

## OPTIMALISASI KINERJA PARIWISATA: STUDI EVALUASI WANA WISATA TANJUNG PAPUMA JEMBER DENGAN PENDEKATAN BALANCED SCORECARD

Bagus Wahyu Ferdiyantoro<sup>1</sup>, Nur indah Riwajanti<sup>2</sup>, Siti Amerieska<sup>3</sup>

Politeknik Negeri Malang, Indonesia<sup>1, 2, 3</sup>

✉ Corresponding Author:

**Nama Penulis:** Bagus Wahyu Ferdiyantoro

E-mail: [baguswahyu2408@gmail.com](mailto:baguswahyu2408@gmail.com)

**Abstract:** *This study aims to evaluate the performance of Wana Wisata Tanjung Papuma Jember using the Balanced Scorecard (BSC) method with four perspectives: financial, visitor, internal business, and growth/learning. Data were collected through interviews, questionnaires, and documentation (2021-2023). The results show that the average performance score is 0.75 (good), with the financial perspective being the weakest (moderate category). Recommendations include periodic BSC implementation, ticket price adjustments, and marketing improvements to enhance revenue. This study contributes to tourism management literature by demonstrating BSC's applicability in small-scale tourism businesses.*

**Keywords:** *Performance Measurement, Balanced Scorecard, Tourism Management, Financial Perspective*

**Abstrak:** *Penelitian ini mengukur kinerja Wana Wisata Tanjung Papuma Jember menggunakan metode Balanced Scorecard (BSC) dengan empat perspektif: keuangan, pengunjung, bisnis internal, dan pertumbuhan/pembelajaran. Metode penelitian kualitatif deskriptif diterapkan dengan data primer (wawancara, kuesioner) dan sekunder (laporan keuangan 2021-2023). Hasilnya, skor rata-rata kinerja adalah 0,75 (kategori baik), dengan perspektif keuangan sebagai kelemahan (kategori cukup). Rekomendasi meliputi penerapan BSC berkala, penyesuaian harga tiket ekonomis, dan peningkatan pemasaran. Studi ini memperkaya literatur manajemen pariwisata dengan aplikasi BSC pada usaha wisata skala kecil.*

**Kata kunci:** *Pengukuran Kinerja, Balanced Scorecard, Manajemen Pariwisata, Perspektif Keuangan*

## **1. PENDAHULUAN**

Pengukuran kinerja pada perusahaan sangatlah penting mengingat kinerja menjadi hal yang kritis dilakukan sebagai sarana pemilihan strategi untuk pencapaian visi dan tujuan perusahaan. Hal ini didukung temuan penelitian (Pusung, 2014), pengujian dan analisis yang dilakukan menghasilkan beberapa temuan empiris. Hasil empiris ini berkaitan dengan pengaruh ukuran kinerja terhadap kinerja perusahaan. Pemilihan ukuran pemanfaatan pengukuran kinerja mempunyai dampak positif dan besar terhadap kinerja bisnis dalam rangka mencapai tujuan suatu perusahaan.

Terlebih sekarang perusahaan dihadapkan dengan era revolusi industri. Membuat perusahaan harus bisa menyusun strategi untuk dapat bersaing. Munculnya era revolusi industri dalam beberapa kurun waktu terakhir menjadikan persaingan di masa lampau di anggap telah usang. Pengukuran kinerja membantu organisasi untuk mengukur sejauh mana tujuan dan strategi telah dicapai (Kaplan & Norton, 2013). Menurut (Moeheriono, 2016) pengukuran kinerja dapat didefinisikan sebagai seberapa tingkat kemajuan capaian pekerjaan yang telah dirumuskan di dalam tujuan perusahaan dalam menciptakan barang atau jasa oleh sumber daya manusia yang dimiliki, selain itu dalam mengukur kinerja nantinya akan mendapat informasi tambahan mengenai efektif dan efisiennya kinerja yang dilakukan, yang nantinya dapat dievaluasi secara mendalam. Ini membantu manajemen dalam mengevaluasi kemajuan dan mengidentifikasi area yang memerlukan perbaikan.

Untuk mengetahui apakah kinerja telah dilaksanakan dengan benar atau belum, maka harus dilakukan pengukuran kinerja. Berdasarkan kinerja perusahaan, bisnis yang sukses adalah bisnis yang berkembang dan tumbuh untuk mencapai tujuannya. Hal ini selaras dengan pendapat (Mardiasmo, 2018) yang mengungkapkan tujuan pengukuran kinerja yaitu strategi dapat terkomunikasikan secara menyeluruh dan lebih baik, perkembangan pencapaian strategi suatu perusahaan dapat tergambarkan dari pengukuran lewat aspek finansial dan non finansial serta menjadi motivasi bagi setiap bagian pada unit bisnis untuk menjadi lebih baik dalam kegiatan mencapai tujuan.

## OPTIMALISASI KINERJA PARIWISATA: STUDI EVALUASI WANA WISATA TANJUNG PAPUMA JEMBER DENGAN PENDEKATAN BALANCED SCORECARD

Banyak perusahaan saat ini hanya menggunakan pengukuran keuangan dalam sistem pengukuran kinerjanya. Pesatnya pertumbuhan suatu perusahaan tidak lepas dari sejumlah perkembangan atau inovasi pengukuran kinerja keuangan yang diterapkannya. Di era sekarang perusahaan dituntut untuk melakukan pelaporan dan evaluasi kinerja unit bisnis. Tetapi banyak ditemui penekanan finansial secara berlebihan sehingga perusahaan hanya memikirkan tindakan jangka pendek saja. Bahkan lebih buruknya lagi perusahaan mengurangi pengeluaran yang digunakan untuk mengembangkan perusahaan.

Perusahaan juga akan mengeksploitasi pengunjung atau konsumen dengan menerapkan harga yang tinggi atau layanan yang kurang baik. Dengan berkurangnya biaya di berbagai lini dan eksploitasi pelanggan akan dianggap sebagai kenaikan laba yang produktif. Dalam jangka pendek langkah-langkah yang diterapkan sebagai respons terhadap penekanan keuangan ini berpotensi meningkatkan laba laporan keuangan dalam waktu dekat. Namun, meningkatnya biaya, kurangnya kreativitas, dan rendahnya kepuasan pelanggan akan membuat bisnis sangat rentan terhadap berbagai terjeratan persaingan bisnis lain.

Proses pengukuran kinerja pada perusahaan seharusnya dilakukan secara menyeluruh dari beberapa aspek. Manajemen perusahaan perlu menyadari bagaimana pilihan dan tindakan mereka akan mempengaruhi keuangan perusahaan. Para pemimpin perusahaan harus mampu memahami berbagai elemen yang berkontribusi terhadap kesuksesan finansial jangka panjang. Metode pengukuran yang dikenal sebagai *Balanced Scorecard* lebih menekankan pada semua tingkat pada susunan para pekerja di perusahaan yang menjadi bagian ukuran kinerja finansial dan non finansial. Menurut (Gaspersz, 2011) bahwa visi dan strategi organisasi terhubung dengan empat perspektif *Balanced Scorecard*, mencakup perspektif bisnis internal, perspektif pelanggan, perspektif keuangan, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Secara lebih mendalam *Balanced Scorecard* terdiri dari dua kata, kosa kata berimbang (*Balanced*) dapat didefinisikan pengukuran terhadap kinerja bukan hanya dari satu aspek saja tetapi dua sisi yang meliputi sisi keuangan dan nonkeuangan. Sedangkan *Scorecard* merupakan dokumen yang digunakan untuk

## OPTIMALISASI KINERJA PARIWISATA: STUDI EVALUASI WANA WISATA TANJUNG PAPUMA JEMBER DENGAN PENDEKATAN BALANCED SCORECARD

menuangkan hasil kinerja yang diukur serta memberikan skor untuk perencanaan maupun kondisi saat ini (Mulyadi, 2014).

*Balanced scorecard* dapat diterapkan untuk berbagai jenis unit bisnis baik jasa, dagang dan manufaktur. Wana Wisata Tanjung Papuma adalah satu dari banyak perusahaan jasa di Indonesia yang bergerak pada bidang pariwisata yang dikelola oleh Perhutani. Papuma sendiri memiliki keunggulan kompetitif dengan bentang alam yang indah menjadikan papuma memiliki daya tarik tersendiri. Tujuan dari studi ini untuk mengukur kinerja Wana Wisata Tanjung Papuma Jember menggunakan metode *Balanced Scorecard*.

### 2. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian ini menggunakan penelitian Deskriptif dengan metode pendekatan kualitatif. Menurut (Sugiyono, 2013) penelitian kualitatif merupakan penelitian yang mempelajari keadaan alami suatu objek, dengan peneliti bertindak sebagai faktor kunci. Penelitian deskriptif adalah penelitian yang menggambarkan pengumpulan data berdasarkan fakta kemudian menyusun, mengolah, dan menganalisisnya untuk memberikan gambaran luas mengenai permasalahan yang dihadapi (Sugiyono, 2013). Jadi, Penelitian deskriptif diterapkan untuk memberikan gambaran pengukuran kinerja yang dilakukan menggunakan metode *Balanced Scorecard* berdasarkan empat perspektif pada Wana Wisata Tanjung Papuma.

Penelitian ini membutuhkan informasi berupa data primer dan sekunder. Data primer untuk penelitian ini berasal dari wawancara ke pihak manajer dan menyebar kuesioner tentang kepuasan karyawan dan pengunjung. Sedangkan Data sekunder meliputi laporan keuangan tahun 2021-2023 dan data keuangan meliputi profil perusahaan, data karyawan dan visi misi. Teknik pengumpulan data yang digunakan meliputi wawancara, kuesioner dan dokumentasi.

Beberapa pihak yang menjadi populasi yaitu pengunjung dan karyawan Wana Wisata Tanjung Papuma. Pengambilan sampel dilakukan dengan menggunakan dua metode yang pertama *Non Probability Sampling* menggunakan teknik sampling jenuh dengan seluruh karyawan Wana Wisata Tanjung Papuma sejumlah 22 orang menjadi

# OPTIMALISASI KINERJA PARIWISATA: STUDI EVALUASI WANA WISATA TANJUNG PAPUMA JEMBER DENGAN PENDEKATAN BALANCED SCORECARD

sampel. Metode kedua yaitu *Probability Sampling* dengan teknik pengambilan sampel yaitu menggunakan *Simple Random Sampling*. Berikut rumus *Slovin* yang digunakan untuk menentukan ukuran sampel:

$$n = \frac{N}{1 + N (e)^2}$$

$$n = \frac{100}{1 + 100 (0,1)^2}$$

$$n = 50$$

Keterangan :

n = besar sampel

N = besar populasi

e = presentase kelonggaran ketidaktelitian

Berdasarkan hasil perhitungan rumus *slovin*, jumlah dari total sebuah sampel yang nantinya dapat diambil untuk mengukur kepuasan pengunjung yaitu sebanyak 50 orang pengunjung.

Skala pengukuran dalam penelitian ini menggunakan skala *likert*. Menurut (Sugiyono, 2013) skala *likert* adalah alat yang digunakan untuk mengukur sikap, keyakinan, dan persepsi individu atau kelompok mengenai fenomena sosial. Dengan skala *likert*, maka variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator variabel sebagai berikut:

**Tabel 1. Skala Pengukuran**

Keterangan	Skor
Sangat Puas (SP)	5
Puas (P)	4
Cukup Puas (CP)	3
Tidak Puas (TP)	2
Sangat Tidak Puas (STP)	1

Sumber: Sugiyono, 2013

Teknik analisis data dalam penelitian ini diuraikan sebagai berikut :

- 1) Mengetahui dan mendeskrisikan visi, misi Wana Wisata Tanjung Papuma.
- 2) Penentuan sasaran strategi Wana Wisata Tanjung Papuma.
- 3) Menyusun indikator tiap perspektif yang sesuai dengan strategi untuk mewujudkan visi dan misi.

# OPTIMALISASI KINERJA PARIWISATA: STUDI EVALUASI WANA WISATA TANJUNG PAPUMA JEMBER DENGAN PENDEKATAN BALANCED SCORECARD

- 4) Menganalisis pengukuran kinerja setiap perspektif dengan Balanced Scorecard.

## 3. HASIL PENELITIAN

### Analisis Visi dan Misi

Visi Misi pada Wana Wisata Tanjung Papuma masih mengacu pada visi dan misi Perhutani, hasil perumusan dan usulan yang disetujui untuk dijadikan visi dan misi sebagai berikut :

Visi : “Menjadi destinasi wisata yang nyaman, aman, bersih, maju dengan kelestarian budaya dan pemanfaatan sumber daya alam”

Misi :

- 1) Memberdayakan potensi Wana Wisata Tanjung Papuma.
- 2) Menjaga kelestarian budaya.
- 3) Meningkatkan pelayanan dan pemenuhan kebutuhan pegawai.
- 4) Mewujudkan Unsur sapta pesona wisata.

### Penentuan Sasaran Strategi

Dari Visi dan misi Wana Wisata Tanjung Papuma dapat dijadikan sebagai tolak ukur strategi yang dilakukan oleh Wana Wisata Tanjung Papuma. Tabel yang menguraikan target strategis untuk masing-masing perspektif *Balanced Scorecard* disajikan di bawah ini :

**Tabel 2. Sasaran Strategi Wana Wisata Tanjung Papuma**

Perspektif	Sasaran Strategi	Pengukuran Strategi			
		Ukuran Hasil	Ukuran Pemicu Kinerja	Inisiatif Strategi	
Keuangan	Peningkatan pendapatan	<i>SRGR (Service Revenue Growth Rate)</i>	Persentase peningkatan pendapatan	Keberhasilan peningkatan pendapatan	
	Peningkatan laba	<i>CRR (Cost Recovery Ratio)</i>	Persentase keberhasilan perusahaan menutup biaya dari pendapatan	Keberhasilan meminimalisasi biaya yang keluar untuk memperoleh pendapatan	

OPTIMALISASI KINERJA PARIWISATA: STUDI EVALUASI WANA WISATA TANJUNG PAPUMA  
JEMBER DENGAN PENDEKATAN BALANCED SCORECARD

Perspektif	Sasaran Strategi	Pengukuran Strategi		
		Ukuran Hasil	Ukuran Pemicu Kinerja	Inisiatif Strategi
Pengunjung	Kepuasan Pengunjung	Indeks kepuasan pelanggan	Frekuensi Kepuasan Pelanggan	Meningkatkan mutu pelayanan pengunjung
	Jumlah komplain	<i>Number of Complaint</i>	Tingkat komplain pengunjung	Keberhasilan dalam mengatasi komplain pengunjung
Bisnis Internal	Peningkatan kualitas layanan	Inovasi	Jumlah inovasi pertahun	Mengembangkan pelayanan dan wahana baru
		<i>Respon Time</i>	Tingkat lama waktu pelayanan	
Pertumbuhan dan pembelajaran	Kepuasan Karyawan	Indeks Kepuasan Karyawan	Persentase kepuasan karyawan	Pengembangan hubungan positif dan saling menguntungkan antara manajer dan staf
	Meningkatkan loyalitas karyawan	Retensi Karyawan	Persentase mempertahankan karyawan	Peningkatan kualitas Sumber daya manusia

Sumber: Data Primer diolah, 2024

### Penentuan Pembobotan

Penentuan bobot dimulai dengan menganalisis laporan bulanan dan tahunan Wana Wisata Tanjung Papuma serta melakukan wawancara kepada informan mengenai pembobotan yang sesuai dengan kondisi perusahaan. Pembobotan yang dinilai sesuai diterapkan untuk empat perspektif *Balanced Scorecard* pada Wana Wisata Tanjung Papuma yaitu diberikan pembobotan sama rata di setiap perspektifnya. Berikut tabel yang menampilkan pembobotan empat perspektif :

**Tabel 3. Pembobotan Empat Perspektif *Balanced Scorecard***

No	Perspektif	Persentase pembobotan
1	Keuangan	25%
2	Pengunjung	25%
3	Bisnis Internal	25%
4	Pertumbuhan & Pembelajaran	25%

Sumber: Wana Wisata Tanjung Papuma, 2024

# OPTIMALISASI KINERJA PARIWISATA: STUDI EVALUASI WANA WISATA TANJUNG PAPUMA JEMBER DENGAN PENDEKATAN BALANCED SCORECARD

## SRGR (*Service Revenue Growth Rate*)

$$SRGR = \frac{\text{Pendapatan tahun ini} - \text{Pendapatan tahun sebelum}}{\text{Pendapatan tahun sebelumnya}} \times 100$$

**Tabel 4. Persentase SRGR Tahun 2021-2023**

Tahun	Pendapatan (Rp)	Pendapatan Tahun Lalu (Rp)	CRR
2021	1.639.202.000	1.425.014.761	15,03%
2022	2.205.689.000	1.639.202.000	34,56%
2023	3.460.632.000	2.205.689.000	56,90%

Sumber: Data Primer diolah, 2024

**Tabel 5. Skala Pengukuran SRGR (*Service Revenue Growth Rate*)**

Interval (%)	Kategori
0 – 20	Sangat Tidak Baik
21 – 40	Tidak Baik
41 – 60	Cukup Baik
61 – 80	Baik
81 – 100	Sangat Baik

Sumber: Sugiyono, 2013

Hasil penelitian mengenai SRGR (*Service Revenue Growth Rate*) secara umum kinerja keuangan pada tahun 2021-2023 mengalami kenaikan yang signifikan. Pada tahun 2021 memiliki hasil terkecil dengan jumlah 15,03% dengan kategori sangat tidak baik. Pada tahun 2022 mengalami kenaikan dengan jumlah 34,56% dengan kategori tidak baik. Di tahun 2023 kenaikan kembali terjadi dengan jumlah 56,90% dengan kategori cukup baik. Walau secara pengukuran masih dibawah kategori baik, Wana Wisata Tanjung Papuma mempunyai tingkat pertumbuhan yang positif.

## CRR (*Cost Recovery Ratio*)

$$CRR = \frac{\text{Total Pendapatan}}{\text{Belanja Langsung non modal}} \times 100$$



OPTIMALISASI KINERJA PARIWISATA: STUDI EVALUASI WANA WISATA TANJUNG PAPUMA  
JEMBER DENGAN PENDEKATAN BALANCED SCORECARD

**Tabel 6. Persentase CRR (*Cost Recovery Rate*) Tahun 2021-2023**

Tahun	Pendapatan (Rp)	Belanja Langsung Non-Modal (Rp)	CRR
2021	1.639.202.000	520.420.200	315%
2022	2.205.689.000	635.958.900	347%
2023	3.460.632.000	865.158.000	400%

Sumber: Data Primer diolah, 2024

**Table 7. Skala Pengukuran CRR**

Interval (%)	Kategori
< 70	Sangat Tidak Baik
$70 \leq \text{skor} < 80$	Tidak Baik
$80 \leq \text{skor} < 90$	Cukup Baik
$90 \leq \text{skor} \leq 100$	Baik
> 100	Sangat Baik

Sumber: Sugiyono, 2013

Berdasarkan hasil perhitungan CRR (*Cost Recovery Rate*) dari tahun 2021-2023 mengalami kenaikan. Keseluruhan hasil perhitungan menghasilkan nilai diatas 100%. Berdasarkan skala pengukuran CRR maka masuk kedalam interval sangat baik. Wana Wisata Tanjung Papuma mampu menutup biaya operasional dengan pendapatan yang diterima pada periode berjalan.

### Kepuasan Pengunjung

IKP = 2.432

PP = 12

R = 40

Ex\_Maks = 5

Ex\_Min = 1

Keterangan :

IKP = Indek Kepuasan Pengunjung

PP = Jumlah butir pertanyaan

# OPTIMALISASI KINERJA PARIWISATA: STUDI EVALUASI WANA WISATA TANJUNG PAPUMA JEMBER DENGAN PENDEKATAN BALANCED SCORECARD

R = Banyaknya Responden

Ex\_maks = Nilai tertinggi sebuah pertanyaan

Ex\_mins = Nilai terendah sebuah pertanyaan

Perhitungan :

Ik\_maks =  $PP \times R \times Ex\_maks$   
 $= 12 \times 50 \times 5$   
 $= 3.000$

Ik\_min =  $PP \times R \times Ex\_min$   
 $= 12 \times 50 \times 1$   
 $= 600$

Interval =  $(IK\_maks - Ik\_min) : 5$   
 $= (3.000 - 600) : 5$   
 $= 480$

**Tabel 8. Skala Pengukuran Kepuasan Pengunjung**

Skala	Kategori
600 – 1.080	Sangat Tidak Puas
1.081 – 1.561	Tidak Puas
1.562 – 2.042	Cukup Puas
2.043 – 2.523	Puas
2.524 – 3.004	Sangat Puas

Sumber: Data Primer diolah, 2024

Hasil penelitian dengan menggunakan kuesioner yang telah disebar kepada pengunjung menghasilkan tingkat kepuasan pengunjung Wana Wisata Tanjung Papuma dengan hasil sebesar 2.432. Berdasarkan skala pengukuran termasuk pada rentan 2.043 – 2.523 maka termasuk kategori Puas.

## Jumlah Komplain

$$\text{Jumlah pengadu} = \frac{\text{Jumlah pengunjung yang komplain}}{\text{Total pengunjung}} \times 100\%$$

OPTIMALISASI KINERJA PARIWISATA: STUDI EVALUASI WANA WISATA TANJUNG PAPUMA  
JEMBER DENGAN PENDEKATAN BALANCED SCORECARD

**Tabel 9. Perhitungan Tingkat Penyelesaian Komplain**

Tahun	Jumlah Komplain	Jumlah Komplain Ditanggapi	Hasil
2021	35 Kasus	35 Kasus	100%
2022	30 Kasus	30 Kasus	100%
2023	24 Kasus	24 Kasus	100%

Sumber: Data Primer diolah, 2024

**Tabel 10. Skala Pengukuran Jumlah Komplain**

Skala	Kategori
0 – 49%	Sangat Kurang
50% – 59%	Kurang
60% – 69%	Sedang
70% – 79%	Baik
80% – 100%	Sangat Baik

Sumber: Sugiyono, 2013

Hasil penelitian terhadap tingkat komplain dan penyelesaian komplain diakumulasikan setiap periode. Jumlah komplain adalah banyaknya pengunjung yang tercatat memberikan komplain. Jumlah komplain ditanggapi adalah banyaknya pengaduan yang direspon dan diselesaikan oleh Wana Wisata Tanjung Papuma. Dari tahun 2021 hingga tahun 2023 menunjukkan bahwa setiap komplain pengunjung ditanggapi dengan serius, hal ini dibuktikan dengan hasil persentase 100% komplain teratasi. Tidak hanya itu Wana Wisata Tanjung Papuma juga mengalami kasus komplain pada setiap tahun yang semakin menurun, dan ini masuk ke dalam kategori sangat baik.

#### **Perspektif Bisnis Internal: Inovasi**

Wana Wisata Tanjung Papuma dalam operasionalnya melakukan pengembangan sebagai berikut :

- 1) Membangun kembali objek wisata Goa Jepang sebagai destinasi yang dapat dinikmati pengunjung.
- 2) Membangun kembali akses objek wisata Goa Lowo.
- 3) Pembayaran tiket masuk hanya satu kali ke semua destinasi.

OPTIMALISASI KINERJA PARIWISATA: STUDI EVALUASI WANA WISATA TANJUNG PAPUMA  
JEMBER DENGAN PENDEKATAN BALANCED SCORECARD

Wana Wisata Tanjung Papuma bekerja sama dengan penduduk setempat yang mayoritas sebagai nelayan dan memiliki perahu untuk menyediakan perahu yang bisa disewa oleh pengunjung.

**Tabel 11. Skala Pengukuran Proses Inovasi**

Rasio	Nilai	Kategori
Tidak ada perubahan	1	Sangat Tidak Baik
Peninjauan Kembali	2	Tidak baik
Merencanakan	3	Cukup baik
Pengembangan	4	Baik
Pengembangan dan peningkatan	5	Sangat Baik

Sumber: Sugiyono, 2013

Dari proses inovasi bisnis yang dibuat oleh Wana Wisata Tanjung Papuma dan dinilai dengan skala pengukuran proses inovasi, hasil analisis yang dapat disimpulkan bahwa Wana Wisata Tanjung Papuma dikatakan Sangat Baik karena dalam operasional bisnis yang dijalankan mengalami pengembangan dan peningkatan yang dilakukan.

### Proses Operasi

Perkembangan proses operasional pada Wana Wisata Tanjung Papuma sebagai berikut:

- 1) Pada penerapannya proses pelayanan tiket dari tahun 2021 masih menggunakan cara tradisional atau menggunakan tiket sobek.
- 2) Awal tahun 2022 proses pelayanan tiket berubah yang awalnya menggunakan tiket sobek berganti penggunaan pembayaran non tunai.
- 3) Di tahun 2023 proses pembelian tiket masuk dipermudah dengan menggunakan sistem non tunai dengan menggunakan alat MPOS. Metode ini tidak hanya mempermudah tetapi juga menghemat.

**Tabel 12. Skala Pengukuran Proses Inovasi**

Rasio	Nilai	Kategori
Tidak Efisien	1	Sangat Tidak Baik
Kurang Efisien	2	Tidak baik
Cukup Efisien	3	Cukup baik
Efisien	4	Baik
Sangat Efisien	5	Sangat Baik

Sumber: Sugiyono, 2013

## OPTIMALISASI KINERJA PARIWISATA: STUDI EVALUASI WANA WISATA TANJUNG PAPUMA JEMBER DENGAN PENDEKATAN BALANCED SCORECARD

Proses operasi yang dilakukan oleh Wana Wisata Tanjung Papuma berdasarkan skala pengukuran yang ditetapkan dinilai baik. Wana Wisata Tanjung Papuma dikatakan mampu memberikan pelayanan kepada pengunjung secara baik dan efisien. Pelayanan yang diberikan mempermudah pengunjung dan mempercepat pelayanan.

### **Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran**

#### **Kepuasan Karyawan**

$$\text{Interval} = (\text{IK}_{\text{maks}} - \text{Ik}_{\text{min}}) : 5$$

$$\text{Ik}_{\text{maks}} = \text{PP} \times \text{R} \times \text{EX}_{\text{maks}}$$

$$\text{Ik}_{\text{min}} = \text{PP} \times \text{R} \times \text{EX}_{\text{min}}$$

Keterangan :

IKK = Indeks kepuasan Karyawan

PP = Jumlah butir pertanyaan

R = Banyaknya Responden

Ex\_maks = Nilai tertinggi dalam pertanyaan

Ex\_mins = Nilai terendah dalam pertanyaan

Perhitungan :

$$\begin{aligned}\text{Ik}_{\text{maks}} &= \text{PP} \times \text{R} \times \text{Ex}_{\text{maks}} \\ &= 18 \times 22 \times 5 \\ &= 1.980\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\text{Ik}_{\text{min}} &= \text{PP} \times \text{R} \times \text{Ex}_{\text{min}} \\ &= 18 \times 22 \times 1 \\ &= 396\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\text{Interval} &= (\text{IK}_{\text{maks}} - \text{Ik}_{\text{min}}) : 5 \\ &= (1.980 - 396) : 5 \\ &= 317\end{aligned}$$

**Tabel 13. Skala Pengukuran Kepuasan Karyawan**

Skala	Kategori
396 – 713	Sangat Tidak Puas
714 – 1031	Tidak Puas
1032 – 1349	Cukup Puas
1350 – 1667	Puas
1668 – 1985	Sangat Puas

Sumber : Data diolah, 2024

Berdasarkan indeks kepuasan karyawan (IKK) menghasilkan nilai sebesar 1.708. Nilai 1.708 termasuk pada skala interval 1668 – 1985 yang dapat dikategorikan kedalam kategori sangat puas.

### Retensi Karyawan

$$\text{Retensi Karyawan} = \frac{\text{Total Karyawan Keluar}}{\text{Total Karyawan Tahun Berjalan}} \times 100\%$$

**Tabel 14. Presentase Retensi Karyawan Wana Wisata Tanjung Papuma**

Tahun	Total Karyawan	Total Karyawan Keluar	Retensi Karyawan
2021	22	0	0%
2022	22	0	0%
2023	22	0	0%

Sumber : Data diolah, 2024

**Tabel 15. Skala Pengukuran Retensi Karyawan**

Skala (%)	Kategori
>7	Sangat Kurang
5,1 – 7	Kurang
3,1 – 5	Sedang
1,1 – 3	Baik
0 – 1	Sangat Baik

Sumber : Data diolah, 2024

Hasil penelitian tingkat retensi karyawan tidak mengalami penambahan atau pengurangan karyawan. Wana wisata Tanjung Papuma mampu mempertahankan karyawan dengan baik hingga menghasilkan presentase retensi karyawan sebanyak 0%, sehingga dinyatakan sangat baik.

# OPTIMALISASI KINERJA PARIWISATA: STUDI EVALUASI WANA WISATA TANJUNG PAPUMA JEMBER DENGAN PENDEKATAN BALANCED SCORECARD

## 4. PEMBAHASAN

Berdasarkan indikator dari empat perspektif yang telah dihitung dan dianalisis. Langkah selanjutnya yaitu menilai untuk setiap indikator yang diukur pada setiap perspektif. Pembobotan interval Rating Scale diterapkan pada setiap penilaian perspektif dengan cara sebagai berikut :

**Tabel 16. Skala Rating Scale**

Skor	Nilai
-1	Kurang
0	Cukup
1	Baik

Sumber: Mulyadi, 2015

Tabel hasil pengukuran kinerja menggunakan Balanced Scorecard pada Wana Wisata Tanjung Papuma disajikan sebagai berikut :

**Tabel 17. Rata-Rata Kinerja Wana Wisata Tanjung Papuma menggunakan  
*Balance Scorecard***

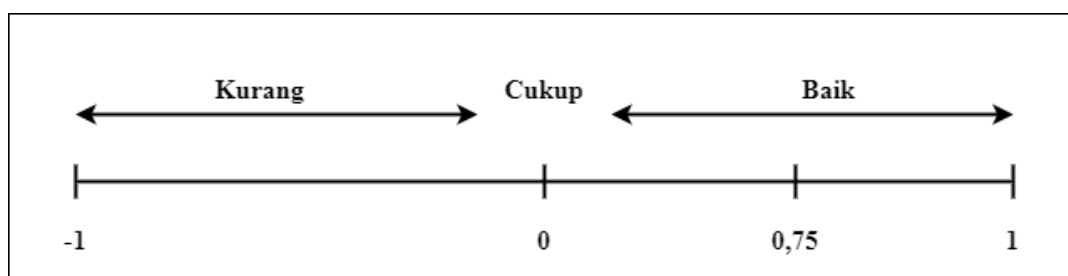
Perspektif	2021	Kriteria	Skor	2022	Kriteria	Skor	2023	Kriteria	Skor
Keuangan:									
1. <i>SRGR</i>	15,3%	STB	-1	34,56%	TB	-1	56,9%	CB	-1
2. <i>CRR</i>	312%	SB	1	347%	SB	1	400%	SB	1
	Total		0	Total		0	Total		0
Rata-Rata Perspektif Keuangan								0	
Pengunjung:									
1. Kepuasan Pengunjung	2.432							B	1
2. Jumlah Komplain	100%	SP	1	100%	SP	1	100%	SP	1
Rata-Rata Perspektif Pengunjung								1	
Bisnis Internal:									
1. Inovasi	5 (pengembangan dan peningkatan)							SP	1
2. Proses Operasi	4 (efisien)							P	1
Rata-Rata Perspektif Bisnis Internal								1	
Pertumbuhan dan Pembelajaran:									

# OPTIMALISASI KINERJA PARIWISATA: STUDI EVALUASI WANA WISATA TANJUNG PAPUMA JEMBER DENGAN PENDEKATAN BALANCED SCORECARD

Perspektif	2021	Kriteria	Skor	2022	Kriteria	Skor	2023	Kriteria	Skor
1. Kepuasan Karyawan	1.708							SP	1
2. Retensi Karyawan	0%	SP	1	0%	SP	1	0%	SP	1
<b>Rata-Rata Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran</b>								<b>1</b>	
<b>Total Skor</b>								<b>0,75</b>	

Sumber: Data Primer diolah, 2024

Hasil pengukuran kinerja pada tabel 15, skor menunjukkan skor rata-rata yaitu 0,75. Skor tersebut didapat dari pembobotan nilai dan menjumlahkan rata-rata keseluruhan. Setelah menghitung rata-rata selanjutnya dapat dianalisis kinerja dari keempat perspektif dikategorikan kedalam kriteria “baik”, “cukup” atau “kurang”. Kinerja Wana Wisata Tanjung Papuma dapat digambarkan sebagai berikut:



**Gambar 1. Skala Pengukuran**

Batas area kinerja Wana Wisata Tanjung Papuma berada di rentang skor 0 – 1, dapat disimpulkan bahwa kinerja Wana Wisata Tanjung Papuma secara keseluruhan dinilai “baik” dengan nilai skor total keempat perspektif 0,75.

## 5. KESIMPULAN

Kinerja Wana Wisata Tanjung Papuma yang diukur dengan metode Balanced Scorecard menghasilkan total skor akhir sebesar 0,75 angka ini mendekati angka satu dan masuk dalam kondisi atau nilai “Baik”. Berdasarkan nilai akhir dapat diketahui bahwa perspektif keuangan belum memenuhi pencapaian kriteria yang baik. Perspektif keuangan hanya mampu menghasilkan nilai pengukuran cukup. Wana Wisata Tanjung Papuma harus dapat meningkatkan kestabilan pendapatan. Adapun perspektif pelanggan, bisnis internal dan pertumbuhan dan pembelajaran telah memenuhi target dengan nilai baik.



## OPTIMALISASI KINERJA PARIWISATA: STUDI EVALUASI WANA WISATA TANJUNG PAPUMA JEMBER DENGAN PENDEKATAN BALANCED SCORECARD

Pihak pengelola harus mampu meningkatkan pendapatan secara berkala. Peningkatan pendapatan dapat dilakukan dengan meninjau kembali penentuan harga tiket masuk yang ekonomis, sehingga daya tarik wana wisata dari segi keindahan alam dapat diimbangi dengan daya tarik dari segi biaya, sehingga wisatawan yang berkunjung dapat meningkat. Pada perspektif lain diharapkan senantiasa dapat terus berinovasi serta dapat menjaga kriteria yang sudah baik.

### 6. REFERENSI

- Gaspersz, V. (2011). *Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi Balance Scorecard Dengan Malcolm Baldrige dan Lean Six Sigma Supply Chain Management*. Bogor: Vinchiristo Publicatioan.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2013). *Menerapkan Strategi Menjadi Aksi Balance Scorecard*. Jakarta: Erlangga.
- Mardiasmo. (2018). *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: Andi.
- Moeheriono. (2016). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Bogor: Ghalia.
- Mulyadi. (2014). *Balance Scorecard : Alat Manajemen Kontenporer Untuk Pelipatganda Kinerja keuangan Perusahaan*. Jakarta: Salemba Empat.
- Pusung, R. J. (2014). Analisis Hubungan antara Pengukuran Kinerja, Strategi, dan Kinerja Perusahaan. *Jurnal Riset Akuntansi*, 9(3), 17-30.
- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.