

**PENERAPAN ANALISIS *BALANCED  
SCORECARD* UNTUK MENGUKUR KINERJA  
PERUSAHAAN**

(Studi Kasus pada *KAHA Tours and Travel* Surabaya Tahun 2010-2012)

**SKRIPSI**

**Diajukan untuk menempuh ujian Sarjana  
pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya**

**YUNITA LAKSMI UTARI**

**NIM. 105030201111092**

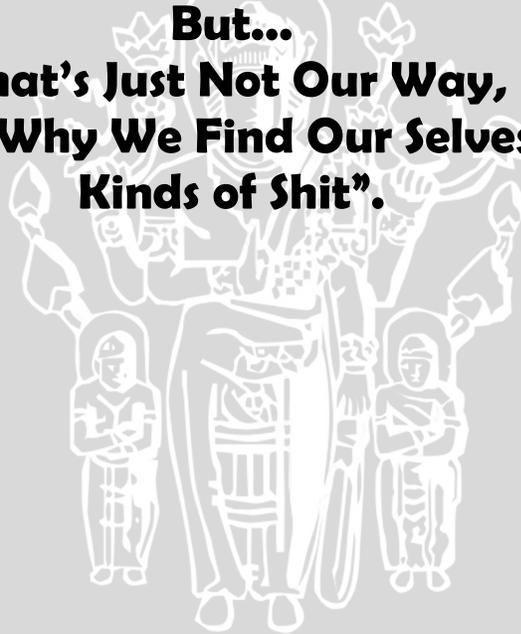


**UNIVERSITAS BRAWIJAYA  
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI  
JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS  
KONSENTRASI MANAJEMEN KEUANGAN  
MALANG  
2014**

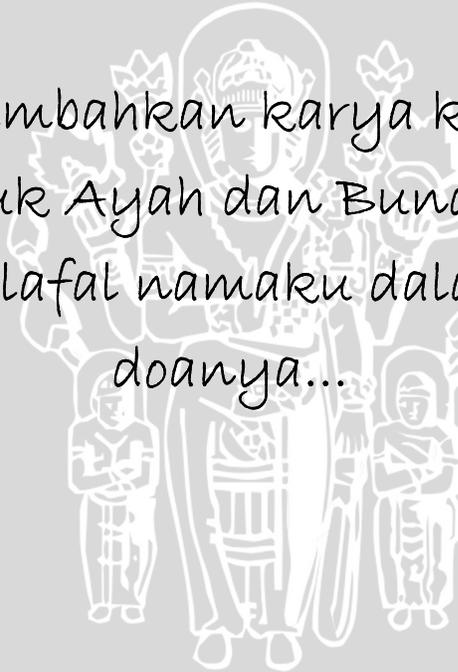
MOTTO :

Tetaplah Berusaha Meskipun Kita dalam  
Batasan...

**“If You Lock Your Self Away in a Room,  
Then Nothing Would Happen To You,  
But...  
That’s Just Not Our Way,  
Which is Why We Find Our Selves in All  
Kinds of Shit”.**



Kupersembahkan karya kecil ini,  
untuk Ayah dan Bundaku  
Yang melafal namaku dalam setiap  
doanya...



#### PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, didalam naskah skripsi ini tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebut dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata dalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur jiplakan, saya bersedia skripsi ini digugurkan dan gelar akademik yang saya peroleh (S-1) dibatalkan, serta proses sesuai dengan perundang-undangan yang berlaku (UU No.20 tahun 2003, Pasal 25 ayat 2 dan Pasal 70).

Malang, 19 Agustus 2014



Yunita Laksmi Utari

105030201111092

### TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

Judul : Penerapan Analisis *Balanced Scorecard* Untuk Mengukur Kinerja Perusahaan (Studi Kasus Pada KAHA Group *Tours and Travel* Surabaya Tahun 2010-2012)

Disusun oleh : Yunita Laksmi Utari

NIM : 105030201111092

Fakultas : Ilmu Administrasi

Jurusan : Ilmu Administrasi Bisnis

Konsentrasi : Manajemen Keuangan

Malang, 19 Agustus 2014

#### Komisi Pembimbing

Ketua

Anggota



Dr. Dra. Siti Ragil Handayani, M.Si  
NIP. 19630923 198802 2 001



Nila Firdausi Nuzula, S.Sos. M.Si, Ph.D  
NIP. 19730530 200312 2 001

### TANDA PENGESAHAN

Telah dipertahankan di depan majelis penguji skripsi, Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya, pada:

- Hari : Rabu
- Tanggal : 27 Agustus 2014
- Jam : 08.00 WIB
- Skripsi atas nama : Yunita Laksmi Utari
- Judul : Penerapan Analisis *Balanced Scorecard* Untuk Mengukur Kinerja Persahaan (Studi Kasus Pada KAHA Tours and Travel Surabaya Tahun 2010-2012)

### DAN DINYATAKAN LULUS

#### MAJELIS PENGUJI

Ketua

**Dr. Dra. Siti Ragil Handayani, M.Si**

**NIP. 19630923 198802 2 001**

Anggota

**Dra. MG Wi Endang NP. M.Si**

**NIP. 19620422 198701 2 001**

Anggota

**Nila Firdausi Nuzula, S.Sos, M.Si, Ph.D**

**NIP. 19730530 200312 2 001**

Anggota

**Drs. Dwi Atmanto, M.Si**

**NIP. 19551102 198303 1 002**

## RINGKASAN

Yunita Laksmi Utari, 2014, **Penerapan Analisis *Balanced Scorecard* Untuk Mengukur Kinerja Perusahaan (Studi Kasus pada KAHA Tours and Travel Surabaya Tahun 2010-2012)**, Pembimbing I: Dr. Dra. Siti Ragil Handayani, M.Si, Pembimbing II: Nila Firdausi Nuzula, M.Si, Ph.D, 115Hal+ xvi.

KAHA *Tours and Travel* Surabaya sebagai perusahaan yang bergerak di sector pariwisata membutuhkan alat pengukuran kinerja yang memperhatikan hasil jangka pendek dan jangka panjang perusahaan terdapat pada salah satu alat pengukuran kinerja *balanced scorecard*. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan kinerja KAHA *Tours and Travel* Surabaya jika diukur menggunakan *balanced scorecard*.

Metode penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah jenis penelitian deskriptif, analisis kuantitatif dengan pendekatan studi kasus. Fokus penelitian ini yaitu: 1) Perspektif Keuangan: a. Rasio Likuiditas, terdiri dari: rasio lancar dan rasio kas, b. Rasio Aktivitas mencakup Perputaran Total Aset (TATO), c. Rasio Profitabilitas, terdiri dari: imbalan investasi (ROI) dan imbalan kepada pemegang saham (ROE); 2) Perspektif Pelanggan: a. Pangsa Pasar, b. Retensi Pelanggan, c. Akuisisi Pelanggan, d. Kepuasan Pelanggan; 3) Perspektif Proses Bisnis Internal: a. Proses Inovasi, b. Proses Pelayanan Purna Jual, serta menggunakan tolak ukur total penjualan dari tahun 2010 sampai dengan tahun 2012; 4) Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan: a. Retensi Karyawan dan b. Produktivitas Karyawan.

Hasil penelitian pada KAHA *Tours and Travel* Surabaya menunjukkan pada perspektif keuangan, rasio likuiditas menunjukkan nilai *over liquid*, sedangkan rasio aktivitas dan profitabilitas menunjukkan nilai yang kurang baik namun tingkat ROI sangat baik karena mengalami peningkatan. Hasil pengukuran kinerja pada perspektif pelanggan berdasarkan tolak ukur retensi pelanggan dan akuisisi pelanggan menunjukkan nilai yang fluktuatif, sedangkan berdasarkan tolak ukur pangsa pasar dan kepuasan pelanggan menunjukkan nilai yang sangat baik karena semakin luas penyebaran KAHA di Indonesia serta jumlah pelanggan yang mengeluh menurun tiap tahunnya. Pada perspektif proses bisnis internal penjualan menunjukkan nilai yang fluktuatif karena tingkat penjualan yang naik turun. Hasil pengukuran perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, kinerja KAHA *Tours and Travel* Surabaya berdasarkan tolak ukur retensi karyawan dan produktivitas karyawan menunjukkan hasil yang fluktuatif bahwa tidak stabil karyawan pada tahun 2010 sampai dengan tahun 2012.

KAHA *Tours and Travel* Surabaya sebaiknya menerapkan metode *balanced scorecard* sebagai alat untuk mengukur kinerja perusahaan agar diperoleh pengukuran kinerja yang komprehensif untuk semua perspektif keuangan non keuangan (pelanggan, proses bisnis internal, pertumbuhan dan pembelajaran).

**Kata kunci:** *Balanced Scorecard*, Kinerja Perusahaan

## SUMMARY

Yunita Laksmi Utari, 2014, **Analysis Application of Balanced Scorecard To Measure Company's Performance (Case Study at KAHA Tours and Travel Surabaya in 2010 - 2012)**. Advisor I: Dr. Dra. Siti Ragil Handayani, M.Si, Advisor II: Nila Firdausi Nuzula, M.Si, Ph.D, 115pages + xvi.

KAHA Tours and Travel Surabaya as a company that moves in the sector of tourism needs a sort equipment or tool in order to measure performance that is not only keep a look on the short term result but also in the long term of the company, all of this are indicated on one of the measure equipment called balanced scorecard. This research to describe performance of KAHA Tours and Travel Surabaya if it is measured by balanced scorecard.

Method of this research that was used is descriptive research, analysis of quantitative with an approach of case study. The focus of this research was divided into four parts, such as: 1) Perspective of financial includes: a. Ratio of Liquidity, that includes: current ratio and cash ratio, b. Ratio of Activity that includes Total Asset Turn Over/ TATO, c. Ratio of Profitability that includes Return On Investment/ ROI and Return On Equity/ ROE; 2) Perspective of Customer that include: a. Market Share, b. Customer retention, c. Customer acquisition, d. Customer Satisfaction; 3) Internal Business Process Perspective include: a. Process of Innovation, b. Sales Service Processes, as well as a point of reference for the total sales from 2010 until 2012; 4) Learning and Growth Perspective include: a. Employee Retention and b. Employee Productivity.

The results of research on the KAHA Tours and Travel Surabaya shows the financial perspective, liquidity ratio shows the value of over liquid, whereas the activity and profitability ratios showed values of less good but the level of ROI is very good because it has increased every year. The results of performance measurements based on the customer's perspective benchmark customer retention and acquisition of customers showed a fluctuating value, while the benchmark based on market share and customer satisfaction shows an excellent value because of the wide spread of KAHA in Indonesia as well as the number of customers who complained decreased each year. In perspective of internal business processes of sales showed a fluctuating value due to the level of sales that go up and down. The results of measurements of learning and growth perspective, the performance KAHA Tours and Travel Surabaya based on benchmark employee retention and employee productivity showed fluctuating results, it shows no stability employees in 2010-2012.

KAHA Tours and Travel Surabaya should apply the balanced scorecard method as a tool to measure the performance of the company in order to obtain a comprehensive performance measurement for all financial non-financial perspective (customer, internal business processes, growth and learning).

**Key Words: Balanced Scorecard, Company Performance**

## KATA PENGANTAR

Puji syukur peneliti panjatkan atas kehadiran Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya, sehingga peneliti dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **Penerapan Analisis *Balanced Scorecard* Untuk Mengukur Kinerja Perusahaan (Studi Kasus pada KAHA Tours and Travel Surabaya Tahun 2010-2012)**.

Skripsi ini merupakan tugas akhir yang diajukan untuk memenuhi syarat dalam memperoleh gelar Sarjana Ilmu Administrasi Bisnis pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.

Peneliti menyadari bahwa penyusunan skripsi ini tidak akan terwujud tanpa adanya bantuan dan dorongan dari berbagai pihak. Oleh karena itu pada kesempatan ini peneliti menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada yang terhormat :

1. Bapak Prof. Dr. Bambang Supriyono, MS, selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.
2. Ibu Prof. Dr. Endang Siti Astuti, M.Si, selaku Ketua Jurusan Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.
3. Bapak M. Iqbal, S.Sos, M.IB, DBA, selaku Sekretaris Jurusan Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.
4. Ibu Dr. Dra. Siti Ragil Handayani, M.Si, selaku Ketua Dosen Pembimbing yang dengan sabar telah membimbing, memberikan dukungan dan pengarahan yang bermanfaat dalam penyusunan skripsi ini.

5. Ibu Nila Firdausi Nuzula, M.Si, Ph.D, selaku Anggota Dosen Pembimbing yang dengan sabar telah membimbing, memberikan dukungan dan pengarahan yang bermanfaat dalam penyusunan skripsi ini.
6. Bapak ibu Dosen serta staf pengajar Fakultas Ilmu Administrasi khususnya Administrasi Bisnis Universitas Brawijaya Malang yang telah memberikan ilmunya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.
7. Direktur dan seluruh Karyawan KAHA *Tours and Travel* Surabaya khususnya bagian *finance* dan HRD yang telah meluangkan waktu untuk membantu peneliti dalam pelaksanaan penelitian.
8. Bapak Husin Chirid selaku Direktur *Finance dan Human Reasources and Development* sekaligus Pembimbing di KAHA *Tours and Travel* Surabaya yang telah meluangkan waktu untuk membimbing dan memberikan informasi yang dibutuhkan oleh penulis selama masa penelitian skripsi.
9. Keluarga tercinta Bapak Drs. Ec. Untung Mulyono, Mama Ra. Siti Kutsiyah, SH dan Adik-adik Finna Oktavia Nindi & Sabrina Sukma Febryanti yang menjadi motivasi terbesar serta selalu memberikan dukungan baik secara moril dan materil selama masa penyusunan skripsi.
10. Sahabat seperjuangan Nadia, Maharani, Fridayanti, dkk yang selalu membantu dan memberikan semangat sehingga skripsi ini dapat selesai tepat pada waktunya.
11. Sahabat kosan deby, wulan, resi, dkk yang turut membantu, menyemangati, dan memotivasi peneliti.

12. Specially for Adrian Pradana yang selalu sabar memberikan semangat dan motivasi ketika peneliti mulai jatuh saat menyelesaikan proses skripsi.
13. Keluarga mertojoyo yang selalu sabar membantu dan memberikan bimbingan serta pengertian ketika peneliti mulai pesimis dalam proses pengerjaan skripsi.
14. Dokter Tonny Kusdita Kunong yang telah sabar dalam menangani keluhan saat peneliti mulai merasa sakit dalam pengerjaan skripsi.
15. Seluruh pihak yang telah membantu dalam penyelesaian penulisan skripsi ini yang tidak dapat peneliti sebutkan satu per satu.

Demi kesempurnaan skripsi ini, saran dan kritik yang sifatnya membangun sangat peneliti harapkan. Semoga karya skripsi ini bermanfaat dan dapat memberikan sumbangan yang berarti bagi pihak yang membutuhkan.

Malang, Juli 2014

Peneliti

## DAFTAR ISI

	Halaman
MOTTO .....	ii
HALAMAN PERSEMBAHAN .....	iii
TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI .....	iv
TANDA PENGESAHAN .....	v
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI .....	vi
RINGKASAN.....	vii
SUMMARY .....	viii
KATA PENGANTAR .....	ix
DAFTAR ISI.....	xii
DAFTAR TABEL .....	xiv
DAFTAR GAMBAR/BAGAN .....	xv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xvi
<b>BAB I PENDAHULUAN .....</b>	
A. LatarBelakang.....	1
B. PerumusanMasalah .....	6
C. Tujuan Penelitian .....	6
D. Kontribusi Penelitian.....	6
E. Sistematika Pembahasan .....	7
<b>BAB II KAJIAN PUSTAKA.....</b>	
A. Penelitian Terdahulu .....	9
B. <i>Balanced Scorecard</i> .....	14
1. Sejarah <i>Balanced scorecard</i> .....	14
2. Konsep <i>Balanced scorecard</i> .....	15
3. Pengertian <i>Balanced scorecard</i> .....	17
4. Manfaat dan Kelebihan <i>Balanced scorecard</i> .....	19
5. Aspek-aspek yang diukur dalam <i>Balanced scorecard</i> ...	20
C. Kinerja Perusahaan .....	27
1. Pengertian Kinerja.....	27
2. Tujuan Pengukuran Kinerja .....	28
3. Pengertian Pengukuran Kinerja Perusahaan .....	29
4. Persyaratan Sistem Pengukuran Kinerja .....	30
5. Manfaat Pengukuran kinerja Perusahaan .....	30
<b>BAB III METODE PENELITIAN.....</b>	
A. Jenis Penelitian .....	31
B. Fokus Penelitian.....	32

C. Lokasi Penelitian.....	34
D. Sumber Data .....	35
E. Teknik Pengumpulan Data .....	36
F. Analisis Data.....	36
<b>BAB IV HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN.....</b>	
A. Gambaran Umum Perusahaan .....	40
1. Sejarah singkat Perusahaan .....	40
2. Ruang Lingkup KAHA Tours & Travels Surabaya .....	42
3. Reservasi Tiket Pesawat .....	43
4. Reservasi Hotel .....	48
5. Job Description dan Karyawan KAHA Tours & Travel Surabaya .....	53
6. Fasilitas Kantor KAHA Tours & Travel Surabaya .....	58
B. Penyajian Data .....	60
1. Data Keuangan .....	60
2. Data Pelanggan .....	63
3. Data Karyawan .....	63
C. Hasil Analisis Data.....	64
1. Perspektif Keuangan .....	64
2. Perspektif Pelanggan .....	72
3. Perspektif Proses Bisnis Internal.....	77
4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	80
D. Interpretasi Data.....	83
E. Temuan Umum.....	92
<b>Bab V PENUTUP.....</b>	
A. Kesimpulan.....	95
B. Saran.....	97
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>99</b>

## DAFTAR TABEL

No.	Judul	Hal.
1.	Pemetaan Penelitian Terdahulu	12
2.	Fasilitas Kantor KAHA <i>Tours and Travel</i> Surabaya	59
3.	Data Pelanggan KAHA <i>Tours and Travel</i> Surabaya 2009-2012	63
4.	Data Karyawan KAHA <i>Tours and Travel</i> Surabaya 2010-2012	64
5.	Hasil Analisis <i>Current Ratio</i>	65
6.	Hasil Analisis <i>Cash Ratio</i>	67
7.	Hasil Analisis Total Aset ( <i>Total Asset Turn Over/TATO</i> )	68
8.	Hasil Analisis <i>Return On Investment (ROI)</i>	70
9.	Hasil Analisis <i>Return On Equity (ROE)</i>	71
10.	Pangsa Pasar KAHA <i>Tours and Travel</i> Surabaya	72
11.	Hasil Analisis Retensi Pelanggan	74
12.	Hasil Analisis Akuisisi Pelanggan ( <i>Customer Acquisition</i> )	75
13.	Hasil Analisis Kepuasan Pelanggan ( <i>Customer Satisfaction</i> )	76
14.	Hasil Analisis Retensi Karyawan	81
15.	Hasil Analisis Produktivitas Karyawan	82
16.	Rekapitulasi Pengukuran Kinerja dengan Metode <i>Balanced Scorecard</i>	84

**DAFTAR GAMBAR**

No.	Judul	Hal.
1.	Pola Pemikiran yang Mendasari <i>Balanced Scorecard</i>	16
2.	Perspektif Pelanggan dalam Konsep <i>Balanced Scorecard</i>	24
3.	Perspektif Proses Bisnis Internal dalam Konsep <i>Balanced Scorecard</i>	26
4.	Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran dalam Konsep <i>Balanced Scorecard</i>	28
5.	Struktur Organisasi	53



## DAFTAR LAMPIRAN

No.	Judul	Hal.
1.	Pedoman Wawancara	102
2.	Neraca Per 31 Desember Tahun 2010	103
3.	Laporan Laba/Rugi Per 31 Desember 2010	104
4.	Neraca Per 31 Desember Tahun 2011	105
5.	Laporan Laba/Rugi Per 31 Desember 2011	106
6.	Neraca Per 31 Desember Tahun 2012	107
7.	Laporan Laba/Rugi Per 31 Desember 2012	108
8.	Voucher Pemesanan Hotel	109
9.	Bukti Setoran Pembayaran Tiket	110
10.	Invoice Voucher Hotel	111
11.	Nota Pembayaran Tunai	112
12.	Surat Tanda Terima <i>Refund</i>	113
13.	Formulir Pemesanan	114
14.	<i>Curriculum Vitae</i>	115
15.	Surat Keterangan Selesai Penelitian	116

## BAB I PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang

Perkembangan perekonomian di Indonesia saat ini cukup pesat meliputi berbagai bidang, seperti bidang komunikasi, teknologi, waralaba dan sebagainya. Bidang-bidang tersebut tidak lepas dari kebutuhan hidup manusia yang semakin kompleks, tidak terkecuali bisnis di bidang usaha waralaba. Bisnis di bidang waralaba khususnya *travel agent* seolah menjadi kebutuhan primer saat ini. Oleh karena tingkat mobilitas manusia yang semakin tak terbatas. *Travel agent* menjadi salah satu pilihan untuk mendukung kelancaran aktivitas manusia dalam bepergian kemana saja tujuan mereka.

Menurut pengamat *Marketing & Service Quality*, Kurniawan dalam artikelnya menyebutkan bahwa “Saat ini bisnis waralaba *tour & travel* memang sedang naik daun hal ini terbukti dengan banyaknya tawaran waralaba di bidang ini seperti seringnya menemukan penawaran waralaba *tour & travel* baik di media cetak maupun melalui SMS di *handphone*”. Prospek bisnis ini dapat menguntungkan bagi jangka panjang, karena semua orang memerlukan jasa ini mulai dari kelas ekonomi bawah hingga menengah dan atas khususnya pada musim liburan bisnis *tour & travel* biasanya akan jauh lebih baik karena permintaan yang semakin meningkat.

*Tour & travel* merupakan suatu perusahaan jasa pelayanan yang melayani setiap individu maupun kelompok dalam melakukan aktivitas perjalanan luar

ataupun dalam negeri. Manfaat dari adanya usaha *tour & travel* juga dirasakan oleh masyarakat menengah ke bawah semisal dalam membeli tiket kereta maupun pesawat akan lebih mudah. Tersebarinya usaha *tour & travel* disamping itu juga dapat memberikan dampak positif bagi *traveller*, banyak referensi perjalanan yang bisa dipelajari sebelumnya agar liburan berjalan lancar. Kualitas *tour and travel* di Indonesia pun bermacam-macam, jadi ketika akan merencanakan perjalanan dengan *travel agent* tertentu perhatikan dulu citra dan reputasinya. Bisnis usaha *tour & travel* ini juga membuat tempat-tempat pariwisata di Indonesia maupun luar negeri yang selama ini belum diketahui menjadi terkenal sehingga memicu seseorang untuk melakukan perjalanan. Banyak keuntungan yang didapat dari hal tersebut salah satunya yaitu menambah perekonomian masyarakat disekitar tempat pariwisata.

Perkembangan bisnis *tour & travel* di Indonesia membuat peningkatan penawaran bisnis *travel agent* dengan konsep waralaba juga ikut berperan dalam perkembangan bisnis *travel agent*. *Travel agent* tidak hanya melakukan tiket penerbangan saja melainkan penawaran tiket *tour* wisata dengan harga terjangkau disesuaikan dengan kebutuhan mereka. Biasanya *travel agent* melakukan kerjasama dengan maskapai penerbangan dan hotel-hotel untuk penawaran paket wisatanya baik domestik maupun internasional. Misalnya, ada *travel agent* yang khusus menyediakan paket perjalanan ibadah seperti haji dan umroh, ada pula bagi yang ingin berwisata ke daerah-daerah eksotis seperti Lombok, Bali, Sulawesi, Raja Ampat, dan daerah lainnya atau *tour* yang khusus menawarkan berwisata belanja ke Singapura, Thailand, dan Hongkong. Hanya saja, maraknya

usaha ini tidak diikuti dengan peningkatan kualitas kinerja khususnya dalam hal pelayanan *travel agent* padahal pelayanan menjadi pemicu untuk *travel agent* dapat bertahan.

Menurut Kurniawan dalam artikelnya menyebutkan bahwa, faktor pelayanan dianggap paling penting agar *customer* mau menggunakan jasa yang ditawarkan. Kurniawan juga mengatakan, “*Service Excellence* mutlak dijalankan agar *travel agent* mampu bersaing untuk merebut hati *customer*. *Service Excellence* ini tidak hanya sebatas memberikan senyum yang tulus dan salam yang hangat, tetapi harus mampu memberikan solusi kepada *customer*.” *Travel agent* dapat menjadi bisnis jasa yang maju karena bertumpu pada nama baik *travel agent* sendiri di mata para pelanggannya. Atas dasar ini diharapkan kinerja karyawan yang terlibat langsung dengan pelanggan harus memiliki pengetahuan yang baik mengenai produk yang ditawarkan dan memiliki keahlian handal dalam berkomunikasi. Semua karyawan juga harus memiliki *mindset* sama tentang *customer service*.

Budaya yang baik dan sopan dalam pelayanan jika sudah terbentuk maka pelayanan kepada pelanggan pasti akan memuaskan, sehingga apabila pelanggan sudah puas akibat dampak kinerja karyawan tersebut dalam melayani pelanggan secara otomatis akan masuk ke dalam kelompok pelanggan setia perusahaan. Hal tersebut yang kemudian akan menjadikan pemicu bagi pelanggan untuk menyebar berita kepada lainnya yang selanjutnya berdampak baik bagi perusahaan. Perkembangan bisnis *travel agent* juga mau tidak mau harus didukung dengan infrastruktur yang berbasis teknologi informasi, tanpa adanya dukungan

tersebut kinerja dalam melakukan pelayanan travel agent kurang berjalan dengan maksimal. Dukungan dari adanya teknologi informasi, maka *travel agent* mampu memberikan kinerja dalam pelayanan terhadap konsumen dengan baik, cepat dan tepat.

Hal tersebut menjadi tantangan bagi perusahaan *tour & travel* untuk mengukur kinerjanya tidak hanya dalam aspek keuangan melainkan non keuangan juga perlu sebagai wujud penilaian baik buruknya perusahaan tersebut dalam kegiatan bisnis. Pengukuran kinerja merupakan faktor penting bagi perusahaan bisnis, karena dapat berfungsi sebagai evaluasi hasil kegiatan dan pertanggungjawaban dari masing-masing divisi untuk selanjutnya dibandingkan dengan tolak ukur yang telah ditetapkan. Penerapan pengukuran kinerja tersebut juga perlu dilakukan khususnya pada salah satu perusahaan *travel agent* KAHA *Tours and Travel* Surabaya.

KAHA adalah perusahaan yang bergerak di sektor pariwisata yang dikenal sebagai *wholesaler* nomor satu di Indonesia, didukung dengan jaringannya yang menyebar diseluruh Indonesia menjadikan KAHA sebagai partner terbaik untuk pemasaran hotel dan kebutuhan perjalanan lainnya. Saat ini KAHA terus meningkatkan pelayanan dan mengembangkan jaringannya hingga ke mancanegara (<http://kaha.co.id>). Sehingga KAHA memerlukan suatu alat pengukuran kinerja yang tidak hanya memperhatikan hasil jangka pendek melainkan jangka panjang perusahaan kedepannya dan semua itu terdapat pada salah satu alat pengukuran kinerja yaitu "*Balance Scorecard*".

Menurut Mulyadi 2001 (dalam Syariati 2009:8) *balanced scorecard* adalah alat ukur strategi secara komprehensif dengan pola manajemen strategis. Sedangkan menurut Suhendra 2004 (dalam Syariati 2009:8) menyatakan bahwa *balanced scorecard* tidak hanya mengukur finansial masa lalu namun sebagai pendorong kinerja masa depan, pendorong kinerja tersebut mencakup perspektif pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran pertumbuhan yang kemudian diturunkan jadi proses penerjemah strategi perusahaan dilaksanakan secara benar ke dalam berbagai tujuan dan ukuran yang nyata. Berdasarkan uraian diatas maka dalam bukunya Syariati (2009:9) menarik kesimpulan bahwa *balanced scorecard* adalah sebuah alat ukur kinerja perusahaan yang: a) terdiri dari perspektif finansial dan nonfinansial, b) diturunkan dari strategi dan visi perusahaan, c) terdiri dari sasaran jangka pendek dan jangka panjang, d) terdiri dari indikator-indikator masa lalu dan masa depan, serta e) terdiri dari perspektif kinerja internal dan eksternal.

Penerapan metode *Balanced Scorecard* dapat digunakan sebagai alat ukur kinerja yang didalamnya terdapat pengukuran jangka pendek maupun jangka panjang meliputi perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran yang kemudian diterjemahkan dan akhirnya menghasilkan sebuah pengukuran kinerja yang dapat menjelaskan kinerja perusahaan di masa depan. Melalui penjelasan singkat tentang *balanced scorecard* diatas maka peneliti ingin menganalisis kinerja KAHHA *Tours and Travel* Surabaya menggunakan keempat perspektif yang ada dalam *balanced scorecard*.

Berdasarkan latar belakang dan uraian diatas, maka peneliti tertarik untuk mengambil judul **“Penerapan Analisis *Balanced Scorecard* untuk Mengukur Kinerja Perusahaan” (Studi Pada KAHA Tours & Travel Surabaya).**

### **B. Perumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan diatas, maka peneliti menetapkan pokok permasalahan dalam penelitian ini adalah:

“Bagaimana kinerja KAHA Tours & Travel Surabaya jika diukur menggunakan *balanced scorecard* periode tahun 2010-2012 ?”

### **C. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah yang telah ditetapkan maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

“Untuk mengetahui kinerja KAHA Tours & Travel Surabaya jika diukur menggunakan *balanced scorecard* periode tahun 2010-2012”.

### **D. Kontribusi Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat memberi manfaat baik dalam aspek akademis maupun aspek praktis.

#### **1. Aspek Akademis**

- a. Bagi peneliti, untuk memperluas pengetahuan dan wawasan bagi peneliti sendiri serta menerapkan teori-teori yang didapat selama perkuliahan ke dalam realita yang ada di lapangan, khususnya berkaitan dengan penerapan pengukuran kinerja menggunakan *balanced scorecard*.

- b. Bagi pihak lain, hasil penelitian dapat digunakan sebagai bahan perbandingan dan informasi bagi mahasiswa lain yang ingin mengadakan penelitian selanjutnya di bidang yang sama pada masa akan datang.

## 2. Aspek Praktis

Bagi KAHA *Tours & Travel* Surabaya, hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan informasi tambahan khususnya mengenai penerapan *balanced scorecard* terhadap peningkatan kinerja perusahaan, atau dapat dijadikan landasan serta bahan pertimbangan untuk mengambil kebijakan berkaitan dengan masalah tersebut di masa akan datang.

### **E. Sistematika Pembahasan**

Sistematika pembahasan dalam penelitian sesuai dengan pedoman yang diberikan oleh Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang, yakni sebagai berikut:

#### **BAB I : PENDAHULUAN**

Bab ini menyajikan uraian tentang latar belakang disusunnya penelitian ini, permasalahan yang akan dipecahkan berkaitan dengan judul penelitian.

Tujuan yang akan dicapai dalam penelitian, kontribusi peneliti yang diperoleh dari hasil penelitian, serta sistematika pembahasan.

#### **BAB II : KAJIAN PUSTAKA**

Bab ini menjelaskan beberapa hasil skripsi peneliti terdahulu, dan teori-teori yang berhubungan dengan topik yang dibahas dalam penelitian.

Teori-teori yang dibahas dalam penelitian ini meliputi teori mengenai kinerja perusahaan dan *balanced scorecard*.

### BAB III : METODE PENELITIAN

Bab ini menjelaskan mengenai metode yang digunakan dalam penelitian meliputi jenis penelitian, fokus penelitian, lokasi penelitian, sumber data, teknik pengumpulan data, instrumen penelitian, serta analisis data.

### BAB IV : PEMBAHASAN

Bab ini menyajikan pengolahan dan analisis data yang diperoleh selama penelitian kemudian diinterpretasikan.

### BAB V : PENUTUP

Bab ini menyajikan kesimpulan diperoleh dari hasil analisis data yang telah dilakukan serta memberikan saran yang relevan dengan permasalahan yang dibahas.

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### A. Penelitian Terdahulu

Metode *balanced scorecard* merupakan metode yang pengukurannya melibatkan lebih dari satu aspek diantaranya yaitu aspek finansial dan aspek nonfinansial. Sebagai bahan perbandingan yang didasari atas beberapa penelitian yang telah dilakukan sebelumnya sehingga muncul persamaan dan perbedaan tentang hasil temuan mengenai *balanced scorecard* sebagai berikut:

1. Venda Arsenita Laksmi (2011)

Pada jurnal penelitian ini menganalisis pengukuran kinerja PT. Bank Jateng Semarang dengan menggunakan *balanced scorecard* yaitu berdasarkan empat perspektif: perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Penelitian ini menggunakan metode analisis kualitatif dan metode deskriptif, serta menggunakan kuesioner yang disebar untuk karyawan dan nasabah masing-masing 100 responden. Hasil dari penelitian ini pada perspektif keuangan menunjukkan bahwa PT. Bank Jateng Semarang selama kurun waktu 2005-2009 rasio keuangan mengalami peningkatan jadi dinyatakan baik meskipun rasio LDR buruk. Perspektif pelanggan menunjukkan bahwa produk dan pelayanan yang diberikan kepada nasabah dikatakan cukup baik. Perspektif proses bisnis internal yaitu selama kurun waktu lima tahun tersebut pihak bank belum

mampu meningkatkan efisiensi, efektivitas, serta ketepatan proses transaksi yang dilakukan. Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan ada peningkatan pelatihan karyawan yang bertujuan untuk meningkatkan kompetensi karyawan sehingga dapat meningkatkan produktivitas karyawan lebih baik.

2. Aswirah (2012)

Pada jurnal penelitian ini menghitung pengukuran kinerja perusahaan PT. Semen Tonasa (Persero) Pangkep berdasarkan metode *balanced scorecard* periode 2009-2011 yang mencakup empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Metode analisis yang digunakan yaitu metode deskriptif dengan jenis penelitian kuantitatif. Hasil analisis yang telah dilakukan menunjukkan bahwa kinerja perusahaan pada perspektif keuangan mengalami penurunan selama tahun 2009-2011, skor pada tahun 2009 sebesar 46, tahun 2010 44,5, dan tahun 2011 sebesar 38,5, sedangkan pada perspektif pelanggan, proses bisnis internal serta pertumbuhan dan pembelajaran sudah cukup baik.

3. Ita fauzia Lestari (2011)

Pada penelitian ini bertujuan untuk menggambarkan dan menganalisis kinerja perusahaan PT. Gatra Mapan Pakis Malang menggunakan metode *balanced scorecard* periode tahun 2008-2010. Fokus penelitian yaitu empat perspektif *balanced scorecard* diantaranya perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif

pembelajaran dan pertumbuhan. Metode penelitian yang digunakan adalah deskriptif studi kasus. Analisis data yang dilakukan dengan melakukan pengukuran atas tolak ukur pada *balanced scorecard* yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Hasil penelitian pada PT. Gatra Mapan Pakis Malang menunjukkan pada perspektif keuangan, rasio likuiditas dan rasio solvabilitas menunjukkan nilai kurang baik, sedangkan rasio aktivitas dan profitabilitas menunjukkan nilai yang baik. Hasil pengukuran kinerja pada perspektif pelanggan berdasarkan tolak ukur pangsa pasar, akuisisi pelanggan, retensi pelanggan, dan profitabilitas pelanggan dapat dikatakan baik, sedangkan berdasarkan tolak ukur kepuasan pelanggan menunjukkan nilai kurang baik karena jumlah pelanggan yang mengeluh semakin meningkat. Perspektif proses bisnis internal produksi meningkat, tetapi efisiensi proses produksi mengalami naik turun. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan berdasarkan tolak ukur kepuasan karyawan, retensi karyawan, dan produktifitas karyawan menunjukkan hasil yang fluktuatif.





## B. *Balanced Scorecard*

### 1. Sejarah *Balanced Scorecard*

Menurut Naresh (2012:14) mengemukakan bahwa pada tahun 1990, Kaplan dan Norton memimpin suatu studi terhadap sekitar 10 perusahaan termasuk CIGNA, Apple Computer, dan Hewlett Packard. Studi tersebut bermula dari alasan untuk mencari kesadaran yang tumbuh diantara para pemimpin perusahaan mengenai ketidakcukupan konsep keuangan dalam menentukan kinerja. Sebagai upaya kaji ulang tersebut, Kaplan dan Norton menerima suatu presentasi dari Analog Devices yaitu orang yang kemudian menjadi wakil presiden direktur dari perbaikan kualitas dan produktivitas Art Shneiderman yang kemudian menjelaskan kepada kelompok studi tersebut bagaimana Analog Devices telah berhasil menggunakan apa yang disebutnya sebagai “sebuah *scorecard* perusahaan” guna memonitori kinerjanya. *Scorecard* tersebut termasuk ukuran kinerja yang berhubungan dengan waktu pengiriman konsumen, kualitas, waktu siklus untuk proses manufaktur, dan efektivitas dari pengembangan produk baru, serta juga ukuran keuangan.

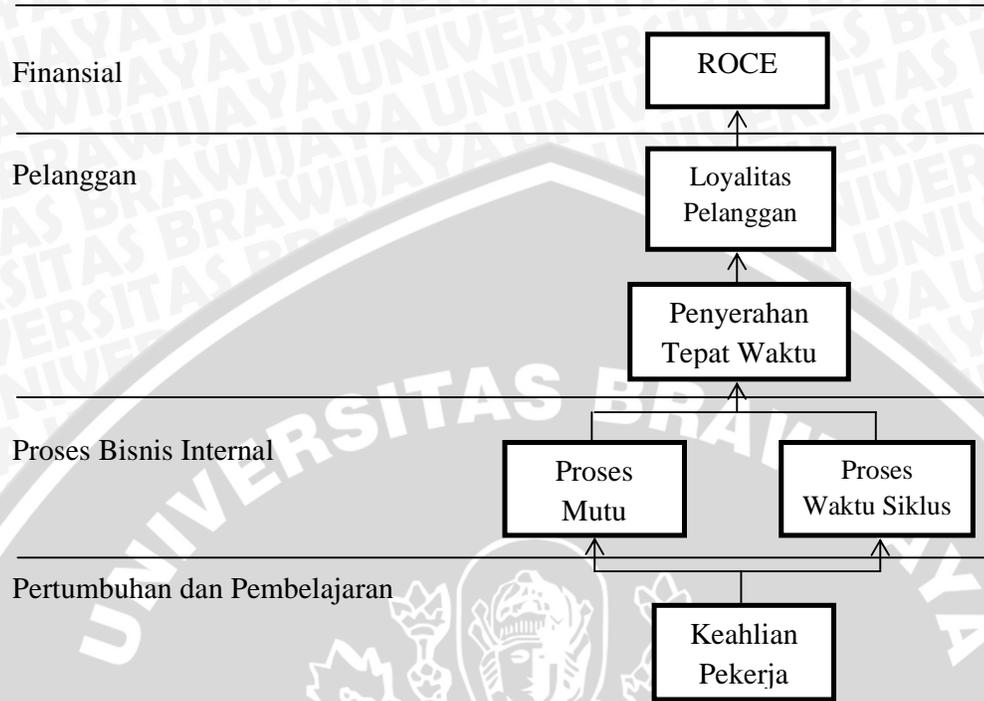
Selanjutnya kelompok studi tersebut mempertimbangkan pendekatan Analog sebagai awal yang menjanjikan untuk suatu sistem pengukuran seimbang yang baru dan mengadopsi istilah *scorecard*. Hasilnya, atas dasar program penelitian tersebut maka Kaplan dan Norton memformulasikan generasi *Balanced Scorecard* yang pertama.

## 2. Konsep *Balanced Scorecard*

Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang sangat penting bagi perusahaan, dan ukuran yang umum dipakai saat ini hanya memfokuskan di sisi keuangan saja. Melalui penelitian selama satu tahun terhadap 12 perusahaan, Kaplan dan Norton mencoba melakukan pendekatan yang mengukur kinerja perusahaan dengan menyeimbangkan empat perspektif yaitu: perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran.

*Balanced Scorecard* menekankan bahwa pengukuran finansial dan non finansial harus menjadi bagian dari sistem informasi bagi pekerja di semua lini (Kaplan dan Norton, 2000:93). Melalui *balanced scorecard* memungkinkan untuk mengukur apa yang telah diinvestasikan dalam pengembangan sumber daya manusia, sistem dan prosedur demi perbaikan kinerja di masa mendatang serta menilai apa yang telah dibina dalam *intangible assets* seperti merek dan loyalitas pelanggan.

Pengukuran kinerja organisasi dengan menggunakan *balanced scorecard* bukan berarti menggantikan pengukuran kinerja tradisional yaitu dari segi keuangan, namun dengan menambah beberapa perspektif dalam melihat kinerja suatu perusahaan yaitu tiga perspektif lain. *Balanced Scorecard* dapat digunakan pula sebagai kerangka pengukuran kinerja perusahaan yang *profit oriented* maupun *non profit oriented*. Adapun pola pemikiran yang mendasar dari *Balanced Scorecard* dapat diilustrasikan seperti pada gambar 1 dibawah ini.



**Gambar 1 Pola Pemikiran yang mendasari Balanced Scorecard**

(Sumber: Kaplan dan Norton, 2000:28)

Dari gambar di atas maka dapat dijelaskan (Kaplan dan Norton, 2000: 27-28) bahwa ROCE (*Return On Capital Employee*) merupakan pengukuran yang digunakan dalam perspektif keuangan. Faktor pendorong ukuran ini dapat berupa pembelian ulang dan penjualan kepada pelanggan yang lebih luas dari yang ada saat ini sebagai hasil dari tingginya loyalitas pelanggan. Loyalitas pelanggan (perspektif pelanggan) diharapkan dapat menjadi pengaruh kuat terhadap ROCE. Cara perusahaan memperoleh pelanggan yang loyal yaitu melalui analisa pelanggan saat penyerahan produk/ jasa tepat waktu yang dinilai sangat tinggi oleh pelanggan. Oleh sebab itu, usaha perusahaan untuk meningkatkan ketepatan waktu penyerahan produk/ jasa yang diharapkan dapat menghasilkan kinerja finansial yang lebih tinggi. Dengan demikian loyalitas pelanggan dan penyerahan

produk/ jasa tepat waktu dimasukkan dalam perspektif pelanggan dalam *balanced scorecard*.

Proses ini kemudian berlanjut dengan proses bisnis internal apa yang harus dikuasai perusahaan guna menghasilkan kinerja efektif. Untuk mencapai tujuan ini, perusahaan perlu mengupayakan tercapainya waktu siklus yang pendek dalam berbagai proses operasi dan proses internal bermutu tinggi. Selanjutnya cara meningkatkan mutu dan mengurangi waktu siklus yaitu dengan melatih dan meningkatkan keahlian para pekerja pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Dengan demikian *balanced scorecard* dapat memberikan *framework* yaitu untuk mengkomunikasikan pada seluruh pekerja tentang apa yang menjadikan penentu sukses pada saat ini dan masa yang akan datang.

### 3. Pengertian *Balanced Scorecard*

Menurut Purwati (2013:323) *balanced scorecard* terdiri dari dua kata yaitu *balanced* artinya berimbang dan *scorecard* artinya kartu skor pekerjaan atau kartu prestasi kerja orang atau organisasi. Kartu prestasi kerja ini dalam bentuk angka-angka keuangan atau disebut juga sebagai kinerja keuangan dan dapat dijadikan bahan utama untuk membuat rencana kerja masa depan. *Balanced* yang artinya berimbang dapat dijelaskan bahwa kinerja organisasi harus diukur dari sisi kinerja keuangan dan kinerja non-keuangan yang meliputi pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

*Balanced Scorecard* merupakan alat ukur yang menyeimbangkan empat perspektif yaitu perspektif keuangan suatu analisis kinerja perusahaan yang berupa data-data keuangan perusahaan seperti laporan rugi laba, neraca dan

laporan perubahan modal. Perspektif pelanggan merupakan analisis yang berpedoman pada segmen pelanggan dan segmen pasar dimana perusahaan akan beroperasi. Perspektif proses bisnis internal merupakan analisis yang berkaitan dengan internal penting yang dimiliki perusahaan yang mencakup *feedback* (umpan balik) perusahaan kepada konsumen terdiri dari proses operasi, inovasi, dan proses pelayanan purna jual. Keempat yaitu perspektif pertumbuhan dan pembelajaran mengenai analisis tentang kemampuan perusahaan dalam menganalisis pertumbuhan jangka panjang.

Menurut Kaplan dan Norton (2000:7) *balanced scorecard* melengkapi ukuran finansial kinerja masa lalu dengan ukuran pendorong (*drivers*) kinerja masa depan. Tujuan dan ukuran memandang kinerja perusahaan dari empat perspektif yaitu finansial, pelanggan, proses bisnis internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran.

Dengan demikian, *balanced scorecard* merupakan sistem manajemen, pengukuran dan pengendalian yang tepat dan komprehensif dapat memberikan pemahaman kepada manajer tentang *performance* bisnis. Pengukuran kinerja melihat unit bisnis dari empat perspektif yaitu perspektif finansial, pelanggan, proses bisnis internal dalam perusahaan serta proses pertumbuhan dan pembelajaran. Melalui hubungan sebab akibat (*cause and effect*), perspektif keuangan yang menjadikan tolak ukur utama dengan dijelaskan oleh tolak ukur pada tiga perspektif lainnya sebagai pendorong.

#### 4. Manfaat dan Kelebihan *Balanced Scorecard*

Penerapan *balanced scorecard* ini memberikan berbagai manfaat yang dapat diraih perusahaan. Menurut Horngren (2008:10) mengemukakan beberapa manfaat dari *balanced scorecard*, yaitu:

- a) Mengklarifikasi dan menghasilkan konsep mengenai strategi.
- b) Mengkomunikasikan strategi tersebut ke seluruh perusahaan.
- c) Menyelaraskan berbagai tujuan departemen (divisi) dan pribadi dengan strategi perusahaan.
- d) Mengkaitkan berbagai tujuan strategis dengan sasaran jangka panjang dan anggaran tahunan.
- e) Mengidentifikasi dan menyelaraskan berbagai inisiatif dari strategi tersebut.
- f) Melaksanakan *review* kinerja secara berkala untuk mempelajari dan meningkatkan strategi.
- g) Mendapatkan umpan balik yang dibutuhkan untuk mempelajari dan memperbaiki strategi.

Manfaat terbesar bagi perusahaan yang bisa diambil dari *balanced scorecard* yaitu dapat digunakan sebagai alat untuk menerjemahkan strategi bisnis dan sebagai alat untuk melakukan gebrakan perubahan kinerja perusahaan.

Menurut Mulyadi (2009:14-15) *balanced scorecard* sebagai unsur penilaian kinerja juga memiliki kelebihan dibandingkan dengan yang lain, kelebihan tersebut diantaranya:

- 1) Komprehensif  
Dimana *balanced scorecard* memperluas perspektif yang dicakup dalam perencanaannya, dari yang sebelumnya hanya pada perspektif keuangan, namun pada *balanced scorecard* ini meluas hingga tiga perspektif yaitu: pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran pertumbuhan. Perluasan perspektif itu menghasilkan manfaat lebih untuk kinerja keuangan dan berjangka panjang serta dapat membantu perusahaan untuk memasuki lingkungan bisnis yang lebih luas.
- 2) Koheren  
*Balanced Scorecard* ini mewajibkan untuk membangun hubungan sebab akibat (*causal relationship*) dalam perencanaan strategi. Jadi, setiap sasaran strategi yang ditetapkan dalam perspektif non keuangan harus memiliki hubungan sebab akibat dengan sasaran keuangan baik

secara langsung maupun tidak langsung. Sistem perencanaan strategi akan memotivasi untuk bertanggungjawab dalam mencari strategi yang bermanfaat untuk menghasilkan kinerja keuangan.

3) Seimbang

Dimana keseimbangan sasaran strategi yang dihasilkan sangat penting untuk menghasilkan kinerja keuangan berjangka panjang.

## 5. Aspek-aspek yang diukur dalam *Balanced Scorecard*

### a) Perspektif Keuangan

Dalam *balanced scorecard*, perspektif keuangan menjadi pokok utama karena keuangan merupakan suatu kunci penting dari kegiatan ekonomi yang terjadi dan disebabkan oleh keputusan serta tindakan ekonomi yang diambil. Pengukuran kinerja keuangan menunjukkan apakah perencanaan, penerapan dan pelaksanaan dari strategi dapat memberikan perbaikan yang mendasar bagi keuntungan perusahaan atau tidak. Perbaikan-perbaikan ini secara khusus berhubungan dengan keuntungan yang terukur baik berbentuk *Gross*, *Operating Income*, *ROCE (Return On Capital Employee)* bahkan *EVA (Economic Value Added)* dengan demikian tujuan dan ukuran keuangan memiliki peran yaitu:

- a. Menentukan kinerja keuangan yang diharapkan dari strategi, dan
- b. Menjadi sasaran akhir dari tujuan dan ukuran perspektif lainnya.

Sasaran keuangan bisa sangat berbeda di tiap-tiap siklus kehidupan bisnis (*Business Life Cycle*). Kaplan dan Norton (2000:45) mengidentifikasi sebuah strategi bisnis yang berkaitan dengan perspektif keuangan, diantaranya adalah:

### a) Tahap Pertumbuhan (*Growth*)

Tahap pertumbuhan ini merupakan tahap awal dari siklus kehidupan perusahaan. Pada tahap ini perusahaan menghasilkan produk dan jasa yang memiliki potensi pertumbuhan. Dengan demikian, untuk memanfaatkan potensi ini, perusahaan harus melibatkan sumber daya yang cukup banyak guna mengembangkan dan meningkatkan berbagai produk dan jasa baru, membangun dan memperluas fasilitas produksi, membangun kemampuan operasi, menanamkan investasi dalam sistem

infrastruktur dan jaringan distribusi yang akan mendukung terciptanya hubungan global dan memelihara serta mengembangkan hubungan yang erat dengan pelanggan. Perusahaan dalam pertumbuhan mungkin beroperasi dengan arus kas negatif dan pengembalian modal investasi yang rendah (apakah untuk investasi dalam aktiva tak berwujud atau untuk berbagai keperluan internal). Investasi yang dibuat untuk masa depan pada umumnya mengkonsumsi uang kas yang lebih banyak dari yang dapat dihasilkan saat ini oleh produk jasa dan pelanggan perusahaan yang masih terbatas. Tujuan finansial secara keseluruhan dalam tahap pertumbuhan adalah presentase tingkat pertumbuhan penjualan di berbagai pasar sasaran, kelompok pelanggan, dan wilayah.

b) Tahap Bertahan (*Sustain*)

Merupakan suatu tahap dimana perusahaan masih memiliki daya tarik bagi penanaman investasi serta investasi modal yang cukup tinggi. Dalam keadaan yang seperti ini perusahaan diharapkan mampu mempertahankan pangsa pasar yang dimiliki dan secara bertahap tumbuh dari tahun ke tahun. Proyek investasi akan lebih diarahkan untuk mengatasi berbagai kendala misalnya perluasan kapasitas dan peningkatan aktivitas perbaikan yang berkelanjutan dibandingkan dengan investasi yang memberikan pengembalian modal serta pertumbuhan jangka panjang seperti yang dilakukan pada tahap pertumbuhan. Adapun alat ukur yang digunakan dapat berupa pendapatan operasional, besarnya laba kotor, ROI (*Return On Investment*), tingkat pengembalian modal dan besarnya nilai tambah ekonomi (EVA).

c) Tahap Penuaian (*Harvest*)

Merupakan suatu tahap kedewasaan dalam siklus hidup perusahaan dimana pada tahap ini perusahaan ingin “menuai” investasi yang dibuat pada dua tahap sebelumnya. Perusahaan tidak lagi membutuhkan investasi yang besar melainkan cukup dengan pemeliharaan peralatan dan kapabilitas, bukan perluasan ataupun pembangunan berbagai kapabilitas baru. setiap proyek investasi harus memiliki periode pengembalian investasi yang definitif dan singkat. Tujuan utama dalam tahap ini adalah menghasilkan arus kas kembali menjadi tujuan finansial yang secara keseluruhan adalah arus kas operasi (sebelum depresiasi) serta penghematan berbagai kebutuhan modal kerja.

Dengan demikian, tujuan finansial disetiap tahap berbeda. Tujuan finansial dalam tahap pertumbuhan menekankan pada pertumbuhan penjualan di pasar baru, kepada pelanggan baru dan dihasilkan dari produk jasa baru, dengan tetap mempertahankan tingkat pengeluaran guna mengembangkan produk dan proses,

sistem, pekerja, penetapan saluran pemasaran, dan penjualan. Tujuan finansial pada tahap bertahan berfokus pada ukuran finansial tradisional seperti: ROCE, laba operasi, dan margin kotor.

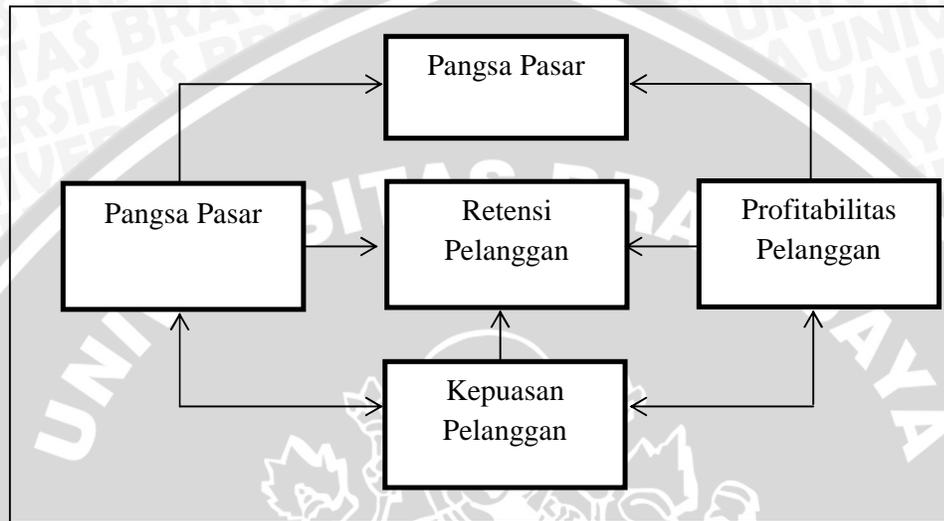
b) Perspektif Pelanggan

Dalam perspektif pelanggan, *balanced scorecard* melihat aspek pelanggan yang merupakan peranan penting dalam kehidupan perusahaan. Sebuah perusahaan yang tumbuh dalam persaingan tidak akan mungkin bisa *survive* jika tidak didukung oleh pelanggan. Loyalitas tolak ukur pelanggan terlebih dulu dilakukan dengan pemetaan terhadap segmen pasar yang nantinya menjadi target atau sasaran. Apa yang menjadi keinginan dan kebutuhan para pelanggan menjadi hal penting dalam perspektif ini.

Menurut Kaplan dan Norton (2000:59) ada empat pengukuran dalam perspektif pelanggan (*customer perspective*) yaitu:

- 1) Pangsa pasar (*market share*), mengukur seberapa besar pasar yang telah dicapai untuk dilayani perusahaan dan berapa peluang pasar yang masih dapat dicapai.
- 2) Kesetiaan pelanggan (*customer retention*), mengukur kemampuan perusahaan mempertahankan atau memelihara customer yang telah ada dilihat dari pelanggan tutup per tahunnya.
- 3) Akuisisi pelanggan, mengukur banyaknya jumlah pelanggan baru atau jumlah penjualan kepada pelanggan baru di segmen yang ada.
- 4) Tingkat kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*), mengukur kemampuan perusahaan dalam memuaskan kebutuhan pelanggan.
- 5) Profitabilitas pelanggan (*customer profitability*), mengukur kemampuan layanan kepada *customer* atau segmen pasar tertentu dalam menghasilkan laba.

Untuk lebih jelasnya tentang perspektif pelanggan/ konsumen dalam konsep Balanced Scorecard dapat dilihat pada gambar 2.



**Gambar 2 Perspektif Pelanggan dalam Konsep *Balanced Scorecard***

Sumber: Kaplan dan Norton (2000:60)

Persepsi pelanggan pada perusahaan *tour & travel* terkait secara langsung dengan kepuasan para *tourist/ customer* atas kualitas pelayanan yang diberikan. Pelayanan yang diberikan selama ini apakah mampu memberikan jaminan kepuasan sehingga perlu dilakukan pengukuran atas perspektif pelanggan tersebut.

c) Perspektif Proses Bisnis Internal

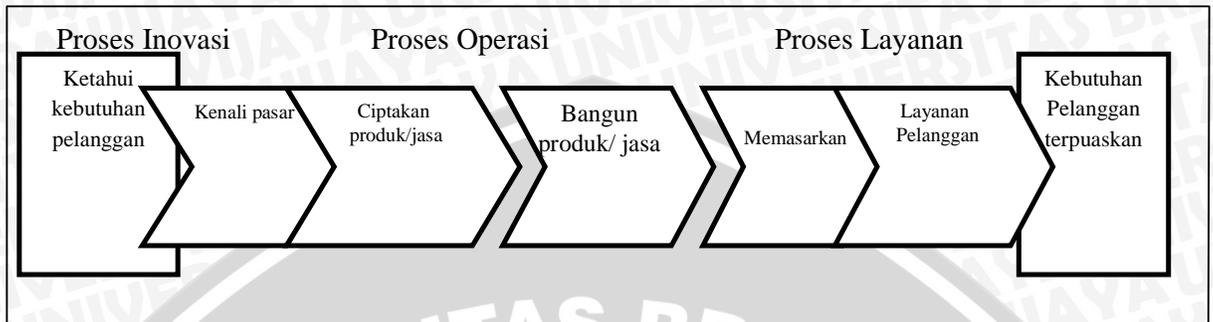
Perspektif proses bisnis internal lebih menekankan pada penciptaan inovasi baru yang lebih berkualitas sampai produk tersebut siap disebarkan pada pelanggan. Proses bisnis internal tidak lepas dari perspektif keuangan dan perspektif pelanggan. Guna menerapkan perspektif proses bisnis internal, perusahaan harus lebih dulu melihat keuangan perusahaan dan kemauan

pelanggan. Jadi, ketiga perspektif ini membentuk rantai yang berhubungan.

Menurut Kaplan dan Norton (2000:84) di dalam perspektif proses bisnis internal ada tiga tahap yang harus dilakukan dimana ketiga tahapan tersebut antara lain sebagai berikut:

- a) Tahap inovasi atau penciptaan produk baru  
Pada tahap ini perusahaan bekerja keras untuk mengadakan penelitian dan pengembangan produk baru sehingga tercipta produk yang benar-benar sesuai dengan keinginan *customer*. Untuk mengukur kinerja pada tahap ini dipusatkan pada tiga indikator yaitu hasil secara teknis, keuntungan penjualan, dan penilaian keberhasilan masing-masing individu proyek.
- b) Tahap operasi  
Pada tahap ini mencerminkan aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan mulai dari penerimaan order dari *customer*, pembuatan produk/jasa sampai dengan pengiriman kepada pelanggan. Tahap ini pengukuran kinerjanya dapat dilakukan dengan tiga cara yaitu kualitas, biaya, dan waktu.
- c) Tahap purna jual  
Pada tahap ini perusahaan berusaha untuk memberikan manfaat tambahan terhadap pelanggan yang telah menggunakan produk/jasa yang dihasilkan oleh perusahaan. Hal ini dilakukan agar para *customer* mempunyai loyalitas terhadap perusahaan. Tolak ukur yang biasa digunakan oleh perusahaan pada tahap ini adalah tingkat efisiensi per pelayanan purna jual, jangka waktu penyelesaian perselisihan, dan kadar limbah berbau yang dihasilkan perusahaan. Pada perusahaan tour & travel, kinerja perspektif proses bisnis internal diketahui dengan melakukan analisis atas upaya perusahaan untuk memberikan dukungan dalam menciptakan kepuasan pelanggan (*tourist*) melalui peningkatan sarana dan prasarana travel.

Untuk lebih jelasnya tentang perspektif proses bisnis internal dalam konsep Balanced Scorecard dapat dilihat pada gambar 3 di bawah ini:



**Gambar 3 Perspektif Proses Bisnis Internal dalam Konsep *Balanced Scorecard***

(Sumber: Kaplan dan Norton, 2000:84)

d) Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

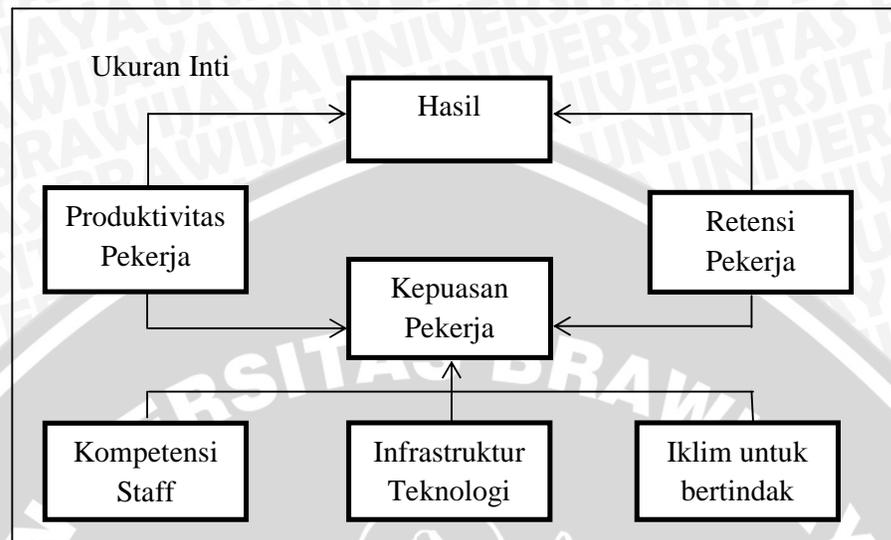
Pada perspektif ini perusahaan berusaha mengembangkan tujuan dan ukuran yang mendorong pertumbuhan dan pembelajaran suatu perusahaan. Tujuan dari perspektif ini adalah menyediakan infrastruktur dengan tujuan ketiga perspektif lainnya dapat terwujud, sehingga akhirnya akan dapat tercapai tujuan perusahaan. Tujuan dari perspektif ini merupakan faktor pendorong dari dihasilkannya kinerja yang baik pada perspektif keuangan, pelanggan (*customer*), dan proses bisnis internal. Perspektif ini terdapat tiga faktor penting yang harus diperhatikan yaitu kemampuan karyawan; kemampuan sistem informasi; serta motivasi, pemberdayaan dan keselarasan. (Syariati, 2009:15)

Pada sekarang ini peran karyawan terhadap perusahaan mengalami pergeseran karena karyawan tidak lagi dipekerjakan secara fisik tetapi sudah diganti dengan sistem yang lebih canggih. Oleh karena itu, perusahaan harus memberikan pelatihan kembali kepada karyawan sehingga akan menciptakan kreatifitasnya yang dapat digunakan untuk mencapai tujuan perusahaan. Dalam

menentukan tujuan dan ukuran yang berkaitan dengan kemampuan karyawan ada tiga hal yang perlu dipertimbangkan oleh manajemen (Kaplan dan Norton, 2000:112), yaitu:

- a) Kepuasan Karyawan  
Kepuasan karyawan ini dipandang sangat penting karena karyawan yang puas merupakan prakondisi meningkatnya produktivitas, tanggungjawab, kualitas, dan *customer service*. Oleh karena itu, pihak manajer harus mengamati sedini mungkin terhadap kepuasan karyawan. demi mengetahui tingkat kepuasan karyawan tersebut, pihak manajer dapat melakukan survei yang dilaksanakan secara rutin.
- b) Retensi karyawan  
Retensi karyawan merupakan kemampuan perusahaan untuk mempertahankan karyawan potensial yang dimiliki perusahaan untuk tetap loyal terhadap perusahaan. Tujuan dari retensi karyawan adalah untuk mempertahankan karyawan yang dianggap berkualitas yang dimiliki oleh perusahaan selama mungkin, karena karyawan yang berkualitas tersebut merupakan harta tidak tampak (*intangibile asset*) dan tak ternilai bagi perusahaan. Jadi, jika ada karyawan yang berkualitas keluar dari perusahaan atas kehendak sendiri, maka hal tersebut merupakan kerugian modal bagi perusahaan.
- c) Produktivitas karyawan  
Produktivitas karyawan adalah suatu ukuran hasil dampak keseluruhan usaha peningkatan modal dan keahlian pekerja, inovasi, proses internal, serta kepuasan customer. Tujuannya adalah membandingkan keluaran yang dihasilkan oleh karyawan dengan jumlah karyawan yang dibutuhkan untuk menghasilkan produk/jasa tersebut. Ukuran yang sering digunakan untuk mengukur produktivitas pekerja adalah pendapatan per pekerja. Apabila dikaitkan dengan kondisi perusahaan *tours & travel* maka perspektif pertumbuhan dan pembelajaran ini dapat diketahui dari upaya-upaya yang dilakukan oleh perusahaan dalam meningkatkan profesionalitas pelayanan melalui penempatan karyawan secara tepat dan memberikan pelatihan kepada karyawan sesuai dengan tingkat kebutuhan perusahaan.

Untuk lebih jelasnya tentang perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dalam konsep *balanced scorecard* ini dapat dilihat pada gambar 4.



**Gambar 4 Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran dalam konsep *Balanced Scorecard***  
(Sumber: Kaplan dan Norton, 2000:112)

### C. Kinerja Perusahaan

#### 1. Pengertian Kinerja

Kata kinerja (*performance*) dalam konteks tugas, sama dengan prestasi kerja, para ahli banyak memberikan definisi tentang kinerja secara umum. Dibawah ini akan disajikan beberapa diantaranya.

Menurut Hasibuan (2003:94) menyatakan bahwa “Kinerja (prestasi kerja) adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu.

Pengertian kinerja (*performance*) lainnya menurut Drucker (2002:134) adalah “Tingkat prestasi atau hasil nyata yang dicapai kadang-kadang dipergunakan untuk memperoleh suatu hasil positif”.

Kinerja juga didefinisikan sebagai keberhasilan personel dalam mewujudkan sasaran strategik di empat perspektif: keuangan, *customer*, proses, serta pembelajaran dan pertumbuhan (Mulyadi, 2007:363).

Dari berbagai pengertian diatas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa pada dasarnya kinerja menekankan dari apa yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi suatu pekerjaan atau dari apa yang keluar (*output*). Bila disimak lebih lanjut sesuatu yang terjadi dalam sebuah pekerjaan atau jabatan adalah suatu proses yang mengolah *input* menjadi *output* (hasil kerja). Penggunaan indikator kunci untuk mengukur hasil kinerja individu, bersumber dari fungsi-fungsi yang diterjemahkan dalam kegiatan atau tindakan berdasarkan landasan standart yang jelas dan tertulis. Mengingat kinerja mengandung komponen kompetensi dan produktivitas, maka hasil kinerja sangat tergantung pada tingkat kemampuan individu dalam pencapaiannya.

## **2. Tujuan Pengukuran Kinerja**

Tujuan dari pengukuran kinerja yaitu untuk memotivasi karyawan dalam proses pencapaiannya tujuan organisasi serta mematuhi aturan perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, agar membuahkan hasil dan tindakan yang diinginkan (Mulyadi, 2001:420).

Menurut Yuwono,dkk (2008:29) manfaat dari suatu pengukuran kinerja yang baik adalah sebagai berikut:

- a) Meningkatkan prestasi kerja staf, baik secara individu maupun kelompok. Peningkatan prestasi kerja perorangan pada gilirannya akan mendorong kinerja staf.
- b) Merangsang minat dalam pengembangan pribadi dengan meningkatkan kinerja melalui prestasi pribadi.

- c) Memberikan kesempatan kepada staf untuk mencapai perasaannya tentang pekerjaan guna terbukanya jalur komunikasi dua arah antara pemimpin dan staf.

### 3. Pengertian Pengukuran Kinerja Perusahaan

Para ahli menyimpulkan bahwa persaingan dunia bisnis saat ini semakin ketat, tingkat persaingan, perubahan dari ketidakpastian mewarnai kehidupan lingkungan bisnis. Lingkungan bisnis berubah secara cepat sehingga dunia bisnis membutuhkan seperangkat cara untuk tetap *survive* dan berkembang. Oleh karena itu, dunia bisnis berusaha keras untuk memperoleh keunggulan yang kompetitif dalam mencapai keunggulan tersebut yaitu dengan mengetahui kondisi perusahaan tersebut serta untuk mengetahui hal tersebut yakni dengan mengukur tingkat kinerja perusahaannya. ([www.tabloidbo.com](http://www.tabloidbo.com))

Menurut Siswanto (2002:231) pengukuran kinerja adalah suatu kegiatan yang dilakukan manajemen penilaian untuk menilai kinerja karyawan dengan cara membandingkan kinerja atas uraian dari suatu pekerjaan dalam satu periode tertentu.

Sistem pengukuran kinerja merupakan mekanisme perbaikan lingkungan suatu perusahaan agar berhasil dalam menerapkan strategi perusahaan. Penilaian kinerja perusahaan harus dilakukan secara teratur dan terus menerus agar dapat terciptanya pengembangan perusahaan.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja adalah tindakan pengukuran yang dilakukan terhadap berbagai aktivitas yang ada pada perusahaan. Hasil pengukuran tersebut kemudian digunakan sebagai *feedback* yang akan memberikan informasi mengenai hasil pencapaian dari pelaksanaan

suatu rencana dan titik dimana perusahaan memerlukan penyesuaian terhadap aktivitas perencanaan dan pengendalian.

#### 4. Persyaratan Sistem Pengukuran Kinerja

Menurut Yuwono,dkk (2003:38) bahwa pengukuran kinerja yang efektif harus mempunyai syarat-syarat sebagai berikut:

- a) Didasarkan pada masing-masing aktivitas dan karakteristik organisasi itu sendiri sesuai dengan perspektif pelanggan.
- b) Evaluasi atas berbagai aktivitas menggunakan ukuran-ukuran kinerja yang valid.
- c) Sesuai dengan seluruh aspek kinerja aktivitas yang mempengaruhi pelanggan, sehingga menghasilkan penilaian yang komprehensif.

Memberikan *feedback* untuk membantu seluruh personel perusahaan untuk mengenali masalah-masalah yang nantinya kemungkinan ada perbaikan.

#### 5. Manfaat Pengukuran Kinerja Perusahaan

Menurut Yuwono, dkk (2003:29) manfaat dari sistem pengukuran kinerja yang baik adalah sebagai berikut:

- a) Menelusuri kinerja terhadap harapan pelanggan sehingga akan membawa perusahaan lebih dekat pada pelanggannya dan membuat seluruh orang dalam perusahaan untuk terlibat dalam upaya pemberian kepuasan kepada pelanggan.
- b) Memotivasi pegawai untuk melakukan pelayanan sebagai bagian dari mata rantai pelanggan dan pemasok internal.
- c) Mengidentifikasi berbagai pemborosan sekaligus mendorong upaya-upaya pengurangan terhadap pemborosan tersebut.
- d) Membuat suatu tujuan strategis yang biasanya masih belum jelas menjadi lebih konkrit sehingga mempercepat proses pembelajaran organisasi.

Selanjutnya, membangun konsep untuk melakukan suatu perubahan dengan memberi "*reward*" atas perilaku yang diharapkan tersebut.

Tabel 1

## Pemetaan Penelitian Terdahulu

No	Nama	Judul Penelitian terdahulu	Alat Analisis	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1	Venda Arsenita Laksmita	Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Metode <i>Balanced Scorecard</i> (Studi Kasus Pada PT. Bank Jateng Cabang Utama Semarang)	Metode analisis kualitatif dan metode deskriptif, serta menggunakan kuesioner yang disebarakan untuk karyawan dan nasabah masing-masing 100 responden	Deskriptif dan Kualitatif	Kinerja PT. Bank Jateng Cabang Utama Semarang jika diukur menggunakan metode <i>balanced scorecard</i> dari segi keuangan dan pelanggan sudah dikatakan baik namun segi proses bisnis internal dan pertumbuhan pembelajaran masih kurang. Hasil ini diharapkan dapat menyelesaikan masalah kerugian finansial perusahaan.
2	Aswirah	Penerapan <i>Balanced Scorecard</i> Sebagai	Metode deskriptif jenis penelitian kuantitatif melalui empat perspektif yaitu	Deskriptif dan Kuantitatif	Pengukuran kinerja pada PT. Semen Tonasa (Persero) Pangkep berdasarkan metode

		Alat Ukur Kinerja Perusahaan (Studi Pada PT. Semen Tonasa (Persero) Pangkep)	perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.		<i>balanced scorecard</i> dinyatakan baik hal ini menunjukkan bahwa perusahaan telah berorientasi jangka panjang dan perusahaan menginvestasikan dana yang dimiliki untuk masa depan perusahaan yang lebih baik.
3	Ita fauzia Lestari	Penerapan Metode <i>Balanced Scorecard</i> untuk Mengukur Kinerja Perusahaan (Studi Pada PT. Gatra Mapan Pakis Malang)	Metode deskriptif pendekatan studi kasus dengan melakukan tolak ukur pada empat perspektif <i>balanced scorecard</i> yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.	Deskriptif Studi Kasus	Kinerja PT. Gatra Mapan Pakis Malang menunjukkan hasil yang fluktuatif. Hal ini ditunjukkan dengan naik turunnya peningkatan kinerja dari masing-masing perspektif.

### BAB III

#### METODE PENELITIAN

Metode penelitian dapat menentukan berhasil atau tidaknya suatu penelitian. Istilah dari metode penelitian terdiri atas dua suku kata, yaitu kata metode dan penelitian. Menurut bahasa, metode sering diartikan dengan cara atau langkah-langkah strategis yang dipersiapkan untuk melakukan suatu pekerjaan, sementara itu jika dipahami dari asal kata bahasa inggris, yakni *method* mempunyai pengertian yang lebih khusus, yaitu cara yang tepat dan cepat dalam mengerjakan sesuatu. Sedangkan, pengertian dari penelitian adalah suatu kegiatan terstruktur dan sistematis untuk mengungkap dan menemukan fenomena sosial di lingkungan. Adapun pengertian penelitian menurut Sugiyono (2010:3) adalah:

“Suatu proses pengumpulan dan analisis data yang dilakukan secara sistematis, untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu. Pengumpulan dan analisis data dilakukan baik secara ilmiah, bersifat kuantitatif maupun kualitatif, eksperimental maupun non eksperimental, interaktif, maupun non interaktif.”

Berdasarkan penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa metode penelitian adalah suatu cara atau kegiatan yang didasarkan pada disiplin ilmu dalam pengumpulan, pengolahan, penyajian dan penganalisisan data untuk mengetahui suatu permasalahan dalam rangka pengembangan ilmu pengetahuan atau untuk membuat suatu keputusan dalam rangka pemecahan masalah.

##### A. Jenis Penelitian

Berdasarkan uraian latar belakang dan perumusan masalah yang hendak diteliti, maka penelitian ini diklasifikasikan menggunakan jenis penelitian deskriptif, analisis kuantitatif dengan pendekatan studi kasus.

Penelitian ini untuk mendeskripsikan atau menggambarkan fenomena atau fakta tentang penerapan *balance scorecard* sebagai alat pengukuran kinerja perusahaan yang menggambarkan secara rinci tentang empat perspektif pada *balanced scorecard* yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan karyawan. Alasan peneliti menggunakan metode deskriptif mengacu pada latar belakang dan rumusan masalah yaitu melakukan pengukuran secara cermat dan sistematis terhadap peristiwa tertentu dengan cara menafsirkan data yang dapat dikumpulkan.

Analisis kuantitatif adalah mempergunakan data angka dengan sebagai klasifikasi dalam bentuk presentase, frekuensi, nilai rata-rata dan angka (Marzuki, 2008:11). Penelitian deskriptif berfokus pada penjelasan sistematis tentang fakta yang diperoleh saat penelitian dilakukan. Penelitian deskriptif ini dipilih dengan alasan bahwa penelitian ini hanya mendeskripsikan variabel tanpa perlu melakukan pengujian hipotesis dari data yang diperoleh.

### **B. Fokus Penelitian**

Fokus penelitian bertujuan untuk membantu memberikan batasan pada pelaksanaan penelitian agar peneliti tidak menyimpang dari perumusan masalah dan dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan sehingga obyek yang diteliti tidak terlalu luas. Suatu penelitian tidak dapat dipisahkan dari fokus, karena pada dasarnya fokus adalah masalah (Moleong, 2001:237). Dalam hal ini penelitian dilakukan pada pengukuran kinerja keuangan perusahaan KAHA *Tours and Travel* Surabaya periode tahun 2010-2012. Berdasarkan uraian latar belakang,

perumusan masalah, tujuan, kajian pustaka, dan metode penelitian yang digunakan maka fokus penelitian dibagi atas:

1) Perspektif Keuangan

Menurut Umar (2002:88) pengukuran yang digunakan dalam perspektif keuangan meliputi:

a. Rasio likuiditas terdiri dari:

1. Rasio lancar (*Current Ratio*),
2. Rasio kas (*Cash Ratio*).

b. Rasio Aktivitas terdiri dari:

1. Perputaran Total Aset (*Total Asset Turn Over/ TATO*).

c. Rasio Profitabilitas terdiri dari:

1. Imbalan Investasi/ *Return On Investment* (ROI),
2. Imbalan Kepada Pemegang Saham/ *Return On Equity* (ROE).

2) Perspektif Pelanggan

Menurut Kaplan dan Norton (2000:59) pengukuran yang digunakan dalam perspektif pelanggan meliputi:

- a. Pangsa pasar (*market share*),
- b. Retensi pelanggan (*customer retention*),
- c. Akuisisi pelanggan (*customer acquisition*), dan
- d. Kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*).

3) Perspektif Proses Bisnis Internal

Menurut Horngren (2008:6) pengukuran yang digunakan dalam perspektif proses bisnis internal meliputi:

- a. Proses Inovasi, dan
  - b. Proses Pelayanan Purna Jual.
- 4) Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Menurut Umar (2002::128) pengukuran yang digunakan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan meliputi:

- a. Retensi karyawan (*Employee Retention*), dan
- b. Produktivitas karyawan (*Employee Productivity*).

### C. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian merupakan tempat dilaksanakannya penelitian. Penelitian ini dilakukan di perusahaan *tour & travel* KAHA Surabaya Jawa Timur. Lokasi penelitian beralamat di Jalan KH. Mansyur 119 Surabaya pada bagian akuntansi dan keuangan, bagian manajemen sumber daya manusia, bagian sekretariat dan umum, serta bagian pemasaran dan pelanggan.

Perusahaan *tour & travel* KAHA Surabaya dipilih menjadi lokasi penelitian karena merupakan salah satu perusahaan *tour & travel* terbesar di Indonesia dimana pelaksanaan operasionalnya adalah untuk menyediakan fasilitas pelayanan *tour* bagi seluruh lapisan masyarakat yang ingin berlibur khususnya. Semakin pesat dan majunya perkembangan masyarakat dan tempat pariwisata sekarang ini tentu saja membutuhkan permintaan akan kualitas pelayanan terbaik jasa *tour & travel* yang efektif. Hal inilah yang menjadi dorongan kepada perusahaan *tour & travel* KAHA Group untuk lebih meningkatkan kinerjanya di berbagai aspek perusahaan, serta memerlukan evaluasi kinerja perusahaan secara intensif dan menyeluruh agar mampu menjadi perusahaan yang unggul.

#### D. Sumber Data

Sumber data pada penelitian ini adalah Perusahaan *Tour & Travel* KAHA Surabaya pada bagian Niaga, bagian Keuangan, bagian Sumber Daya Manusia (SDM), dan bagian *Marketing*. Sumber data terdiri dari sumber data primer dan sumber data sekunder. Data primer merupakan sumber data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber asli (tidak melalui perantara). Data primer dalam penelitian ini berasal dari hasil wawancara kepada berbagai elemen personil dalam setiap unit kerja KAHA *Tours and Travel* Surabaya, serta pengamatan terhadap penerapan *Balanced Scorecard* di KAHA *Tours and Travel* Surabaya.

Sedangkan data sekunder merupakan sumber data penelitian yang diperoleh secara tidak langsung melalui media perantara. Peneliti memperoleh data sekunder dari dokumen dan arsip-arsip di lapangan, baik data internal berupa surat keputusan serta laporan keuangan, maupun data eksternal seperti jurnal, majalah, file-file di internet dan lain-lain yang berkaitan dengan hal yang diteliti oleh peneliti antara lain:

- a) Sejarah perusahaan *Tours and Travel* KAHA Surabaya.
- b) Struktur organisasi perusahaan.
- c) Ruang lingkup perusahaan dan jasa yang ditawarkan.
- d) Data pelanggan, dan karyawan dari tahun 2010-2012.
- e) Data laporan keuangan yang terdiri dari neraca dan laporan rugi laba periode tahun 2010-2012.

### E. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan prosedur yang sistematis dan standar untuk memperoleh data yang diperlukan, untuk itu teknik yang digunakan oleh peneliti adalah:

#### 1) Wawancara

Wawancara merupakan teknik pengumpulan data yang diperoleh secara langsung dengan memberikan pertanyaan lisan kepada subyek penelitian. Dalam hal ini peneliti mengumpulkan data primer melalui tatap muka secara langsung kepada subyek penelitian. Hasil wawancara ini selanjutnya dicatat oleh peneliti sebagai data penelitian. Subyek dari wawancara ini adalah kepala bagian *departmen* yang terkait dengan *balanced scorecard*.

#### 2) Dokumentasi

Data sekunder pada penelitian bisnis biasanya diperoleh dari perusahaan lalu diteliti atau data yang dipublikasikan untuk umum. Untuk mendukung kelengkapan dan kevalidan data yang diperoleh, peneliti memerlukan data pendukung. Dalam penelitian ini dokumentasi dari perusahaan sangat diperlukan dalam menunjang penelitian yang dapat dipertanggungjawabkan.

### F. Analisis Data

Analisis data merupakan tahapan yang kritis dalam proses penelitian bisnis dan ekonomi, dimana tujuan utamanya menyediakan informasi untuk memecahkan masalah (Kuncoro, 2009:185). Analisis data yang digunakan dalam

penelitian ini adalah bersifat deskriptif. Penelitian ini bertujuan untuk menggambarkan dan menganalisis pengukuran kinerja perusahaan KAHA *Tours and Travel* Surabaya dengan penerapan *balanced scorecard*. Analisis pada masing-masing perspektif *balanced scorecard*, yaitu:

### 1) Perspektif Keuangan

Melakukan analisis tentang kinerja perusahaan ditinjau dari perspektif keuangan dengan menggunakan tolak ukur berdasarkan rumusan yang telah ditetapkan yakni sebagai berikut:

#### 1. Rasio Likuiditas

##### a) Rasio Lancar

$$\text{Current Ratio} = \frac{\text{Aktiva Lancar}}{\text{Hutang Lancar}} \times 100\%$$

Sumber: Umar, 2002:89

##### b) Rasio Kas

$$\text{Cash Ratio} = \frac{\text{Kas} + \text{Efek}}{\text{Hutang Lancar}} \times 100\%$$

Sumber: Umar, 2002:89

#### 2. Rasio Aktivitas

Perputaran Total Aset (*Total Asset Turn Over/TATO*)

$$\text{TATO} = \frac{\text{Penjualan}}{\text{Total Aktiva}} \times 100\%$$

Sumber: Umar, 2002:89

#### 3. Rasio Profitabilitas

##### a) Imbalan Investasi/ *Return On Investment* (ROI)

$$\text{ROI} = \frac{\text{Net Profit After Taxes (Laba bersih sesudah pajak)}}{\text{Total Assets (Total Aktiva)}} \times 100\%$$

Sumber: Lukman Syamsuddin, Drs, MA, 2007:61

b) Imbalan Kepada Pemegang Saham/ *Return On Equity* (ROE)

$$\text{ROE} = \frac{\text{NetProfitAfterTax(Laba bersih sesudah pajak)}}{\text{StockholderEquity(Modal Sendiri)}} \times 100\%$$

Sumber: Lukman Syamsudin, Drs, MA, 2007:61

## 2) Perspektif Pelanggan

Melakukan analisis tentang kinerja perusahaan ditinjau dari perspektif pelanggan, menggunakan beberapa tolak ukur yaitu:

a. Pangsa Pasar (*Market Share*)

Kinerja perusahaan pada tolak ukur pangsa pasar mencerminkan proporsi bisnis dalam suatu area bisnis tertentu yang diungkapkan dalam bentuk uang dan jumlah *customer*. Dalam hal ini peneliti berdasarkan data perusahaan KAHA melihat seberapa luas pangsa pasar KAHA yang ditunjukkan dengan penyebaran jaringan KAHA di Indonesia.

b. Retensi Pelanggan (*Customer Retention*)

$$\text{Retensi Pelanggan} = \frac{\sum \text{Pelanggan Tahun (n)}}{\sum \text{Pelanggan Tahun (n-1)}} \times 100\%$$

Sumber: Budi W. Soetjipto, 1997:22

c. Akuisisi Pelanggan (*Customer Acquisition*)

$$\text{AP} = \frac{\sum \text{Pelanggan (n)} - \sum \text{Pelanggan Tahun (n-1)}}{\sum \text{Pelanggan Tahun (n-1)}} \times 100\%$$

Sumber: Suryana, 2006:8

d. Kepuasan Pelanggan (*Customer Satisfaction*)

$$\text{Number of Complaint} = \frac{\text{Jumlah Keluhan Pelanggan}}{\text{Jumlah Pelanggan}} \times 100\%$$

Sumber: Tunggal, 2001:11

3) Perspektif Proses Bisnis Internal

Analisis tentang kinerja perusahaan berdasarkan perspektif proses bisnis internal menggunakan beberapa tolak ukur yaitu:

a. Proses inovasi, merupakan bagian penting yang membedakan *balanced scorecard* dengan alat ukur prestasi yang tradisional.

KAHA Group melakukan aktivitas yang lebih inovasi untuk dapat mencapai penjualan maksimal yang merupakan target kerja perusahaan.

b. Proses Pelayanan Purna Jual

4) Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

a. Retensi Karyawan (*Employee Retention*)

$$\text{Retensi Karyawan} = \frac{\text{Jumlah karyawan keluar per tahun}}{\text{Jumlah rata-rata karyawan per tahun}} \times 100\%$$

Sumber: Umar, 2002:128)

b. Produktivitas Karyawan (*Employee Productivity*)

$$\text{Produktivitas Karyawan} = \frac{\text{Penjualan}}{\text{Jumlah Karyawan}}$$

Sumber: Umar, 2002:128)

## BAB IV

### HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN

#### A. Gambaran Umum Perusahaan

##### 1. Sejarah Singkat Perusahaan

PT. KAHA *Tours and Travel* merupakan lanjutan usaha yang digeluti oleh Bapak H. Muhammad Aldjufrie, dimana PT. Karya Harapan (KAHA) ini sebelumnya hanya sebuah perusahaan keluarga yang bergerak dibidang peternakan. Peternakan ini mencakup penjualan sapi potong dan kuda serta ekspedisi hewan yang didatangkan dari pulau Sumba, Mataram, Kupang, Bali, Sulawesi serta import dari negara Australia dan New Zealand. Pada saat ini PT. KAHA *Tours and Travel* sudah bergerak di bidang Pariwisata khususnya perjalanan wisata (*tour*) dan reservasi hotel. Bapak H. Muhammad Aldjufrie sendiri adalah *pioneer* atau pendiri sekaligus pemilik PT. KAHA *Tours and Travel* tersebut, sebelum PT. KAHA *Tours and Travel* terbentuk beliau juga sempat menggeluti usaha jasa Telekomunikasi atau biasa disebut Wartel (Warung Telekomunikasi), namun saat yang bersamaan pula beliau melayani jasa penjualan tiket angkutan baik darat maupun laut.

Setelah beberapa tahun usaha wartel berjalan, peningkatan pendapatan begitu terlihat pada waktu itu sehingga untuk meningkatkan kualitas pelayanan berdirilah Biro Perjalanan Wisata pertama kali yang hanya berkecimpung dibidang *ticket selling* dan *package tour* tepatnya 10 November 1992 dengan akte notaris Soetjipto,SH nomor: 129 oleh H. Muhammad Aldjufrie selaku pemilik

perusahaan. Hal tersebut menjadi pengaruh penting untuk menjaga kredibilitas dan modal kepercayaan kepada pelanggan, maka PT. KAHA *Tours and Travel* memperoleh izin usaha langsung dari Direktur Jenderal Pariwisata RI KEP.No.35/BPUIII/93 tanggal 17 Maret 1993.

PT.KAHA *Tours and Travel* juga tercatat sebagai anggota ASITA (*Association of the Indonesia Travel Agencies*), yaitu Asosiasi Biro Perjalanan Umum di Indonesia dengan nomer induk organisasi : 075/XII/DPP/93 tanggal 09 Maret 1993 se-Jawa Timur beserta cabang-cabangnya. Mengenai hal tersebut, banyak keuntungan yang didapat setelah bergabung dengan organisasi, diantaranya dapat terhindar dari persaingan ketat antara sesama biro perjalanan umum, dan dapat dengan mudah bekerjasama untuk pengembangan daerah wisata maupun usaha-usaha lain didunia pariwisata. Keuntungan lain adalah perusahaan dapat membuat penawaran terhadap pihak-pihak diluar usaha perjalanan wisata.

PT.KAHA *Tours and Travel* terus berkembang, dan pada tahun 1994 mengalami perkembangan pesat hingga sekarang memiliki beberapa cabang diseluruh Indonesia. PT. KAHA *Group Tours and Travel*, sekarang ini juga bergerak dibidang EO (*Event Organizing*) dan MICE (*Meeting, Incentive, Convention dan exhibition*). Khusus dibidang Reservasi Hotel, PT.KAHA merupakan salah satu perusahaan yang bergerak dibidang reservasi hotel terbesar di Indonesia. Hal ini dikarenakan PT. KAHA *Hotel Reservation* memiliki cabang hampir di seluruh Indonesia. Kepopuleran dan omset yang melimpah dari perusahaan ini, banyak hotel-hotel yang memiliki jalinan kerjasama dan memberikan kepercayaan kepada PT. KAHA *Tours and Travel* ini dengan

kemudahan dalam kegiatan memesan kamar, dengan diberikannya *Free Sale* serta *Alotment* kamar yang dapat mempermudah PT. KAHA *Tours and Travel* dalam proses penjualan kamar tiap harinya. Disamping beberapa usaha jasa yang disebut diatas KAHA juga bekerja dibidang MICE (*Meeting Incentive Conevention Exhibition*) yang kantornya terletak di Jakarta, sedangkan PT. KAHA Surabaya berlokasi di jalan KHM. Mansyur No.119-121 Surabaya, telp. (031) 3536 000/3555 2659, fax. (031) 3524 357 merupakan kantor pusat dari cabang-cabangnya diseluruh Indonesia yang hanya melayani jasa pemesanan hotel dan tiket.

## **2. Ruang Lingkup KAHA *Tours & Travel* Surabaya**

KAHA *Tours and Travel* Surabaya merupakan Badan Usaha berbentuk PT (Perseroan Terbatas) dan bergerak dibidang jasa. Bentuk jasa yang ditawarkan PT. KAHA *Tours and Travel* Surabaya berupa penjualan tiket pesawat domestik, Pelni, Tiket Kereta Api, Transportasi pengiriman barang, dan voucher hotel seluruh Indonesia.

PT. KAHA *Tours and Travel* sudah tercatat sebagai anggota IATA (Association of the Indonesian Tours and Travel Agencies) yang merupakan wadah dari seluruh travel. Akan tetapi, PT. KAHA *Tours and Travel* Surabaya lebih mengutamakan *Hotel Reservation Department* dikarenakan omset yang dihasilkan sangat menggiurkan. PT. KAHA *Tours and Travel* memiliki kerjasama hampir seluruh hotel berbintang yang ada di Indonesia dengan kelas-kelas berbeda. Namun, PT. KAHA *Tours and Travel* juga bekerjasama dengan

beberapa *Airlines* diantaranya: Garuda Indonesia, Citilink, Mandala Tiger Air, Sriwijaya, Lion Air, Batavia.

### 3. Reservasi Tiket Pesawat

Sistem pemesana tiket pesawat dilakukan dengan 2 cara yaitu secara langsung (*walking guest*) dan tidak langsung (*via telephone*). Berikut ini adalah langkah-langkah dalam pelaksanaan reservasi tiket online:

#### a. Menerima Pemesanan Tiket Reservasi

Pada kegiatan ini karyawan sebagai petugas reservasi harus mampu memahami bagaimana caranya melakukan reservasi sesuai dengan standart operasional perusahaan seperti:

- 1) *Greeting* (mengucapkan salam) kepada tamu
- 2) Menyebutkan nama perusahaan
- 3) Menyebutkan nama petugas yang sedang bertugas
- 4) Menanyakan ada yang bisa dibantu oleh petugas reservasi
- 5) Menanyakan kemana kota tujuan
- 6) Menanyakan tanggal keberangkatan
- 7) Menanyakan berapa jumlah penumpang
- 8) Menanyakan jam keberangkatan
- 9) Memberikan informasi atau harga yang sesuai dengan reservasi
- 10) Jika tamu menyatakan setuju pada informasi yang diberikan, selanjutnya petugas melakukan reservasi (*booking*)
- 11) Memberikan informasi mengenai *time limit* dari tiket tersebut kepada tamu untuk *Re-confirm* kembali

12) Petugas reservasi harus membacakan ulang reservasi yang telah dilakukan untuk memastikan kembali.

Berikut ini adalah contoh dari langkah-langkah dalam melakukan reservasi pada setiap sistem *airlines*:

“RESERVASI/ PEMESANAN SRIWIJAYA AIR”

- Melihat *seat availability*, AY (rute)(tanggal&bulan)  
Mis: AYSUBDPS08SEP
- Mengambil *seat*, SD(*segment*)(*class*)(jumlah pax)  
Mis: SD1Y1
- Memasukkan nama penumpang, NM1 (nama)(Mr/Mrs/Ms)  
Mis: NM1BUDI/SANTOSOMR
- Memasukkan nomor telephone penumpang, CTP/(nomor)/PAX  
Mis: CTP/081331568954/PAX
- Memasukkan nama dan nomor telepon perusahaan,  
CTT/SUB(nomor)(nama perusahaan)(nama petugas)  
Mis: CTT/SUB0315485500/KAHA TRV/CO SARI
- Melihat kembali reservasi, \*R
- Membatalkan atau membersihkan kembali, IG

“RESERVASI/ PEMESANAN GARUDA AIRLINES”

- *Refresh*, I
- Melihat *seat availability*, A(tanggal&bulan)(rute)/GA  
Mis: A26OKTSUBJKT/GA
- Mengambil *seat*, N (jumlah penumpang)(*class*)(*segment*)

Mis: N1Y3

- Melihat harga sesuai dengan rute, FIDF(kota asal)(kota tujuan)

Mis: FIDF SUBJKT

- Memasukkan nama penumpang -(nama)(Mr/Mrs/Ms)

Mis: -ANDI/GUNAWANMR

- Memasukkan nomor telepon penumpang, 9(kota asal)-(nomor)PAX

Mis: 9SUB-0314567894 PAX

- Memasukkan nama dan nomor perusahaan, 9(kota asal)-(nomor)(nama perusahaan)(nama petugas)

Mis: 9SUB-0315485500 KAHA TRV CO SARI

- Memasukkan inisial nama petugas

Mis: 6SR

- Melihat reservasi kembali, \*R
- Melihat kode *booking*, ER
- Melihat *time limited*, IR

b. Memberikan Informasi Pembayaran

Apabila calon penumpang yang melakukan reservasi sudah mengambil keputusan, bahwa calon penumpang setuju dengan reservasi yang telah dilakukan, selanjutnya petugas harus menjelaskan tiket hanya dapat di *issoed* apabila calon penumpang sudah melakukan pembayaran. Jika calon penumpang meminta tiket untuk segera di *issoed* tetapi tamu belum melakukan pembayaran, maka petugas mempunyai hak untuk tidak mencetak atau *issoed* tiket dan itu merupakan salah satu keputusan perusahaan. Keputusan itu diambil berdasarkan pengalaman

sebelumnya banyak calon penumpang yang melakukan reservasi tiket, sementara tiket sudah diissoedoleh karyawan bagian ticketing tetapi pada akhirnya tamu tersebut membatalkan reservasinya. Hal tersebut sangatlah merugikan karyawan reservasi dan yang menanggung resiko dari kejadian itu adalah karyawan sendiri.

Karyawan tidak boleh menyuruh tamu untuk menggantikan kerugian atas pembatalan tiket yang telah dilakukan, karena bagaimanapun posisinya tamu adalah tamu. Pada perusahaan yang bergerak dibidang jasa tamu merupakan peranan penting bagi perusahaan.

PT. KAHA *Tours and Travel* memiliki 4 cara dalam melakukan pembayaran, yaitu:

1) Tunai (*cash*)

Jenis pembayaran seperti ini biasanya dilakukan oleh tamu yang datang sendiri dalam melakukan reservasi.

2) Menggunakan Kartu Debit (*debit card*)

Jenis pembayaran seperti ini juga dilakukan oleh tamu yang datang melakukan reservasi sendiri, kemudian melakukan pembayaran menggunakan kartu debit. Jenis ini merupakan salah satu kemudahan yang diberikan kepada pembeli, sistem pembayarannya mudah dan lebih cepat.

3) Menggunakan Kartu Kredit (*credit card*)

Jenis pembayaran yang menggunakan kartu kredit prosesnya sama dengan kartu debit. Hanya saja, apabila dalam melakukan pembayaran

lewat kartu kredit dikenakan biaya tambahan sebesar 3% dari total harga yang harus dibayar.

4) Melalui *E-Banking/ Transfer*

Jenis pembayaran seperti ini dilakukan oleh tamu yang melakukan reservasi *via telephone*. Pembayaran jenis ini banyak digunakan oleh tamu yang berada diluar kota.

Contoh:

Tiket Lion Air rute sub-dps tanggal 02 Januari 2011 pukul 09.15 diposisi harga Rp 273.000/pax. Transfer ke nomor rekening BCA 1900.145.353 atau Mandiri 140.000.161.6169 atas nama HM. Aldjufrie. Pembayaran ini kami tunggu 30 menit dari sekarang. Jika anda telat melakukan pembayaran maka *bookingan* anda akan *tercancel* secara otomatis.

c. Membuat *Invoice*

Setelah tamu melakukan pembayaran, maka petugas harus membuat *invoice* sebagai tanda bukti telah melakukan pembayaran. Harga yang tertera pada *invoice* harus sesuai dengan harga tiket, petugas tidak dapat melebihi harga (*mark up*) yang tidak sesuai dengan rute yang dipilih tamu. Penulisan *invoice* harus dicantumkan nama penumpang, rute keberangkatan, tanggal keberangkatan, kode pesawat, kelas yang sesuai dengan reservasi dan harga yang sesuai dengan harga tiket sebenarnya.

d. Mencetak (*issoed*) Tiket

PT. KAHA *Tours and Travel* memiliki 2 jenis tiket, yaitu *e-ticket* dan manual tiket. *E-ticket* dicetak melalui mesin pencetak sedangkan manual tiket di *issoed* oleh petugas reservasi sendiri. Pada pengisian tiket, manual tiket lebih rumit dan kesalahan banyak terjadi dalam pengisian tiket manual. Ketelitian sangat dibutuhkan oleh penulis dalam *issoed* tiket manual. Mulai dari nama penumpang, rute, kelas, tanggal kode penerbangan dan harga. Jenis *e-ticked* *issoednya* lebih mudah, petugas hanya tinggal menyetujui reservasi yang dibuat secara otomatis tiket dicetak melalui mesin cetak (*printer*). Isi dari *e-ticked* lebih mudah dipahami oleh penumpang, keseluruhan reservasi tercetak secara jelas.

#### 4. Reservasi Hotel

Pemesanan biasanya datang melalui via telepon, atau langsung (*face to face*), dan *Sub-Agent* yang masih memiliki *plafon* (deposit) akan membooking langsung ke perusahaan melalui telepon tanpa harus datang ke perusahaan, sama halnya dengan *costumer retail* (perorangan) yang dapat datang langsung atau memesan via telepon dengan nomor telepon 031-3536000 (*hunting*) untuk kantor pusat Surabaya. Staff reservasi akan mencarikan data hotel yang diinginkan *customer* untuk kemudian dibooking dengan tanggal dan waktu yang sudah ditentukan oleh *customer*. Dibawah ini dijelaskan mengenai tahapan reservasi hotel yang dilakukan oleh petugas:

a. Pemesanan Kamar ke Hotel

Setelah data *customer* dan hotel yang diinginkan sudah dimasukkan ke sistem reservasi, staff kemudian akan menghubungi hotel yang sudah disetujui

untuk dibooking dahulu sebelum pemberitahuan selanjutnya kepada *customer*. Karena sistem reservasi pada PT. KAHA *Tours and Travel* secara *online*, staff bisa langsung menemukan hotel yang diinginkan *customer* dengan cepat, karena data-data hotel yang mempunyai kerjasama sudah tertera pada sistem. Semua info tentang hotel juga tertera pada sistem, akan tetapi jika ditemukan info *free sale* pada kamar hotel yang dituju, staff reservasi tidak perlu *membooking* lagi ke hotel yang dituju tersebut. *Free sale* adalah kesepakatan antara perusahaan dan hotel dalam pemberian *allotment* kamar tanpa harus menghubungi pihak hotel terlebih dahulu. Oleh karena itu, pada pelaksanaannya petugas staff reservasi tidak perlu menghubungi pihak hotel jika ada informasi *free sale* pada *bookingan*.

Pemesanan kamar pada hotel-hotel yang ada di Bali, terdapat sedikit perbedaan yaitu pemesanan harus dilakukan dengan cara mengirim *Reservation Form* (status OK), *fully book* (kamar penuh), atau *waiting list* (menunggu).

b. Memberikan Informasi Lanjutan Kepada *Customer*

Setelah *bookingan* hotel pada sistem sudah mendapat kabar dari pihak hotel, maka staff reservasi akan bertugas untuk memberikan informasi lanjutan kepada *customer* atas *bookingan* kamarnya. Jika status *bookingan* hotel sudah *Confirmed* (ok), staff langsung menghubungi *customer* yang telah memesan untuk menginformasikan status hotel dan proses pembayarannya. Pada PT. KAHA *Tours and Travel* ada 3 cara pembayaran yaitu bisa melalui pembayaran tunai, menggunakan kartu debit (*debit card*), atau menggunakan kartu kredit (*credit card*) dengan biaya tambahan 3% (*3% surcharge*).

Pembayaran tunai bisa dilakukan dengan datang langsung ke perusahaan atau dengan cara transfer BCA nomor rekening 1990.756.999 atas nama HM. Aldjufrie. Adapun contoh bentuk informasi yang tertera pada BCA *Banking Online* sebagai berikut:

HOTEL TUNJUNGAN PLAZA, SURABAYA

12-17 DES 2012, AN. VALINA NADIRA

RP 1.275.000,00

BCA TRANSFER. HM. ALDJUFRIE 1900.756.999

Sumber: KAHA Group *Tours & Travel* Surabaya, 2014

c. Menerbitkan *Voucher* Hotel

Penerbitan *voucher* baru bisa dilakukan jika sudah adanya tanda pembayaran dari *customer*. Untuk *customer retail* cara pembayarannya seperti yang sudah dipaparkan diatas, tetapi untuk *customer Sub-Agent* tidak perlu melakukan pembayaran lagi jika *plafon* ke perusahaan masih tersedia, pembayaran dari pemesanan kamar hotel akan dipotong dari *plafon* yang masih ada. *Plafon* adalah kebijakan yang diberikan kepada *Sub-Agent* yang berpotensi dan berprospek dari perusahaan berupa deposito abstrak untuk membantu penjualan *Sub-Agent* tersebut. Apabila *plafon* pada *Sub-Agent* sudah habis, perusahaan akan memberikannya lagi setelah adanya pembayaran atas deposito yang dipakai *Sub-Agent* sebelumnya. Setelah diselesaikannya pembayaran, *Sub-Agent* baru bisa meminta lagi *plafon* ke perusahaan agar bisa melakukan pemesanan lagi.

*Voucher* yang sudah diterbitkan *customer* dapat langsung membawanya jika *customer* melakukan pembayaran langsung ke perusahaan, untuk *customer* via telepon *voucher* bisa di *fax* ke nomer yang ditujukan atau permohonan pengantaran melalui kurir. Untuk tanda bukti pada hotel, *voucher* yang sudah jadi juga di *faxkan* ke hotel yang dipesan untuk memastikan *customer* dapat masuk pada waktu *check-in*.

UNIVERSITAS BRAWIJAYA





## 5. Job Description Pimpinan dan Karyawan KAHA *Tours & Travel*

### Surabaya

#### Presiden Direktur (Direktur Utama)

- a. Pimpinan tertinggi dalam perusahaan.
- b. Membuat program kerja jangka pendek & jangka panjang perusahaan.
- c. Membawahi beberapa *holding company*.
- d. Bertanggungjawab terhadap rapat pemegang saham perusahaan.

#### Direktur *Operation & Marketing*

- a. Bertanggungjawab terhadap kelancaran usaha.
- b. Bertanggungjawab terhadap kelancaran pembayaran kewajiban terhadap hotel, *tiketing*.
- c. Bertanggungjawab terhadap operasional keuangan perusahaan.
- d. Menjalankan kebijakan-kebijakan presiden direktur.
- e. Bertanggungjawab terhadap presiden direktur.

#### Direktur *Finance & Human Resources Development*

- a. Bertanggungjawab terhadap keuangan perusahaan.
- b. Bertanggungjawab terhadap sumber daya manusia yang ada di perusahaan.
- c. Menjalankan kebijakan-kebijakan presiden direktur.
- d. Bertanggungjawab terhadap presiden direktur.

#### *General Manager*

- a. Pimpinan suatu divisi dalam perusahaan.
- b. Membuat kebijakan-kebijakan *management*.

- c. Menjalankan kebijakan-kebijakan management yang telah disetujui oleh presiden direktur.
- d. Bertanggungjawab sepenuhnya kepada presiden direktur.

#### Manager Sistem Informasi & Teknologi

- a. Pimpinan suatu divisi dalam perusahaan mengenai bagian IT.
- b. Mengatur sistem online reservasi tiket dan hotel serta melakukan pengembangan-pengembangan modul sistem online serta bertanggungjawab terhadap lancarnya operasional sistem online secara keseluruhan.
- c. Bertanggungjawab kepada direktur *operation & marketing*.
- d. Membawahi *technical support & development system*.

#### Technical Support

- a. Melakukan instalasi jaringan komputer *counter* & agen.
- b. Melakukan perawatan secara berkala terhadap hardware counter.
- c. Melakukan perawatan secara berkala terhadap *software counter* & agen.

#### Development System

- a. Mendesign & mencoding modul sistem online.
- b. Membuat pengembangan modul sistem online.

#### Finance Control

- a. Melakukan pencatatan, pemeriksaan terhadap seluruh hasil penjualan tiket dan *voucher* hotel.
- b. Menyiapkan pembayaran transfer dan tunai untuk pelunasan tiket dan hotel.

- c. Membawahi bagian *accountung* dan administrasi.

#### *Accounting*

- a. Memeriksa laporan penjualan dan melakukan *blocking* untuk pelunasan.
- b. Membuat laporan pelunasan-pelunasan untuk tiket dan hotel ke masing-masing tempat.
- c. Melakukan pembayaran setoran pelunasan ke maskapai dan hotel.
- d. Bertanggungjawab langsung kepada direktur *finance*.

#### *Administrasi*

- a. Memeriksa laporan hasil penjualan sales masing-masing *counter* secara tunai, kartu kredit, ataupun transfer.
- b. Melakukan *blocking plafon/* limit rupiah atau hari untuk sales, agen dan *corporate*.
- c. Menerima uang hasil penjualan dari masing-masing *sales counter*.
- d. Menerima laporan bukti setor bank hasil penjualan dari masing-masing sales.
- e. Menerima pembayaran dari agen baik tunai maupun transfer.
- f. Menerima pembayaran dari *corporate* baik tunai maupun transfer.
- g. Melakukan blocking-pelunasan masing-masing *sales counter*, agen, *corporate*.
- h. Menyusun laporan neraca biaya bulanan.
- i. Menerima dan mencatat registrasi agen-*corporate*.
- j. Bertanggungjawab langsung kepada Direktur *Finance*.

### Manager HRD (*Human Resources Development*)

- a. Merencanakan dan mengembangkan kebijakan dan sistem pengelolaan SDM perusahaan.
- b. Mengkoordinasi dan mengontrol pelaksanaan fungsi manajemen SDM perusahaan guna meningkatkan kinerja SDM dalam mencapai target perusahaan.

### *Marketing*

- a. Suatu bagian yang mempunyai tugas dan tanggungjawab untuk mencari peluang bisnis yang baru berkaitan dengan penjualan tiket dan voucher hotel.
- b. Membuat/meyusun strategi pemasaran yang baik.
- c. Bertanggungjawab sepenuhnya kepada general manager.
- d. Membawahi bagian development.
- e. Melakukan pendekatan dan membina hubungan secara kontinu dengan pihak terkait.

### *Contracting*

- a. Suatu bagian yang melakukan tugas membuat laporan harga pokok penjualan (HPP) dan harga penjualan yang dimasukkan dalam sistem online maupun sistem manual.
- b. Melakukan cek pasar harga jual tiket dan hotel yang dilakukan oleh *competitor*.
- c. Mencari informasi dan membuka peluang kontrak dengan maskapai penerbangan dan hotel-hotel baru.

- d. Bertanggungjawab sepenuhnya kepada general manager dan direktur *operation & marketing*.

#### Sales

- a. Suatu bagian yang melakukan monitoring penjualan-penjualan ritel, *wholesaler, corporate*, dan *international*.
- b. Bertanggungjawab terhadap naik turunnya produksi penjualan tiket dan voucher hotel.
- c. Bertanggungjawab sepenuhnya kepada *general manager*.
- d. Bertanggungjawab terhadap pencapaian target usaha melalui saluran-saluran penjualan.
- e. Membawahi *sales ritel, wholesaler, corporate*, dan *international*.

#### Ritel

- a. Penjualan tiket dan voucher hotel baik dalam negeri maupun luar negeri.
- b. Penjualan tiket dan voucher hotel secara tunai, *credit card*-transfer.
- c. Melakukan *booking*/ reservasi tiket dan hotel yang telah dipesan oleh *customer*.
- d. Membuat laporan penjualan harian/ *daily report sales* dan disertai bukti setoran bank.
- e. Bertanggungjawab kepada supervisornya yaitu terbagi dua wilayah: *east area* dan *west area*.

#### *Wholesaler*

- a. Bagian penjualan yang melayani ke beberapa travel agent untuk pemesanan tiket dan kamar hotel baik secara manual maupun secara sistem online ke KAHA.
- b. Sistem pembayaran bisa tunai ataupun transfer.
- c. Diberikan plafon/ limit hari maupun rupiah.

#### *Corporate*

- a. Bagian yang terdiri dari beberapa perusahaan yang melakukan pemesanan tiket dan kamar hotel baik via telepon-faximile ke KAHA.
- b. Sistem pembayarannya bisa tunai ataupun transfer.
- c. Diberikan plafon/ limit hari maupun rupiah.

#### *International*

Bagian penjualan yang hanya melayani tiket dan hotel-hotel di luar negeri.

### **6. Fasilitas Kantor KAHA Tours and Travel Surabaya**

Fasilitas kantor atau peralatan kantor adalah faktor penting yang harus diperhatikan dalam menjalankan sebuah perusahaan, karena dengan peralatan atau fasilitas yang memadai akan sangat memperlancar pekerjaan kantor selama peralatan yang karyawan gunakan dapat terus dirawat dan diservice dengan baik. Fasilitas-fasilitas kantor yang disediakan perusahaan untuk menunjang kinerja karyawan KAHA Tours and Travel Surabaya adalah sebagai berikut:

**Tabel 2**  
**Fasilitas Kantor KAHA Tours and Travel Surabaya**  
**Tahun 2014**

No.	Fasilitas	Jumlah
1	Computer	26 Unit
2	Laptop	3 Unit
3	LCD Computer	2 Unit
4	Telepon	18 Unit
5	Mesin Faximile	3 Unit
6	Air Conditioer	9 Unit
7	Lampu	15 Unit
8	Internet Banking Computer	4 Unit
9	Printer	4 Unit
10	Reservation Counter Desk	4 Unit
11	Mineral Water Dispenser	1 Unit
12	Mesin Pencetak Voucher Hotel	2 Unit
13	Kalkulator	10 Unit
14	Rak Brosur-Brosur	2 Unit
15	Brankas	1 Unit
16	Ruang Tamu	2 Unit

Sumber: KAHA Tours & Travel Surabaya, 2014

## B. Penyajian Data

### 1. Data Keuangan

Data keuangan yang diperlukan adalah laporan keuangan KAHA *Tours & Travel* Surabaya pada tahun 2010 sampai dengan tahun 2012 yang merupakan unsur dari hasil penelitian. Berikut penyajian data keuangan dari KAHA *Tours & Travel* Surabaya:

#### a. Rasio Likuiditas

##### 1) Rasio Lancar (*Current Ratio*)

Tahun 2010 :

Jumlah Aktiva Lancar = Rp 789.303.519

Jumlah Kewajiban Lancar = Rp 137.540.705

Tahun 2011:

Jumlah Aktiva Lancar = Rp 929.263.035

Jumlah Kewajiban Lancar = Rp 128.269.325

Tahun 2012:

Jumlah Aktiva Lancar = Rp 1.158.672.608

Jumlah Kewajiban Lancar = Rp 69.588.706

##### 2) Rasio Kas (*Cash Ratio*)

Tahun 2010:

Kas = Rp 8.395.172

Efek = Rp 98.712.808

Kas + Efek = Rp 107.107.980

Hutang Lancar = Rp 137.540.705

Tahun 2011:

Kas = Rp 97.029.445

Efek = Rp 121.680.036

Kas + Efek = Rp 218.709.481

Hutang Lancar = Rp 128.269.325

Tahun 2012:

Kas = Rp 62.530.852

Efek = Rp 126.286.828

Kas + Efek = Rp 188.817.680

Hutang Lancar = Rp 69.588.706

b. Rasio Aktivitas

1) Perputaran Total Aset (*Total Asset Turn Over/ TATO*)

Tahun 2010:

Penjualan bersih = Rp 3.958.206.515

Jumlah aktiva = Rp 885.314.244

Tahun 2011:

Penjualan bersih = Rp 3.806.792.989

Jumlah aktiva = Rp 1.014.723.817

Tahun 2012:

Penjualan bersih = Rp 4.320.832.570

Jumlah aktiva = Rp 1.233.583.390

## c. Rasio Profitabilitas

1) Imbalan investasi/ *Return On Investment* (ROI)

Tahun 2010:

NPAT (*Net Profit After Tax*) = Rp 173.613.936

Total Assets (Jumlah Aktiva) = Rp 885.314.244

Tahun 2011:

NPAT (*Net Profit After Tax*) = Rp 229.409.573

Total Assets (Jumlah Aktiva) = Rp 1.014.723.817

Tahun 2012:

NPAT (*Net Profit After Tax*) = Rp 307.540.192

Total Assets (Jumlah Aktiva) = Rp 1.233.583.390

2) Imbalan Kepada Pemegang Saham/ *Return On Equity* (ROE)

Tahun 2010:

NPAT (*Net Profit After Tax*) = Rp 173.613.936

Modal Sendiri = Rp 609.813.003

Tahun 2011:

NPAT (*Net Profit After Tax*) = Rp 229.409.573

Modal Sendiri = Rp 839.222.567

Tahun 2012:

NPAT (*Net Profit After Tax*) = Rp 307.540.192

Modal Sendiri = Rp 1.146.762.768

## 2. Data Pelanggan

Pelanggan KAHA *Tours & Travel* Surabaya terdiri dari mitra KAHA diseluruh Indonesia sesuai dengan keberadaan 58 kantor cabang dan *counter* penjualan. Berikut ini akan disajikan pada Tabel 3 jumlah pelanggan KAHA *Tours & Travel* Surabaya dari tahun 2009 sampai dengan tahun 2012.

**Tabel 3**  
**KAHA *Tours & Travel* Surabaya**  
**Data Pelanggan**  
**Tahun 2009-2012**

<b>Tahun</b>	<b>Jumlah Pelanggan Per Tahun (orang)</b>
2009	1193
2010	2050
2011	3700
2012	4640

Sumber: KAHA *Tours & Travel* Surabaya, 2014

Pada data pelanggan ini dimulai dari tahun 2009 hingga 2012, dimana data tahun 2009 diperlukan untuk mengetahui tingkat retensi pelanggan dan akuisisi pelanggan di tahun 2010.

## 3. Data Karyawan

Karyawan dari KAHA *Tours & Travel* Surabaya dari awal tahun 2010 hingga akhir tahun 2012 dapat dilihat dari tabel berikut ini:

**Tabel 4**  
**KAHA Tours & Travel Surabaya**  
**Data Karyawan**  
**Tahun 2010-2012**

<b>Tahun</b>	<b>Jumlah Karyawan Awal Tahun (orang)</b>	<b>+</b>	<b>-</b>	<b>Jumlah Karyawan Akhir Tahun (orang)</b>
2010	25	1	2	24
2011	24	6	3	27
2012	27	4	1	28

Sumber: KAHA Tours & Travel Surabaya, 2014

Melihat tabel 4 diatas dapat diketahui bahwa jumlah karyawan berbeda tiap tahunnya. Karyawan tersebut terdiri mulai dari bagian manager, audit, supervisor, keuangan, *ticketing*, reservasi hotel, kasir, dan dinas luar (kurir).

### **C. Hasil Analisis Data**

#### **1. Perspektif Keuangan**

Pada perspektif ini analisis tentang kinerja perusahaan ditinjau dengan menggunakan tolak ukur berdasarkan rumusan yang telah ditetapkan yakni sebagai berikut:

##### **a. Rasio Likuiditas**

Rasio likuiditas menunjukkan kemampuan perusahaan untuk membayar semua kewajiban atau hutang jangka pendek saat jatuh tempo dengan aktiva lancar yang tersedia. Perhitungan rasio likuiditas dilakukan dengan cara menghitung nilai *current ratio* dan *cash ratio*, secara rinci masing-masing sebagai berikut:

1) Rasio Lancar (*Current Ratio*)

*Current Ratio* (CR), merupakan perbandingan antara aktiva lancar dengan hutang lancar, kemudian hasilnya dikalikan 100%. *Current ratio* secara sistematis dihitung dengan rumus sebagai berikut:

$$\text{Current Ratio} = \frac{\text{Aktiva Lancar}}{\text{Hutang Lancar}} \times 100\%$$

Sumber: Umar (2002:89)

$$\text{Tahun 2010} = \frac{789.303.462}{137.540.705} \times 100\% = 573,87\%$$

$$\text{Tahun 2011} = \frac{929.263.035}{128.269.325} \times 100\% = 724,46\%$$

$$\text{Tahun 2012} = \frac{1.158.672.608}{69.588.706} \times 100\% = 1.665,02\%$$

Berdasarkan hasil perhitungan *Current Ratio* (CR) pada KAHA Group *Tour & Travel* Surabaya tahun 2010 sampai 2012 secara lengkap dapat disajikan pada Tabel 5 dibawah ini:

**Tabel 5**  
**Hasil Analisis *Current Ratio* (CR)**  
**KAHA Tours and Travel Surabaya Tahun 2010-2012**

Tahun	Hasil Perhitungan	Peningkatan/Penurunan
2010	573,87%	-
2011	724,46%	150,59%
2012	1.665,02%	940,56%

Sumber: Data Diolah, 2014

Berdasarkan Tabel 5 dapat diketahui bahwa *current ratio* KAHA *Tours & Travel* Surabaya selama tahun 2010 sampai 2012 yaitu *over liquid*. Hal ini dibuktikan dari nilai *current ratio* KAHA *Tours & Travel* Surabaya pada tahun 2012 yang mengalami peningkatan mencapai 940,56%. Peningkatan di tahun 2012 mencapai 789,97% dari tahun sebelumnya. Peningkatan tersebut disebabkan

oleh kenaikan saldo kas dan bank, piutang usaha, dan piutang lain-lain pada neraca keuangan KAHA Tours & Travel Surabaya. Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa *current ratio* pada KAHA Tours & Travel Surabaya dari tahun 2010 sampai tahun 2012 terjadi *over liquid* karena kas dan piutang sebagai komponen aktiva lancar terlalu besar jumlahnya berarti diduga penggunaan kas dalam operasional kurang efisien atau ada kas yang menganggur.

## 2) Rasio Kas (*Cash Ratio*)

*Cash ratio* menunjukkan kemampuan perusahaan dalam membayar utang yang segera harus dilunasi dengan aktiva lancar yang likuid dalam hal ini adalah kas. Adapun secara lengkap hasil perhitungan *cash ratio* pada KAHA Tours & Travel Surabaya tahun 2010 sampai 2012 dapat diuraikan sebagai berikut:

$$\text{Cash Ratio} = \frac{\text{Kas} + \text{Efek}}{\text{Hutang Lancar}} \times 100\%$$

Sumber: Umar (2002:89)

$$\text{Tahun 2010} = \frac{107.107.980}{137.540.705} \times 100\% = 77,87\%$$

$$\text{Tahun 2011} = \frac{218.709.481}{128.269.325} \times 100\% = 170,50\%$$

$$\text{Tahun 2012} = \frac{188.817.680}{69.588.706} \times 100\% = 271,33\%$$

Berdasarkan hasil perhitungan *cash ratio* pada KAHA Tours & Travel Surabaya tahun 2010 sampai 2012 secara lengkap dapat disajikan pada Tabel 6 sebagai berikut:

**Tabel 6**  
**Hasil Analisis *Cash Ratio***  
**KAHA Tours and Travel Surabaya Tahun 2010-2012**

Tahun	Hasil Perhitungan	Peningkatan/Penurunan
2010	77,87%	-
2011	170,50%	92,63%
2012	271,33%	100,83%

Sumber: Data Diolah, 2014

Berdasarkan tabel 6 dapat diketahui bahwa selama periode penelitian peningkatan atas pencapaian *cash ratio* menunjukkan yaitu pada tahun 2011 terjadi peningkatan sebesar 92,63% dan tahun 2012 mengalami peningkatan sebesar 100,83%. Peningkatan *cash ratio* tersebut di tahun 2012 mengalami kenaikan yaitu sebesar 8,2%. Hal ini menunjukkan adanya peningkatan atas penggunaan aktiva lancar yaitu kas yang dimiliki oleh KAHA Tours & Travel Surabaya dalam melakukan pembiayaan jangka pendek perusahaan. Dapat disimpulkan bahwa pada tahun tersebut kondisi perusahaan mengalami peningkatan efektivitas yaitu kemampuan perusahaan dalam menggunakan kas sebagaimana untuk memenuhi kewajiban lancarnya.

b. Rasio Aktivitas

Rasio aktivitas menunjukkan efisiensi dan efektivitas pengelolaan seluruh aktiva dalam operasional perusahaan. Ukuran indikator rasio aktivitas dilakukan dengan cara menghitung nilai *Total Asset Turn Over (TATO)*, secara rinci masing-masing sebagai berikut:

1) Perputaran Total Aset (*Total Asset Turn Over/ TATO*)

Merupakan rasio yang menunjukkan kemampuan dana yang tertanam dalam keseluruhan aset berputar dalam suatu periode tertentu atau kemampuan

perusahaan dalam mengelola sumber dana dalam menghasilkan pendapatan (*revenue*). Hasil perhitungan perputaran Total Aset (*Total Asset Turn Over/TATO*) pada KAHA Group *Tour & Travel* Surabaya tahun 2010 sampai 2012 secara lengkap dapat diuraikan sebagai berikut:

$$TATO = \frac{\text{Penjualan}}{\text{Total Aktiva}} \times 1 \text{ kali}$$

Sumber: Umar (2002:89)

$$\text{Tahun 2010} = \frac{3.958.206.515}{885.314.244} \times 1 \text{ kali} = 4,470 \text{ kali}$$

$$\text{Tahun 2011} = \frac{3.806.792.989}{1.014.723.817} \times 1 \text{ kali} = 3,751 \text{ kali}$$

$$\text{Tahun 2012} = \frac{4.320.832.570}{1.233.583.390} \times 1 \text{ kali} = 3,50 \text{ kali}$$

Hasil perhitungan perputaran Total Aset (*Total Asset Turn Over/TATO*) pada KAHA Group *Tour & Travel* Surabaya tahun 2010 sampai 2012 secara lengkap dapat disajikan pada Tabel 7.

**Tabel 7**  
**Hasil Analisis Total Aset (*Total Asset Turn Over/ TATO*)**  
**KAHA Tours and Travel Surabaya Tahun 2010-2012**

Tahun	Hasil Perhitungan	Peningkatan/Penurunan
2010	4,470 kali	-
2011	3,751 kali	(0,719 kali)
2012	3,50 kali	(0,251 kali)

Sumber: Data Diolah, 2014

Rasio ini pada dasarnya sama dengan rasio perputaran total aktiva, TATO menghitung efektivitas penggunaan total aktiva dalam menghasilkan laba yang maksimal dari hasil penjualan. Tahun 2010 dihasilkan TATO sebesar 4,470 kali sedangkan tahun 2011 dihasilkan 3,751 kali. Terdapat penurunan efektivitas penggunaan aktiva sebanyak 0,719 kali. Selanjutnya TATO di tahun 2012

dihasilkan sebesar 3,50 kali terdapat penurunan efektivitas penggunaan aktiva lagi sebesar 0,251 kali. Dapat disimpulkan pada tahun 2011 hingga 2012 terjadi penurunan efektivitas lagi sebanyak 0,468 kali. Hal ini menunjukkan bahwa selama periode tahun 2010 sampai 2012 terus menerus terjadi penurunan kemampuan KAHA Tours & Travel Surabaya untuk menggunakan total aktiva baik total aktiva lancar dan aktiva tetap yang dimiliki guna meningkatkan total penjualan.

c. Rasio Profitabilitas

Rasio profitabilitas menunjukkan kemampuan perusahaan dalam memperoleh laba atau profit dibandingkan dengan total aktiva maupun modal sendiri yang digunakan untuk memperoleh laba tersebut. Perhitungan rasio profitabilitas dilakukan dengan cara menghitung nilai *Return On Investment* (ROI) dan *Return On Equity* (ROE). Secara rinci masing-masing indikator rasio profitabilitas sebagai berikut:

1) Imbalan Investasi/ *Return On Investment* (ROI)

Hasil analisis *Return on Investment* (ROI) menunjukkan kemampuan perusahaan menghasilkan laba dari aset yang digunakan. Adapun hasil perhitungan rasio *Return On Investment* (ROI) secara lengkap dapat diuraikan sebagai berikut:

$$\text{ROI} = \frac{\text{Net Profit After Taxes (Laba bersih sesudah pajak)}}{\text{Total Assets (Total Aktiva)}} \times 100\%$$

Sumber: Syamsuddin (2007:61)

$$\text{Tahun 2010} = \frac{173.613.936}{885.314.244} \times 100\% = 19,61\%$$

$$\text{Tahun 2011} = \frac{229.409.573}{1.014.723.817} \times 100\% = 22,61\%$$

$$\text{Tahun 2012} = \frac{307.540.192}{1.233.583.390} \times 100\% = 24,93\%$$

Hasil perhitungan *Return On Investment* (ROI) secara lengkap dapat disajikan pada Tabel 8 dibawah ini:

**Tabel 8**  
**Hasil Analisis *Return On Investment* (ROI)**  
**KAHA Tours and Travel Surabaya Tahun 2010-2012**

Tahun	Hasil Perhitungan	Peningkatan/Penurunan
2010	19,61%	-
2011	22,61%	3,00%
2012	24,93%	2,32%

Sumber: Data Diolah, 2014

Hasil analisis *Return On Investment* (ROI), mengukur perbandingan antara laba yang tersedia bagi para pemegang saham biasa dengan total aktiva yang dimiliki oleh perusahaan. Rasio ROI mencerminkan kemampuan perusahaan KAHA Tours & Travel Surabaya dalam menggunakan total investasi yang dimiliki dalam upaya untuk mendapatkan laba bersih perusahaan. Hasil analisis menunjukkan, tahun 2011 terjadi peningkatan sebesar 3,00% dan tahun 2012 mengalami peningkatan kembali sebesar 2,32%. Peningkatan tersebut naik sebanyak 0,68% yang menunjukkan bahwa adanya peningkatan kemampuan KAHA Tours & Travel Surabaya dalam menghasilkan laba bersih dari total asset yang dimiliki oleh perusahaan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa KAHA Tours & Travel Surabaya semakin baik per tahunnya karena mengalami peningkatan produktivitas dalam mengolah investasi guna memperoleh laba.

## 2) Imbalan Kepada Pemegang Saham/ *Return On Equity* (ROE)

Hasil analisis *Return On Equity* (ROE) menunjukkan tingkat penghasilan bersih yang diperoleh oleh pemilik modal atau merupakan suatu pengukuran dari

penghasilan (*income*) yang tersedia bagi pemilik perusahaan atas modal yang diinvestikan dalam perusahaan. Hasil perhitungan *Return On Equity* (ROE), yaitu rasio digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam memperoleh laba yang tersedia bagi para pemegang saham perusahaan, secara lengkap dapat diuraikan sebagai berikut:

$$\text{ROE} = \frac{\text{Net Profit After Tax (Laba bersih sesudah pajak)}}{\text{Stockholder Equity (Modal Sendiri)}} \times 100\%$$

Sumber: Syamsuddin, (2007:61)

$$\text{Tahun 2010} = \frac{173.613.936}{609.813.003} \times 100\% = 28,47\%$$

$$\text{Tahun 2011} = \frac{229.409.573}{839.222.567} \times 100\% = 27,34\%$$

$$\text{Tahun 2012} = \frac{307.540.192}{1.146.762.768} \times 100\% = 26,81\%$$

Hasil perhitungan *Return On Equity* (ROE) secara lengkap dapat disajikan pada Tabel dibawah ini:

**Tabel 9**  
**Hasil Analisis Return On Equity (ROE)**  
**KAHA Tours and Travel Surabaya Tahun 2010-2012**

Tahun	Hasil Perhitungan	Peningkatan/Penurunan
2010	28,47%	-
2011	27,34%	(1,13%)
2012	26,82%	(0,52%)

Sumber: Data Diolah, 2014

Berdasarkan Tabel 9 maka dapat diketahui hasil analisis *Return On Equity* (ROE), digunakan untuk mengukur kemampuan ekuitas atau modal sendiri dalam menghasilkan keuntungan atau laba bersih. Hasil analisis menunjukkan, tahun 2011 terjadi penurunan sebesar 1,13% dan tahun 2012 mengalami penurunan kembali sebesar 0,52%. Perusahaan mengalami penurunan efektivitas ROE

sebanyak 0,61% dari hasil analisis tersebut. Penurunan tersebut terjadi karena adanya penurunan kemampuan KAHA *Tours & Travel* Surabaya dalam menghasilkan laba bersih dari modal sendiri yang dimiliki oleh perusahaan. Kondisi ini menunjukkan bahwa selama tiga tahun periode penelitian perusahaan belum mampu memaksimalkan penggunaan modal sendiri yang dimiliki oleh perusahaan dalam menghasilkan keuntungan atau laba bersih yang diperoleh perusahaan.

## 2. Perspektif Pelanggan

Melakukan analisis tentang kinerja perusahaan ditinjau dari perspektif pelanggan, menggunakan beberapa tolak ukur yaitu:

### a. Pangsa Pasar (*Market Share*)

Kinerja perusahaan pada tolak ukur pangsa pasar mencerminkan proporsi bisnis dalam suatu area bisnis tertentu yang diungkapkan dalam bentuk uang, jumlah *customer*, atau unit volume yang terjual. Dalam penelitian ini pangsa pasar (*Market Share*) dari perusahaan KAHA *Tours and Travel* Surabaya yaitu pangsa pasar domestik dan internasional dapat ditunjukkan pada tabel dibawah ini.

**Tabel 10**  
**Pangsa Pasar berdasarkan Daerah Pemasaran**  
**KAHA *Tours and Travel* Surabaya Tahun 2010-2012**

Pangsa Pasar	Tahun 2010	Tahun 2011	Tahun 2012
Pasar Domestik	70%	70%	75%
Pasar Internasional	30%	30%	25%

Sumber: KAHA *Tours and Travel* Surabaya, 2014

Pada pasar domestik KAHA meningkatkan pangsa pasarnya guna memudahkan pelanggannya untuk menggunakan jasa KAHA. Hal ini terbukti bahwa KAHA memiliki jaringan yang menyebar di seluruh Indonesia yaitu pembukaan kantor-kantor cabang di beberapa kota sehingga menjadikan KAHA sebagai partner terbaik untuk pemasaran hotel dan kebutuhan perjalanan lainnya. Untuk pangsa pasar internasional KAHA berupaya terus meningkatkan pelayanan dan mengembangkan jaringannya hingga ke mancanegara dengan harapan KAHA akan dapat memenuhi semua kebutuhan perjalanan bagi individu, grup, korporasi, dan juga para agen. ([www.kaha.co.id](http://www.kaha.co.id))

b. Retensi Pelanggan (*Customer Retention*)

Retensi pelanggan diukur berdasarkan usaha perusahaan mempertahankan atau memelihara hubungan yang berkelanjutan dengan pelanggan. Ukuran retensi pelanggan dapat diketahui dengan menghitung seberapa banyak perusahaan berhasil mempertahankan pelanggan dan meningkatkan jumlah pelanggan. Perhitungan retensi pelanggan secara matematis dihitung dengan rumus:

$$\text{Retensi Pelanggan} = \frac{\sum \text{Pelanggan Tahun (n)}}{\sum \text{Pelanggan Tahun (n-1)}} \times 100\%$$

Sumber: Budi W. Soetjipto, 1997:22

Hasil analisis retensi pelanggan dapat diuraikan pada tabel dibawah ini yaitu sebagai berikut:

**Tabel 11**  
**Hasil Analisis Retensi Pelanggan**  
**KAHA Tours and Travel Surabaya Tahun 2010-2012**

Tahun	Jumlah Pelanggan tahun (n)	Pelanggan tahun (n-1)	%
2010	2.050	1.193	171,83%
2011	3.700	2.050	180,48%
2012	4.640	3.700	125,40%

Sumber: Data Diolah, 2014

Berdasarkan Tabel 11 menunjukkan retensi pelanggan (*customer retention*) mengalami fluktuasi dari tahun 2010 sampai tahun 2012. Retensi pelanggan tahun 2011 sebesar 180,48% lebih tinggi dari tahun 2010 dan 2012, ini menunjukkan bahwa terdapat kenaikan 1650 pelanggan yang nilainya 180,48% pada tahun 2011. Terjadi peningkatan sebanyak 8,65% di tahun tersebut yang berarti adanya kenaikan produktivitas perusahaan dalam memenuhi sejumlah pembelian ulang sehingga naiknya prosentase retensi pelanggan. Namun penurunan justru terjadi di tahun 2012 yaitu sebanyak 55,08% yang disebabkan karena pertumbuhan jumlah kenaikan pelanggan tahun 2011 hingga tahun 2012 hanya meningkat sebanyak 940 pelanggan. Pertumbuhan kenaikan jumlah pelanggan tahun 2010 sebanyak 71,83%, sementara tahun 2011 sebanyak 80,48%, dan tahun 2012 sebanyak 25,40%. Berdasarkan hal tersebut dapat disimpulkan bahwa terjadi penurunan kemampuan KAHA Tours and Travel Surabaya dalam mempertahankan pelanggan.

b. Akuisisi Pelanggan (*Customer Acquisition*)

$$AP = \frac{\sum \text{Pelanggan (n)} - \sum \text{Pelanggan Tahun (n-1)}}{\sum \text{Pelanggan Tahun (n-1)}} \times 100\%$$

Sumber: Suryana, 2006:8

Akuisisi Pelanggan (*Customer Acquisition*) merupakan bentuk atau kemampuan perusahaan untuk mendapatkan pelanggan baru, hasil perhitungan Akuisisi Pelanggan (*Customer Acquisition*) dapat disajikan pada tabel dibawah ini:

**Tabel 12**  
**Hasil Analisis Akuisisi Pelanggan (*Customer Acquisition*)**  
**KAHA Tours and Travel Surabaya Tahun 2010-2012**

Tahun	Jumlah Pelanggan tahun (n)	Pelanggan tahun (n-1)	%
2010	2.050	1.193	71,83%
2011	3.700	2.050	80,48%
2012	4.640	3.700	25,40%

Sumber: Data Diolah, 2014

Hasil analisis berdasarkan Tabel 12 dapat diketahui bahwa pada tahun 2010 hingga tahun 2011 terjadi peningkatan nilai akuisisi pelanggan sebanyak 8,65%. Tahun 2012 terjadi penurunan atas akuisisi pelanggan yang nilainya paling kecil yaitu mencapai 25,40%. Penurunan ini terjadi sebanyak 55,08% dari tahun sebelumnya dan itu merupakan penurunan terbanyak. Kondisi seperti ini menunjukkan bahwa usaha KAHA Tours and Travel Surabaya dalam menghasilkan penjualan tiket dan *voucher* hotel terhadap pelanggan baru di tahun 2012 kembali menurun. Sehingga perusahaan harus berupaya untuk mendapatkan jumlah pelanggan secara maksimal guna memberikan jaminan kepuasan pelanggan serta memaksimalkan potensi para karyawan dalam bekerja diperusahaan misalnya dengan melakukan upaya pemasaran semaksimal mungkin.

d. Kepuasan Pelanggan (*Customer Satisfaction*)

$$\text{Number of Complaint} = \frac{\text{Jumlah Keluhan Pelanggan}}{\text{Jumlah Pelanggan}} \times 100\%$$

Sumber: Tunggal, 2001:11

Kepuasan pelanggan merupakan tanggapan dari konsumen atas kualitas pelayanan yang diberikan kepada konsumen kepuasan konsumen dapat diketahui dengan melakukan perbandingan antara jumlah keluhan dan jumlah pelanggan yang menggunakan jasa perusahaan. Hasil analisis Kepuasan Pelanggan (*Customer Satisfaction*) dapat disajikan pada Tabel 13.

**Tabel 13**  
**Hasil Analisis Kepuasan Pelanggan (*Customer Satisfaction*)**  
**KAHA Tours and Travel Surabaya Tahun 2010-2012**

Tahun	Jumlah Keluhan	Jumlah Pelanggan	Number of Complaint (NOC)
2010	44	2.050	2,146%
2011	47	3.700	1,270%
2012	51	4.640	1,099%

Sumber: Data Diolah, 2014

Hasil analisis berdasarkan Tabel 13 dapat diketahui bahwa terjadi penurunan atas *Number of Complaint* tiap tahunnya. Tahun 2010 hingga 2011 terjadi penurunan NOC sebanyak 0,876%, sedangkan di tahun 2012 NOC kembali mengalami penurunan sebanyak 0,171%. Kondisi ini menunjukkan bahwa semakin baiknya kualitas pelayanan yang diberikan KAHA Tours and Travel Surabaya kepada pelanggan sehingga jumlah komplain yang disampaikan oleh pelanggan menunjukkan adanya penurunan. Karena semakin kecil NOC perusahaan maka semakin baik kualitas pelayanan sehingga mampu memberikan kepuasan terhadap pelanggan KAHA. Penurunan tersebut juga mengindikasikan

adanya jaminan dari perusahaan dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan. Dapat disimpulkan bahwa meski jumlah keluhan tiap tahunnya naik namun perusahaan dapat terus memperluas pangsa pasar sehingga dapat meningkatkan jumlah pelanggan yang baik tiap tahunnya.

### 3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Analisis tentang kinerja perusahaan berdasarkan perspektif proses bisnis internal menggunakan beberapa tolak ukur yaitu:

#### a. Proses inovasi

Proses inovasi dilakukan dengan cara menciptakan produk, jasa, dan proses yang akan memenuhi kebutuhan pelanggan (Horngren, 2008:6). KAHA *Tours & Travel* Surabaya melakukan peningkatan pelayanan dan pengembangan jaringannya hingga ke mancanegara dengan harapan KAHA dapat memenuhi semua kebutuhan perjalanan bagi individu. Bentuk-bentuk inovasi yang dilakukan oleh perusahaan yaitu antara lain:

Tahun 2010 : Perusahaan memiliki program baru yaitu adanya travel penjemputan KAHA yang berpusat pada titik tertentu yaitu di Juanda Surabaya, dan tidak memfokuskan penawaran jasa terhadap produk pelayanan ini. Travel penjemputan tersebut bukan seperti travel lain yang menampung banyak penumpang dengan tujuan yang berbeda, melainkan travel penjemputan tersebut bisa beralih fungsi sebagai taksi yang mau mengantarkan pelanggannya kemana saja tujuan mereka namun dalam lingkup masih di Pulau Jawa.

Tahun 2011 : KAHA *Tours and Travel* tetap mempertahankan kenyamanan pelanggan dalam menggunakan layanan travel penjemputan yang telah diciptakan namun KAHA menambah jumlah mobil yang awalnya berjumlah hanya 8 di tahun 2011 menjadi 15 mobil dengan peremajaan setiap bulannya dan umur ekonomis 8 Tahun.

Bentuk inovasi lain yang ditawarkan di tahun 2011 ini yaitu KAHA membuka kantor cabang lagi yang menjadi dua cabang di daerah Juanda tepatnya di Bandara Juanda Surabaya Pintu Kedatangan Domestik dan Pintu Kedatangan Internasional. Hal itu berfungsi untuk melayani pelanggan agar lebih mudah memperoleh produk jasa yang ditawarkan seperti tiket pesawat, kereta api, dan voucher hotel karena letak kantor yang strategis.

KAHA juga menawarkan gebrakan promosi atas penjualan produknya pada hari besar tertentu misalnya yaitu khusus di bulan Agustus menyambut Hari Kemerdekaan ada potongan diskon sebesar Rp 17.000 untuk setiap pembelian tiket dan *voucher* hotel.

Tahun 2012 : KAHA melakukan inovasi kembali yaitu dengan memperbanyak kerjasama dengan berbagai hotel bintang di Indonesia misalnya Hotel Mutiara di Yogyakarta maupun Internasional demi menaikkan pasar domestik maupun internasional namun tetap dengan pembagian kelas-kelas tertentu.

Beberapa bentuk inovasi tersebut bertujuan untuk memberikan jaminan atas kepuasan pelanggan dalam menggunakan fasilitas yang ditawarkan.

b. Proses Pelayanan Purna Jual

Proses pelayanan purna jual ini menyediakan layanan dan dukungan bagi pelanggan setelah menjual sebuah produk atau jasa (Horngren, 2008:6). Adapun bentuk proses pelayanan purna jual yang diberikan kepada pelanggan KAHA yaitu meliputi:

- 1) KAHA *access membership*, merupakan program keanggotaan sebagai upaya identifikasi serta apresiasi terhadap loyalitas *customer* KAHA *Tours & Travel* dalam hal transaksi reservasi hotel dengan manfaat keuntungan tambahan fasilitas maupun layanan lainnya seperti: *Point Reward Program*, gratis menginap hotel berbintang, *Frequent Benefit Program*, gratis voucher belanja, *Access Prize* serta promo program *merchant-merchant* yang turut serta berpartisipasi.
- 2) KAHA *Tours & Travel* Surabaya selalu memberikan info kepada customer apabila terdapat promo tentang tiket *airlines* yaitu dengan cara menelpon pelanggan yang sudah sering menggunakan jasa KAHA.
- 3) KAHA *Tours and Travel* Surabaya memberikan bonus-bonus tertentu terhadap pelanggan yang telah membeli tiket dan *voucher* hotel misalnya yaitu dalam rangka menyambut bulan suci ramadhan setiap pelanggan yang memesan tiket dan *voucher* hotel melalui KAHA akan diberi *merchandise* berupa sarung dan mukenah, pada bulan-bulan biasa KAHA biasanya memberikan *merchandise* berupa kalender. Hal itu

untuk mempertahankan pelanggan yang telah memanfaatkan jasa KAHA dan berharap dapat menarik minta pelanggan lain melalui *lip service*.

#### 4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Tolak ukur pengukuran kinerja perusahaan berdasarkan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan karyawan yaitu sebagai berikut:

##### a. Retensi Karyawan (*Employee Retention*)

Retensi karyawan merupakan kemampuan perusahaan untuk mempertahankan karyawan potensial yang dimiliki perusahaan untuk tetap loyal terhadap perusahaan. Tujuan dari retensi karyawan adalah untuk mempertahankan karyawan yang dianggap berkualitas yang dimiliki perusahaan selama mungkin. Semakin tinggi tingkat prosentasenya, semakin sering terjadi pergantian karyawan. Cara menghitung retensi karyawan dapat diukur dengan rumus:

$$\text{Retensi Karyawan} = \frac{\text{Jumlah karyawan keluar per tahun}}{\text{Jumlah rata-rata karyawan per tahun}} \times 100\%$$

Jumlah rata-rata karyawan per tahun:

$$\frac{\text{Jumlah karyawan awal tahun} + \text{jumlah karyawan akhir tahun}}{2}$$

Sumber: Umar, 2002:128

Berdasarkan hasil penelitian maka hasil analisis retensi karyawan dapat diuraikan sebagai berikut:

**Tabel 14**  
**Hasil Analisis Retensi Karyawan**  
**KAHA Tours and Travel Surabaya Tahun 2010-2012**

Tahun	Jumlah Karyawan Awal Tahun	+	-	Jumlah Karyawan Akhir Tahun	Jumlah Rata-Rata Karyawan	Retensi Karyawan
2010	25	1	2	24	25	8%
2011	24	6	3	27	26	11,53%
2012	27	4	1	28	28	3,57%

Sumber: Data Diolah, 2014

Berdasarkan Tabel 14 dapat diketahui bahwa pada tahun 2010 dihasilkan retensi karyawan sebesar 8%, sementara tahun 2011 mencapai 11,53%. Jadi, mengalami peningkatan retensi karyawan sebesar 3,53% disebabkan karena meningkatnya jumlah karyawan yang keluar yaitu tiga orang. Selanjutnya hasil retensi karyawan tahun 2012 sebesar 3,57%, hal ini berarti terjadi penurunan sebesar 7,96%, kondisi ini menunjukkan bahwa tingkat perputaran karyawan di KAHA Tours and Travel Surabaya sangat kecil yang berarti KAHA mampu mempertahankan para karyawan yang bekerja di perusahaan.

Sebagaimana yang disampaikan oleh Pak Husin selaku Direktur *Finance & Human Resources Development* KAHA Tours & Travel Surabaya yang mengatakan bahwa:

“*Turn offer* karyawan di KAHA sangat kecil bahkan bisa tidak ada per tahunnya karena tidak ada batasan umur seperti pegawai negeri dan karyawan yang keluar tersebut biasanya mengikuti suami/ istri yang pindah untuk bekerja ditempat lain”. (Hasil wawancara pada tanggal 26 Juni 2014 16.36 WIB di KAHA Tours & Travel Surabaya).

Karena tingkat perputaran karyawan yang kecil di perusahaan KAHA Tours and Travel Surabaya berarti perusahaan tidak berusaha mencari karyawan baru

yang memiliki potensi untuk meningkatkan penjualan. Semakin kecil tingkat retensi karyawan ini maka semakin buruk kualitas perusahaan tersebut.

b. Produktivitas Karyawan (*Employee Productivity*)

Produktivitas karyawan (*employee productivity*) menunjukkan tingkat kapabilitas atau kemampuan karyawan dalam menghasilkan penjualan. Semakin tinggi nilai perbandingan antara jumlah penjualan dengan jumlah karyawan menunjukkan produktivitas karyawan (*employee productivity*) perusahaan yang semakin baik. Produktivitas karyawan dihitung dengan rumus sebagai berikut:

$$\text{Produktivitas Karyawan} = \frac{\text{Penjualan}}{\text{Jumlah Karyawan}}$$

$$\text{Produktivitas karyawan tahun 2010} = \frac{\text{Rp } 3.958.206.515}{24} = 164.925.271,5$$

$$\text{Produktivitas karyawan tahun 2011} = \frac{\text{Rp } 3.806.792.989}{27} = 140.992.332,9$$

$$\text{Produktivitas karyawan tahun 2012} = \frac{\text{Rp } 4.320.832.570}{28} = 154.315.448,9$$

Tolak ukur produktivitas karyawan menunjukkan tingkat kapabilitas karyawan untuk menghasilkan produk pada suatu perusahaan. Rekapitulasi perhitungan produktivitas karyawan secara rinci disajikan dalam Tabel 15.

**Tabel 15**  
**Hasil Analisis Produktivitas Karyawan**  
**KAHA Tours and Travel Surabaya Tahun 2010-2012**

Tahun	Penjualan (Rp)	Jumlah Karyawan (Orang)	Produktivitas Karyawan (Rp)
2010	3.958.206.515	24	164.925.271,5
2011	3.806.792.989	27	140.992.332,9
2012	4.320.832.570	28	154.315.448,9

Sumber: Data Diolah, 2014

Hasil analisis produktivitas karyawan KAHA *Tours and Travel* Surabaya berdasarkan Tabel 15 di atas tahun 2010 produktivitas karyawan yang dihasilkan sebesar Rp 164.925.271,5 sementara tahun 2011 Rp 140.992.332,9. Terdapat penurunan produktivitas sebesar Rp 23.932.938,6 yang disebabkan karena terjadi peningkatan pada retensi karyawan di tahun 2011. Selanjutnya produktivitas karyawan tahun 2012 adalah 154.315.448,9 atau terdapat kenaikan sebesar Rp 13.323.116 dari tahun sebelumnya disebabkan karena tingkat retensi karyawan yang semakin kecil dari tahun-tahun sebelumnya. Berdasarkan hasil analisis diatas dapat disimpulkan bahwa produktivitas karyawan menurun disebabkan oleh peningkatan jumlah karyawan sedangkan jumlah penjualan yang tidak terlalu tinggi.

#### **D. Interpretasi Data**

Melihat hasil analisis data yang telah dilakukan diatas maka didapatkan hasil rekapitulasi data dan keputusan dari hasil analisis pengukuran kinerja berdasarkan metode *balanced scorecard* dapat dilihat pada tabel berikut ini:









### 1. Perspektif Keuangan

Analisis terhadap perspektif keuangan menggunakan tolak ukur meliputi: rasio keuangan meliputi rasio likuiditas (*current ratio* dan *cash ratio*), rasio aktivitas (*Total Asset Turn Over/ TATO*), rasio profitabilitas (*Return on Investment* (ROI) dan *Return on Equity* (ROE)).

Berdasarkan rekapitulasi tabel 16, rasio likuiditas menunjukkan yaitu nilai *current assets* hasilnya *over liquid* hal ini karena mulai tahun 2010 sampai tahun 2012 ratio menunjukkan hasil yang terlalu tinggi dan peningkatan pesat terjadi di tahun 2012. Peningkatan tersebut dipengaruhi oleh jumlah aktiva lancar yang meningkat pesat menjadi Rp 1.158.672.608 sementara jumlah kewajiban lancar perusahaan yang semakin berkurang menjadi Rp 69.588.706. Sementara hasil dari *cash ratio* menunjukkan hasil yang *over liquid* pula karena perusahaan memiliki kas yang tersedia dan disimpan di bank dapat memenuhi kewajiban lancar yang semakin berkurang tiap tahunnya. Rasio aktivitas menunjukkan nilai kurang baik karena dari tahun 2010 sampai dengan tahun 2012, nilai *Total Asset Turn Over* mengalami penurunan terus yang awalnya tahun 2010 hingga 2011 sebesar 0,719 kali namun di tahun 2012 menurun lagi sebesar 0,251 kali. Tingkat penurunan TATO ini berarti perusahaan belum menunjukkan penggunaan aktiva perusahaan yang baik dalam menghasilkan jumlah penjualan. Sedangkan, nilai rasio profitabilitas yaitu ROE menunjukkan hasil yang kurang baik menunjukkan bahwa kemampuan perusahaan dalam memperoleh laba yang tersedia bagi pemegang saham mulai tahun 2010 hingga tahun 2012 mengalami penurunan dan

belum maksimal. Sementara, nilai ROI menunjukkan hasil yang sangat baik karena mulai tahun 2010 hingga tahun 2012 mengalami peningkatan, hal ini menunjukkan bahwa kinerja perusahaan baik karena ROI merupakan salah satu alat untuk mengukur sampai sejauh mana tingkat kesehatan perusahaan dalam jangka panjang dari sisi keuangannya dan semakin tinggi rasio ini, semakin baik keadaan suatu perusahaan. (Syamsuddin, 2011:63)

Disimpulkan bahwa pengukuran kinerja perusahaan KAHA *Tours & Travel* Surabaya berdasarkan perspektif keuangan, pada rasio likuiditas menunjukkan hasil yang *over liquid* karena tingginya aktiva lancar yang belum dikelola secara efektif karena terlalu banyak kas yang menganggur dan disimpan di bank sementara kewajiban lancarnya mengecil tiap tahunnya. Sementara untuk pengukuran rasio aktivitas menunjukkan adanya penurunan perputaran asset dan penjualan, sedangkan rasio profitabilitas menunjukkan hasil yang baik karena perusahaan mampu mengembalikan atas investasi yang telah dilakukan.

## 2. Perspektif Pelanggan

Berdasarkan Tabel 16 pada rekapitulasi perspektif pelanggan, menunjukkan adanya kenaikan jumlah pelanggan dari tahun 2010 hingga tahun 2012. Pangsa pasar KAHA *Tours & Travel* Surabaya menunjukkan hasil yang baik hal itu dibuktikan dengan perluasan jaringan persebaran perusahaan KAHA *Tours and Travel* di Indonesia serta ditunjukkan dengan kenaikan jumlah pelanggan tiap tahunnya mulai tahun 2010 hingga 2012. Retensi pelanggan KAHA *Tours & Travel* Surabaya pada tahun 2010 hingga tahun 2012 menunjukkan hasil yang fluktuatif karenakurang gencarnya perluasan pangsa

pasar dalam menarik pelanggan baru sehingga kenaikan jumlah pelanggan belum mencukupi tiap tahunnya. Akuisisi pelanggan juga mengalami hasil yang fluktuatif selama tahun 2010 hingga tahun 2012 ini menunjukkan kurang dapatnya perusahaan dalam meningkatkan jumlah pelanggan baru selama tiga tahun tersebut. Namun, pada hasil pengukuran nilai kepuasan pelanggan KAHA *Tours & Travel* Surabaya selama tahun 2010 hingga 2012 mengalami peningkatan karena *Number of Complaint* (NOC) mengalami penurunan selama tiga tahun.

Dapat disimpulkan bahwa perluasan pangsa pasar yang dilakukan belum dapat menaikkan jumlah pelanggan baru KAHA hal ini ditunjukkan dari hasil retensi pelanggan, dan akuisisi pelanggan dari perusahaan KAHA *Tours & Travel* Surabaya menunjukkan hasil yang fluktuatif. Kurangnya kemampuan perusahaan dalam menarik pelanggan baru yaitu dengan cara mempromosikan namanya atau *brand* ke masyarakat luas. Hal ini menjadi tantangan perusahaan untuk meningkatkan lebih banyak lagi pelanggan baru tiap tahunnya, karena pelanggan merupakan unsur penting yang menjadi sumber pendapatan perusahaan. Sementara mengenai kepuasan pelanggan perusahaan KAHA *Tours & Travel* Surabaya mengalami peningkatan karena NOC (*Number of Complaint*) selama tiga tahun menunjukkan hasil yang kecil. Semakin kecil NOC (*Number of Complaint*), maka kepuasan pelanggan akan mengalami peningkatan.

### 3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Tingkat penjualan sangat penting untuk perusahaan karena untuk mengetahui seberapa baik bisnis dapat berjalan dan apakah produk atau jasa yang dihasilkan sudah sesuai dengan spesifikasi pelanggan. KAHA *Tours & Travel*

Surabaya menggunakan Standar Operasional Prosedur (SOP) dalam meningkatkan kualitas dan pelayanan demi tercapainya tingkat penjualan serta untuk mengetahui bagaimana hasil yang sudah dilakukan perusahaan tiap tahunnya. Berdasarkan Tabel 15 dan uraian pada perspektif proses bisnis internal, penjualan KAHA *Tours & Travel* Surabaya selama tahun 2010 hingga tahun 2012 mengalami hasil yang fluktuatif. Peningkatan penjualan di tahun 2012 dapat dilihat dari hasil kecilnya pelanggan yang *complaint* selama tiga tahun, karena tanggap dan cepat karyawan dalam melayani pelanggan serta kualitas pelayanan yang dilakukan karyawan perusahaan dalam melayani setiap pelanggan yang datang ke kantor KAHA.

Disimpulkan bahwa jumlah penjualan sudah sangat baik karena dari tahun 2011 hingga tahun 2012 mengalami peningkatan yang disertai peningkatan jumlah pelanggan, hanya saja KAHA *Tours & Travel* Surabaya harus lebih mempromosikan lagi akan nama *brand* perusahaan agar lebih dapat meningkatkan jumlah pelanggan baru tiap tahunnya dan itu sangat penting demi tetap majunya perusahaan di masa akan datang. Kualitas pelayanan sangat penting untuk meningkatkan jumlah penjualan tiket pesawat, kereta api, dan hotel di KAHA *Tours & Travel* Surabaya.

#### 4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Ditinjau dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, KAHA *Tours & Travel* Surabaya menggunakan dua tolak ukur yaitu retensi karyawan dan produktivitas karyawan. Suatu perusahaan tidak akan bertahan dan mengalami kemajuan bila para karyawannya sendiri tidak mempunyai kesadaran dalam

bekerja. Karyawan berhubungan dengan perusahaan karena karyawan tidak akan memberikan hasil kerja yang baik apabila perusahaan tidak memberikan pelatihan dan pengembangan karyawan. Berdasarkan Tabel 15 mengenai rekapitulasi perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dengan tolak ukur retensi karyawan dan produktivitas karyawan menunjukkan hasil yang fluktuatif pada setiap tolak ukurnya. Retensi karyawan secara keseluruhan selama tiga tahun menunjukkan hasil yang fluktuatif karena *Labour Turn Over* (LTO) pada KAHA Tours & Travel Surabaya yang sangat rendah ditunjukkan pada Tabel 13 sementara produktivitas karyawan juga fluktuatif hal ini disebabkan karena jumlah peningkatan karyawan per tahunnya belum mampu meningkatkan jumlah penjualan yang menjadi target perusahaan.

Disimpulkan bahwa pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan KAHA Tours & Travel Surabaya menunjukkan hasil yang baik karena terjadi peningkatan produktivitas karyawan dari tahun 2011 hingga tahun 2012 meskipun ada penurunan di tahun 2010 hingga 2011 namun hal tersebut masih bisa ditingkatkan di tahun 2012. Adanya peningkatan tersebut karena penjualan meningkat yang awalnya di tahun 2011 sebesar Rp 3.806.792.989 menjadi Rp 4.320.832.570 di tahun 2012. Oleh karena itu mempengaruhi pergerakan produktivitas karyawan tiap tahunnya.

#### **E. Temuan Umum**

Bagian ini membahas tentang temuan umum terkait pembahasan hasil analisis berdasarkan perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses

bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan secara keseluruhan disajikan pada poin-poin berikut:

- 1) Kinerja KAHA *Tours & Travel* Surabaya hingga akhir tahun 2012 dilihat dari perspektif keuangan yang merupakan fokus dari keempat perspektif di bawahnya masih kurang memaksimalkan pencapaian penjualan yang merupakan target perusahaan. Hal ini dibuktikan masih kurangnya pencapaian ROE, *market share*, retensi pelanggan, dan akuisisi pelanggan belum mampu meningkatkan penjualan perusahaan. Hal ini disebabkan jumlah penjualan yang tidak stabil selama tiga tahun dipengaruhi oleh tingkat *turnover* karyawan yang kecil belum mampu menarik pelanggan secara maksimal sehingga penjualan mendapatkan hasil yang fluktuatif. Selanjutnya, secara umum kinerja perusahaan dilihat dari perspektif pelanggan dapat dikatakan masih kurang baik. Hal ini disebabkan poin terpenting dalam perspektif ini yaitu jumlah pelanggan belum mampu ditingkatkan secara stabil selama tiga tahun sehingga jumlah penjualan belum dapat meningkat maksimal tiap tahunnya. Ketidakstabilan jumlah pelanggan ini karena KAHA belum mampu menarik minat pelanggan baru dengan cara mempromosikan nama perusahaan *tour & travel* ke masyarakat luas. Penilaian kinerja melalui perspektif proses bisnis internal dapat dikatakan baik karena perusahaan telah mengupayakan pelayanan sebaik mungkin misalnya: memberikan *punishment* terhadap karyawan yang melanggar *rule* yang telah ditetapkan perusahaan, serta pelayanan yang dilakukan KAHA berbeda dengan perusahaan *tour & travel* lain

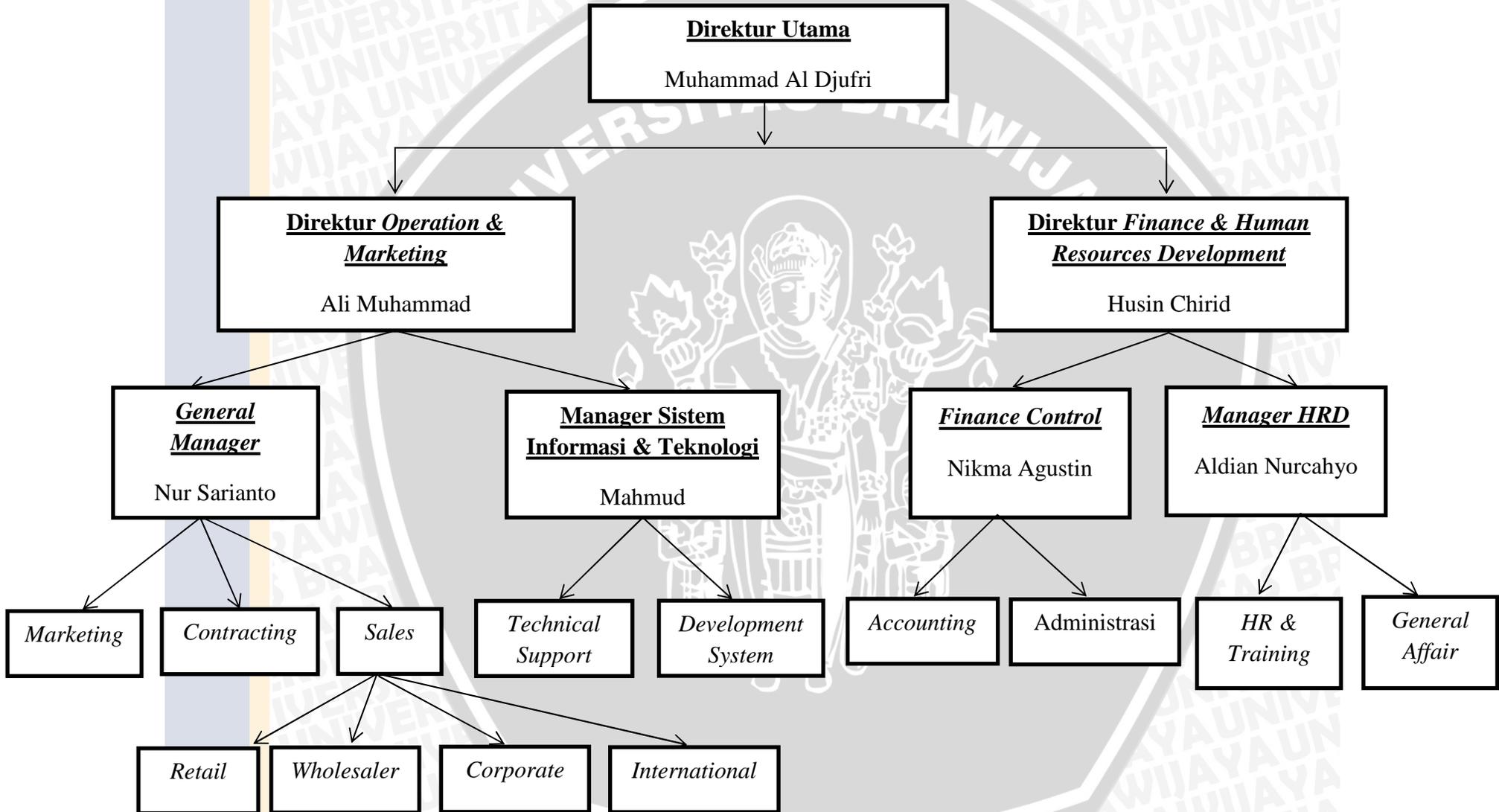
yaitu misalnya: karyawan memberikan salam dan senyum terhadap setiap pelanggan yang datang ke *counter* KAHA kemudian melayani permintaan pelanggan dengan cepat dan tanggap sehingga menarik sebagian minat pelanggan yang dapat mendongkrak penjualan perusahaan. Penilaian kinerja melalui perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dapat dikatakan baik karena perusahaan meningkatkan usahanya di tahun terakhir meskipun *turnover* karyawan perusahaan sangat kecil. Hal ini dibuktikan dengan semakin meningkatnya karyawan tiap tahunnya dan dapat meningkatkan jumlah penjualan di tahun terakhir sehingga profitabilitas bagi perusahaan meningkat.

- 2) Hasil nilai *balanced scorecard* dari masing-masing perspektif pada KAHA *Tours & Travel* Surabaya menunjukkan hasil yang fluktuatif selama tiga tahun, dengan komposisi yang telah dijelaskan pada tabel. Dari data ini berarti dapat diinterpretasikan bahwa kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan masih belum mampu secara maksimal dalam mempengaruhi proses bisnis internal perusahaan terutama di tahun 2011. Hal ini ditunjukkan dengan kinerja perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dari unsur jumlah karyawan meningkat namun belum bisa memaksimalkan tingkat penjualan. Namun demikian dengan kinerja proses bisnis internal yang sekarang perusahaan mampu memuaskan pelanggan walaupun hanya sedikit diikuti dengan peningkatan untuk kinerja finansial. Fakta ini merupakan dampak dari kurang gencarnya promosi nama perusahaan

untuk menarik pangsa pasar yang mengakibatkan peningkatan jumlah penjualan tidak maksimal sehingga mempengaruhi profitabilitas.



**STRUKTUR ORGANISASI  
KAHA GROUP TOURS & TRAVEL SURABAYA**



Sumber: KAHA Group Tours & Travel Surabaya (2014)

**Tabel 16**  
**Rekapitulasi Pengukuran Kinerja dengan Metode Balanced Scorecard**  
**KAHA Tours & Travel Surabaya Tahun 2010-2012**

	Ukuran	Satuan	Tahun			Hasil	Keterangan
			2010	2011	2012		
Perspektif Keuangan	Current Ratio	%	573,87	724,46 (Peningkatan 150,59)	1.665,02 (Peningkatan 940,56)	<i>Over Liquid</i>	Current ratio mengalami peningkatan drastis di tahun 2012 hal itu dikarenakan jumlah aktiva lancar meningkat menjadi Rp 1.158.672.608 sedangkan kewajiban lancar perusahaan sangat rendahnya Rp 69.588.706. Hal ini artinya untuk tahun 2010 adalah setiap Rp 1 hutang lancar dijamin oleh aktiva lancar Rp 5,738 begitu pula untuk tahun berikutnya.
	Cash Ratio	%	77,87	170,50 (Peningkatan 92,63)	271,33 (Peningkatan 100,83)	<i>Over Liquid</i>	Cash ratio mengalami peningkatan tiap tahunnya hal ini karena perusahaan memiliki kas yang tersedia dan disimpan di bank dapat membayar kewajiban lancar perusahaan. Kewajiban lancar perusahaan semakin menurun tiap tahunnya (dapat dilihat di neraca).
	TATO	Kali	4,470	3,751 (Penurunan 0,719)	3,50 (Penurunan 0,251)	Kurang Baik	Rasio sebesar 4,470 di tahun 2010 berarti bahwa penjualan yang dihasilkan hanya sebesar 4,470 dari total aktiva. TATO mengalami penurunan di tahun 2011 sebanyak 0,719 kemudian menurun lagi di tahun 2012 sebanyak 0,251. Hal ini

							dikatakan kurang baik karena semakin tinggi ratio TATO berarti semakin efisien penggunaan keseluruhan aktiva di dalam menghasilkan penjualan. (Syamsuddin, 2011:43)
ROI	%	19,61	22,61 (Peningkatan 3)	24,93 (Peningkatan 2,32)	Sangat Baik		Rasio sebesar 19,61% berarti bahwa penghasilan bersih yang diperoleh adalah sebesar 19,61% dari total aktiva. ROI mengalami peningkatan selama tiga tahun tersebut dikatakan sangat baik karena semakin tinggi rasio ini, semakin baik keadaan suatu perusahaan. (Syamsuddin, 2011:63)
ROE	%	28,47	27,34 (Penurunan 1,13)	26,82 (Penurunan 0,52)	Kurang Baik		Rasio sebesar 28,47% di tahun 2010 menunjukkan bahwa tingkat return yang diperoleh pemilik perusahaan atas modal yang diinvestasikan adalah sebesar 28,47%. ROE mengalami penurunan selama tiga tahun dikatakan kurang baik karena semakin tinggi return atau penghasilan yang diperoleh semakin baik kedudukan pemilik perusahaan. (Syamsuddin, 2011:64)

	Ukuran	Satuan	Tahun			Hasil	Keterangan
			2010	2011	2012		
<b>Perspektif Pelanggan</b>	Retensi Pelanggan	%	171,83	180,48 (Peningkatan 8,65)	125,40 (Penurunan 55,08)	Fluktuatif	Perusahaan mengalami peningkatan sebesar 8,65 di tahun 2011 hal ini karena peningkatan pelanggan di tahun 2011 dua kali lipat dari tahun sebelumnya dibandingkan dari tahun 2009 ketahun 2010. Penurunan retensi pelanggan menunjukkan kurang dapat mempertahankan pelanggan lama dan meningkatkan pelanggan lebih banyak tiap tahunnya.
	Akuisisi Pelanggan	%	71,83	80,48 (Peningkatan 8,65)	25,40 (Penurunan 55,08)	Fluktuatif	Perusahaan mengalami peningkatan di tahun 2011 hal ini disebabkan karena terjadi kenaikan pelanggan yang cukup drastis di tahun 2011 yaitu sebanyak 3700 pelanggan. Sedangkan, di tahun 2012 terjadi penurunan cukup banyak pula disebabkan pelanggan yang meningkat hanya sebanyak 940 pelanggan dari tahun sebelumnya ini menunjukkan kurang dapat meningkatkan jumlah pelanggan baru.
	Kepuasan Pelanggan	%	2,146	1,270 (Penurunan 876)	1,099 (Penurunan171)	Sangat Baik	NOC mengalami penurunan selama tiga tahun hal ini menunjukkan kepuasan pelanggan mengalami peningkatan.

	Ukuran	Satuan	Tahun			Hasil	Keterangan
			2010	2011	2012		
<b>Perspektif Proses Bisnis Internal</b>	Tingkat Penjualan	Rp	3.958.206.515	3.806.792.989 (Penurunan 151.413.526)	4.320.832.570 (Peningkatan 514.039.581)	Fluktuatif	Tingkat penjualan mengalami penurunan di tahun 2011 hal ini disebabkan karena jumlah karyawan yang bertambah tiap tahunnya belum mampu meningkatkan penjualan di tahun 2011. Sedangkan terjadi peningkatan penjualan di tahun 2012 yang dipengaruhi oleh factor penambahan karyawan tahun 2012.
<b>Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan</b>	Retensi Karyawan	%	8	11,53 (Peningkatan 3,53)	3,57 (Penurunan 7,96)	Fluktuatif	LTO mengalami peningkatan di tahun 2011 hal ini karena jumlah karyawan yang meningkat sebanyak 3 orang dari tahun sebelumnya dan penambahan karyawan tahun 2011 merupakan tertinggi sebanyak 6 orang. Sedangkan, penurunan drastic retensi karyawan di tahun 2012 terjadi karena jumlah penambahan karyawan dari tahun sebelumnya hanya 1 orang dari tahun sebelumnya.
							Produktivitas karyawan menurun di tahun 2011 disebabkan karena tingkat kenaikan karyawan tahun

	Produktivitas Karyawan	Rp	164.925.271,5	140.992.332,9 (Penurunan 23.932.938,6)	154.315.448,9 (Peningkatan 13.323.116)	Fluktuatif	2011 sebanyak 3 orang belum mampu meningkatkan jumlah penjualan di tahun 2011. Sedangkan di tahun 2012 penambahan jumlah karyawan sebanyak 1 orang ternyata dapat meningkatkan jumlah penjualan di tahun tersebut.
--	------------------------	----	---------------	--	--	------------	--

Sumber: Data Diolah, 2014



## BAB V

### PENUTUP

#### A. Kesimpulan

Penerapan konsep *balanced scorecard* sebagai alat pengukuran kinerja perusahaan dapat memberikan informasi mengenai kinerja bisnis dari perusahaan KAHA Tours & Travel Surabaya, dimana pengukurannya tidak hanya didasarkan kinerja pada aspek keuangan melainkan juga mempertimbangkan kinerja aspek-aspek non keuangan seperti pelanggan, proses bisnis internal maupun pembelajaran dan pertumbuhan karyawan di dalam perusahaan. Berdasarkan analisis pengukuran kinerja metode *balanced scorecard* yang telah dilakukan pada KAHA Tours & Travel Surabaya, maka didapatkan beberapa hasil dari penelitian antara lain:

1. Hasil pengukuran kinerja pada KAHA Tours & Travel Surabaya ditinjau dari perspektif keuangan pada rasio likuiditas menunjukkan hasil yang *over liquid* karena banyak jumlah kas dan kas yang disimpan di bank yang mengganggu pada aktiva lancar sedangkan kewajiban lancar yang dipenuhi perusahaan semakin berkurang. Sedangkan untuk rasio aktivitas menunjukkan bahwa adanya penurunan kemampuan perusahaan dalam menggunakan total aktiva baik total aktiva lancar dan aktiva tetap yang dimiliki perusahaan dalam rangka untuk meningkatkan jumlah penjualan. Sementara rasio profitabilitas yaitu ROE menunjukkan nilai kurang baik karena perbandingan jumlah modal sendiri dengan laba bersih sesudah pajak peningkatan tiap tahunnya sangat kecil ditunjukkan pertumbuhannya di tahun 2010 hingga tahun 2012. Namun

ROI menunjukkan nilai yang sangat baik karena adanya peningkatan atas kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba bersih dari total asset yang dimiliki oleh perusahaan.

2. Hasil pengukuran kinerja pada KAHA *Tours and Travel* Surabaya ditinjau dari perspektif pelanggan berdasarkan tolak ukur pangsa pasar, retensi pelanggan, dan akuisisi pelanggan dari tahun 2010 hingga tahun 2012 menunjukkan hasil yang fluktuatif karena perusahaan belum mampu memaksimalkan perluasan pasar guna menarik pelanggan baru sehingga pencapaian peningkatan jumlah pelanggan belum mencukupi tiap tahunnya. Namun kepuasan pelanggan KAHA *Tours and Travel* Surabaya menunjukkan hasil yang sangat baik karena kecilnya jumlah keluhan pelanggan yang disampaikan ke perusahaan tiap tahunnya. Keluhan pelanggan tersebut dikirim pelanggan melalui *comment* via *email*, oleh karenanya sedikit pelanggan yang mengirim *comment* tiap tahunnya.
3. Hasil pengukuran kinerja pada KAHA *Tours and Travel* Surabaya ditinjau dari perspektif proses bisnis internal dikatakan fluktuatif, hal ini dapat dilihat dengan menurun dan meningkatnya penjualan dari tahun 2010 hingga tahun 2012. Hal itu berarti jasa yang ditawarkan perusahaan KAHA *Tours and Travel* Surabaya belum mampu memaksimalkan persaingan terhadap perusahaan lain dan menarik minat masyarakat sehingga dapat meningkatkan penjualan perusahaan tiap tahunnya.

4. Hasil pengukuran kinerja pada KAHA *Tours and Travel* Surabaya ditinjau dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan berdasarkan tolak ukur retensi karyawan dan produktivitas karyawan menunjukkan hasil yang fluktuatif, ini menunjukkan bahwa naiknya karyawan per tahunnya belum mampu memaksimalkan jumlah penjualan perusahaan.

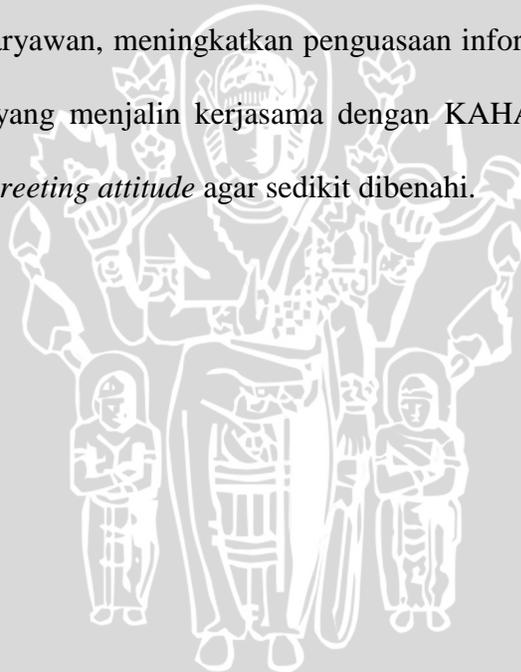
#### **B. Saran**

Berdasarkan kesimpulan yang telah diuraikan, maka saran yang dapat diberikan dan direkomendasikan oleh peneliti sebagai bahan pertimbangan bagi KAHA *Tours and Travel* Surabaya adalah sebagai berikut:

1. PT. KAHA *Tours and Travel* Surabaya sebaiknya menerapkan metode *balanced scorecard* sebagai alat untuk mengukur kinerja perusahaan agar diperoleh pengukuran kinerja yang komprehensif untuk semua perspektif keuangan maupun non keuangan (pelanggan, proses bisnis internal, pertumbuhan dan pembelajaran).
2. Pada perspektif keuangan KAHA *Tours and Travel* Surabaya sebaiknya perusahaan mampu mengolah aktiva lancar yang ada agar kas tidak menganggur terlalu banyak yaitu dengan mengalokasikan pembelian aktiva tetap agar dana yang ada tidak mengendap pada aktiva lancar.
3. Pada perspektif pelanggan KAHA *Tours and Travel* Surabaya sebaiknya lebih memperhatikan usaha untuk menarik minat pelanggan baru, hal itu dapat mempengaruhi peningkatan customer lebih banyak tiap tahunnya karena pelanggan merupakan sumber pendapatan bagi perusahaan sehingga kepuasan

karyawan dapat meningkatkan loyalitas pelanggan terhadap pembelian produk jasa perusahaan.

4. Pada perspektif bisnis internal KAHA *Tours and Travel* Surabaya sebaiknya tetap menjaga nama baik perusahaan dan terus mengembangkan penjualan tiket dan hotel hingga ke taraf internasional.
5. Kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan pada KAHA *Tours and Travel* Surabaya sebaiknya dengan memberikan pelatihan dan pengembangan kepada semua karyawan, meningkatkan penguasaan informasi mengenai tiket dan hotel-hotel yang menjalin kerjasama dengan KAHA *Tours and Travel* Surabaya, serta *greeting attitude* agar sedikit dibenahi.



## DAFTAR PUSTAKA

- Darsono & Ashari. 2005. Pedoman Praktis Memahami Laporan Keuangan. Yogyakarta: ANDI
- Drucker, Peter Ferdinand. (2002). Managing in the Next Society. Roudlege.
- Harahap, Sofyan Syafri. 2008. Analisis Kritis Atas Laporan Keuangan. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Hasibuan, Malayu, S.P. 2003. Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalah. Jakarta: PT. Toko Gunung Agung.
- Horngren, T. Charles. 2008. Akuntansi Biaya (Penekanan Manajerial). Jakarta: Erlangga
- Kaplan, S. Robert dan David, P. Norton, (Januari-Februari 1992), The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance, Harvard Business Review, Boston, United States of America: Harvard Business School Press.
- Kaplan, S. Robert dan David, P. Norton. (1996). The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action, Edisi satu, Boston, United States of America: Harvard Business School Press.
- (2000), Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi, alih bahasa Peter R. Yossi Pasla. Jakarta: Erlangga.
- Kuncoro, Mudrajad. 2009. Metode Riset untuk Bisnis dan Ekonomi. Jakarta: Erlangga.
- Makhijani Naresh dan James Creelman. 2012. Menciptakan Balanced Scorecard Untuk Organisasi Jasa Keuangan. Penerbit: Erlangga
- Moleong, Lexy J. 2009. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Edisi Revisi. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mulyadi dan Johny Setyawan . 2001. Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen: Sistem Pelipatgandakan Kinerja Perusahaan, Edisi 2, Jakarta: Salemba Empat.
- .2007. Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen, Edisi 3. Jakarta: Salemba Empat.
- Nazir, Mohammad. 1999. Metode Penelitian, Cetakan Ke-4. Jakarta: Ghalia Indonesia
- Prihadi, Toto. 2009. Deteksi Cepat Kondisi Keuangan: 7 Analisis Rasio Keuangan. Jakarta: PPM

- Purwati, Ari dan Darsono Prawironegoro.2013. Akuntansi Manajemen. Edisi Ketiga, Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Rangkuti, Freddy. 2011. SWOT Balanced Scorecard: Teknik Menyusun Strategi Korporat Yang Efektif Plus Cara Mengelola Kinerja dan Resiko. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Tunggal Amin Wijaya. 2001. Pengukuran Kinerja dengan Balanced Scorecard. Jakarta: Harvarindo
- Sugiyono. 2009. Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D. Bandung: Alfabeta.
- Syariati, Dian,dkk. 2009. Balanced Scorecard. Malang: Universitas Brawijaya Press (UB Press)
- Umar, Husein. 2005. Evaluasi Kinerja Perusahaan: Teknik Evaluasi Bisnis dan kinerja Perusahaan secara Komprehensif, Kuantitatif dan Modern. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama
- Umar, Husein. 2004. Metode Penelitian Bisnis untuk Skripsi dan Tesis Bisnis. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Yuwono, Sony, Edy Sukarno. 2003. Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Zulganef. 2008. Metode Penelitian Sosial dan Bisnis. Penerbit: Graha Ilmu
- Syamsuddin, Lukman. 2007. Manajemen Keuangan Perusahaan. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada

#### **INTERNET**

- Suryana, Taryana. 2006. Implementasi Balanced Scorecard Sebagai Alat Ukur Kinerja Perguruan Tinggi: Studi Kasus Universitas Komputer Indonesia, Diakses 23 Januari 2014 dari <http://sms.unikom.ac.id>
- <http://m.liputan6.com/bisnis/read.html> (Diakses tanggal 3 januari 2014)
- <http://macroeconomicdashboard.com/index.php/id/ekonomi-makro/119-perkembangan-ekonomi-terkini-2013-ii> (Diakses tanggal 3 Januari 2014)
- [www.marketing.co.id](http://www.marketing.co.id) (Diakses tanggal 27 Februari 2014)
- [www.tabloidbo.com](http://www.tabloidbo.com) (Diakses tanggal 06 Maret 2014)
- [www.kaha.co.id](http://www.kaha.co.id) (Diakses tanggal 17 juni 2014)

**PERUSAHAAN**

KAHA Group *Tours and Travel* Surabaya

**JURNAL dan SKRIPSI**

Aswirah. 2012. *Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Alat Ukur Kinerja Perusahaan*. Jurnal, Program Studi Administrasi Bisnis, S-1 Universitas Brawijaya Malang.

Laksmita Venda Arsenia. 2011. *Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Metode Balanced Scorecard*. Jurnal, Fakultas Ekonomi, S-1 Universitas Diponegoro Semarang.

Lestari Ita Fauzia. 2011. *Penerapan Metode Balanced Scorecard untuk Mengukur Kinerja Perusahaan*. Skripsi, Program Studi Administrasi Bisnis, S-1 Universitas Brawijaya Malang.



## PEDOMAN WAWANCARA

Dengan ini menyatakan bahwa:

1. Nama : Yunita Laksmi Utari
2. Judul Skripsi : Penerapan Analisis *Balanced Scorecard* Untuk Mengukur Kinerja Perusahaan

Ingin mengajukan permohonan wawancara, sehubungan dengan penelitian yang sedang saya kerjakan guna memenuhi data penelitian.

Berikut ini beberapa pertanyaan yang akan saya ajukan adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana metode yang digunakan KAHA *Tours & Travel* Surabaya dalam menghitung profitabilitas?
2. Apakah strategi yang digunakan KAHA *Tours & Travel* Surabaya dalam menawarkan keunikan produk jasanya dibanding dengan perusahaan *tour & travel* lain?
3. Bagaimana cara KAHA *Tours & Travel* Surabaya dalam meningkatkan pelanggan per tahunnya?
4. Apakah terdapat program pelatihan untuk karyawan baru dan lama pada KAHA *Tours & Travel* Surabaya?
5. Bagaimana *turnover* karyawan tiap tahunnya pada KAHA *Tours & Travel* Surabaya?
6. Apa saja produk jasa yang ditawarkan KAHA *Tours & Travel* Surabaya?

UNIVERSITAS BRAWIJAYA



UNIVERSITAS BRAWIJAYA





UNIVERSITAS BRAWIJAYA



UNIVERSITAS BRAWIJAYA



UNIVERSITAS BRAWIJAYA



# KAHA

## HOTEL RESERVATION VOUCHER

No. AK : 9593122

1. ADDRESS COUPON

Name & Address of Hotel GARDEN PALACE JL. YOS SUDARSO	CITY SURABAYA-CITY AREA	Phone 031-5321001
Name of Guest EVA MRS	Room No. [REDACTED]	Room Type G1e ( One )
Check in date 15 May 2009	Check out date 17 May 2009	Number of Nights 02 ( Two )
Type of Room DELUXE THEME	Category of Rates DEL.B.FAST	Confirmed Hotel by IRI
Special instructions REQ KING SIZE BED, PLS	Package [REDACTED]	Confirmed date by SHINTA-SBY
<p>PAYMENT: This voucher is valid for room only, unless other service is specified. (tipses should be sent to KAHATOURS Head Office by presenting the third coupon)</p> <p>Hotel Code [REDACTED]</p> <p>Issued by SHINTA-SBY</p> <p>Date of Issue 14 May 2009</p>		
<p>ATTENTION:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. This voucher is valid on the requested date only</li> <li>2. The missing voucher can not be replaced, unless buy new one</li> <li>3. Not refundable after 7 days check out date from the hotel &amp; remarks from hotel must be attached.</li> <li>4. This voucher not valid if issued by handwriting</li> </ol>		



AK 9593122

IRI 0905-003216872  
KAHA PUSAT  
14 May 2009

*Shinta SBY*  
Stamp & Signature

**BANK MUAMALAT**

Bismillahirrahmanirrahim  
No. **05091951**

**BUKTI SETORAN/DEPOSIT-SLIP**

Tanggal/Dirote

No Rekening / No. Rekening Nama dan rekening dan alamat Full in of A.C. & Address Disor oleh / Dispositif / Alamat / Address	Tanggal/Dirote Tmata Cash Rp.	Cek Check Nomor Number Bank Bank Total TOTAL KREDIT CREDIT Rp. Terbilang
---	-------------------------------------	--

Tanda Tangan / Signature

REKOR DOK. NI. REV. EKAS. BEA LANG. SEDEK. UN. BUK. BEKAS. UN. B. RENCAS. 2005. LANS. BEKAS. UN. B. H. 200. AG. BUK. UN. B. 200. 200.

Untuk disetor pada hari kerja berikutnya  
 PD check untuk ditangguhkan tanggal

Nomor / No. /  
 SIK / SIK /  
 Rp.

DIISI OLEH BANK TO BE FILLED BY BANK

TIKET KREDIT





**TANDA TERIMA**

Telah terima dari : .....

Berupa : .....

Sejumlah : .....

Diserahkan, Direrima, ( ..... )

( ..... )

**KAHA** HOTEL RESERVATION 1. CUSTOMER'S COUPON

**SURAT TANDA TERIMA PERMOHONAN REFUND**

NO. VOUCHER : \_\_\_\_\_

HOTEL : \_\_\_\_\_ KOTA : \_\_\_\_\_

NAMA TAMU : \_\_\_\_\_

CHECK IN / OUT : Tgl. \_\_\_\_\_

DIPAKAI IN / OUT : Tgl. \_\_\_\_\_ Malam, \_\_\_\_\_ Kamar

TANG DIREFUND : \_\_\_\_\_

TYPE ROOM : \_\_\_\_\_ TGL. \_\_\_\_\_

VCR ISSUED BY/TGL : Rp. \_\_\_\_\_ Rp. 20.000.-

UANG REFUND : Rp. \_\_\_\_\_

CUSTOMER : \_\_\_\_\_ Tgl. \_\_\_\_\_

( \_\_\_\_\_ Nama Terang ) ( \_\_\_\_\_ Nama Terang )

**Keterangan :**

1. Surat permohonan ini, dapat dibuat apabila tidak lebih dari 7 hari setelah tanggal check out dari hotel.
2. Pemohonan ini harus ditempi surat keterangan refund dari hotel dan slip ini harus dibayar.
3. Surat ini apabila dikembalikan pada pelugas kaha saat pengambilan uangnya apabila permohonan ini deselujui oleh hotelny/kantor pusat.



## RESERVATION FORM

TO : _____	FAX TO NO : _____
ATT : _____	PLACE & DATE : _____
FROM : _____	REF : _____

<b>PLEASE BOOK &amp; CONFIRMED :</b> GUEST NAME : _____ NATIONALITY : _____ DATE IN / CUT : _____ NUMBER OF NIGHT : _____ TOTAL ROOM : _____ TYPE OF ROOM : _____	<b>HOTEL CONFIRMATION :</b> _____ _____ _____
---	--

PLEASE REPLY YOUR CONFIRMATION BY FAX TO \_\_\_\_\_ / TELP. \_\_\_\_\_

REMARKS : \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

**THAKS & BEST REGARDS**

THIS RESERVATION FORM IS NOT VALID FOR INVOICE REFERENCE  
RESERVATION FORM TOURS & TRAVEL

**CURRICULUM VITAE**

Nama : Yunita Laksmi Utari  
 NIM : 105030201111092  
 JenisKelamin : Perempuan  
 Tempat/Tanggal Lahir : Sumenep, 17 Juni 1992  
 Alamat : Pondok Sedati Asri GC.11 Sidoarjo  
 Agama : Islam  
 No. Hp : 081937944419  
 Email : yunitalaksmi@gmail.com

**Pendidikan:**

Periode		Pendidikan
Tahun	Tahun	
1998	- 2004	SD Negeri Pulungan
2004	- 2007	SMP Negeri 2 Sidoarjo
2007	- 2010	SMA Hang Tuah 2 Sidoarjo
2010	- 2014	Universitas Brawijaya Malang

**Magang:**

Dinas Pendapatan Daerah (DISPENDA) Kota Batu selama 30 hari masa kerja.



TOURS & TRAVEL • HOTEL RESERVATION • TICKETING • EVENT MANAGEMENT • KORPORASI  
WHOLESALE HOTEL • HOLIDAY • INTERNATIONAL • ECOMMERCE • TRANSPORT • GIndonesia.com



**KAHA TOURS & TRAVEL**

• Jl. K.H.M. MANSYUR NO. 119 - 121  
SURABAYA 60162 - INDONESIA  
• Telp. : +62.31.3536 000-7  
• Fax. : +62.31.3524 357  
• Email : kahasby@kaha.co.id

### SURAT KETERANGAN

Yang bertanda tangan dibawah ini menerangkan, bahwa :

Nama : Yunita Laksmi Utari  
Fakultas : Ilmu Administrasi Bisnis Universitas Brawijaya Malang  
Judul Materi : Penerapan Analisis Balance Score Card Untuk Mengukur Kinerja Perusahaan  
KAHA Tours & Travel Surabaya

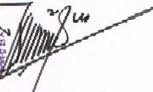
Telah selesai melakukan penelitian sehubungan dengan menyelesaikan tugas akhir kuliahnya di  
Perusahaan Kami KAHA Tours & Travel Surabaya dengan baik.

Demikian surat keterangan ini dibuat agar dapat digunakan sebagaimana mestinya.

Surabaya, 12 Agustus 2014

Hormat kami,

**KAHA TOURS & TRAVEL  
SURABAYA**

  
**HUSIN CHIRID**  
Finance & HRD Director



**KAHA Group Tours & Travel Surabaya**  
**Neraca Per 31 Desember Tahun 2010**

(Dalam Rupiah)

AKTIVA		PASSIVA	
<b>Aktiva Lancar</b>		<b>Kewajiban Lancar</b>	
Kas	8.395.172	Hutang Usaha	67.620.057
Bank	98.712.808	Hutang Uang Muka	30.027.361
Jaminan	299.413.232	Hutang Biaya	5.686.855
Piutang:		Hutang Lain-lain	<u>34.206.432</u>
Usaha	191.502.245	<b>Jumlah Kewajiban Lancar</b>	<b>137.540.705</b>
Lain-lain	143.915.486		
Biaya dibayar dimuka	<u>47.364.519</u>	<b>Kewajiban Lain-lain</b>	
<b>Jumlah Aktiva Lancar</b>	<b>789.303.519</b>	Hutang Direksi	<u>137.960.536</u>
		<b>Jumlah kewajiban lain-lain</b>	<b>137.960.536</b>
<b>Aktiva Tetap</b>		<b>Modal Sendiri</b>	
Harga Perolehan	464.698.000	Modal disetor	100.000.000
Akumulasi Penyusutan	<u>(433.048.006)</u>	Laba ditahan	336.199.067
<b>Nilai Buku</b>	<b>31.649.994</b>	Laba tahun berjalan	<u>176.613.936</u>
<b>Aktiva Lain-lain</b>		<b>Jumlah Modal Sendiri</b>	<b>609.813.003</b>
Aktiva lain-lain	<u>64.360.788</u>		
<b>Jumlah aktiva lain-lain</b>	<b>64.360.788</b>		
<b>Jumlah Aktiva</b>	<b>885.314.244</b>	<b>Jumlah Kewajiban dan Ekuitas</b>	<b>885.314.244</b>

Sumber: KAHA Tours & Travel Surabaya, 2014

**KAHA Group Tours & Travel Surabaya****Laporan Laba/Rugi****Per 31 Desember 2010**

(Dalam Rupiah)

Penjualan bersih		3.958.206.515
Harga Pokok Penjualan		(3.614.733.764)
<b>Laba Kotor</b>		<b>343.472.751</b>
Biaya Operasional		
Biaya penjualan	114.597.415	
Biaya Adiministrasi dan Umum	<u>681.929.554</u>	
Jumlah biaya operasional		<u>(796.526.969)</u>
<b>Laba Operasi</b>	<b>(453.054.218)</b>	
Pendapatan dan beban lain-lain		
Pendapatan lain-lain	633.012.654	
Beban lain-lain	<u>(6.344.500)</u>	
Jumlah pendapatan dan beban lain-lain		<u>626.668.154</u>
<b>LABA BERSIH</b>		<b>173.613.936</b>

Sumber: KAHA Tours &amp; Travel Surabaya, 2014

**KAHA Group Tours & Travel Surabaya**  
**Neraca Per 31 Desember Tahun 2011**

(Dalam Rupiah)

<b>AKTIVA</b>		<b>PASSIVA</b>	
<b>Aktiva Lancar</b>		<b>Kewajiban Lancar</b>	
Kas	97.029.445	Hutang Usaha	46.747.444
Bank	121.680.036	Hutang Uang Muka	21.180.584
Jaminan	249.547.708	Hutang Biaya	29.844.256
Piutang:		Hutang Lain-lain	<u>30.497.041</u>
Usaha	196.231.374	<b>Jumlah Kewajiban Lancar</b>	<b>128.269.325</b>
Lain-lain	220.373.998		
Biaya dibayar dimuka	<u>44.400.474</u>	<b>Kewajiban Lain-lain</b>	
<b>Jumlah Aktiva Lancar</b>	<b>929.263.035</b>	Hutang Direksi	<u>47.231.916</u>
		<b>Jumlah kewajiban lain-lain</b>	<b>47.231.916</b>
<b>Aktiva Tetap</b>		<b>Modal Sendiri</b>	
Harga Perolehan	464.698.000	Modal disetor	100.000.000
Akumulasi Penyusutan	<u>(443.048.006)</u>	Laba ditahan	509.813.003
<b>Nilai Buku</b>	<b>21.099.994</b>	Laba tahun berjalan	<u>229.409.573</u>
<b>Aktiva Lain-lain</b>		<b>Jumlah Modal Sendiri</b>	<b>839.222.576</b>
Aktiva lain-lain	<u>64.360.788</u>		
<b>Jumlah aktiva lain-lain</b>	<b>64.360.788</b>		
		<b>Jumlah Kewajiban dan</b>	
<b>Jumlah Aktiva</b>	<b>1.014.723.817</b>	<b>Ekuitas</b>	<b>1.014.723.817</b>

Sumber: KAHA Tours & Travel Surabaya, 2014

**KAHA Group Tours & Travel Surabaya****Laporan Laba/Rugi****Per 31 Desember 2011**

(Dalam Rupiah)

Penjualan bersih		3.806.792.989
Harga Pokok Penjualan		(3.359.176.301)
<b>Laba Kotor</b>		<b>447.616.688</b>
Biaya Operasional		
Biaya penjualan	118.428.762	
Biaya Adiministrasi dan Umum	<u>820.499.572</u>	
Jumlah biaya operasional		<u>(938.928.334)</u>
<b>Laba Operasi</b>		<b>(491.311.646)</b>
Pendapatan dan beban lain-lain		
Pendapatan lain-lain	721.392.219	
Beban lain-lain	<u>(671.000)</u>	
Jumlah pendapatan dan beban lain-lain		<u>720.721.219</u>
<b>LABA BERSIH</b>		<b>229.409.573</b>

Sumber: KAHA Tours &amp; Travel Surabaya, 2014

**KAHA Group Tours & Travel Surabaya**  
**Neraca Per 31 Desember Tahun 2012**

(Dalam Rupiah)

AKTIVA		PASSIVA	
<b>Aktiva Lancar</b>		<b>Kewajiban Lancar</b>	
Kas	62.530.852	Hutang Usaha	35.741.269
Bank	126.286.828	Hutang Uang Muka	16.593.373
Jaminan	217.371.745	Hutang Biaya	7.895.064
Piutang:		Hutang Lain-lain	<u>9.359.000</u>
Usaha	305.590.145	<b>Jumlah Kewajiban Lancar</b>	<b>69.588.706</b>
Lain-lain	310.275.334		
Biaya dibayar dimuka	<u>136.617.704</u>	<b>Kewajiban Lain-lain</b>	
<b>Jumlah Aktiva Lancar</b>	<b>1.158.672.608</b>	Hutang Direksi	<u>17.231.916</u>
		<b>Jumlah kewajiban lain-lain</b>	<b>17.231.916</b>
<b>Aktiva Tetap</b>		<b>Modal Sendiri</b>	
Harga Perolehan	464.698.000	Modal disetor	100.000.000
Akumulasi Penyusutan	<u>(454.148.006)</u>	Laba ditahan	739.222.576
<b>Nilai Buku</b>	<b>10.549.994</b>	Laba tahun berjalan	<u>309.540.192</u>
<b>Aktiva Lain-lain</b>		<b>Jumlah Modal Sendiri</b>	<b>1.146.762.768</b>
Aktiva lain-lain	<u>64.360.788</u>		
<b>Jumlah aktiva lain-lain</b>	<b>64.360.788</b>		
<b>Jumlah Aktiva</b>	<b>1.233.583.390</b>	<b>Jumlah Kewajiban dan Ekuitas</b>	<b>1.233.583.390</b>

Sumber: KAHA Tours & Travel Surabaya, 2014

**KAHA Group Tours & Travel Surabaya****Laporan Laba/Rugi****Per 31 Desember 2012**

(Dalam Rupiah)

Penjualan bersih		4.320.832.570
Harga Pokok Penjualan		(3.623.524.603)
<b>Lab Kotor 697.307.967</b>		
Biaya Operasional		
Biaya penjualan	147.221.045	
Biaya Adiministrasi dan Umum	<u>1.042.617.069</u>	
Jumlah biaya operasional		<u>(1.189.838.114)</u>
<b>Lab Operasi</b>		<b>(492.530.147)</b>
Pendapatan dan beban lain-lain		
Pendapatan lain-lain	802.564.739	
Beban lain-lain	<u>(2.494.400)</u>	
Jumlah pendapatan dan beban lain-lain		<u>800.070.339</u>
<b>LABA BERSIH</b>		<b>307.540.192</b>

Sumber: KAHA Tours &amp; Travel Surabaya, 2014