

**PENERAPAN ANALISIS *BALANCED SCORECARD* UNTUK  
MENGUKUR KINERJA PERUSAHAAN  
(Studi Kasus pada *KAHA Tours and Travel* Surabaya Tahun 2010-2012)**

**Yunita Laksmi Utari  
Siti Ragil Handayani  
Nila Firdausi Nuzula**  
Fakultas Ilmu Administrasi  
Universitas Brawijaya  
Malang  
Email: yunitalaksmi@gmail.com

***ABSTRACT***

*This research describes performance of KAHA Tours and Travel Surabaya using balanced scorecard during 2010-2012. Method of this research was used descriptive research, analysis of quantitative with an approach of case study. The results show that the company experienced overliquid, whereas it had lacks of activity and profitability ratios. The performance measurement based of customers perspective shows that customer retention and acquisition were not stable. Unstable performance is also described by level of sales and employee retention and productivity. However, the company has good results on market share and customer satisfaction measurements. This study recommended the company to apply the balanced scorecard method as a tool to measure the performance comprehensively since the method covers all financial and non-financial perspective.*

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

***ABSTRAK***

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan kinerja *KAHA Tours and Travel* Surabaya jika diukur menggunakan *balanced scorecard* periode Tahun 2010-2012. Metode penelitian yang digunakan adalah jenis penelitian deskriptif, analisis kuantitatif dengan pendekatan studi kasus. Hasil penelitian menunjukkan pada perspektif keuangan, rasio likuiditas *over liquid*, rasio aktivitas dan profitabilitas menunjukkan nilai kurang baik; pengukuran kinerja pada perspektif pelanggan berdasarkan tolak ukur retensi pelanggan dan akuisisi pelanggan menunjukkan nilai fluktuatif. Nilai fluktuatif juga ditunjukkan dari tingkat penjualan, retensi karyawan dan produktivitas. *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 dan non keuangan (pelanggan, proses bisnis internal, pertumbuhan dan pembelajaran).

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

**1. PENDAHULUAN**

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.

Perkembangan bisnis *travel agent* 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 Tours and Travel Surabaya 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 Tours and Travel Surabaya 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*”

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).

## 2. KAJIAN PUSTAKA

### 2.1 *Balanced Scorecard*

*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 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

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*.

## 2.2 Manfaat dan Kelebihan *Balanced Scorecard*

Menurut Horngren (2008:10) 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.

Menurut Mulyadi (2009:14-15) kelebihan *balanced scorecard* diantaranya:

### 1) Komprehensif

*Balanced scorecard* memperluas perspektif yang dicakup dalam perencanaannya, dari yang sebelumnya hanya pada perspektif keuangan, 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* mewajibkan 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.

### 3) Seimbang

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

## 2.3 Kinerja Perusahaan

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.

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*).

## 2.3 Pengertian Pengukuran Kinerja Perusahaan

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.

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

## 2.2 Manfaat Pengukuran Kinerja Perusahaan

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

### 3. METODE PENELITIAN

#### 3.1 Jenis Penelitian

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 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. Langkah-langkah dalam analisis data yang digunakan bersifat deskriptif yaitu:

#### 1) Perspektif Keuangan

##### 1. Rasio Likuiditas

###### a) Rasio Lancar

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

###### b) Rasio Kas

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

##### 2. Rasio Aktivitas

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

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

### 3. Rasio Profitabilitas

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

$$\text{ROI} = \frac{\text{Net Profit After Taxes}}{\text{Total Assets}} \times 100\%$$

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

$$\text{ROE} = \frac{\text{Net Profit After Tax}}{\text{Stockholder Equity}} \times 100\%$$

### 2) Perspektif Pelanggan

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

#### 2. Retensi Pelanggan (*Customer Retention*)

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

#### 3. Akuisisi Pelanggan (*Customer Acquisition*)

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

#### 4. Kepuasan Pelanggan (*Customer Satisfaction*)

$$\text{NOC} = \frac{\text{Jumlah Keluhan Pelanggan}}{\text{Jumlah Pelanggan}} \times 100\%$$

### 3) Perspektif Proses Bisnis Internal

#### 1. Proses Inovasi,

#### 2. Proses Pelayanan Purna Jual

### 4) Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

#### 1. Retensi Karyawan

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

#### 2. Produktivitas Karyawan

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

## 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

### 4.1. Hasil Analisis Data

#### 1) Perspektif Keuangan

##### 1. Rasio Likuiditas

###### a. Rasio Lancar (*Current Ratio*)

Tabel 1. Hasil Analisis *Current Ratio*

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%

*Current ratio* 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.

b. Rasio Kas (*Cash Ratio*)

**Tabel 2. 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%

*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.

2. Rasio Aktivitas

a. Total Asset Turn Over (TATO)

**Tabel 3. Hasil Analisis Total Aset (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)

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.

3. Rasio Profitabilitas

a. *Return On Investment* (ROI)

**Tabel 4. 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%

Hasil analisis *Return On Investment* (ROI) 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.

b. *Return On Equity* (ROE)

**Tabel 5. 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%)

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

### 1. Pangsa Pasar

**Tabel 6. 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%

Pada pasar domestik, KAHA Tours and Travel Surabaya 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))

### 2. Retensi Pelanggan

**Tabel 7. 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%

Retensi pelanggan (*customer retention*) mengalami fluktuasi dari tahun 2010 sampai tahun 2012. 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.

## 3. Akuisisi Pelanggan

**Tabel 7. Hasil Analisis Akuisisi Pelanggan 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%

Hasil analisis menunjukkan 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.

### 4. Kepuasan Pelanggan

**Tabel 8. Hasil Analisis Kepuasan Pelanggan KAHA Tours and Travel Surabaya Tahun 2010-2012**

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

Hasil analisis menunjukkan terjadi penurunan atas *Number of Complaint* tiap tahunnya. 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.

## 3) Perspektif Proses Bisnis Internal

### 1. Proses Inovasi

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. 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.

## 2. Proses Pelayanan Purna Jual

- a. KAHA *access membership*
- b. KAHA *Tours & Travel* Surabaya selalu memberikan info kepada customer apabila terdapat promo tentang tiket *airline*.
- c. KAHA *Tours and Travel* Surabaya memberikan bonus-bonus tertentu terhadap pelanggan yang telah membeli tiket dan *voucher* hotel.

## 4) Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

### 1. Retensi Karyawan

**Tabel 9. 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%

Hasil analisis menunjukkan bahwa tingkat perputaran karyawan di KAHA *Tours and Travel* Surabaya sangat kecil yang berarti KAHA mampu mempertahankan para karyawan yang bekerja diperusahaan.

### 2. Produktivitas Karyawan

**Tabel 10. 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

Hasil analisis menunjukkan bahwa produktivitas karyawan menurun disebabkan oleh peningkatan jumlah karyawan sedangkan jumlah penjualan yang tidak terlalu tinggi.

## 5. KESIMPULAN DAN SIMPULAN

### 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis yang telah dilakukan pada KAHA *Tours and Travel* Surabaya, maka dapat disimpulkan sebagai berikut :

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 menganggur pada aktiva lancar sedangkan kewajiban lancar yang dipenuhi perusahaan semakin berkurang.

Sedangkan untuk rasio aktivitas menunjukkan bahwa adanya penurunan kemampuan perusahaan 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. ROI menunjukkan nilai sangat baik karena adanya peningkatan kemampuan perusahaan 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

## 5.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas, maka peneliti mengemukakan beberapa saran yang dapat bermanfaat bagi perkembangan dan kemajuan KAHA *Tours and Travel* Surabaya, 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

Drucker, Peter Ferdinand. (2002). *Managing in the Next Society*. Roudlege.

- 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, (2000), Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi, alih bahasa Peter R. Yossi Pasla. Jakarta: Erlangga.
- Mulyadi dan Johny Setyawan . 2007. Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen: Sistem Pelipatgandakan Kinerja Perusahaan, Edisi 2, Jakarta: Salemba Empat.
- \_\_\_\_\_.2009. Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen, Edisi 3. Jakarta: Salemba Empat.
- Purwati, Ari dan Darsono Prawironegoro.2013. Akuntansi Manajemen. Edisi Ketiga, Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Yuwono, Sony, Edy Sukarno. 2003. Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.

#### **INTERNET**

[www.kaha.co.id](http://www.kaha.co.id) (Diakses tanggal 17 juni 2014)