BAB IV
ANALISIS DATA

A. Implementasi *Balanced Scorecard* Pada Tour & Travel Lintas Darfiq

1. Perspektif Keuangan

Dalam pengukuran perspektif keuangan ini digunakan perhitungan terhadap:

Tabel 4.1

Hasil Pengukuran Perspetif Keuangan

Ukuran	Tahun		
	2013	2014	2015
ROI	3,83%	3,52%	2,94%
Profit Margin	6,69%	5,73%	5,51%

Sumber: hasil olah data

Dari hasil penelitian yang sudah dilakukan, nilai ROI mengalami kenaikan 0,31% dari tahun 2013 sampai dengan tahun 2014, sedangkan 2014 sampai 2015 yang mengalami kenaikan sebesar 0,58%, meskipun prosentase kenaikan tidak besar akan tetapi mengalami kenaikan yang cukup stabil tentu saja berdampak positif bagi kelangsungan perusahaan. Pada *profit margin* didapatka prosentase yang bernilai positif hal ini disebabkan karena perusahaan terus mengalami kenaikan dari periode 2014 sampai periode 2015, dari tabel diatas dapat kita lihat adanya tren naik pada tahun 2014 yaitu 0,96% dan 0,22% pada tahun 2015. Dengan adanya tren naik pada tersebut tentu saja akan berdampak positif bagi kelangsungan perusahaan pada periode selanjutnya.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Dengan hasil perhitungan tabel diatas telah menunjukkan bahwa kinerja keuangan Lintas Darfiq semakin meningkat dengan kondisi aspek keuangan yang baik. Oleh karena itu dapat dikatakan bahwa perspektif keuangan Lintas Darfiq bisa menjaga dan mempertahankan kinerja keuangan yang baik. Oleh karena itu Lintas Darfiq mampu mengatasi masalah kerugian dan meningkatkan modal dalam menciptakan laba selama periode tersebut.

Mengingat pengukuran perspektif keuangan memiliki peranan yang penting bagi Lintas Darfiq, yakni yang pertama adalah semua perspektif tergantung pada pengukuran keuangan yang menunjukkan implementasi dari strategi yang sudah direncanakan dan yang kedua adalah memberi dorongan pada ketiga perspektif yang lainnya tentang target yang harus dicapai oleh perusahaan. Hal ini sejalan dengan pendapat Kaplan dan Norton terkait dengan *Balanced Scorecard* tentang pencapaian visi organisasi.[56]

2. Perspektif Pelanggan

Dalam pengukuran kinerja perspektif pelanggan ini sasaran strategik dari Lintas Darfiq adalah meningkatkan kualiatas jasa, meningkatkan hubungan dengan pelanggan, dan meningkatkan citra Lintas Darfiq. Oleh sebab itu perlu adanya ukuran hasil dari sasaran strategik seperti jumlah pelanggan baru, kesetiaan pelanggan, dan kesan yang didapat dari pelanggan.

[56] Yuwono, *Balanced Scorecard*…, 31-32

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Dari hasil pengukuran perspektif pelanggan dapat kita lihat dari pemerolehan pelanggan terjadi kenaikan mulai dari tahun 2013 hingga 2015. Kenaikan jumlah pelanggan itu tidak lain disebabkan beberapa faktor yang telah dilakukan oleh Lintas Darfiq. Dari beberapa hal yang dilakukan oleh Tour & Travel Lintas Darfiq seperti penambahan kantor cabang pembantu Lintas Darfiq di Mall BG Junction Lt. 2 Blok B45 untuk kemudahan pelanggannya, selalu mengikuti pamaren terkait haji & umroh guna mengenalkan Lintas Darfiq dan produk-produknya, penyediaan lahan parkir yang nyaman dan aman , penyediaan sarana toilet bersih, penambahan AC dan TV diruang tunggu dan menjaga hubungan baik dengan pelanggan. Faktor-faktor inilah yang menyebabkan kenaikan jumlah pelanggan. Tabel terkait dengan jumlah pemerolehan pelanggan Lintas Darfiq terdapat pada tabel 3.5 tentang jumlah perolehan pelanggan Lintas Darfiq.

Berdasarkan wawancara dengan pelanggan yang dilakukan kepada beberapa calon jama'ah secara acak, diperoleh data sebagai berikut: wawancara dengan pelanggan bernama Bpk. Sukron Makmun, mengatakan bahwa Tour & Travel Lintas Darfiq merupakan travel yang bertanggung jawab pada jama'ahnya, dari penilaian Bpk. Sukron menunjukkan bahwa Lintas Darfiq mampu memenuhi keinginannya atas tanggung jawab yang diberikan Lintas Darfiq. Pelanggan atas nama Ibu Nurul mengatakan menggunakan jasa Lintas Darfiq atas saran keluarganya karena enak dan bertanggung jawab. Hal ini menunjukkan bahwa citra Lintas Darfiq pada

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

pelanggannya terjalin dengan baik. Pelanggan atas nama H. Saidin dan Bpk. Abdu Wahid mengatakan hal yang hampir sama yakni alasan memilih Lintas Darfiq karena kantornya dekat, pelayanannya juga bagus dan berpengalaman. Hal ini menunjukkan bahwa Bpk. Saidin dan Bpk. Abdul Wahid puas dengan pelayanan-pelayanan yang diberikan oleh Lintas Darfiq. Wawancara dengan Hj. Musdalifah mengatakan Lintas Darfiq banyak promonya dan inovatif. Hal ini menunjukkan bahwa Ibu Musdalifah merasa keinannya terpenuhi dan puas dengan produk-produk/inovasi dari Lintas Darfiq. Selanjutnya wawancara dengan Bpk. Badrut yang memilih Lintas Darfiq karena perkenalannya dengan manajer Lintas Darfiq memudahkan mendapatkan informasi. Hal ini menunjukkan bahwa Bpk. Badrut merasa dipuaskan dengan hubungan baik dengan menajemen Lintas Darfiq.

Dari hasil wawancara dengan pelanggan, dapat disimpulkan bahwa pada perspektif pelanggan ini penilaian yang diperoleh Lintas Darfiq terkait produk dan pelayanan mendapatkan respon yang baik dan positif. Hal ini dapat dilihat dari kesan yang pelanggan peroleh terhadap pelayanan jasa maupun produk yang diberikan oleh Tour & Travel Lintas Darfiq.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif proses bisnis internal adalah mengukur efisiensi dan efektifitas perusahaan dalam memproduksi barang dan jasa. Terdapat 3 proses usaha utama dalam proses bisnis internal, yaitu inovasi, proses operasi, dan layanan purna jual. Lintas Darfiq selalu melakukan inovasi

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

produk-produk yang baru dan menarik untuk menggaet konsumen, dan menciptakan produk-produk terbaru sesuai dengan apa yang dibutuhkan para konsumen.

Pada perspektif proses bisnis internal ini, Tour & Travel Lintas Darfiq Surabaya memiliki sasaran strategis dalam hal inovasi produk serta mengembangkan produk-produk yang potensial. Beberapa terobosan produk-produk baru yang potensial antara lain:

a. Umroh pesantren maulid.

   Produk yang ditawarkan lintas darfiq dengan pilihan paket hemat, *regular*, dan VIP, dan juga adanya diskon 4 juta bagi 5 pendaftar pertama setiap tanggal keberangkatan.

b. Umroh hebat harga hemat langsung madinah

   Promo khusus dari Lintas Darfiq untuk keberangkatan bulan maret saja dengan pilihan paket hemat dan regular dan penerbangan surabaya langsung madinah.

c. Umroh Romadhan langsung madinah

   Promo khusus keberangkatan bulan Romadhon dengan tiga pilihan paket yaitu, paket full Ramadhon, paket awal Ramadhon dan paket akhir Romadhon dan juga penerbangan dari Surabaya langsung madinah.

d. Promo *landing* madinah

   Salah satu produk Lintas Darfiq dengan promo harga sebesar 22 juta *all in* selama 14 hari dengan penerbangan langsung madinah.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Penawaran-penarawan produk yang diberikan oleh Lintas Darfiq seperti penerbangannya yang langsung ke madinah tanpa harus transit, membuat perjalanan semakin cepat dan lebih nyaman hal inilah yang menjadi daya tarik tersendiri bagi konsumen dan calon konsumen Lintas Darfiq.

Selain itu Kaplan dan Norton juga mengemukakan pada perspektif ini terdapat prinsip dasar proses operasi yaitu aktivitas yang dilakukan perusahaan, mulai dari saat keberangkatan jama'ah sampai kedatangannya dilakukan dengan efisien dan tepat waktu. Prinsip inilah dipegang teguh oleh Tour & Travel Lintas Darfiq mengacu pada visi misi perusahaan yang mengedepankan pelayanan yang baik bagi para tamu-tamu Allah (Jama'ah).

Proses pelayanan purna jual yang dilakukan Lintas Darfiq juga menjadi salah satu yang diperhatikan oleh perusahaan. Pada perspektif ini, Lintas Darfiq memberikan tanggung jawab yang prima mulai dari keberangkatan sampai kedatangannya untuk keamanan dan kenyamanan para jama'ahnya. Lintas Darfiq selalu memberikan kabar/ informasi terkait umroh dan haji dan informasi produk-produk terbaru yang dikeluarkan oleh Lintas Darfiq. Lintas darfiq juga memberikan pelayanan pengaduan 24 jam Hal ini semata mata untuk memberikan pelayanan kepada pelanggannya dengan harapan mendapat rasa puas dari mereka.

Dalam perspektif proses bisnis internal ini tidak lepas dari strategi-strategi yang di lakukan Lintas Darfiq mengenalkan produknya. Beberapa

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

strategi yang dilakukan Lintas Darfiq dalam meningkatkan penjualan dan pengenalan terhadap calon pelanggannya, antara lain:

1. Strategi pengenalan di medsos

   Strategi ini dilakukan di media sosial seperti bbm, facebook, whatsapp, instagram dan lain sebagainya yang berkaitan dengan media sosial, untuk mengenalkan Lintas Darfiq dan produk-produk yang ditawarkan oleh Lintas Darfiq. Kelebihan dari strategi ini selain lebih efisien juga minim biaya pengeluaran.

2. Strategi peningkatan penjualan dengan mengikuti pamiran/*event*

   Strategi ini dilakukan Lintas Darfiq dengan mendirikan stand di setiap pameran dan mengajak calon pelanggan secara langsung untuk lebih kenal dengan produk-produk dan pelayan yang diberikan Lintas Darfiq.

3. Strategi peningkatan penjualan melalui paket/group

   Dengan mengunjungi instansi/perkantoran dan mengenalkan produk-produk Lintas Darfiq.

4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Perspsektif pembelajaran dan pertumbuhan bertujuan untuk mendorong organisasi agar berjalan dan tumbuh dengan tujuan menyediakan infrastruktur untuk mendukung pencapaian ketiga perspektif lainnya.[57] Pada perspektif ini, karyawan merupakan salah satu sumber pendorong organisasi agar berjalan dan tumbuh. Dari tabel 1.1 terkait dengan data karyawan Tour & Travel Lintas Darfiq, jumlah karyawan

[57] Kaplan dan Norton, *Balanced Scorecard*: Menerapkan Strategi Menjadi …., 110

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Lintas Darfiq bertambah dari periode 2013 sampai dengan periode 2015. Periode 2013 jumlah karyawan 7 orang, sedangkan periode 2014 bertambah menjadi 10 orang karyawan dan periode 2015 Lintas Darfiq menambahkan jumlah karyawannya menjadi 15 orang. Tolak ukur Lintas Darfiq dalam perspektif ini antara lain:

1. Kepuasan Karywan

   Kepuasan karyawan dapat dilihat dari kegiatan yang berjalan dengan baik dan terciptanya keselarasan antar karyawan. Misalnya dapat terlihat dengan adanya peningkatan jumlah karyawan dari peiode 2013 sampai periode 2015, keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan dapat dilihat dari transparasi manajemen terhadap masukan, saran dan kritik yang disampaikan pada pimpinan Tour & Travel Lintas Darfiq Surabaya.

2. Kemampuan Sistem Informasi

   Kemampuan sistem informasi yang dimiliki oleh Tour & Travel Lintas Darfiq dibuat semudah mungkin dan bersifat trsansparan. Hal tersebut bertujuan supaya para karyawan mudah dalam berkomunikasi dan mendapatkan informasi. Contohnya ruangan yang dibuat sedemikian terbuka sehingga mudah dalam berkomunikasi maupun mendapatkan informasi antar karyawan.

3. Pemberian Motivasi

   Pemberian motivasi ini bertujuan untuk meningkatkan produktifitas karyawan. Lintas Darfiq memberikan motivasi melalui

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

rapat-rapat (*breefing)* setiap hari sebelum jam kerja terkait target yang harus dicapai, strategi penjualan dan tanggung jawab kerja. Selain itu, pemberian motivasi Tour & Travel Lintas Darfiq pada karyawannya seperti, adanya kebebasan pegawai menyampaikan saran, kenaikan jabatan/posisi dan juga adanya pemberian *reward* umroh gratis bagi mereka yang sudah bekerja di Lintas Darfiq selama satu tahun.

Dari ke empat perspektif *Balanced Scorecard* dapat dilaksanakan dengan baik di Tour & Travel Lintas Darfiq dilihat dari perekembangan kinerja perusahaan pada setiap periodenya yang terus menunjukkan tren positif baik secara keuangan maupun non-Keuangan. Ini dapat menjadi modal yang besar untuk Lintas Darfiq menghadapi perkembangan bisnis yang semakin kompetitif.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id