Lain-Lain	-	-	-
	Beban Lain-Lain	-	-	-
<b>D</b>	<b>EBITDA</b>	<b>14,602,360,020</b>	<b>18,047,041,072</b>	<b>24,102,604,711</b>
	Beban Penyusutan	6,204,802,890	6,204,802,890	6,204,802,890
	a. Kendaraan	2,463,771,927	2,463,771,927	2,463,771,927
	b. Peralatan	3,721,030,964	3,721,030,964	3,721,030,964
	c. Furniture	20,000,000	20,000,000	20,000,000
	Beban Amortisasi	-	-	-
<b>E</b>	<b>EBIT</b>	<b>8,397,557,129</b>	<b>11,842,238,182</b>	<b>17,897,801,820</b>
	Beban Bunga	3,232,556,739	2,963,177,010	2,963,177,010
<b>F</b>	<b>EBT</b>	<b>5,165,000,391</b>	<b>8,879,061,171</b>	<b>14,934,624,810</b>
	PPh Pasal 25	1,291,250,098	2,219,765,293	3,733,656,202
<b>G</b>	<b>Net Income</b>	<b>3,873,750,293</b>	<b>6,659,295,878</b>	<b>11,200,968,607</b>

Sumber: RKA PT APS 2012 dan telah diolah kembali

#### 4.5.2 Cash Wheel

Perubahan beban operasi di atas juga mempengaruhi kas. Kas dengan asumsi baru mengalami peningkatan dibanding asumsi sebelumnya. Kas perusahaan setelah dilakukan revisi yaitu:

Tabel 4.20 Perkiraan Arus Kas PT APS Revised

No	Uraian	Pesimis	Moderat	Optimis
A	<b>CASH INFLOW</b>			
1	Modal disetor	32,000,000,000	32,000,000,000	32,000,000,000
2	Sub loan	35,000,000,000	35,000,000,000	35,000,000,000
3	Pinjaman dari pihak ketiga	107,751,891,289	107,751,891,289	107,751,891,289
4	Net income	3,873,750,293	6,659,295,878	11,200,968,607
5	Depresiasi	6,204,802,890	6,204,802,890	6,204,802,890
6	Amortisasi	-	-	-
	<b>TOTAL CASH INFLOW</b>	<b>184,830,444,473</b>	<b>187,615,990,058</b>	<b>192,157,662,787</b>
B	<b>CASH OUTFLOW</b>			
1	Capex	106,822,293,272	106,822,293,272	106,822,293,272
2	Inventory	44,975,598,018	44,975,598,018	44,975,598,018
3	Loan repayment	24,513,555,268	24,513,555,268	24,513,555,268
4	Biaya pra ops	-	-	-
5	Deviden	-	-	-
6	Tantiem	-	-	-
7	Bonus	-	-	-
	<b>TOTAL CASH OUTFLOW</b>	<b>176,311,446,558</b>	<b>176,311,446,558</b>	<b>176,311,446,558</b>
C	<b>BALANCE (SURPLUS/DEFISIT)</b>	<b>8,518,997,915</b>	<b>11,304,543,501</b>	<b>15,846,216,229</b>
D	<b>BEGINNING BALANCE</b>	-	-	-
E	<b>NET CASH ENDING</b>	<b>8,518,997,915</b>	<b>11,304,543,501</b>	<b>15,846,216,229</b>

Sumber: RKA PT APS 2012 dan telah diolah kembali

Kas PT APS setelah revisi mengalami peningkatan dibandingkan kas sebelum revisi. Hal ini dipengaruhi oleh peningkatan laba bersih perusahaan. Dengan demikian, diperoleh pula neraca PT APS setelah revisi tahun 2012 (lampiran 2).

#### 4.5.3 ROE Wheel

Berdasarkan revisi *profit wheel* dan *cash wheel*, maka diperoleh ROE perusahaan pada asumsi moderat sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 \text{ROE} &= \textit{Profitability Ratio} \quad \times \quad \textit{Asset Turnover} \quad \times \quad \textit{Financial Leverage Ratio} \\
 &= \frac{\textit{Net Income}}{\textit{Sales}} \quad \times \quad \frac{\textit{Sales}}{\textit{Assets}} \quad \times \quad \frac{\textit{Assets}}{\textit{Shareholders' Equity}} \\
 &= \frac{6,659,295,878}{73,929,654,296} \quad \times \quad \frac{73,929,654,296}{156,897,631,899} \quad \times \quad \frac{156,897,631,899}{38,659,295,878} \\
 &= \quad \quad \quad 0.090 \quad \times \quad \quad \quad 0.471 \quad \times \quad \quad \quad 4.058 \\
 &= \quad \quad \quad 0.172
 \end{aligned}$$

Pada perhitungan di atas, dapat diketahui bahwa PT APS diproyeksikan memperoleh *net income* 9% dari pendapatan dengan *asset turnover* 0,47 dan *leverage ratio* 4,06. *Asset turnover ratio* tidak mengalami perubahan yang signifikan dibanding asumsi sebelumnya. Perubahan yang cukup signifikan adalah pada kenaikan *profitability ratio* dan penurunan *financial leverage ratio*. Sehingga, ROE PT APS juga meningkat menjadi 17,2%. Hasil ini memenuhi target yang telah ditetapkan, yaitu 17%.

#### 4.6 Keterkaitan *Strategic Plan* dengan *Profit Plan*

Teknik *profit plan* di atas menunjukkan upaya untuk mengintegrasikan strategi perusahaan dengan anggaran. Program yang telah ditetapkan melalui analisis BSC mempengaruhi jumlah biaya operasional perusahaan.

Anggaran biaya operasional terbesar perusahaan adalah untuk persediaan. Biaya tersebut berhubungan dengan strategi perusahaan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan sebagaimana proyeksi permintaan pelanggan pada tabel 4.12. Biaya terbesar lainnya adalah beban umum, yang didalamnya mencakup berbagai biaya yang mendukung program-program dalam *action plan*.

Dengan integrasi tersebut, perusahaan diperkirakan memperoleh laba bersih sebesar 9% dari total pendapatan perusahaan dan ROE 17,2%. Hasil tersebut sesuai dengan target yang ditetapkan.

#### 4.7 Pengawasan dan Pengendalian *Profit Plan*

*Profit plan* yang telah ditetapkan membutuhkan pengawasan agar target yang ditentukan tercapai. PT APS dalam melakukan pengawasan dan pengendalian anggaran, sebaiknya:

- a. Mengkomunikasikan BSC dan *action plan* serta anggaran kepada setiap individu yang berada di dalam perusahaan. Tujuannya agar setiap individu dapat lebih fokus bekerja sesuai dengan strategi dan target yang ditetapkan perusahaan.
- b. Memantau secara berkala KPI perusahaan. Hal ini secara akurat dan aktual menginformasikan ketidaksesuaian implementasi strategi perusahaan dengan perencanaan.
- c. Melakukan evaluasi varians terhadap anggaran. Hal ini bertujuan untuk mengevaluasi kinerja keuangan perusahaan secara keseluruhan. Munculnya deviasi dapat menjadi pertanda bahwa perusahaan perlu melakukan perbaikan terhadap implementasi strategi. PT APS telah menetapkan bahwa pelaporan pencapaian realisasi RKAP akan dilakukan setiap 6 bulan sekali. Mengingat sebagai perusahaan yang baru berdiri, pengendalian anggaran sangat penting, untuk menjaga informasi tetap aktual, maka sebaiknya manajemen membuat laporan perkuartal.



## BAB V KESIMPULAN

### 5.1 Kesimpulan Hasil Penelitian

Kesimpulan hasil penelitian ini, yaitu:

- a. PT Angkasa Pura Support (APS) telah memiliki ukuran kinerja atau *key performance indicator* (KPI) untuk menilai target dalam implementasi strategi. Namun berdasarkan analisis *balanced scorecard* (BSC) yang dilakukan, KPI tersebut belum merepresentasikan seluruh strategi dan target perusahaan. Hal ini dikarenakan, PT APS tidak membuat *strategy map* dan *balanced scorecard* yang selaras dengan strategi yang telah ditetapkan. KPI diperoleh dari kerangka yang diberikan oleh BUMN berdasarkan pertimbangan manajemen.
- b. *Profit plan* PT APS tidak memperlihatkan hubungan yang jelas dengan *strategic plan* perusahaan. Hal ini juga dikarenakan perusahaan tidak memiliki *strategy map*. Apabila program yang dihasilkan dalam *action plan* BSC dihubungkan dengan anggaran yang telah dibuat oleh manajemen untuk tahun 2012, terdapat biaya yang tidak dapat dimasukkan ke dalam komponen biaya yang telah ada, seperti rekrutmen dan pelatihan karyawan serta sistem informasi untuk *procurement* dan *customer and supplier distribution*. Dapat dikatakan bahwa beberapa strategi perusahaan ternyata belum dihubungkan ke dalam anggaran. Namun setelah dilakukan penambahan biaya (tabel 4.14), maka *strategic plan* perusahaan telah terhubung dengan *profit plan*.
- c. PT APS telah menyusun *profit plan* sesuai dengan teknik yang dikemukakan Simons (2001).
- d. Anggaran PT APS dari manajemen belum menghasilkan laba yang optimal, yaitu hanya 6% dari pendapatan. Meskipun laba tersebut telah memenuhi ekspektasi perusahaan induk, namun tingkat laba tersebut tampaknya masih rendah, terutama apabila dihubungkan dengan latar belakang pendirian PT APS yang ditujukan sebagai *profit center* PT Angkasa Pura I (Persero).

## 5.2 Rekomendasi

Rekomendasi untuk perusahaan, yaitu:

- a. PT APS sebaiknya merancang *strategy map*. Dengan *strategy map*, PT APS dapat menetapkan KPI dengan tepat dan membuat program kerja dan anggaran yang berhubungan dengan strategi perusahaan. KPI tersebut juga akan memudahkan manajemen dalam melakukan pengawasan dan pengendalian atas *profit plan* perusahaan.
- b. Manajemen PT APS sebaiknya melakukan revisi atas anggaran dengan cara menurunkan biaya umum. Tujuannya adalah agar perusahaan dapat meningkatkan laba sehingga ROE yang dihasilkan menjadi lebih baik dan kompetitif dibanding perusahaan lain yang sejenis.
- c. PT APS sebaiknya mengkomunikasikan *balanced scorecard* dan *action plan* kepada seluruh individu yang ada dalam perusahaan. Dengan demikian, semua pihak dapat mengetahui fokus dalam kegiatan operasional perusahaan dan ikut serta dalam melakukan pengawasan dan pengendalian atas KPI. Selain itu, perusahaan sebaiknya juga membuat prosedur untuk pengawasan dan pengendalian tersebut.

## 5.3 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini tidak secara komprehensif menilai ketepatan penetapan strategi perusahaan, yang dimulai dari analisis lingkungan eksternal dan internal serta hubungannya dengan visi dan misi, hingga akhirnya diperoleh anggaran perusahaan. Oleh sebab itu untuk penelitian yang akan datang, diharapkan adanya penilaian komprehensif tersebut sehingga dapat diketahui bahwa perusahaan telah menetapkan strategi yang tepat.

## DAFTAR REFERENSI

- Adams, Chris., Andy Neely, & Mike Bourne. (2003). Better budgeting or beyond budgeting. *Measuring Business Excellent*, Vol. 7, Iss: 3, 22 – 28.
- Anthony, R.N., & Govindarajan. (2004). *Management Control System*. McGraw-Hill.
- Armash, Ahmed., Habibollah Salarzahi, & Baqer Kord. (2010, October). Management control system. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, Vol. 2, No. 6, 193-206.
- Ireland, Hoskisson, & Hitt. (2011). *The management of strategy; Concept and cases* (9th ed). South Western.
- John, Amalokwu Obiajulum., & Lawrence Njilefack Ngoasong. (2008). *Budgetary and management control process in a manufacturing: Case of Guinness Nigerian PLC*. Malardalen University.
- Kaplan, Robert S., & Norton, David P. (1992, January-February). The balanced scorecard-measures that drive performance. *Harvard Business Review*, p. 71-79.
- (2001). *The strategy focused organization; how balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Harvard Business School Press.
- (2004). *Strategy maps; converting intangible assets into tangible outcomes*. Harvard Business School Press.
- Otley, D. Did Kaplan and Johnson get it right?. (2007). *Accounting, Auditing, and Accountability Journal*, Vol. 21, No. 2, 229-239.

Simons, Robert. (1987). Planning, control, and uncertainty: A process view. *Accounting and Management: Field Study Perspectives*. Harvard Business School Press, 339-362.

----- (1991, January). Strategic orientation and top management attention to control system. *Strategic Management Journal*, Vol. 12, No. 1, 49-62.

----- (1994). How new top managers use control systems as levers of strategic renewal. *Strategic Management Journal*, Vol. 15, 169-189.

----- (2000). *Performance measurement and control systems for implementing strategy*. Prentice-Hall.

SW Yoo. (n.d.). *Profit planning, activity based budgeting, and e-budgeting*. <http://biz.korea.ac.kr>

## Lampiran 1 Neraca PT APS Tahun 2012

**PT. Angkasa Pura Supports**  
**Proyeksi Neraca Pesimis**  
**Per 31 Desember 2012**

Aktiva			Pasiva		
No	Nama Akun	Jumlah	No	Nama Akun	Jumlah
1	Aktiva Lancar		1	Kewajiban	
	Kas	-		Kewajiban Lancar	-
	Bank	6,781,203,067		Kewajiban Jangka Panjang	
	Persediaan	44,975,598,018		<i>Sub loan</i>	35,000,000,000
	Total Aktiva Lancar	51,756,801,085		Hutang Bank	83,238,336,021
2	Aktiva Tetap			Hutang Jangka Panjang lainnya	-
	Tanah	-		Total Kewajiban	118,238,336,021
	Gedung & Bangunan	-	2	Ekuitas	
	Kendaraan	29,577,941,967		Modal Dasar	125,000,000,000
	Peralatan	77,138,976,305		Modal Belum Ditempatkan	93,000,000,000
	<i>Furniture</i>	105,375,000		Modal Ditempatkan & Disetor	32,000,000,000
	Aktiva Tetap Lainnya	-		Cadangan Modal	-
	Akumulasi Penyusutan	(6,204,802,890)		Laba Ditahan	-
	Total Aktiva Tetap	100,617,490,381		Laba-Rugi Tahun Berjalan	2,135,955,445
3	Aktiva Lainnya	-		Total Ekuitas	34,135,955,445
	<b>Total Aktiva</b>	<b>152,374,291,466</b>		<b>Total Pasiva</b>	<b>152,374,291,466</b>

Lampiran 1 (sambungan)

**PT. Angkasa Pura Supports**  
**Proyeksi Neraca Moderat**  
**Per 31 Desember 2012**

Aktiva			Pasiva		
No	Nama Akun	Jumlah	No	Nama Akun	Jumlah
1	Aktiva Lancar		1	Kewajiban	
	Kas	-		Kewajiban Lancar	-
	Bank	9,566,748,652		Kewajiban Jangka Panjang	
	Persediaan	44,975,598,018		<i>Sub loan</i>	35,000,000,000
	Total Aktiva Lancar	54,542,346,670		Hutang Bank	83,238,336,021
2	Aktiva Tetap			Hutang Jangka Panjang lainnya	-
	Tanah	-		Total Kewajiban	118,238,336,021
	Gedung & Bangunan	-	2	Ekuitas	
	Kendaraan	29,577,941,967		Modal Dasar	125,000,000,000
	Peralatan	77,138,976,305		Modal Belum Ditempatkan	93,000,000,000
	<i>Furniture</i>	105,375,000		Modal Ditempatkan & Disetor	32,000,000,000
	Aktiva Tetap Lainnya	-		Cadangan Modal	-
	Akumulasi Penyusutan	(6,204,802,890)		Laba Ditahan	-
	Total Aktiva Tetap	100,617,490,381		Laba-Rugi Tahun Berjalan	4,921,501,030
3	Aktiva Lainnya	-		Total Ekuitas	36,921,501,030
	<b>Total Aktiva</b>	<b>155,159,837,051</b>		<b>Total Pasiva</b>	<b>155,159,837,051</b>

Lampiran 1 (sambungan)

**PT. Angkasa Pura Supports**  
**Proyeksi Neraca Optimis**  
**Per 31 Desember 2012**

Aktiva			Pasiva		
No	Nama Akun	Jumlah	No	Nama Akun	Jumlah
1	Aktiva Lancar		1	Kewajiban	
	Kas	-		Kewajiban Lancar	-
	Bank	14,108,421,381		Kewajiban Jangka Panjang	
	Persediaan	44,975,598,018		<i>Sub loan</i>	35,000,000,000
	Total Aktiva Lancar	59,084,019,399		Hutang Bank	83,238,336,021
2	Aktiva Tetap			Hutang Jangka Panjang lainnya	-
	Tanah	-		Total Kewajiban	118,238,336,021
	Gedung & Bangunan	-	2	Ekuitas	
	Kendaraan	29,577,941,967		Modal Dasar	125,000,000,000
	Peralatan	77,138,976,305		Modal Belum Ditempatkan	93,000,000,000
	<i>Furniture</i>	105,375,000		Modal Ditempatkan & Disetor	32,000,000,000
	Aktiva Tetap Lainnya	-		Cadangan Modal	-
	Akumulasi Penyusutan	(6,204,802,890)		Laba Ditahan	-
	Total Aktiva Tetap	100,617,490,381		Laba-Rugi Tahun Berjalan	9,463,173,759
3	Aktiva Lainnya			Total Ekuitas	41,463,173,759
	<b>Total Aktiva</b>	<b>159,701,509,780</b>		<b>Total Pasiva</b>	<b>159,701,509,780</b>

## Lampiran 2 Neraca PT APS Tahun 2012 Setelah Revisi

**PT. Angkasa Pura Supports**  
**Proyeksi Neraca Pesimis**  
**Per 31 Desember 2012**

Aktiva			Pasiva		
No	Nama Akun	Jumlah	No	Nama Akun	Jumlah
1	Aktiva Lancar		1	Kewajiban	
	Kas	-		Kewajiban Lancar	-
	Bank	8,518,997,915		Kewajiban Jangka Panjang	
	Persediaan	44,975,598,018		<i>Sub loan</i>	35,000,000,000
	Total Aktiva Lancar	53,494,595,933		Hutang Bank	83,238,336,021
2	Aktiva Tetap			Hutang Jangka Panjang lainnya	-
	Tanah	-		Total Kewajiban	118,238,336,021
	Gedung & Bangunan	-	2	Ekuitas	
	Kendaraan	29,577,941,967		Modal Dasar	125,000,000,000
	Peralatan	77,138,976,305		Modal Belum Ditempatkan	93,000,000,000
	<i>Furniture</i>	105,375,000		Modal Ditempatkan & Disetor	32,000,000,000
	Aktiva Tetap Lainnya	-		Cadangan Modal	-
	Akumulasi Penyusutan	(6,204,802,890)		Laba Ditahan	-
	Total Aktiva Tetap	100,617,490,381		Laba-Rugi Tahun Berjalan	3,873,750,293
3	Aktiva Lainnya	-		Total Ekuitas	35,873,750,293
	<b>Total Aktiva</b>	<b>154,112,086,314</b>		<b>Total Pasiva</b>	<b>154,112,086,314</b>



## Lampiran 2 (sambungan)

**PT. Angkasa Pura Supports**  
**Proyeksi Neraca Moderat**  
**Per 31 Desember 2012**

Aktiva			Pasiva		
No	Nama Akun	Jumlah	No	Nama Akun	Jumlah
1	Aktiva Lancar		1	Kewajiban	
	Kas	-		Kewajiban Lancar	-
	Bank	11,304,543,501		Kewajiban Jangka Panjang	
	Persediaan	44,975,598,018		<i>Sub loan</i>	35,000,000,000
	Total Aktiva Lancar	56,280,141,518		Hutang Bank	83,238,336,021
2	Aktiva Tetap			Hutang Jangka Panjang lainnya	-
	Tanah	-		Total Kewajiban	118,238,336,021
	Gedung & Bangunan	-	2	Ekuitas	
	Kendaraan	29,577,941,967		Modal Dasar	125,000,000,000
	Peralatan	77,138,976,305		Modal Belum Ditempatkan	93,000,000,000
	<i>Furniture</i>	105,375,000		Modal Ditempatkan & Disetor	32,000,000,000
	Aktiva Tetap Lainnya	-		Cadangan Modal	-
	Akumulasi Penyusutan	(6,204,802,890)		Laba Ditahan	-
	Total Aktiva Tetap	100,617,490,381		Laba-Rugi Tahun Berjalan	6,659,295,878
3	Aktiva Lainnya	-		Total Ekuitas	38,659,295,878
	<b>Total Aktiva</b>	<b>156,897,631,899</b>		<b>Total Pasiva</b>	<b>156,897,631,899</b>

## Lampiran 2 (sambungan)

**PT. Angkasa Pura Supports**  
**Proyeksi Neraca Optimis**  
**Per 31 Desember 2012**

Aktiva			Pasiva		
No	Nama Akun	Jumlah	No	Nama Akun	Jumlah
1	Aktiva Lancar		1	Kewajiban	
	Kas	-		Kewajiban Lancar	-
	Bank	15,846,216,229		Kewajiban Jangka Panjang	
	Persediaan	44,975,598,018		<i>Sub loan</i>	35,000,000,000
	Total Aktiva Lancar	60,821,814,247		Hutang Bank	83,238,336,021
2	Aktiva Tetap			Hutang Jangka Panjang lainnya	-
	Tanah	-		Total Kewajiban	118,238,336,021
	Gedung & Bangunan	-	2	Ekuitas	
	Kendaraan	29,577,941,967		Modal Dasar	125,000,000,000
	Peralatan	77,138,976,305		Modal Belum Ditempatkan	93,000,000,000
	<i>Furniture</i>	105,375,000		Modal Ditempatkan & Disetor	32,000,000,000
	Aktiva Tetap Lainnya	-		Cadangan Modal	-
	Akumulasi Penyusutan	(6,204,802,890)		Laba Ditahan	-
	Total Aktiva Tetap	100,617,490,381		Laba-Rugi Tahun Berjalan	11,200,968,607
3	Aktiva Lainnya	-		Total Ekuitas	43,200,968,607
	<b>Total Aktiva</b>	<b>161,439,304,628</b>		<b>Total Pasiva</b>	<b>161,439,304,628</b>