

PENGUKURAN KINERJA MENGGUNAKAN METODE *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI USULAN STRATEGI PADA INDUSTRI PARIWISATA

(Studi Kasus : Pos Pendakian Gunung Prau Jalur Patak Banteng)

PROPOSAL TUGAS AKHIR

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Strata-1

Pada Jurusan Teknik Industri Fakultas Teknologi Industri



Nama : Ali Zaenal Abidin

No. Mahasiswa : 14 522 371

**PROGRAM STUDI TEKNIK INDUSTRI
FAKULTAS TEKNOLOGI INDUSTRI
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA**

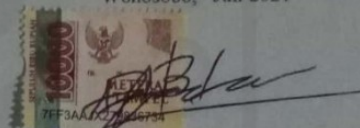
2021

PERNYATAAN KEASLIAN

PERNYATAAN KEASLIAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa karya ini adalah hasil kerja saya sendiri kecuali kutipan dan ringkasan yang seriap satunya telah saya jelaskan sumbernya. Jika kemudian hari ternyata terbukti pengakuan saya ini tidak benar dan melanggar peraturan yang sah dalam karya tulis dan hak kekayaan intelektual, maka saya bersedia ijazah yang telah saya terima untuk ditarik kembali oleh Universitas Islam Indonesia.

Wonosobo, Juli 2021



Ali Zaenal Abidin
NIM. 14522371

LEMBAR PENGESAHAN PEMBIMBING

LEMBAR PENGESAHAN PEMBIMBING

**PENGUKURAN KINERJA MENGGUNAKAN METODE *BALANCED SCORECARD*
SEBAGAI USULAN STRATEGI PADA INDUSTRI PARIWISATA
(Studi Kasus : Pos Pendakian Gunung Prau Jalur Patak Banteng)**

TUGAS AKHIR

ISLAM

Disusun Oleh:

Nama : Ali Zaenal Abidin

NIM : 14522371

Yogyakarta, Agustus 2021

Dosen Pembimbing



Dr. Drs. Imam Djati Widodo, M.Eng.Sc

LEMBAR PENGESAHAN DOSEN PENGUJI

PENGUKURAN KINERJA MENGGUNAKAN METODE *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI USULAN STRATEGI PADA INDUSTRI PARIWISATA

(Studi Kasus : Pos Pendakian Gunung Prau Jalur Patak Banteng)

TUGAS AKHIR

Disusun Oleh :

Nama : Ali Zaenal Abidin

No. Mahasiswa : 14 522 371

Telah dipertahankan di depan sidang penguji sebagai satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Strata-1 Teknik Industri Fakultas Teknologi Industri Universitas Islam Indonesia

Yogyakarta, Agustus 2021

Tim Penguji

Dr. Drs. Imam Djati Widodo, M.Eng.Sc

Ketua

Dr. Taufiq Immawan, S.T., M.M.

Anggota I

Wahyudhi Sutrisno, S.T., M.M., M.T.

Anggota II

Mengetahui,

Ketua Program Studi Teknik Industri

Fakultas Teknologi Industri

Universitas Islam Indonesia



Dr. Taufiq Immawan, S.T., M.M.

LEMBAR PENELITIAN



PENGELOLA BASECAMP G.PRAU PATAK BANTENG

THE BULL EGGS ADVENTURE

Jl. Dieng Km.24 Patakbanteng,Kejajar,Wonosobo.56354

Telp : 085602170444

Nomor :062/TBEADV/SK/VII/2021

Lampiran :-

Hal : SURAT KETERANGAN SELESAI PENELITIAN

SURAT KETERANGAN

Yang bertanda tangan dibawah ini :

NAMA : ANIR ROHMAN

JABATAN : KETUA PENGELOLA

Dengan ini menerangkan bahwa,yang disebut dibawah ini:

NAMA : ALI ZAINAL ABIDIN

UNIVERSITAS : UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

NIM : 14522371

JUDUL PENELITIAN : PENGUKURAN KINERJA MENGGUNAKAN METODE BALANCED
SCORECARD SEBAGAI USULAN STRATEGI PADA INDUSTRI
PARIWISATA

Adalah benar telah melakukan penelitian"pengukuran kinerja menggunakan metode balanced scorecard sebagai usulan strategi pada industri pariwisata" di basecamp pendakian gunung prau via patak banteng.

Demikian surat ini dibuat agar dapat digunakan sebagaimana mestinya.

Patak banteng 07 juli 2021

KETUA PENGELOLA

(ANIR ROHMAN)

HALAMAN PERSEMBAHAN

Do'a terbaik untuk seluruh alam semesta.

Dengan mengucapkan syukur Alhamdulillah kepada الله. Tuhan seluruh alam, yang telah memberikan segalanya. Ditengah pandemi ini, saya persembahkan tugas akhir ini kepada kedua Orang Tua dan Kakak – Kakak saya, yang tanpa henti menyemangati serta mendukung agar saya menyelesaikan studi ini. Kepada Dosen – Dosen saya, yang telah membawa saya hingga saat ini dan juga jajaran prodi Teknik Industri UII yang selalu memberikan arahan dan bimbingannya. Kepada The Bull Eggs Adventure sebagai pengelola pos pendakian Gunung Prau jalur Patak Banteng. Semoga semakin maju dan semakin jaya. Kembangkan terus industri pariwisata minat khusus pendakian yang berkelanjutan.

Selanjutnya kepada sahabat – sahabat saya. Sahabat sepermainan, sahabat sekontrakan, maupun sahabat komunitas dan organisasi yang juga tanpa hentinya menanyakan tentang kelulusan! Ini sebuah jawaban akan pertanyaan – pertanyaan kalian. Terimakasih telah menjadi bagian dari hidup, bagian dari proses perjalanan saya selama menjadi mahasiswa Teknik Industri UII. Tanpa kalian tentu tak berkesan dan tak berwarna kehidupan ini. *Sic parvis magna. Memuncaklah hebat! Walaupun nanti! Wahai tersepelekan.*

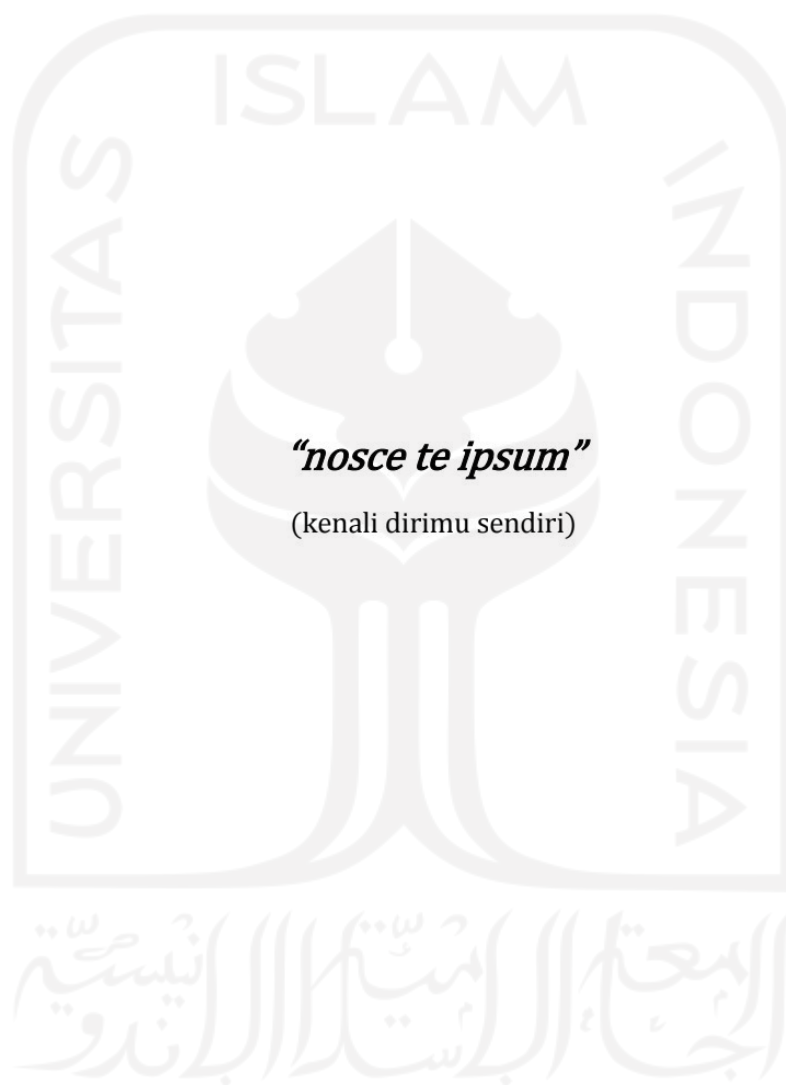
Yogyakarta dan segala kenangannya, baik tempat tinggal maupun makanannya. Sudut kota, pedalaman desa hingga angkringan dan candaannya yang akan selalu dirindukan. Semua menjadi satu sekarang! Menjadi satu dalam akal pikir dan ingatan. Kepada Bang Dimpra, Bima, Doddy, Ardi, Yudha, Hafizia, Farhan, Johan, Abiyyu, Indah, Devi, Tisyah, serta tak lupa Kuro, Mikky bersama Aiman adalah bagian cerita tersendiri ketika berada di Gentan. Kepada Yudho, Rikin, Iqun, Arifudin, Winda, Rifda, Wihda, Epa, Surya, Ade dan Rico sahabat perjalanan. Menapakkan kaki untuk menimba ilmu di kampus bersama sahabat seperjuangan dan sepermainan, mulai dari mengerjakan tugas, keluar masuk lab, hingga masuk belantara hutan gunung bersama ; Industri 14, Backbaper, BC, UNISI 36. Kita luar biasa! Do'a terbaik untuk semua. *See you at the top! Pantang kembali sebelum tercapai puncak idaman.*

Kepada tim “gas – gas” Earth Hour Jogja yang siap sedia di waktu senggangnya. Sekedar melepas penat atau menyeduh kopi bersama sembari bertukar cerita, ide maupun gagasannya. Tempat berproses mengenal manusia bersama alam rayanya ; Aditya R, Latif, Fatta, Tari, Alifa, Windy, Gabby, Eng, Fattur, Pandu, Septi, Dika, Wais, Dinna, Restu, Izza, Dika, Ijat, Rinny, Maya, Livi serta semua warga EHJ lainnya termasuk Bjongngopi, mas Kiki dan Awan. Terimakasih! Sampai bertemu dilain kesempatan. *Hasta La Victoria Siempre!*

Akhirnya, kepada saya. Selamat melanjutkan kehidupan! Do'a terbaik, dan perjuangan petualangan baru sedang menunggu. Selamat!

Ali - Juli 2021

HALAMAN MOTTO



KATA PENGANTAR

Assalamualaikum Wr. Wb.

Puji syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT atas segala rahmat dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyusun serta menyelesaikan Tugas Akhir ini dengan judul “PENGUKURAN KINERJA MENGGUNAKAN METODE *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI USULAN STRATEGI PADA INDUSTRI PARIWISATA (Studi Kasus : Pos Pendakian Gunung Prau Jalur Patak Banteng)”. Tak lupa sholawat serta salam kepada junjungan kita Nabi Muhammad SAW yang telah mencerahkan serta mencerdaskan kita hingga akhir zaman nanti.

Penulisan tugas akhir ini, selain menjadi salah satu syarat untuk memperoleh gelar sarjana (S1) program studi Teknik Industri adalah menjadi bentuk tanggung jawab moral. Serta bentuk cinta kasih kepada semua pihak yang berjasa dalam perjalanan hidup penulis. Dalam pembuatan laporan ini, penulis mengucapkan terima kasih dan rasa hormat mendalam kepada :

1. Bapak Prof. Dr. Ir Hari Purnomo, M.T selaku Dekan Fakultas Teknologi Industri Universitas Islam Indonesia.
2. Bapak Dr. Taufiq Immawan, S.T., M.M. selaku Ketua Program Studi Teknik Industri Universitas Islam Indonesia.
3. Bapak Dr. Drs. Imam Djati Widodo, M.Eng.Sc selaku dosen pembimbing yang telah memberikan arahan dan bimbingan dalam menyusun laporan Tugas Akhir ini.
4. Bapak Kaswan dan Ibu Rochana Rachmawati selaku orang tua penulis, yang tiada hentinya memberikan cinta kasih serta dukungannya yang tiada henti.
5. Bapak Anir selaku Ketua Pengelola Pos Pendakian Gunung Prau jalur Patak Banteng yang telah memberikan kesempatan untuk meneliti dan memberikan masukan terkait penelitian, sehingga penelitian ini dapat diselesaikan sesuai dengan harapan.
6. Sahabat – sahabat saya, di jurusan Teknik Industri 2014 Universitas Islam Indonesia yang terus mendukung untuk menyelesaikan Tugas Akhir ini.
7. Dan semua pihak yang telah membantu penulis dalam mengerjakan Tugas Akhir ini.

Semoga Allah SWT memberikan balasan yang berlimbah rahmat, karunia dan kelapangan hati atas segala kebaikan yang telah diberikan kepada saya dan semoga menjadi amal sholeh.

Penulis menyadari bahwa penyusunan laporan Tugas Akhir ini masih jauh dari sempurna, untuk itu penulis mohon kritik, saran dan masukan yang bersifat membangun demi kesempurnaan penulisan dimasa yang akan datang. Akhir kata, semoga laporan Tugas Akhir dapat bermanfaat bagi kita semua. Aamiin.

Wassalamualaikum Wr. Wb.

Yogyakarta, Juli 2021

ABSTRAK

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui kinerja dari The Bull Eggs Adventure sebagai pengelola resmi pendakian Gunung Prau jalur Patak Banteng. Dengan jumlah karyawan sebanyak 25 orang dan kunjungan wisatawan sebesar 147.200 orang pada tahun 2019 atau meningkat 33,5% dalam kurun waktu 2 tahun terakhir. Metode yang digunakan adalah *balanced scorecard* dengan 4 perspektif yang ada (keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pertumbuhan dan pembelajaran) untuk mengetahui potensi dari pengelola wisata pendakian gunung. Hasil dari penelitian ini menunjukkan nilai total 13 dari keseluruhan parameter yang digunakan dengan derajat keseimbangan berada pada angka 0,86 yang menandakan kinerja pengelola baik. Keunggulan dari pengelola terletak pada tingkat kepuasan konsumen (77,77%), tingkat kepuasan karyawan (81%), loyalitas konsumen. Sedangkan untuk kekurangan terletak pada aspek bukti fisik (*tangibel*) dengan nilai (3,7).

Kata kunci : *balanced scorecard*, penilaian kinerja, gunung prau.

DAFTAR ISI

PERNYATAAN KEASLIAN	ii
LEMBAR PENGESAHAN PEMBIMBING	iii
LEMBAR PENGESAHAN DOSEN PENGUJI	iv
LEMBAR PENELITIAN	v
HALAMAN PERSEMBAHAN	vi
HALAMAN MOTTO	vii
KATA PENGANTAR.....	viii
ABSTRAK.....	ix
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR GAMBAR.....	xiii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	5
1.3 Batasan Masalah	5
1.4 Tujuan Penelitian	6
1.5 Manfaat Penelitian.....	6
1.6 Sistematika Penulisan Tugas Akhir.....	6
BAB II KAJIAN LITERATUR	8
2.1 Kajian Induktif	8
2.2 Kajian Deduktif	12
2.2.1 Kinerja	12
2.2.2 Pengukuran Kinerja.....	12
2.2.3 Balanced Scorecard.....	13
2.2.4 Keunggulan Balanced Scorecard.....	18
2.2.5 <i>Balanced Scorecard</i> Sebagai Usulan Strategis	18
2.2.6 Pariwisata.....	19
2.2.7 Pariwisata Minat Khusus.....	19
2.2.8 Kelembagaan Pariwisata	20
BAB III METODE PENELITIAN	21
3.1 Objek dan Lokasi Penelitian	21
3.2 Sumber Data.....	21
3.3 Metode Pengumpulan Data.....	21
3.4 Alur Penelitian.....	22

BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA	25
4.1 Pengumpulan Data.....	25
4.1.1 Sejarah Singkat.....	25
4.1.2 Visi dan Misi	26
4.1.3 Struktur Organisasi.....	26
4.2 Pengolahan Data	28
4.2.1 Pengukuran Kinerja <i>Balanced Scorecard</i> Perspektif Keuangan	28
4.2.2 Pengukuran Kinerja <i>Balanced Scorecard</i> Perspektif Pelanggan.....	29
4.2.3 Pengukuran Kinerja <i>Balanced Scorecard</i> Perspektif Proses Bisnis Internal	38
4.2.4 Pengukuran Kinerja Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	40
4.2.5 Hasil Penilaian <i>Balanced Scorecard</i>	45
BAB V PEMBAHASAN	48
5.1 Analisis Organisasi Pengelola Pos Pendakian	48
5.2 Analisis Berdasarkan Perspektif Keuangan	49
5.3 Analisis Berdasarkan Perspektif Pelanggan	49
5.4 Analisis Berdasarkan Perspektif Proses Bisnis Internal.....	51
5.5 Analisis Berdasarkan Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran.....	51
5.6 Analisis Hasil Penilaian <i>Balanced Scorecard</i>	52
BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN	53
6.1 Kesimpulan.....	53
6.2 Saran	54
REFERENSI	56

DAFTAR TABEL

Tabel 4. 1 Pemasukan Berdasarkan Pelanggan.....	28
Tabel 4. 2 Perhitungan Net Profit Margin.....	28
Tabel 4. 3 Tingkat Profitabilitas Berdasarkan Pelanggan	29
Tabel 4. 4 Jumlah Kuesioner.....	29
Tabel 4. 5 Hasil Uji Validitas.....	34
Tabel 4. 6 Uji Reliabilitas	35
Tabel 4. 7 Interval Kategori Tanggapan	36
Tabel 4. 8 Penilaian Komplain Pelanggan	39
Tabel 4. 9 Jumlah Komplain Tahunan	39
Tabel 4. 10 Demografi Karyawan.....	40
Tabel 4. 11 Uji Validitas	41
Tabel 4. 12 Uji Reliabilitas	42
Tabel 4. 13 Interval Kategori Tanggapan	42
Tabel 4. 14 Retensi Karyawan	43
Tabel 4. 15 Produktivitas Karyawan.....	43
Tabel 4. 16 Pelatihan Karyawan	44
Tabel 4. 17 Kategori Penilaian Pelatihan.....	44
Tabel 4. 18 Skor Penilaian	45
Tabel 4. 19 Nilai Pengukuran Kinerja.....	46

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Perspektif Proses Bisnis Internal: Model Rantai Nilai Genetik	16
Gambar 3. 1 Flowchart Penelitian.....	23
Gambar 4. 1 Struktur Organisasi.....	27
Gambar 4. 2 Jenis Kelamin Responden	30
Gambar 4. 3 Umur Responden.....	30
Gambar 4. 4 Domisili Responden	31
Gambar 4. 5 Pekerjaan Responden	32
Gambar 4. 6 Jumlah Kunjungan Responden.....	32
Gambar 4. 7 Jumlah Kunjungan Tahunan.....	37



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pariwisata menurut Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 10 Tahun 2009 adalah berbagai macam kegiatan wisata dan didukung berbagai fasilitas serta layanan yang disediakan oleh masyarakat, pengusaha, pemerintah, dan pemerintah daerah. Pariwisata adalah keseluruhan kegiatan pemerintah, dunia usaha dan masyarakat untuk mengatur, mengurus dan melayani kebutuhan wisatawan. Badan Pusat Statistik, dalam laporan resminya menyatakan bahwa pada tahun 2018 jumlah perjalanan wisatawan nusantara (wisnus) mencapai 303,40 juta perjalanan naik 12,37% dibanding tahun 2017 sedangkan wisatawan mancanegara (wisman) pada tahun yang sama mencapai 15,8 juta kunjungan perjalanan ke Indonesia naik 12% dari tahun sebelumnya.

Kunjungan wisatawan tersebut membuat pariwisata Indonesia terus berbenah ditengah modernisasi dan gobalisasi yang ada. Dorongan untuk terus berbenah dari sektor pariwisata ini tak lepas dari efek ganda yang timbul akibat adanya perilaku kunjungan wisatawan nusantara (wisnus) maupun wisatawan mancanegara (wisman) untuk menghidupkan roda perekonomian baik nasional maupun daerah. Dalam Neraca Satelit Pariwisata Nasional (Napernas) yang dikeluarkan oleh BPS, nilai transaksi ekonomi yang diciptakan akibat kegiatan pariwisata (*direct economic transaction*) pada tahun 2017 mencapai Rp 634,0 triliun atau mengalami peningkatan sebesar 8,4% dibanding tahun 2016 yang sebesar Rp 584,89 triliun. Angka tersebut tak lepas dari jumlah tenaga kerja pada industri pariwisata mencapai 12,74 juta orang atau 10,53% terhadap total tenaga kerja nasional yang berjumlah 121,02 juta orang.

Perkembangan pariwisata yang ada saat ini telah tumbuh dan membentuk sebuah ekosistem pariwisata yang berkelanjutan dengan adanya permintaan serta penawaran potensial sebagai peluang usaha. Menurut Hall dalam Suwena dan Widyatmaja (2007), pariwisata yang berkembang sebagai sebuah industri tidak lepas dari permintaan (*demand*) dan penawaran (*supply*) dimana masing-masing bagian merupakan subsistem

yang saling berinteraksi erat satu sama lain. Sedangkan menurut Subanti (2011), beberapa tren pariwisata semakin menginginkan pengalaman nyata dengan wisata dan gaya hidup, serta konsumen semakin mencari hiburan yang bersifat aktif dan mengandung unsur edukasi.

Sejalan dengan permintaan dan penawaran yang ada, pariwisata tak lepas dari isu pembangunan untuk turut serta mendorong kesejahteraan masyarakat khususnya masyarakat daerah tujuan wisata. Dalam sasaran strategis sektor pariwisata 2020-2024 terdapat target capaian dimana pengembangan sumber daya manusia bidang pariwisata menjadi bahasan penting. Selain itu, terdapat point dimana target capaian sektor pariwisata adalah menangkap peluang wisata minat khusus seperti ekowisata, halal tourism, olahraga bawah air, senior tourism dan wisata kapal. Menurut Fandeli dalam Daris dan Wijaya (2017), di Indonesia aktivitas pariwisata memiliki pilihan yang beragam mulai dari wisata budaya, alam, petualangan dan sebagainya. Salah satunya adalah Kabupaten Wonosobo yang memiliki wisata buatan, budaya hingga alam yang berupa hutan dan atraksi alam dan lingkungan sebagai daya tarik wisatawan nusantara maupun wisatawan mancanegara. Dari data Dinas Pariwisata Dan Kebudayaan (Disparbud) Kabupaten Wonosobo jumlah kunjungan wisatawan pada tahun 2017 mencapai 1.099.432 wisatawan dengan pendapatan Rp 3.661.790.700 untuk tahun 2018 mencapai 1.129.861 wisatawan dengan pendapatan Rp 3.780.998.100. Angka tersebut merupakan potensi besar pengembangan pariwisata di Kabupaten Wonosobo sebagai pemasukan bagi penerimaan pendapatan asli daerah (PAD) dan menghidupkan roda perekonomian wilayah kunjungan wisata.

Surga kecil di tengah pulau Jawa, dengan pemandangan alam yang memanjakan mata dan berbagai pilihan destinasi wisata alam yang ada telah menarik minat wisatawan untuk berkunjung menikmati wisata yang ada. Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Kabupaten Wonosobo mencatat lebih dari 40 lokasi wisata yang tersebar di berbagai kecamatan di Kabupaten Wonosobo yang menawarkan berbagai macam pilihan wisata termasuk wisata minat khusus yaitu pendakian gunung. Adanya wisata minat khusus pendakian gunung tak lepas dari kondisi geografis Kabupaten Wonosobo yang terkenal dengan daerah pegunungan karena berada di ketinggian 275 meter sampai dengan 2.250 meter di atas permukaan laut (BPS Kabupaten Wonosobo, 2019).

Jajaran gunung di sisi utara Kabupaten Wonosobo seperti Gunung Bismo, Gunung Prau, Gunung Sindoro, Gunung Kembang, serta Gunung Sumbing menjadikan surga tersendiri bagi wisatawan minat khusus yaitu pendakian gunung. Dari data yang di himpun melalui *google trends* (2020), dalam kurun waktu 2017 – 2019 Gunung Prau menjadi tren pencarian tertinggi disusul oleh Gunung Sumbing, Gunung Sindoro, Gunung Kembang dan terakhir Gunung Bismo. Gunung Prau sendiri memiliki ketinggian 2.565 meter diatas permukaan laut (mdpl) dan merupakan puncak tertinggi dari kompleks dataran tinggi dieng (Priatna, 2020). Dengan waktu tempuh perjalanan antara 3 – 4 jam dari pos pendakian (*basecamp*) terdekat yang berada di Desa Patak Banteng membuat Gunung Prau telah menjadi obyek daya tarik wiasta alam (ODTWA) tersendiri bagi wisatawan karena sensasi yang ditawarkan baik jalur pendakian maupun keindahan pemandangan yang ada. Selain memiliki potensi hayati, Gunung Prau juga menyimpan potensi wisata alam berupa jalur pendakian gunung untuk melihat keindahan matahari terbit (*sunrise*) (Abdiyani, dkk. 2017). Disinilah peran dari pos pendakian (*basecamp*) menjadi kunci dari keberlangsungan pariwisata pendakian, karena merupakan pengelola sekaligus penanggung jawab terhadap para wisatawan yang berkunjung serta demi menjaga kelestarian Gunung Prau sebagai daya tarik wisata. Hingga saat ini, organisasi The Bull Eggs Adventure sebagai pengelola resmi jalur pendakian belum pernah melakukan penilaian terkait kinerja pengelolaan pos pendakian Gunung. Hal ini merupakan kesempatan perbaikan kualitas dan kapasitas pengelola dalam melaksanakan tugas serta tanggungjawab yang ada.

Dengan adanya potensi tersebut, perlu dibarengi dengan pengelolaan yang baik demi terciptanya pariwisata berkelanjutan dan sesuai dengan harapan. Pengelolaan pariwisata harus mencakup perencanaan pengelolaan dan pengembangan dalam bidang transportasi wisata, tempat singgah dengan fasilitas pendukung dan dampak dari kegiatan wisata (Zaenuri, 2012). Keberhasilan suatu destinasi menarik kunjungan wisatawan tidak lepas dari kecermatan pengelola dalam memahami karakter dan ekspektasi pasar yang selanjutnya dijadikan acuan dalam pengembangan produk dan layanan serta fasilitas pendukung wisata yang terkait di dalamnya. Oleh karena itu pengelolaan sumber daya manusia menjadi tantangan tersendiri dalam pemasaran pariwisata. *Service culture* dan kreativitas *packaging* dan *programming* membutuhkan pengelolaan sumber daya manusia dan *intellectual capital* secara strategis (Suwena & Widyatmaja, 2017).

Dalam perencanaan pengelolaan dan pengembangan, diperlukan sebuah alat bantu guna menilai kinerja pengelola pos pendakian (*basecamp*) sebagai acuan untuk penyusunan strategi dan kebijakan kedepan. Marrus dalam Umar (2003), berpendapat bahwa strategi merupakan suatu proses penentuan rencana para pemimpin puncak yang berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi, disertai penyusunan suatu cara atau upaya bagaimana agar tujuan tersebut dapat tercapai. Untuk itu diperlukan suatu alat pengukuran yang komprehensif sebagai langkah dalam pengambilan keputusan maupun evaluasi bagi para pimpinan. Untuk menentukan strategi yang tepat dapat dilakukan dengan melakukan perbaikan melalui pengukuran dan perbaikan atas kinerja yang ada dalam organisasi (Mathis, dkk. 2006). Sedangkan rangkuti (2017) berpendapat bahwa untuk mengontrol dan menjalankan perusahaan dengan mudah, diperlukan analisis yang akurat terhadap pengukuran kinerja guna mengetahui sejauh mana sumber daya serta aset-aset yang dimiliki dapat dimanfaatkan sebagai acuan dalam mencapai tujuan, visi, misi yang sudah ditetapkan. Manajemen puncak dapat menggunakan pengukuran kinerja sebagai pertimbangan dalam mengambil keputusan untuk mencapai suatu target tertentu dalam perusahaan yang sesuai dengan tujuan visi, misi. Hal ini bertujuan sebagai evaluasi guna meningkatkan kinerja perusahaan dalam menghadapi persaingan yang ada. Dengan adanya jalur pendakian lain, diharapkan pengelola pos pendakian Gunung Prau jalur Patak Banteng mampu bersaing dan menjadi terdepan dalam hal pelayanan. Serta mengedepankan pengukuran yang berimbang dan menyeluruh terkait kinerja organisasi.

Pengukuran kinerja merupakan suatu proses mencatat dan mengukur pencapaian pelaksanaan kegiatan dalam arah pencapaian misi melalui hasil yang ditampilkan berupa produk, jasa, ataupun proses. Metode pengukuran kinerja yang selama ini digunakan adalah pengukuran kinerja yang hanya menekankan pada aspek finansial dimana pengukuran kinerja tersebut tidak menyeluruh dan hanya berorientasi pada arus pengeluaran dan pemasukan keuangan. Pengukuran kinerja yang lebih menyeluruh dapat dilakukan dengan metode *balanced scorecard* yang merupakan salah satu alat ukur kinerja. Hal ini sejalan dengan Johanes dalam Radhani dan Erlin (2016), yang menyatakan bahwa *balanced scorecard* menjadi metode pengukuran kinerja yang sering digunakan karena lebih dari sekedar pengukuran kinerja, melainkan sebagai strategi perusahaan secara menyeluruh yang mengacu pada aspek keuangan dan non keuangan.

Pengukuran tersebut menanamkan sebuah keyakinan jika kita dapat mengukur sesuatu, maka kita dapat mengelolanya dan jika kita dapat mengelolanya kita dapat mewujudkannya (Mulyadi, 2007).

Balanced scorecard Menurut Robert S. Kaplan dan David P. Norton (2000), merupakan metode pengukuran kinerja yang menyeluruh dengan 4 perspektif yang digunakan yaitu finansial, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan. Menurut (Mulyadi, 2007), sistem manajemen strategi berbasis *balanced scorecard* adalah sistem yang dimanfaatkan untuk mengelola secara strategik bisnis perusahaan. Dengan demikian, sistem ini berfungsi sebagai peta perjalanan dan sekaligus jalan yang harus dilalui dalam mengelola bisnis perusahaan. Keunggulan pendekatan *balanced scorecard* dalam sistem perencanaan strategis adalah pada kemampuan untuk menghasilkan rencana strategi yang memiliki karakteristik komprehensif, koheren, berimbang dan terukur.

Merujuk pada paparan diatas, maka perlu diadakannya penelitian lebih lanjut menggunakan metode *balanced scorecard* guna memahami pengelolaan yang berfungsi sebagai sistem penilaian kinerja dari pengelolaan pos pendakian (*basecamp*) Gunung Prau.

1.2 Rumusan Masalah

Adapun permasalahan – permasalahan yang telah dipaparkan sebelumnya dan akan diselesaikan dapat dirumuskan sebagai berikut :

1. Bagaimana kinerja dari pengelola pos pendakian Gunung Prau jalur Patak Banteng saat ini?
2. Bagaimana potensi yang dimiliki pengelola pos pendakian Gunung Prau jalur Patak Banteng saat ini?

1.3 Batasan Masalah

Dalam penelitian ini pembatasan masalah dilakukan untuk memperjelas permasalahan yang akan dibahas, yaitu :

1. Penelitian dilakukan di pos pendakian Gunung Prau jalur Patak Banteng.
2. Data yang dikumpulkan dan diolah adalah data yang berkaitan dengan 4 perspektif (pelanggan, keuangan, pembelajaran serta pertumbuhan, dan proses bisnis internal).

1.4 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Mengetahui kemampuan pengelola dilihat dari sudut pandang kinerja melalui empat perspektif (pelanggan, keuangan, pembelajaran serta pertumbuhan dan proses bisnis internal).
2. Mengetahui potensi berdasarkan keunggulan dan kekurangan yang ada, guna menentukan strategi pengelolaan pos pendakian kedepan.

1.5 Manfaat Penelitian

Dengan adanya pengukuran kinerja pengelola Pos Pendakian Gunung Prau Jalur Patak Banteng berdasarkan 4 perspektif (pelanggan, keuangan, pembelajaran serta pertumbuhan, dan proses bisnis internal) dapat menjadikan bahan pertimbangan para pemegang kebijakan untuk menentukan strategi kedepan dalam pengelolaan yang sesuai dengan visi, misi yang telah di tentukan.

1.6 Sistematika Penulisan Tugas Akhir

Lebih lanjut penulisan tugas akhir ini tersusun atas beberapa bab dan sub bab. Adapun sistematika penulisan tugas akhir ini sebagai berikut :

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini terdiri latar belakang masalah, rumusan permasalahan, batasan permasalahan, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan laporan tugas akhir.

BAB II KAJIAN LITERATUR

Bab ini merupakan kajian literatur deduktif dan induktif yang dapat membuktikan bahwa topik tugas akhir yang diangkat memenuhi syarat dan kriteria yang telah dijelaskan diatas.

BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini merupakan uraian kerangka dan alur penelitian, objek penelitian yang akan diteliti dan juga metode yang digunakan dalam penelitian.

BAB IV PENGUMPULAN DAN ANALISIS DATA

Bab ini merupakan sajian data yang diperoleh dari hasil pengambilan data selama penelitian dan bagaimana menganalisa data hingga mengolah data tersebut untuk menjadi acuan pembahasan pada hasil penelitian di bab V.

BAB V PEMBAHASAN

Bab ini merupakan pembahasan dari hasil pengolahan data yang telah dilakukan dalam penelitian.

BAB VI PENUTUP

Bab ini akan memberikan suatu kesimpulan dari hasil penelitian dan juga saran atau pun rekomendasi terkait dengan pengembangan penelitian lanjutan yang dapat diteruskan.

DAFTAR PUSTAKA**LAMPIRAN**

BAB II

KAJIAN LITERATUR

Pada bab II akan disajikan kajian pustaka baik secara induktif maupun deduktif. Kajian induktif merupakan kesimpulan suatu pemikiran yang bersifat umum dari berbagai kasus yang bersifat individual. Kajian induktif ini dapat diperoleh melalui artikel maupun jurnal, sedangkan tujuan dari kajian induktif ini untuk mengetahui penelitian-penelitian sebelumnya yang telah dilakukan dan memiliki keterkaitan pembahasan yang sama dengan penelitian ini untuk menjadi faktor penunjang dalam penelitian yang akan dilakukan. Kajian deduktif merupakan kajian pustaka yang merupakan dasar pemikiran berupa teori-teori yang berkaitan dengan penelitian yang dilakukan.

2.1 Kajian Induktif

Penelitian yang dilakukan oleh Latifatul Fajirah dan M. Taufiq Hidayat (2019) tentang pengukur kinerja organisasi publik yang bertujuan untuk menganalisis kinerja pada Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Mojokerto. Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif deskriptif dengan menerapkan metode *balanced scorecard* karena pengukuran organisasi publik memerlukan pendekatan yang tidak hanya berfokus kepada aspek finansial saja. Data yang digunakan adalah data primer dan data sekunder dimana data primer diperoleh dari kuesioner yang terbagi menjadi pegawai serta *costumer* (wajib pajak), sedangkan data sekunder diperoleh dari laporan keuangan Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Mojokerto. Analisis data dilakukan dengan mencakup 4 perspektif penilaian kinerja yang mencakup perspektif keuangan yang diukur dengan metode *value for money* untuk mengetahui tingkat ekonomi, efisiensi dan efektifitas, perspektif pelanggan dengan *costumer satisfaction index* untuk mengukur tingkat kepuasan pelanggan, perspektif proses bisnis internal diukur dengan *service cycle efficiency* untuk mengukur efektivitas waktu proses dalam pelayanan dan perspektif pembelajaran serta pertumbuhan dengan *employee satisfaction index*. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa penilaian kinerja dari perspektif keuangan adalah ekonomis, efisien dan efektif. Kinerja dari perspektif pelanggan adalah baik, karena wajib pajak merasa puas dengan pelayanan yang ada. Kinerja dari proses bisnis internal

tergolong efisien dalam memberikan pelayanan serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah baik, karena adanya kepuasan dari pegawai Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Mojokerto.

Berdasarkan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Mukhtar Galib dan Muhammad Hidayat (2018) yang mempunyai tujuan untuk mengetahui kinerja PT Bosowa Propertindo melalui metode *balanced scorecard*. Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif dengan pendekatan kuantitatif dan kualitatif yang menerapkan konsep *balance scorecard* dengan masing masing *key performance indicator* pada tiap perspektif yang ada. Adapun nilai dari *key performance indicator* dari masing-masing perspektif antara lain : perspektif keuangan (*profitability index, return on capital employed, return on investment* dan *current rasio*), perspektif pelanggan (kepuasan pelanggan), perspektif proses bisnis internal (rasio inovasi dan rasio kepatuhan), dan untuk perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (kepuasan pegawai, jumlah karyawan yang mengikuti pelatihan, waktu pelaksanaan pelatihan, biaya pendidikan, ketersediaan informasi, ketepatan informasi dan kecepatan informasi). Hasil dari penelitian ini adalah pencapaian *balanced scorecard* pada tahun 2017 adalah sebesar 3.195 yang menunjukkan bahwa target yang diperoleh oleh perusahaan lebih tinggi sedikit dari target yang telah ditetapkan. Nilai kumulatif *key performance indicator* (KPI) pada perspektif keuangan adalah 1,478 perspektif pelanggan adalah 0,75 perspektif proses bisnis internal sebesar 0,85 serta proses pertumbuhan dan pembelajaran adalah 0,84.

Penelitian yang dilakukan oleh Yasrin Zabidi dan Suhardiwarno (2016) tentang perancangan sistem standarisasi desa wisata Kabupaten Bantul yang memiliki kurang lebih 36 desa wisata. Penelitian ini menggunakan model sistem pengukuran kinerja *balanced scorecard* yang meliputi identifikasi kriteria kinerja, tujuan strategi, penentuan indikator kinerja, penentuan cara pengukuran kinerja yang tepat serta desain pelaporan kinerja. Dalam pelaksanaan penelitian ini, rancangan kegiatan terbagi menjadi 4 fase, yaitu : fase perumusan masalah dan penentuan tujuan penelitian. Fase perancangan yang meliputi proses perancangan sistem pengukuran kinerja dengan metode *balanced scorecard* yang meliputi penetapan tujuan strategi, penetapan indikator-indikator kinerja, penetapan target dan rencana aksi, rancangan lembar kerja pengukuran kinerja dengan metode Omax dan rancangan pelaporan kinerja berbasis website. Fase analisis sistem pengukuran kinerja *balanced scorecard* yang meliputi analisis perspektif,

analisis tujuan strategi, analisis KPI dan analisis peta strategi dan terakhir fase hasil dimana penelitian ini memperoleh 4 perspektif kinerja berdasarkan *balanced scorecard*, yaitu/ finansial, pelanggan, proses bisnis internal, belajar dan bertumbuh. Tujuan strategis yang terbentuk ada 10 dan KPI yang terbentuk ada 24 KPI. Selain itu, terbentuk lembar kerja pengukuran kinerja dengan metode Omax, sehingga dapat diketahui nilai kinerja tiap indikator kinerja dan total kinerja dalam periode tertentu.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Desmala Sari, A.H.G. Kusumah dan Sri Marhanah (2018) yang berjudul analisis faktor motivasi wisatawan muda dalam mengunjungi destinasi wisata minat khusus. Penelitian ini menganalisis dan memahami motivasi wisatawan untuk memprediksi pola perjalanan masa depan dan merencanakan serta melaksanakan strategi pemasaran yang efektif. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif kuantitatif berdasarkan data yang didapat dari kuisioner dengan kurang lebih 200 responden menggunakan metode *purposive sampling*. Analisis data yang digunakan yaitu analisis faktor dengan menentukan indikator variabel yang akan di analisis, menguji variabel yang telah valid dan reliabel dengan metode *bartlett's test of sphericity* serta pengukuran *MSA*. Selanjutnya adalah *factoring*, rotasi faktor, interpretasi faktor yang terbentuk, dan komparasi hasil temuan faktor baru dengan faktor yang ada dalam penelitian sebelumnya. Tujuan dari penelitian ini yaitu untuk mengetahui faktor apa saja yang memotivasi dan faktor apa yang mendominasi wisatawan muda dalam berwisata. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat tujuh faktor baru yang mempengaruhi motivasi wisatawan muda dalam mengunjungi destinasi wisata minat khusus. Ketujuh faktor tersebut secara berturut turut adalah faktor pendukung wisata, faktor *novelty*, faktor *ego and family enhancement*, faktor *leisure time*, faktor aktualisasi diri, faktor *wish-fulfillment* dan faktor interaksi sosial. Dari hasil penelitian ini mengandung implikasi untuk lebih mendalami faktor-faktor apa saja yang memotivasi wisatawan muda dalam melakukan aktivitas wisata minat khusus dan selanjutnya dapat diteruskan untuk menentukan strategi-strategi yang harus dipertimbangkan guna meningkatkan minat berkunjung wisatawan muda ke destinasi wisata minat khusus baik di pulau jawa atau di destinasi lainnya.

Penelitian yang dilakukan oleh R.M. Daris dan H.B. Wijaya (2017) yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh keberadaan aktivitas pariwisata pendakian Gunung Prau

terhadap ekonomi masyarakat Desa Patak Banteng Kabupaten Wonosobo. Metode penelitian yang digunakan adalah deskriptif kuantitatif dengan memasukkan data yang didapatkan baik dari kuesioner ataupun telaah dokumen. Unit analisis dalam penelitian ini sendiri adalah pelaku usaha sektor pariwisata yang berjumlah 120 orang dan juga wisatawan yang berjumlah 40 orang. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa keberadaan pariwisata pendakian Gunung Prau memunculkan diversifikasi ekonomi sebagai pengaruh dari adanya aktivitas pariwisata di Desa Patak Banteng. Beberapa aktivitas pekerjaan tersebut antara lain pengelola objek wisata, pengelola lahan parkir, penyedia penginapan, penjual oleh-oleh, persewaan perlengkapan pendakian, pemandu wisata dan penjual makanan. Pengeluaran satu wisatawan setelah di rata-rata dalam satu hari adalah sebanyak Rp 124.124,- dengan total uang mengalir di masyarakat Desa Patak Banteng (analisis, 2016) di *normal season* mencapai Rp 844.043.200,-/bulan sedangkan untuk *peak season* mencapai Rp 1.141.940.800,-/bulan.

Penelitian oleh Andreas Tri Panudju, Andi Hasryningsih Asfar dan Fitria Fauziah (2016) yang dilakukan di PT ABC, TBK untuk mengetahui sistem pengukuran kinerja (SPK) yang meliputi perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Pembobotan dilakukan dengan metode *analytical hierarchy process* (AHP) dengan tujuan untuk mengetahui prioritas perbaikan yang harus dilakukan. Hasil dari penelitian ini adalah perspektif proses bisnis internal merupakan perspektif terpenting dengan nilai sebesar 0,350 selanjutnya perspektif pelanggan dengan nilai sebesar 0,292 perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dengan nilai sebesar 0,235 dan terakhir adalah perspektif keuangan dengan nilai sebesar 0,123. Pada perspektif proses bisnis internal perusahaan lebih memfokuskan pada meningkatkan bisnis internal, kualitas produk dan efektivitas operasi dalam menghasilkan produk serta pengembangan jaringan rantai pasok.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Ramadhani dan Erlin Trisyulianti (2016) dengan judul Perancangan Balanced Scorecard Sebagai Pengukuran Kinerja pada PT Asuransi MSIG Indonesia untuk mengidentifikasi indikator-indikator yang digunakan perusahaan sebagai pengukuran kinerja karyawan, menyusun rancangan konsep system balanced scorecard yang sesuai dengan pengukuran kinerja perusahaan dan menyusun rancangan simulasi balanced scorecard yang sesuai dengan visi, misi dan strategi pada PT MSIG. Hasil dari penelitian menunjukkan indikator pengukuran kinerja keuangan

yang dapat dikategorikan baik. Pada rancangan *balanced scorecard* menunjukkan bahwa perspektif pelanggan merupakan perspektif yang paling penting dalam pengukuran kinerja dengan nilai skor 29%. Pada simulasi *balanced scorecard* menunjukkan pengukuran kinerja perusahaan dapat dikategorikan baik, berdasarkan skala penilaian sebesar 75%.

Dari kajian induktif yang dilakukan oleh peneliti, dapat disimpulkan bahwa penelitian menggunakan metode *balanced scorecard* pada pengelola pos pendakian gunung yang merupakan wisata minat khusus belum pernah dilakukan. Pengukuran kinerja dengan metode *balanced scorecard* dengan 4 perspektif yang ada layak untuk dilakukan di pengelola pos pendakian yang termasuk organisasi publik pada bidang jasa.

2.2 Kajian Deduktif

2.2.1 Kinerja

Menurut Suyadi (1999), kinerja merupakan hasil yang dicapai oleh individu atau kelompok dalam organisasi setelah melakukan pekerjaan tertentu, untuk mewujudkan visi dan tujuan dari organisasi sesuai dengan etika, tidak melanggar hukum dan tidak ilegal berdasarkan hak dan kewajiban masing-masing mengenai pekerjaan tersebut. Sedangkan menurut Mulyadi (2007), kinerja adalah keberhasilan personel, tim, atau unit organisasi dalam mewujudkan sasaran strategi yang telah ditetapkan sebelumnya. Keberhasilan tersebut perlu ditentukan ukurannya dan ditentukan inisiatif strategi untuk mewujudkan sasaran kedepannya.

2.2.2 Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja menurut Gasperz (2005), menyatakan bahwa pengukuran kinerja memainkan peran yang sangat penting bagi peningkatan perusahaan ke arah yang lebih baik. Sedangkan menurut Rivai dan Basri (2005), dalam bukunya menyimpulkan bahwa pengukuran kinerja merupakan alat yang paling baik untuk menilai sejauh mana karyawan telah melaksanakan kerja dan memberikan hasil kerjanya sesuai dengan

standar kerja, untuk menilai kekuatan dan kelemahan karyawan dan untuk menganalisis secara keseluruhan serta memberi saran perbaikan mengenai kinerja karyawan.

Kaplan dan Norton (2000), menerangkan bahwa terdapat tiga dasar pengembangan ukuran kinerja sebagai alat untuk meningkatkan efektifitas organisasi, yaitu sebagai berikut:

1. Permasalahan yang diukur ditentukan oleh apa saja yang dipertimbangkan penting oleh pelanggan.
2. Kebutuhan pelanggan diterjemahkan menjadi prioritas strategis dan rencana strategis mengindikasikan apa yang harus diukur.
3. Memberikan perbaikan kepada tim dengan mengukur hasil dari prioritas strategis, member kontribusi untuk perbaikan lebih lanjut dengan mengusahakan motivasi tim, dan informasi tentang apa yang berjalan dan apa yang tidak berjalan.

2.2.3 Balanced Scorecard

Balanced Scorecard merupakan suatu pengukuran kinerja dengan menggunakan kartu skor yang mempertimbangkan antara berbagai aspek baik keuangan maupun non-keuangan, serta melibatkan faktor internal, eksternal dan jangka pendek maupun jangka panjang (Rangkuti, 2017). Definisi lain dari *Balanced scorecard* merupakan suatu alat yang digunakan untuk menerjemahkan misi dan strategi sebuah organisasi menjadi seperangkat pengukuran kinerja komprehensif yang menghasilkan sebuah kerangka system pengukuran dan pengelolaan strategi (Norton dan Kaplan, 2000).

Dalam perkembangannya metode *balanced scorecard* menilai dari 4 perspektif yang berbeda. Perspektif inilah yang nantinya menjadi acuan dimana perspektif keuangan digunakan untuk menilai aset wujud yang dimiliki. Sedangkan untuk aset yang tidak berwujud akan dinilai dari perspektif pelanggan, proses bisnis internal, pertumbuhan dan pembelajaran untuk membantu perusahaan dalam mencapai visi dan misi yang hendak di raih oleh perusahaan (Antariksa, Surachman, & Setiawan, 2014).

Keberhasilan dalam penggunaan metode *balanced scorecard* tak lepas dari masing-masing faktor sebagai perspektif dasar. Perspektif tersebut merupakan pendukung dalam penggunaan metode *balanced scorecard* yang terdiri dari :

1. Perspektif Keuangan

Dalam perspektif ini sangat erat kaitannya dengan pemasukan dan pengeluaran perusahaan. Pada saat perusahaan melakukan pengukuran keuangan, maka hal pertama yang harus dilakukan adalah mendeteksi keberadaan industri yang dimilikinya (Kaplan, 2000). Sedangkan menurut Febrian (2012), pada prespektif keuangan dalam melakukan pengukuran kinerja perusahaan melihat dari sisi aspek keuangan dalam menghitung profitabilitas keuangan. Berikut ini merupakan indikator dalam pengukuran kinerja berdasarkan dari perspektif keuangan (Rangkuti, 2017) :

a. *Current Ratio*

Current ratio merupakan alat yang digunakan untuk menghitung seberapa jauh perusahaan dapat melunasi hutang jangka pendeknya.

$$\text{Current Ratio} = \frac{\text{aktiva lancar}}{\text{kewajiban lancar}} \times 100$$

b. *Net Profit Margin (NPM)*

Net profit margin merupakan perbandingan antara laba bersih dan setelah terkena pajak dengan pendapatan dari penjualan.

$$\text{Net Profit Margin} = \frac{\text{laba bersih setelah pajak}}{\text{penjualan}} \times 100\%$$

c. *Return on Investment (RoI)*

Return on Investment merupakan perhitungan kemampuan suatu usaha dengan menggunakan semua dana yang ditanam melalui aktiva yang digunakan dalam operasional untuk mendapatkan keuntungan.

$$\text{Return on Investment} = \frac{\text{laba bersih}}{\text{total aset}} \times 100\%$$

d. *Return on Equity (RoE)*

Return on equity merupakan perhitungan seberapa banyak keuntungan bersih yang menjadi hak pemilik modal, mengukur tingkat pengembalian modal yang diinvestasikan dalam perusahaan.

$$\text{Return on Equity} = \frac{\text{profit bersih sesudah pajak}}{\text{modal sendiri}} \times 100\%$$

2. Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan merupakan hubungan antara perusahaan dengan perusahaan. Perspektif ini merupakan suatu identifikasi tentang kondisi pelanggan mereka dan segmen pasar yang telah dipilih oleh perusahaan untuk bersaing dengan kompetitor. Menurut Febriana (2012), perspektif pelanggan digunakan untuk mengetahui kondisi pelanggan mereka dan segmen pelanggan yang telah ditentukan oleh perusahaan untuk dapat bersaing dengan kompetitor.

a. Kepuasan Pelanggan

Kepuasan pelanggan merupakan penilaian seberapa besar kepuasan pelanggan atas kriteria penilaian yang diberikan / umpan balik terhadap perusahaan dalam menjalankan bisnisnya.

$$\text{Kepuasan pelanggan} = \frac{\text{total hasil pengisian kuesioner}}{\text{total nilai maksimal}} \times 100\%$$

b. *Costumer Retention* (Retensi Pelanggan)

Costumer retention merupakan pengukuran yang menerangkan sejauh mana perusahaan dapat menjalin hubungan yang baik dan mampu mempertahankan pelanggannya.

$$\text{Retensi pelanggan} = \frac{\text{jumlah pelanggan lama}}{\text{jumlah pelanggan}} \times 100\%$$

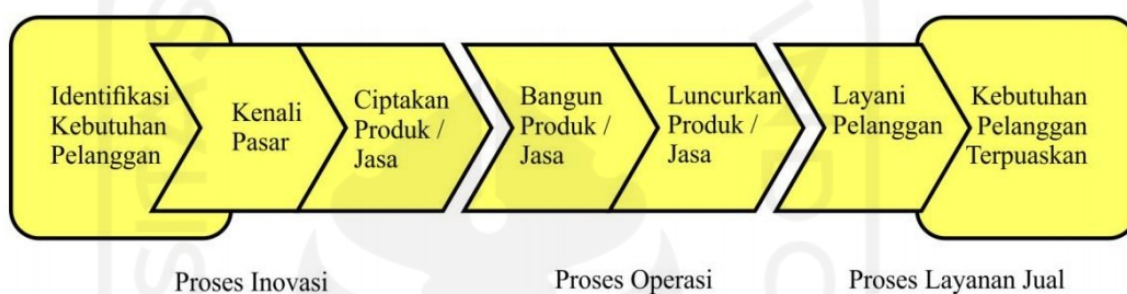
c. *Costumer Profitability* (Profitabilitas Pelanggan)

Costumer profitability merupakan pengukuran yang digunakan untuk mengetahui besarnya keuntungan yang dapat diraih atas penjualan produk/jasa yang diberikan kepada konsumen.

$$\text{Profitabilitas pelanggan} = \frac{\text{jumlah pendapatan usaha}}{\text{jumlah pelanggan}}$$

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif proses bisnis internal menurut Febriana (2012), merupakan suatu identifikasi proses yang dilakukan oleh perusahaan untuk mencapai suatu tujuan yang ada dalam perspektif pelanggan maupun perspektif keuangan, serta bisa mendapat nilai tambahan di benak konsumen. Kaplan dan Norton (2000), mempunyai konsep general mengenai hal ini dan mereka membaginya menjadi tiga proses bisnis yang bisa digambarkan dalam alur diagram seperti berikut :



Gambar 2. 1 Perspektif Proses Bisnis Internal: Model Rantai Nilai Genetik

Sumber: Kaplan dan Norton (2000), diolah kembali

a. Proses Inovasi

Dalam proses inovasi terdapat dua tahapan, yaitu: identifikasi kebutuhan pelanggan dan membuat penawaran produk/jasa yang sesuai dengan kebutuhan pelanggan.

b. Proses Operasi

Dalam proses operasi terdapat dua tahapan, yaitu: memproduksi produk/jasa yang sesuai dengan kebutuhan pelanggan dan mengirimkannya kepada pelanggan.

c. Proses Layanan Purna Jual

Dalam proses purna jual terdapat proses pelayanan kepada konsumen. Proses ini melayani pelanggan yang merupakan suatu layanan baik penjualan, garansi, perawatan kerusakan maupun pengembalian produk sebagai suatu citra dalam sebuah produk/jasa bagi perusahaan.

4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran merupakan suatu identifikasi yang harus dibangun perusahaan dalam menciptakan pertumbuhan dan peningkatan kinerja jangka panjang (Kaplan dan Norton, 2000). Dalam penggunaannya, perspektif terakhir ini merupakan pendukung dari ketiga perspektif sebelumnya dimana tujuan dan ukuran akan dikembangkan sebagai pendorong pembelajaran dan pertumbuhan yang berkaitan dengan manusia, sistem serta prosedur perusahaan. Pengukuran dapat dilakukan melalui :

a. Tingkat Produktivitas Karyawan

Pengukuran dari tingkat produktivitas karyawan dapat dilakukan dengan *Profit per Employee* untuk mengetahui produktivitasnya dalam kurun waktu tertentu.

$$\text{Produktivitas Karyawan} = \frac{\text{laba operasional sebelum pajak}}{\text{jumlah karyawan}} \times 100\%$$

b. Retensi Karyawan

Retensi karyawan dilakukan untuk mengurangi tingkat pergantian karyawan secara cepat karena karyawan adalah aset perusahaan. Ukuran retensi karyawan digunakan untuk mengetahui karyawan yang mempunyai loyalitas dan minat yang tinggi di perusahaan. Pengukuran retensi karyawan dihitung berdasar rasio antara karyawan yang keluar dengan total jumlah karyawan yang ada pada satu kurun waktu tertentu.

$$\text{Retensi Karyawan} = \frac{\text{jumlah karyawan keluar}}{\text{total jumlah karyawan}} \times 100\%$$

c. Tingkat Kepuasan Karyawan

Pengukuran dari tingkat kepuasan karyawan ini sebagai kunci utama dari hasil perhitungan. Menurut Tanuwijaya (2017), kepuasan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

$$\text{Kepuasan Karyawan} = \frac{\text{total hasil pengisian kuesioner}}{\text{total nilai maksimal}} \times 100\%$$

2.2.4 Keunggulan *Balanced Scorecard*

Keunggulan penggunaan metode *Balanced Scorecard* yang meliputi perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menurut Prof. Dr. Viethzal Rivai Zainal, Prof. Dr. Yuswar Zainul Basri, Prof. Dr. Itjang D. Gunawan dan Gatot Mardiwasi dalam bukunya yang berjudul *Manajemen Kinerja untuk Perusahaan dan Organisasi* adalah :

1. Mensinergikan strategi dengan indikator kunci di semua lini organisasi.

Penggunaan *balanced scorecard* dapat diadaptasi sebagai pengukuran kinerja pada semua lini bisnis bahkan sampai pada level individu dari suatu bagian dari lini bisnis tertentu sebagai pembelajaran dan tanggungjawab serta hubungan terhadap kesuksesan organisasi secara keseluruhan.

2. Mengukur serta mengatur kinerja bisnis lebih efektif.

Penggunaan *balanced scorecard* dapat memberikan kemudahan bagi pemangku kebijakan untuk memonitor sampai ke semua lini atas pencapaian dari rencana yang telah ditentukan dan mengidentifikasi kemungkinan adanya permasalahan yang muncul atau bahkan peluang bisnis baru.

3. Memudahkan *feedback* dan komunikasi strategi.

Penggunaan *balanced scorecard* dapat memudahkan komunikasi serta sharing informasi antar lini bisnis sehingga permasalahan yang muncul dapat sedini mungkin diidentifikasi serta dapat juga mengidentifikasi peluang bisnis di masa depan.

2.2.5 *Balanced Scorecard* Sebagai Usulan Strategis

Balanced Scorecard memberikan informasi kepada para pengelola tentang kerangka komprehensif menyeluruh yang menjabarkan visi dan strategi perusahaan kedalam seperangkat pengukuran kinerja. Metode *Balanced Scorecard* bukan hanya sekedar

sistem pengukuran taktis atau operasional (Kaplan & Norton, 2000). Perusahaan yang menggunakan *balanced scorecard* sebagai sistem manajemen strategis untuk mengelola strategi jangka panjang akan menghasilkan berbagai proses kebijakan yang dapat digunakan untuk:

1. Memperjelas dan menerjemahkan visi dan strategi perusahaan.
2. Mengkomunikasikan dan mengaitkan berbagai tujuan dan ukuran strategis.
3. Merencanakan, menetapkan sasaran, dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategi.
4. Meningkatkan umpan balik dan pembelajaran strategis.

2.2.6 Pariwisata

Pariwisata menurut UU No. 10 tahun 2009 adalah berbagai macam kegiatan wisata dan didukung berbagai fasilitas serta layanan yang disediakan oleh masyarakat, pengusaha, pemerintah dan pemerintah daerah. Sedangkan menurut yoeti (1996) dalam suwena dan widyatmaja (2017) menerangkan secara etimologi bahwa pariwisata berasal dari bahasa sansekerta yang terdiri dari dua kata yaitu pari dan wisata, kata pari memiliki arti banyak atau berkeliling sedangkan wisata dapat diartikan sebagai pergi atau bepergian. Dengan demikian, pariwisata dapat diartikan sebagai perjalanan yang dilakukan berkali-kali dari satu tempat ke tempat lain. Masih dalam Suwena dan widyatmaja (2017) menurut herman V. Schulalard (1910) menjelaskan bahwa pariwisata merupakan sejumlah kegiatan terutama yang ada kaitannya dengan masuknya, adanya perdataman dan Bergeraknya orang-orang asing keluar masuk suatu kota, daerah atau negara.

2.2.7 Pariwisata Minat Khusus

Suwena dan widyatmaja (2017) menerangkan bahwa pariwisata minat khusus merupakan daya tarik wisata yang dikembangkan dengan lebih banyak berbasis pada aktivitas untuk pemenuhan keinginan wisatawan secara spesifik, seperti : pengamatan satwa tertentu (*bird watching*), memancing (*fishing*), berbelanja (*shopping*), kesehatan dan penyegaran badan (*spa and rejuvenation*), arung jeram, golf dan aktivitas-aktivitas wisata minat khusus lainnya yang biasanya terkait dengan hobi atau kegemaran

seseorang wisatawan. Sedangkan menurut Zaenuri (2012) wisata minat khusus merupakan wisata yang memerlukan prasarat tertentu dan tidak semua orang tertarik atau bisa melakukan wisata minat khusus ini. Wisata minat khusus ini biasanya berbentuk petualangan (*adventure*) dan menguji nyali atau keberanian dari setiap wisatawan.

2.2.8 Kelembagaan Pariwisata

Menurut Kuntowijoyo (1991) dalam Ridwan (2020), kelembagaan pariwisata memiliki dua aspek, yakni aspek kelembagaan dan aspek substansial sebagai aktivitas manusia. Kelembagaan pariwisata dapat juga berarti semua aturan, kebijakan maupun kegiatan-kegiatan yang ditujukan untuk mendukung pengembangan pariwisata. Lebih jauh lagi, untuk menghadapi perkembangan masyarakat yang semakin dinamis, ditandani dengan perubahan yang terjadi semakin cepat baik internal maupun eksternal, sektor pariwisata perlu secara terus menerus dikembangkan kelembagaannya. Adapun perubahan internal berupa: volume kegiatan yang bertambah banyak, perluasan wilayah kegiatan, skil atau perubahan perilaku pelaku pariwisata. Sedangkan perubahan eksternal terjadi karena beberapa hal, misalnya: adanya peraturan baru, adanya perubahan kebijakan organisasi kepariwisataan yang lebih tinggi, perubahan selera masyarakat maupun globalisasi. Badan Standarisasi Nasional (2004), telah menetapkan tentang istilah dan definisi yang berkaitan dengan pengelolaan pariwisata alam yang mencakup penataan kelembagaan sebagai proses perencanaan dari suatu kelembagaan, pengaturan, pelaksanaan dan pengendaliannya yang dilakukan sesuai dengan jenis tipe kelembagaannya. Istilah lain yang berkaitan adalah pengelolaan pariwisata alam terpadu dalam perencanaan, penataan, pengembangan, pemanfaatan, pemeliharaan, pengawasan, perlindungan, dan pengendalian pariwisata alam.

Lebih lanjut Badan Standarisasi Nasional (2009), dalam standarisasi pengelolaan pendakian gunung telah menetapkan kriteria dan persyaratan kegiatan pendakian gunung yang berkelanjutan. Standar Nasional Indonesia tentang pengelolaan pendakian gunung ini, tertuang dalam SNI 8748:2019 sebagai panduan bagi pengelola pendakian gunung dan acuan dalam melakukan penilaian kesesuaian dengan mengikuti ketentuan yang berlaku.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Objek dan Lokasi Penelitian

Yang menjadi objek penelitian adalah pengelola pos pendakian Gunung Prau Jalur Patak Banteng, Kecamatan Kejajar, Kabupaten Wonosobo, Jawa Tengah.

3.2 Sumber Data

1. Data Primer

Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari sumbernya. Dalam penelitian ini, data primer didapatkan dengan metode wawancara kepada pengunjung maupun pegawai, observasi dan dokumentasi di objek penelitian. Data primer yang dibutuhkan dalam penelitian ini meliputi visi, misi pengelola dan profil pengelola pos pendakian Gunung Prau Jalur Patak Banteng yang terkait dengan perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

2. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang diperoleh tidak langsung dari sumbernya seperti penelitian terdahulu, jurnal, artikel, buku dan sumber pustaka lainnya. Dan dalam penelitian ini, data sekunder diperoleh dengan cara mereview penelitian terdahulu yang berkaitan dengan topik yang diangka. Selain itu sumber pustaka juga mengacu pada referensi dari beberapa buku dan artikel.

3.3 Metode Pengumpulan Data

Untuk mendapatkan sumber data yang diperlukan dalam penelitian ini baik data primer maupun sekunder pengumpulan data yang digunakan adalah:

1. Studi Lapangan

Studi lapangan dilakukan dengan melakukan pengamatan dan pengambilan data secara langsung. Metode pengumpulan data studi lapangan dilakukan dengan beberapa cara yaitu:

a. Kuesioner

Kuesioner berisi tentang daftar pertanyaan yang akan diajukan kepada responden. Kuesioner ini berkaitan dengan kepuasan pelanggan dan kepuasan karyawan yang diukur dari berbagai aspek penilaian.

b. Wawancara

Pengambilan data dengan cara melakukan tanya jawab kepada narasumber dan memastikan data yang di ambil adalah data yang valid.

c. Observasi

Pengambilan data dengan cara melakukan pengamatan di Pos Pendakian Gunung Prau jalur Patak Banteng berkaitan dengan penelitian yang dilakukan.

d. Dokumentasi

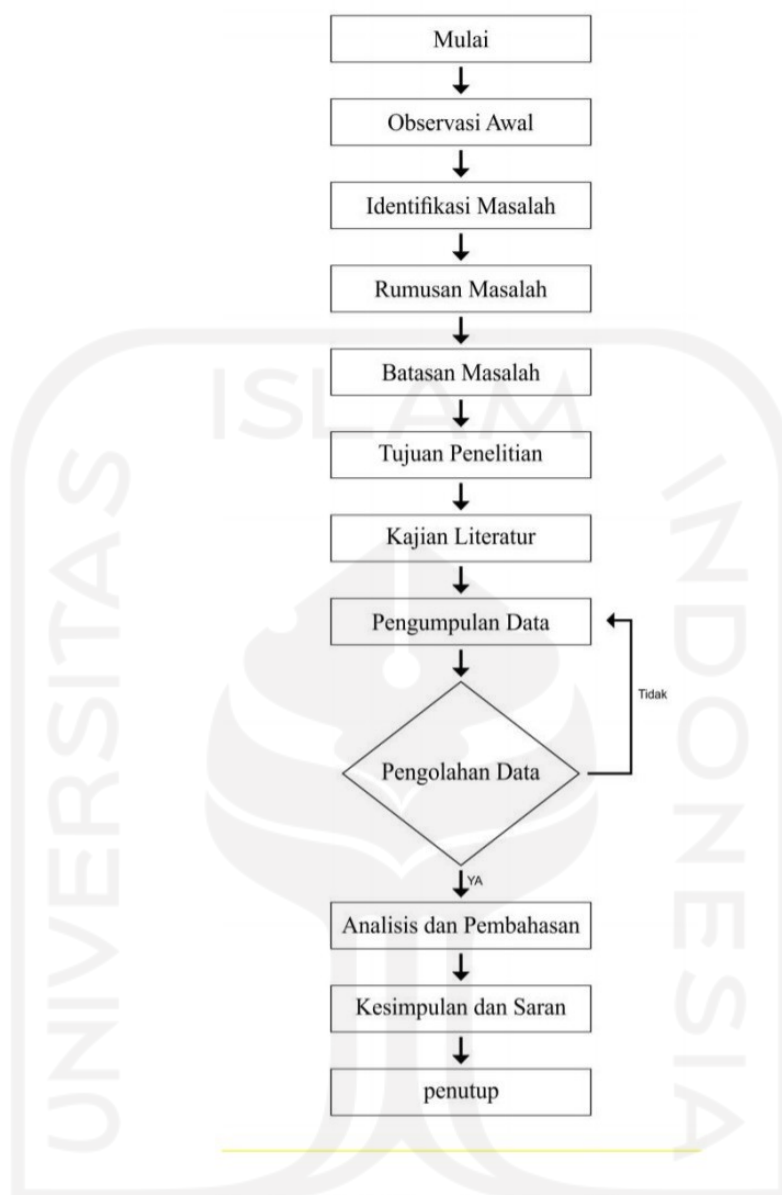
Pengambilan data dengan cara mengumpulkan dokumen dalam bentuk gambar, tulisan, foto maupun laporan yang berada di Pos Pendakian Gunung Prau Jalur Patak Banteng.

2. Studi Pustaka

Studi pustaka dilakukan dengan mencari referensi dari berbagai literatur seperti jurnal, artikel, buku yang berkaitan dengan pengukuran kinerja perusahaan yang relevan dengan permasalahan yang ada. Hal ini dimaksudkan agar dalam penelitian ini memiliki landasan teori yang kuat sehingga dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah.

3.4 Alur Penelitian

Dalam melakukan penelitian terdapat tahapan yang harus dilakukan. Adapun tahapan dalam penelitian digambarkan menggunakan diagram alir (*flowchart*). Berikut ini merupakan tahapan dalam penelitian yang dilaksanakan:



Gambar 3. 1 *Flowchart* Penelitian

Penjelasan diagram alir di atas adalah sebagai berikut:

1. Pengamatan Awal

Pengamatan awal dilakukan untuk mengetahui kondisi Pos Pendakian Gunung Prau Jalur Patak Banteng. Pengamatan awal ini berkaitan dengan kondisi terkini kelembagaan, pengelolaan Pos Pendakian Gunung Prau sebagai lokasi wisata.

2. Identifikasi Masalah

Identifikasi masalah dilakukan untuk mengetahui permasalahan yang terjadi di Pos Pendakian Gunung Prau Jalur Patak Banteng berdasarkan realita yang ada di lapangan.

3. Rumusan Masalah

Rumusan masalah dilakukan untuk mendapatkan fokus permasalahan sehingga mengetahui permasalahan yang ada.

4. Batasan Masalah

Batasan masalah berguna agar penelitian tidak meluas jauh dan menyimpang dari inti permasalahan yang ada.

5. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian merupakan hasil yang ingin dicapai berdasarkan permasalahan yang telah teridentifikasi.

6. Kajian Literatur

Kajian Literatur merupakan dasar acuan dalam penelitian yang berhubungan dengan konsep, teori serta penelitian terdahulu.

7. Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan sebagai informasi dalam penelitian. Pengumpulan data ini dilakukan melalui observasi, wawancara, penyebaran kuisioner maupun dari data pengelola Pos Pendakian Gunung Prau Jalur Patak Banteng.

8. Pengolahan Data

Pengolahan data dilakukan berdasarkan data yang telah dikumpulkan sebelumnya.

9. Analisis dan Pembahasan

Analisis dan pembahasan dilakukan sebagai hasil dari pengolahan data yang dilakukan pada penelitian ini.

10. Kesimpulan dan Saran

Kesimpulan dan saran merupakan tahap akhir dimana peneliti menyimpulkan hasil penelitian dan memberikan saran terkait dengan penelitian yang dilaksanakan.

BAB IV

PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

4.1 Pengumpulan Data

4.1.1 Sejarah Singkat

Pengelola pendakian Gunung Prau jalur Patak Banteng merupakan sejarah panjang perjalanan sekumpulan pemuda asli penduduk desa Patak Banteng, Kecamatan Kejajar, Kabupaten Wonosobo. Berangkat dari kesamaan hobi sejak tahun 1999 akan kecintaannya terhadap pendakian gunung dan sebagai sarana bersilaturahmi menjalin keakraban antar pemuda Desa Patak Banteng menjadikan para pemuda desa berinisiatif untuk membentuk kelompok Pecinta Alam Patak Banteng. Dengan tujuan untuk mewedahi minat yang sama dalam dunia pendakian serta menjaga kelestarian alam akibat dari makin bertambahnya jumlah pengunjung yang ingin merasakan sensasi pendakian Gunung Prau melalui jalur Desa Patak Banteng. Diinisiasi oleh Mujiono, Sahirul Alim, Surohman, Solichun dan Mujib Syafi'i kelompok Pecinta Alam ini terus tumbuh dan berkembang menjadi sebuah organisasi besar dan bermanfaat bagi perkembangan desa.

Akhirnya pada tahun 2001, terbentuklah organisasi resmi bernama Bulls Pala sebagai wadah pemuda desa dalam menjalankan ketertarikan minat yang sama serta didorong oleh keinginan akan adanya kegiatan-kegiatan yang lebih bermanfaat seperti penghijauan maupun kegiatan sosial berupa edukasi, *SAR (Search and Rescue)* dan penggalangan dana yang kesemuanya itu demi memajukan desa tempat tinggal. Sempat berganti ganti nama dari Bulls Pala, Banteng Adventure hingga *The Bull Eggs Adventure* sampai sekarang menjadikan organisasi pengelola pos pendakian terus berkembang dan berbenah.

Berada dibawah naungan Badan Usaha Milik Desa (BUMDES) Patak Banteng dan didukung oleh dinas terkait menjadikan pengelolaan pos pendakian gunung patak banteng terus berjalan. Mengutamakan kelestarian alam dan kenyamanan pelayanan pendakian untuk meningkatkan taraf hidup masyarakat desa serta menciptakan peluang

usaha yang beranekaragam di lingkungan desa sebagai dampak pariwisata minat khusus yang ada dan demi kesejahteraan bersama menjadikan pos pendakian Gunung Prau menjadi aset penting bagi perkembangan desa.

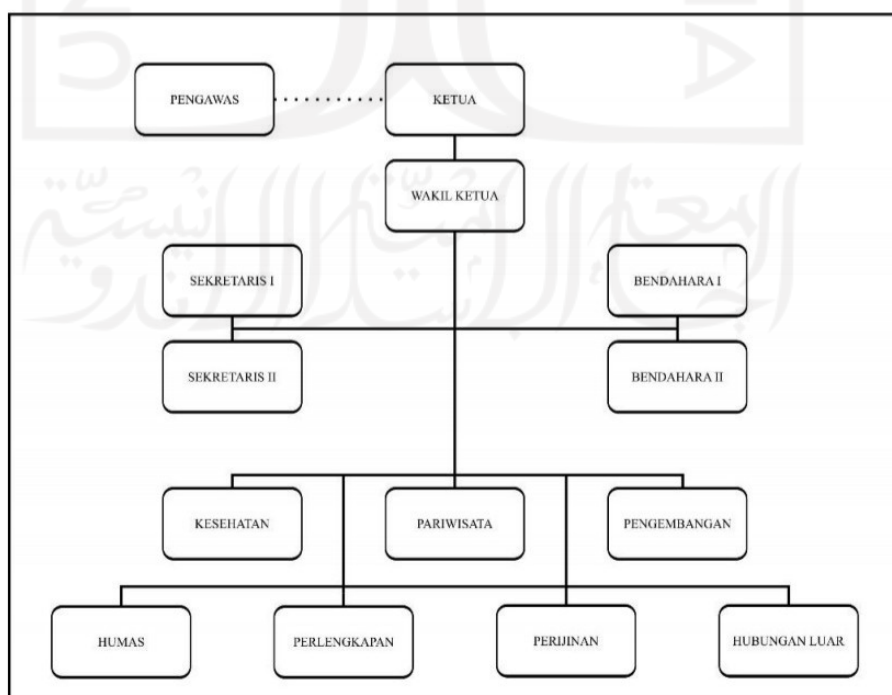
4.1.2 Visi dan Misi

Visi dari pengelola pos pendakian Gunung Prau adalah “Menjaga Kelestarian Lingkungan Alam.” Sedangkan untuk misi yang diusung dari pengelola pos pendakian Gunung Prau jalur Desa Patak Banteng adalah:

1. Mengelola sumber daya yang ada tanpa merusak secara berlebih.
2. Meningkatkan perekonomian diluar pertanian yang tidak bertentangan dengan lingkungan.
3. Menumbuhkan rasa cinta terhadap alam kepada generasi penerus.

4.1.3 Struktur Organisasi

Berikut ini adalah bagan struktur organisasi pengelola pos pendakian Gunung Prau jalur Patak Banteng :



Gambar 4. 1 Struktur Organisasi
Pengelola Pos Pendakian Gunung Prau Jalur Patak Banteng

Setiap bagian struktur organisasi tersebut mempunyai tugas dan perannya masing-masing di dalam organisasi. Berikut merupakan penjelasannya secara umum:

1. Pengawas

Bertugas untuk mengawasi kegiatan operasional pos pengelola pendakian Gunung Prau jalur Patak Banteng serta memberikan pertimbangan terkait pengelolaan.

2. Ketua

Ketua bertugas dan bertanggung jawab atas jalannya operasional pos pendakian Gunung jalur Patak Banteng.

3. Wakil Ketua

Wakil Ketua bertugas membantu dan bertanggung jawab atas jalannya operasional pos pendakian Gunung jalur Patak Banteng dibawah koordinasi ketua.

4. Sekretaris I

Sekretaris I bertugas menangani dan bertanggung jawab atas administrasi kesekretariatan yang berkaitan dengan pengelolaan pos pendakian Gunung Prau jalur Patak Banteng.

5. Sekretaris II

Sekretaris II bertugas membantu menangani dan bertanggung jawab atas administrasi kesekretariatan yang berkaitan dengan pengelolaan pos pendakian Gunung Prau jalur Patak Banteng dibawah koordinasi Sekretaris I.

6. Bendahara I

Bendahara I bertugas mengelola dan bertanggung jawab atas keuangan pengelola pos pendakian Gunung Prau jalur Patak Banteng.

7. Bendahara II

Bendahara II bertugas membantu mengelola dan bertanggung jawab atas keuangan pengelola pos pendakian Gunung Prau jalur Patak Banteng dibawah koordinasi Bendahara I.

8. Kesehatan

Kesehatan bertugas memberikan layanan kesehatan dan bertanggung jawab atas ketersediaan layanan serta kebutuhan berkaitan dengan kesehatan.

9. Pariwisata

Pariwisata bertugas dalam pengembangan pariwisata dan pelayanan pengelola pendakian Gunung Prau jalur Patak Banteng.

10. Pengembangan

Pengembangan bertugas dalam mengembangkan usaha yang berkaitan dengan pengelola pos pendakian Gunung Prau jalur Patak Banteng

11. Hubungan Luar

Hubungan luar bertugas dalam membangun relasi antar pemangku kepentingan yang berkaitan dengan pengelola pos pendakian Gunung Prau jalur Patak Banteng

12. Perijinan

Perijinan bertugas dalam mengurus syarat administratif maupun non administratif terkait izin pengelola pos pendakian Gunung Prau jalur Patak Banteng

13. Humas

Humas berkaitan dengan kemasyarakatan sekitar pengelola pos pendakian Gunung Prau jalur Patak Banteng

14. Perlengkapan

Perlengkapan bertugas untuk memenuhi kebutuhan perlengkapan alat yang berkaitan dengan pengelola pos pendakian Gunung Prau Jalur Patak Banteng

4.2 Pengolahan Data

4.2.1 Pengukuran Kinerja *Balanced Scorecard* Perspektif Keuangan

1. Pemasukan Berdasarkan Pelanggan Tahunan

Tabel 4. 1 Pemasukan Berdasarkan Pelanggan

Tahun	Jumlah Kunjungan	Harga Tiket	Total
2017	61800	Rp 10.000	Rp 618.000.000
2018	129600	Rp 10.000	Rp 1.296.000.000
2019	147200	Rp 15.000	Rp 2.208.000.000

2. Perhitungan *Net Profit Margin*

Tabel 4. 2 Perhitungan *Net Profit Margin*

Tahun	Jumlah Pendapatan	Penjualan	NPM
-------	-------------------	-----------	-----

2017	Rp	231.750.000	Rp 618.000.000	38%
2018	Rp	486.000.000	Rp 1.296.000.000	38%
2019	Rp	772.800.000	Rp 2.208.000.000	35%

3. Tingkat Profitabilitas Berdasarkan Pelanggan

Tingkat probitabilitas pelanggan pos pendakian Gunung Prau jalur Patak Banteng dari tahun 2017 hingga tahun 2019 berdasarkan pendapatan pengelola dari pemasukan tiket.

Tabel 4. 3 Tingkat Profitabilitas Berdasarkan Pelanggan

Tahun	Jumlah Pendapatan	Jumlah Pelanggan	Profitabilitas
2017	Rp 231.750.000	61800	3750
2018	Rp 486.000.000	129600	3750
2019	Rp 772.800.000	147200	5250

4.2.2 Pengukuran Kinerja *Balanced Scorecard* Perspektif Pelanggan

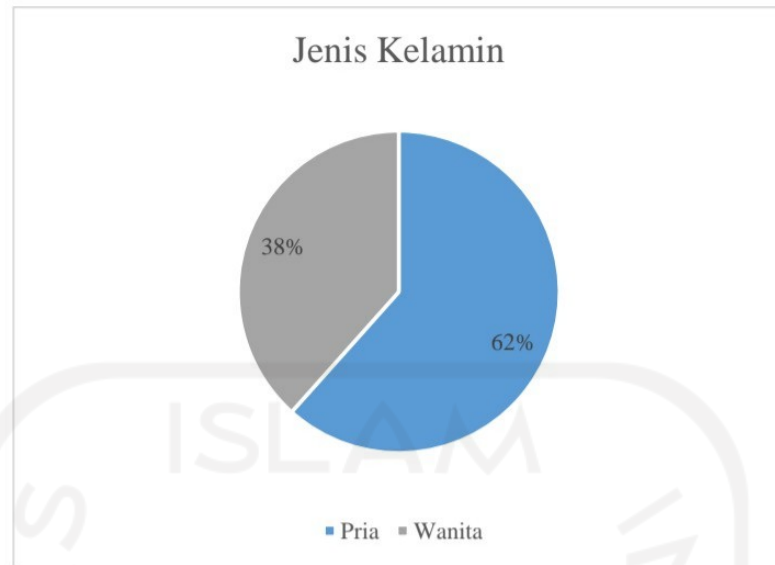
Pengukuran kinerja berdasar perspektif pelanggan ini menggunakan kuesioner yang disebar ke pelanggan (pendaki gunung) maupun pengunjung pos pendakian Gunung Prau jalur Desa Patak Banteng untuk menghitung tingkat kepuasan pelanggan.

Tabel 4. 4 Jumlah Kuesioner

Responden (Pelanggan)			
Kuesioner	Lembar disebar	Lembar terisi	Lembar sah
Jumlah	317	103	99

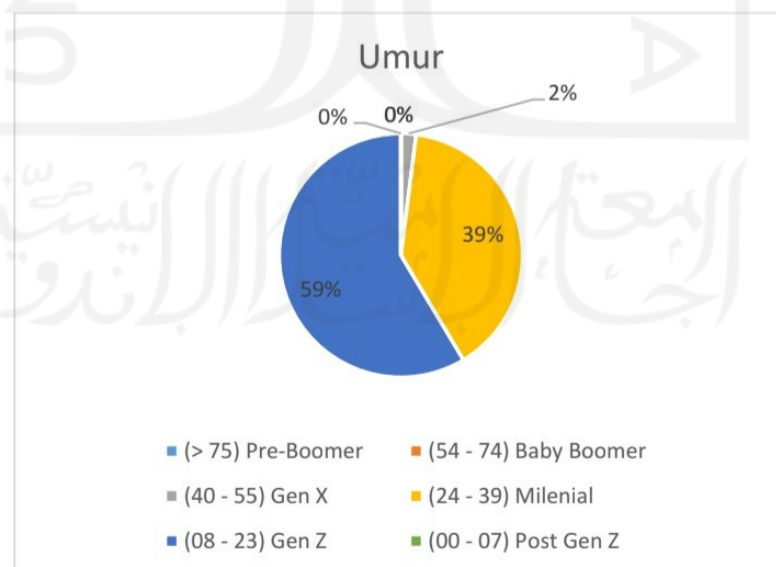
1. Demografi Responden (Pelanggan)

Dari hasil kuesioner yang disebar dapat diperoleh data demografi dari 99 responden sah yang berkaitan dengan data personal. Data ini dipergunakan untuk memetakan jenis kelamin, umur, domisilil, jumlah kunjungan hingga pekerjaan dari tiap responden sebagai pelengkap dan pendukung kuesioner ini.



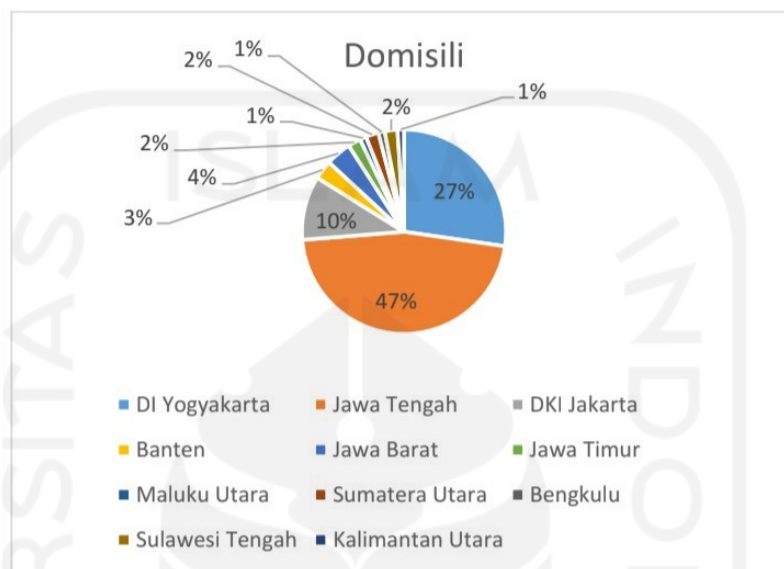
Gambar 4. 2 Jenis Kelamin Responden

Dari hasil yang didapat jenis kelamin responden adalah 62% responden pria dan 38% responden wanita. Hal ini menandakan responden pria lebih mendominasi dalam pengisian kuesioner kepuasan pelanggan Ppaos Pendakian Gunung Prau jalur Patak Banteng. Selanjutnya berdasarkan umur responden mayoritas diisi oleh generasi Z yang berkisar umur 08 tahun hingga 23 tahun dengan presentase sebesar 59%. Data lengkap dapat dilihat pada diagram berikut.



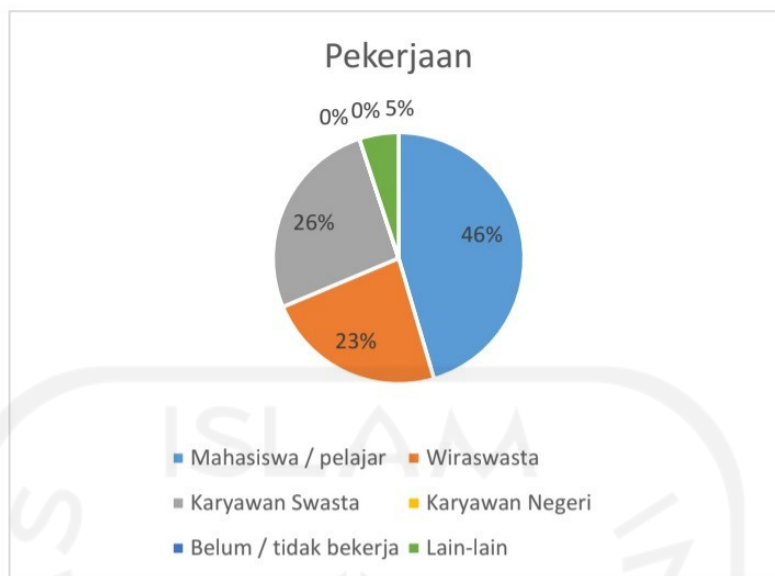
Gambar 4. 3 Umur Responden

Setelah generasi Z, urutan kedua adalah generasi milenial (24-39 tahun) dengan nilai presentase sebesar 39% dan terakhir adalah generasi X dengan presentase sebesar 2%. Diagram selanjutnya berkaitan dengan data domisili (lokasi responden tinggal saat ini). Dari hasil perhitungan dapat dilihat melalui diagram berikut.



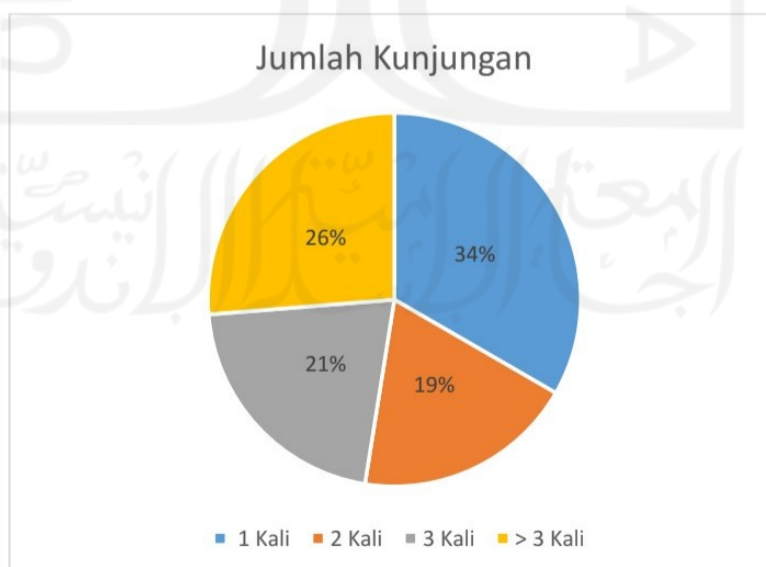
Gambar 4. 4 Domisili Responden

Hasil perhitungan menunjukkan mayoritas responden berasal dari Provinsi Jawa Tengah dengan presentase sebesar 47%, DI Yogyakarta sebesar 27%, DKI Jakarta sebesar 10%, Jawa Barat sebesar 4%, Banten sebesar 3%, dan lain sebagainya sebesar 9%. Angka ini menunjukkan jumlah responden terbanyak berasal dari Jawa Tengah dimana lokasi Gunung Prau berada.



Gambar 4. 5 Pekerjaan Responden

Data selanjutnya adalah demografi berkaitan dengan pekerjaan yang dilakukan oleh responden. Dari hasil yang diperoleh presentase responden terbesar hingga terkecil secara berturut-turut adalah Mahasiswa/Pelajar (46%), Wiraswasta (26%), Karyawan Swasta (26%), dan belum/tidak bekerja (5%). Angka ini menunjukkan bahwa mayoritas responden adalah Mahasiswa/Pelajar sebesar 46% atau 45 orang dari total responden.



Gambar 4. 6 Jumlah Kunjungan Responden

Dari data hasil jumlah kunjungan mayoritas responden baru satu kali berkunjung ke Gunung Prau jalur Patak Banteng atau berdasar persentase sebesar 34%. Urutan kedua sebesar 26% dimana responden telah melakukan kunjungan lebih dari 3 kali. Urutan ketiga sebesar 21% dimana responden telah melakukan kunjungan sebanyak 3 kali dan terakhir adalah jumlah kunjungan sebanyak 2 kali dengan persentase sebesar 19%. Angka ini menunjukkan bahwa lebih banyak pengunjung baru yang berkunjung ke Gunung Prau jalur Patak Banteng dengan jumlah 33 orang dari total responden dan terdapat angka kunjungan kembali yang tinggi berdasarkan nilai persentase lebih dari 3 kali dengan jumlah 26 orang dan 3 kali kunjungan dengan jumlah 21 orang.

2. Kepuasan Responden (Pelanggan)

a. Uji Kecukupan Data

Dalam uji kecukupan data digunakan rumus sebagai berikut ;

$$n = \frac{(Z_{\alpha/2})^2 p(1-p)}{e^2}$$

Keterangan ;

n = jumlah data yang diperlukan

p = proporsi

Z = nilai Z tabel

e = kesalahan maksimum

Untuk menghitung proporsi (p) dapat dilakukan dengan membagi jumlah kuesioner sah dengan jumlah lembar kuesioner yang disebar, atau dapat ditulis ;

$$p = \frac{\text{jumlah lembar sah}}{\text{jumlah lembar disebar}}$$

$$p = \frac{99}{317} = 0,312$$

Dari hasil diatas dapat ketahui bahwa nilai proporsi dari kuesioner kepuasan pelanggan sebesar 0,312. Selanjutnya menentukan nilai z dengan tingkat kepercayaan sebesar 90%, maka ;

$$(1-\alpha) = 0,90$$

$$\alpha = 0,1 = 10\%$$

$$\frac{\alpha}{2} = 5\% = 0.05$$

Berdasar hasil dari Z tabel dapat diketahui nilai Z adalah 1.64. Maka dapat diketahui bahwa ;

$$n = \frac{(Z_{\alpha/2})^2 p(1-p)}{e^2}$$

$$n = \frac{(1,64)^2 0,312 (1 - 0,312)}{0,1^2}$$

$$n = \frac{0,5773}{0,01}$$

$$n = 57,73$$

Dari hasil perhitungan menunjukkan nilai n sebesar 57,73 atau jika dibulatkan menjadi 58 yang berarti bahwa jumlah minimal kuesioner adalah 58 buah kuesioner. Ini menunjukkan bahwa kuesioner telah memenuhi syarat untuk menjadi sampel penilaian dalam kepuasan pelanggan dengan total jumlah kuesioner sah sebesar 99 lembar.

b. Uji Validitas

i. Hipotesis

H_0 : data hasil kuesioner valid

H_1 : data hasil kuesioner tidak valid

ii. Menentukan r_{tabel}

Dalam menentukan r_{tabel} digunakan nilai signifikansi sebesar 10% dan jika data sah yang didapat adalah 99 maka derajat kebebasan adalah $(df) = n - 2 = 97$. Sehingga nilai untuk r_{tabel} adalah 0,1663.

iii. Kriteria yang digunakan dalam pengujian

Jika $r_{hitung} \geq r_{tabel}$, maka H_0 diterima

Jika $r_{hitung} \leq r_{hitung}$, maka H_0 ditolak

iv. Hasil uji validitas

Uji validitas berdasarkan kuesioner yang telah disebar kepada responden yang berjumlah 99 adalah sebagai berikut:

Tabel 4. 5 Hasil Uji Validitas

Variabel	Nilai Rhitung	Nilai Rtabel	Keputusan
T1	0,599	0,1663	VALID
T2	0,690	0,1663	VALID

Variabel	Nilai Rhitung	Nilai Rtabel	Keputusan
T3	0,785	0,1663	VALID
T4	0,711	0,1663	VALID
T5	0,739	0,1663	VALID
T6	0,814	0,1663	VALID
T7	0,790	0,1663	VALID
T8	0,808	0,1663	VALID
T9	0,566	0,1663	VALID
T10	0,788	0,1663	VALID
T11	0,817	0,1663	VALID
T12	0,866	0,1663	VALID
R1	0,837	0,1663	VALID
R2	0,764	0,1663	VALID
R3	0,815	0,1663	VALID
R4	0,845	0,1663	VALID
R5	0,782	0,1663	VALID
RE1	0,882	0,1663	VALID
RE2	0,862	0,1663	VALID
RE3	0,868	0,1663	VALID
RE4	0,857	0,1663	VALID
RE5	0,874	0,1663	VALID
A1	0,821	0,1663	VALID
A2	0,870	0,1663	VALID
A3	0,877	0,1663	VALID
A4	0,869	0,1663	VALID
A5	0,855	0,1663	VALID
A6	0,897	0,1663	VALID
A7	0,807	0,1663	VALID
E1	0,775	0,1663	VALID
E2	0,842	0,1663	VALID
E3	0,879	0,1663	VALID
E4	0,834	0,1663	VALID
E5	0,896	0,1663	VALID

Dari hasil uji validitas yang telah dilakukan menyatakan bahwa dari keseluruhan kuesioner adalah valid atau dapat diterima, sehingga dapat dilakukan untuk uji selanjutnya.

c. Uji Reliabilitas

Setelah data kuesioner dinyatakan diterima, selanjutnya dilakukan uji reliabilitas.

Tabel 4. 6 Uji Reliabilitas

<i>Cronbach Alpha</i>	<i>N of Items</i>
-----------------------	-------------------

0,980	42
-------	----

Dari tabel diatas menunjukkan bahwa hasil uji reliabilitas untuk nilai *Cronbach Alpha* adalah 0,980 yang menandakan data yang digunakan sangat reliabel dalam penelitian karena mendekati nilai angka 1.

d. Interval Kategori Tanggapan

Tabel 4. 7 Interval Kategori Tanggapan

Kategori		Presentase	
Sangat tidak puas	0 <	Total skor <	20
Tidak puas	20 <	Total skor <	40
Cukup puas	40 <	Total skor <	60
Puas	60 <	Total skor <	80
Sangat puas	80 <	Total skor <	100

e. Hasil Perhitungan Kuesioner

Dalam perhitungan kuesioner ini, terdapat 99 responden sah yang memberikan tanggapan terhadap 37 butir pertanyaan. Kuesioner ini menggunakan skala likert dimana nilai paling rendah adalah 1 dan nilai tertinggi 5 yang menyatakan kepuasan pelanggan terhadap instrumen pertanyaan. Selanjutnya, hasil kuesioner dapat dihitung secara persentase dengan membandingkan total hasil pengisian kuesioner dengan total nilai maksimum.

$$\text{Total nilai maksimum} = 5 \times 37 \times 99 = 18315$$

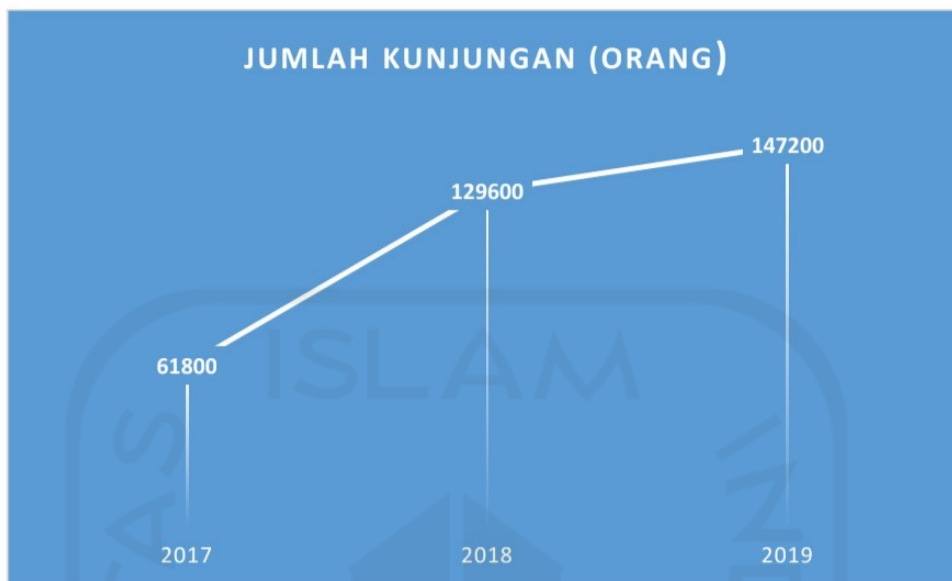
$$\text{Total Persentase} = \frac{\text{total pengisian kuesioner}}{\text{total nilai maksimal}} \times 100\%$$

$$\text{Total Persentase} = \frac{14244}{18315} \times 100\% = 77,77\%$$

Dari hasil perhitungan didapatkan nilai total persentase pengisian kuesioner sebesar 77.77%.

3. Jumlah Kunjungan

Jumlah kunjungan dari tahun 2017 hingga 2019 pada Pos Pendakian Gunung Prau jalur Desa Patak Banteng dapat dilihat melalui tabel diagram berikut.



Gambar 4. 7 Jumlah Kunjungan Tahunan

Dari data yang diperoleh, terdapat kenaikan jumlah pengunjung tiap tahunnya. Dari tahun 2017 hingga tahun 2019 secara berturut-turut adalah sebesar 61.800 orang, 129.600 orang, dan 147.200 orang. Angka ini menunjukkan bahwa kunjungan pelanggan Pos Pendakian Gunung Prau jalur Desa Patak Banteng mengalami kenaikan tiap tahunnya.

a. Tingkat Perolehan Pelanggan

Dari hasil jumlah kunjungan dapat diketahui tingkat perolehan pelanggan pos pendakian Gunung Prau jalur Patak Banteng.

Pelanggan 2018

$$\begin{aligned} \text{Jumlah pelanggan baru} &= \text{pelanggan 2018} - \text{pelanggan 2017} \\ &= 129.600 - 61.800 \\ &= 67800 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Perolehan pelanggan 2018} &= \frac{\text{Jumlah Pelanggan Baru}}{\text{Jumlah pelanggan}} \times 100\% \\ &= \frac{67.800}{129.600} \times 100\% \\ &= 52.31\% \end{aligned}$$

Pelanggan 2019

$$\begin{aligned} \text{Jumlah pelanggan baru} &= \text{pelanggan 2019} - \text{pelanggan 2018} \\ &= 147.200 - 129.600 \end{aligned}$$

$$= 17600$$

$$\begin{aligned} \text{Perolehan pelanggan 2019} &= \frac{\text{Jumlah Pelanggan Baru}}{\text{Jumlah pelanggan}} \times 100\% \\ &= \frac{17.600}{147.200} \times 100\% \\ &= 11.95\% \end{aligned}$$

b. Tingkat Retensi Pelanggan

Tingkat retensi pelanggan pos pendakian Gunung Prau jalur Patak Banteng dapat dihitung melalui.

$$\begin{aligned} \text{Tingkat retensi tahun 2018} &= \frac{\text{Jumlah Pelanggan Lama}}{\text{Jumlah pelanggan}} \times 100\% \\ &= \frac{61.800}{129.600} \times 100\% \\ &= 47.68\% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Tingkat retensi tahun 2019} &= \frac{\text{Jumlah Pelanggan Lama}}{\text{Jumlah pelanggan}} \times 100\% \\ &= \frac{129.600}{147.200} \times 100\% \\ &= 88.04\% \end{aligned}$$

4.2.3 Pengukuran Kinerja *Balanced Scorecard* Perspektif Proses Bisnis Internal

1. Proses Inovasi

Pengelola pos pendakian Gunung Prau jalur Desa Patak Banteng melakukan inovasi demi menunjang kebutuhan para pendaki sesuai dengan visi dan misi yang telah ditetapkan. Adapun dalam perkembangannya inovasi produk / jasa berada dibawah tanggungjawab bidang pengembangan. berbagai inovasi yang dilakukan antara lain meliputi :

- a. Menyediakan persewaan peralatan *outdoor*
- b. Menyediakan sarana *toilet*
- c. Menyediakan sarana ibadah di area *camping ground* (kaum muslim)
- d. Menyediakan persewaan loker
- e. Menyediakan souvenir

- f. Penempatan kamera pengawas di sekitar area *basecamp*
2. Proses Layanan Purna Jual
- Dalam layanan purna jual pengelola pos pendakian Gunung Prau memberikan layanan kepada pelanggan berupa :
- Membantu klaim asuransi (tuntutan)
 - Memberikan solusi terbaik terhadap komplain
 - Memastikan pengunjung registrasi ulang (turun setelah pendakian)
 - Menyediakan tempat kritik dan saran (pengaduan)
 - Menyediakan tempat aktualisasi diri melalui media sosial
3. Komplain Pelanggan
- Dalam proses bisnisnya, pengelola pos pendakian mencatat beberapa komplain terkait pengelolaan pos pendakian. Adapun komplain yang paling sering dikemukakan pelanggan sebagai berikut :
- Kebersihan toilet & *basecamp*
 - Kebersihan Area Basecamp
 - Penegakan aturan pendakian (SOP pendaki)
 - Ramainya pendaki di *camping ground* (bercanda yang berlebihan, pengeras suara / *sound eksternal*)

Untuk menilai komplain pelanggan digunakan kategori jumlah komplain berdasarkan tingkatan yang telah ditentukan bersama pengelola pos pendakian Gunung Prau jalur Patak Banteng.

Tabel 4. 8 Penilaian Komplain Pelanggan

Jumlah Komplain	Nilai	
	Skala	Persentase (%)
Sangat Sedikit, < 3 / Bulan	1	20
Sedikit, 3 – 5 / Bulan	2	40
Sedang, 6 – 8 / Bulan	3	60
Banyak, 9 – 12 / Bulan	4	80
Sangat Banyak, > 12 / Bulan	5	100

Berdasarkan keterangan yang diperoleh dari pihak pengelola pos pendakian Gunung Prau jumlah komplain dapat dilihat dalam tabel berikut.

Tabel 4. 9 Jumlah Komplain Tahunan

Tahun	Jumlah komplain	Nilai	
		Skala	Persentase (%)
2017	Sangat Sedikit, < 3 / Bulan	1	20
2018	Sedikit, 3 – 5 / Bulan	2	40
2019	Sedikit, 3 – 5 / Bulan	2	40

4.2.4 Pengukuran Kinerja Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Pengukuran kinerja berdasar perspektif pertumbuhan dan pembelajaran ini menggunakan kuesioner yang disebar ke karyawan (pengelola pos pendakian) Gunung Prau jalur Desa Patak Banteng. Dari hasil demografi yang diperoleh dapat dilihat melalui tabel berikut.

Tabel 4. 10 Demografi Karyawan

No	Demografi	Keterangan	Jumlah (orang)	Persentase
1	Jenis Kelamin	Pria	25	100%
		Wanita	0	0%
2	Status	Menikah	18	72%
		Belum Menikah	7	28%
3	Lama Bekerja (Tahun)	1	2	8%
		6	1	4%
		7	1	4%
		9	18	72%
		10	3	12%
4	Umur	(>75) Pre-Boomer	-	0%
		(54 – 74) Baby Boomer	-	0%
		(40-55) Gen. X	4	16%
		(24 – 39) Milenial	18	72%
		(08 – 23) Gen. Z	3	12%
	(00 – 07) Post Gen. Z	-	0%	

Data demografi yang dihimpun berdasarkan kuesioner ini menunjukkan bahwa, karyawan (pengelola pos pendakian) Gunung Prau jalur Patak Banteng keseluruhan personil adalah pria dengan jumlah 25 orang. Dari ke-25 orang tersebut, 18 orang diantaranya telah menikah dan sisanya 7 orang belum menikah. Lebih lanjut, mayoritas karyawan telah bekerja selama kurun waktu 9 tahun (72%), adapun terdapat 3 orang yang telah bekerja selama 10 tahun (12%) serta lainnya sebanyak 6 tahun dan 7 tahun sebanyak masing-masing 1 orang, terakhir 1 tahun (8%) yang berjumlah 2 orang.

Data demografi terakhir adalah umur, dimana 18 orang (72%) dari pengelola adalah generasi milenial, 4 orang (16%) adalah generasi X dan 3 orang (12%) adalah generasi Z. Data ini menunjukkan bahwa pengelola pos pendakian Gunung Prau jalur Patak Banteng mayoritas berada pada usia produktif. Selanjutnya untuk mengetahui kinerja berdasarkan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dilakukan perhitungan berdasarkan :

1. Tingkat Kepuasan Karyawan

Pengukuran tingkat kepuasan karyawan ini dilakukan dengan mengajukan 20 pertanyaan menggunakan kuesioner yang telah disusun.

a. Uji Validitas

i. Hipotesis

H_0 : data hasil kuesioner valid

H_1 : data hasil kuesioner tidak valid

ii. Menentukan r_{tabel}

Dalam menentukan r_{tabel} digunakan nilai signifikansi sebesar 10% dan jika data sah yang didapat adalah 25 maka derajat kebebasan adalah $(df) = n - 2 = 23$. Sehingga nilai untuk r_{tabel} adalah 0,3365.

iii. Kriteria yang digunakan dalam pengujian

Jika $r_{hitung} \geq r_{tabel}$, maka H_0 diterima

Jika $r_{hitung} \leq r_{hitung}$, maka H_0 ditolak

iv. Hasil uji validitas

Hasil uji validitas tingkat kepuasan karyawan sebagai berikut:

Tabel 4. 11 Uji Validitas

Variabel	Nilai Rhitung	Nilai Rtabel	Keputusan
P1	0,666	0,3365	Valid
P2	0,756	0,3365	Valid
P3	0,535	0,3365	Valid
P4	0,787	0,3365	Valid
P5	0,691	0,3365	Valid
P6	0,841	0,3365	Valid
P7	0,764	0,3365	Valid
P8	0,812	0,3365	Valid
P9	0,779	0,3365	Valid
P10	0,045	0,3365	Tidak Valid
P11	0,676	0,3365	Valid
P12	0,764	0,3365	Valid

Variabel	Nilai Rhitung	Nilai Rtabel	Keputusan
P13	0,726	0,3365	Valid
P14	0,772	0,3365	Valid
P15	0,613	0,3365	Valid
P16	0,605	0,3365	Valid
P17	0,748	0,3365	Valid
P18	0,755	0,3365	Valid
P19	0,743	0,3365	Valid
P20	0,804	0,3365	Valid

Dari hasil uji validitas yang telah dilakukan menyatakan bahwa dari keseluruhan kuesioner terdapat satu pertanyaan dimana nilai Rhitung lebih kecil dari nilai Rtabel sehingga pertanyaan tersebut tidak valid dan dapat dinyatakan bahwa pernyataan tersebut gugur sehingga tidak diikuti dalam uji selanjutnya.

b. Uji Reliabilitas

Setelah data kuesioner dinyatakan diterima, selanjutnya dilakukan uji reliabilitas.

Tabel 4. 12 Uji Reliabilitas

<i>Cronbach Alpha</i>	<i>N of Items</i>
0,966	20

Dari tabel diatas menunjukkan bahwa hasil uji reliabilitas untuk nilai *Cronbach Alpha* adalah 0,966 yang menandakan data yang digunakan sangat reliabel dalam penelitian karena mendekati nilai angka 1.

c. Interval Kategori Tanggapan

Tabel 4. 13 Interval Kategori Tanggapan

Kategori	Presentase
Sangat tidak puas	0 < Total skor < 20
Tidak puas	20 < Total skor < 40
Cukup puas	40 < Total skor < 60
Puas	60 < Total skor < 80
Sangat puas	80 < Total skor < 100

d. Hasil Perhitungan Kuesioner

Dalam perhitungan kuesioner ini, terdapat 24 responden sah yang memberikan tanggapan terhadap 20 butir pertanyaan. Kuesioner ini menggunakan skala likert dimana nilai paling rendah adalah 1 dan nilai tertinggi 5 yang menyatakan kepuasan karyawan terhadap instrumen pertanyaan. Selanjutnya, hasil kuesioner dapat dihitung secara persentase dengan membandingkan total hasil pengisian kuesioner dengan total nilai maksimum.

$$\text{Total nilai maksimum} = 5 \times 20 \times 24 = 2400$$

$$\text{Total Persentase} = \frac{\text{total pengisian kuesioner}}{\text{total nilai maksimal}} \times 100\%$$

$$\text{Total Persentase} = \frac{1944}{2400} \times 100\% = 81\%$$

Dari hasil perhitungan didapatkan nilai total persentase pengisian kuesioner sebesar 81%.

2. Retensi Karyawan

Dalam perkembangannya, terdapat karyawan yang keluar dan masuk pengelola. Ini merupakan gambaran dari tingkat loyalitas terhadap pengelola pos pendakian Gunung Prau jalur Patak Banteng.

Tabel 4. 14 Retensi Karyawan

Tahun	Pengelola			
	Jumlah	Keluar	Masuk	Retensi
2017	24	0	0	0%
2018	26	0	2	0%
2019	25	1	0	4%

3. Produktivitas Karyawan

Produktivitas karyawan berpengaruh pada pertumbuhan organisasi pengelola pos pendakian Gunung Prau jalur Patak Banteng, produktivitas karyawan dapat dihitung melalui laba operasional sebelum pajak dibagi jumlah karyawan.

Tabel 4. 15 Produktivitas Karyawan

Tahun	Pengelola / Pengelola
-------	-----------------------

	Pemasukan		Jumlah		Produktivitas	
2017	Rp	231.750.000	24	Rp	9.656.250	
2018	Rp	486.000.000	26	Rp	18.692.308	
2019	Rp	772.800.000	25	Rp	30.912.000	

4. Pelatihan

Dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawab hariannya pengelola pos pendakian Gunung Prau melakukan pelatihan sebagai peningkatan kompetensi dan menjaga kemampuan dari tiap pengelola yang ada. Pelatihan ini dapat digunakan sebagai alat ukur kinerja dilihat dari intensitas pelatihan yang dilakukan. Selama ini pengelola pos pendakian Gunung Prau jalur Patak Banteng melakukan pelatihan baik secara keseluruhan pengelola, kelompok (sebagian orang) maupun individu. Pelatihan tersebut dapat dilihat melalui tabel berikut.

Tabel 4. 16 Pelatihan Karyawan

No	Pelatihan	Keterangan
1	BPBD	Rutin Keseluruhan/Perwakilan Pengelola
2	BASARNAS	Rutin Keseluruhan/Perwakilan Pengelola
3	WANADRI	Insidental Keseluruhan Pengelola
4	PMI	Insidental Keseluruhan/Perwakilan Pengelola
5	BNSP	Insidental Keseluruhan/Perwakilan Pengelola
6	PERHUTANI	Insidental Keseluruhan/Perwakilan Pengelola
7	DINPAR	Insidental Perwakilan Pengelola
8	POKDARWIS	Insidental Perwakilan Pengelola

*data diolah kembali

Untuk memudahkan pengukuran dalam penelitian, digunakan pengukuran berdasarkan kategori pelatihan yang telah di setujui dengan pengelola pos pendakian Gunung Prau jalur Patak Banteng.

Tabel 4. 17 Kategori Penilaian Pelatihan

Kategori Pelatihan	Nilai	
	Skala	%
Pelatihan dilakukan Rutin, terprogram dan berjenjang	5	100
Pelatihan dilakukan secara rutin dan terprogram	4	80
Pelatihan saat pertama kali kerja, selanjutnya insidental	3	60
Pelatihan hanya dilakukan saat pertama kali kerja	2	40
Tidak pernah dilakukan pelatihan	1	20

Berdasarkan data yang diperoleh dari pengelola pos pendakian Gunung Prau jalur Patak Banteng pelatihan biasanya dilakuan antara 3 bulan pertama awal tahun

(Januari – Maret) dengan pertimbangan penutupan jalur demi pemulihan ekosistem Gunung Prau dan guna meningkatkan kapasitas serta kualitas pengelola. Dengan demikian pos pengelola pendakian mendapat skala 4 yaitu pelatihan dilakukan secara rutin dan terprogram.

4.2.5 Hasil Penilaian *Balanced Scorecard*

Berdasar pembobotan menggunakan metode *balanced scorecard* dengan 4 perspektif yang ada. Selanjutnya digunakan kriteria keseimbangan dimana kriteria ini menurut Mulyadi (2001), adalah untuk mengukur sampai sejauh mana sasaran strategi mendapatkan nilai keseimbangan. Adapun nilai dari kriteria keseimbangan sebagai berikut:

Tabel 4. 18 Skor Penilaian

Skor	Predikat
-1	Kurang
0	Cukup
1	Baik

Hasil akhir dari penggunaan metode *balanced scorecard* dapat diketahui sebagai berikut:

Tabel 4. 19 Nilai Pengukuran Kinerja

Pespektif	Parameter	Tahun			Nilai Persentase	Keterangan	Kategori	Skor
		2017	2018	2019				
Keuangan	Pemasukan berdasarkan pelanggan tahunan	Rp618.000.000	Rp1.296.000.000	Rp2.208.000.000	52,9%	Meningkat	Baik	1
	Pemasukan berdasarkan laba tahunan	Rp 231.750.000	Rp 486.000.000	Rp 772.800.000	49,4%	Meningkat	Baik	1
	NPM	38%	38%	35%	-3%	Menurun	Kurang	-1
	Tingkat profitabilitas pengunjung	3750	3750	5250	40%	Meningkat	Baik	1
TOTAL								2
Pelanggan	Kepuasan pelanggan	-	-	-	77,77%	Puas	Baik	1
	Jumlah kunjungan tahunan	61800	129600	147200	33,5%	Meningkat	Baik	1
	Perolehan pelanggan pertahun	-	52,31%	11,95%	11,95%	Meningkat	Baik	1
	retensi pelanggan	-	47,68%	88,04%	40,36%	Meningkat	baik	1
TOTAL								4
Proses Bisnis Internal	Proses Inovasi	-	-	-	-	Ada	Baik	1
	Proses layanan purna jual	-	-	-	-	Ada	Baik	1
	Rata-rata komplain	20%	40%	40%	33%	Sedikit	Baik	1
TOTAL								3
Pertumbuhan dan	Tingkat kepuasan karyawan	-	-	-	81%	Sangat Puas	Baik	1

Pespektif	Parameter	Tahun			Nilai Persentase	Keterangan	Kategori	Skor
		2017	2018	2019				
Pembelajaran	Retensi karyawan	0%	0%	4%	4%	Rendah	Baik	1
	Produktivitas karyawan tahunan	Rp 9.656.250	Rp 18.692.308	Rp 30.912.000	78,9%	Meningkat	baik	1
	Pelatihan	-	-	-	80%	Ada	Baik	1
TOTAL								4
TOTAL SKOR KESELURUHAN								13

BAB V

PEMBAHASAN

5.1 Analisis Organisasi Pengelola Pos Pendakian

Pos Pengelola Pendakian Gunung Prau jalur Patak Banteng saat ini dikelola oleh organisasi *The Bull Eggs Adventure* sebagai organisasi resmi dibawah naungan Badan Usaha Milik Desa (BUMDES) Patak Banteng. Organisasi tersebut bertanggungjawab menjalankan operasional pos pendakian jalur Patak Banteng. Dalam hal ini, sejalan dengan ciri organisasi yang dikemukakan oleh Prof. Yunus dan Dr. Wahyudin Nawawi dalam bukunya yang berjudul Teori Organisasi dimana ciri organisasi pada umumnya adalah terdiri atas dua orang atau lebih (kelompok manusia) yang bekerja sama dalam kegiatan ataupun proses serta adanya bimbingan, kepemimpinan dan pengawasan yang memiliki tujuan.

Sedangkan dalam menjalankan aktivitasnya *The Bull Eggs Adventure* mengacu pada visi untuk menjaga kelestarian lingkungan alam sekitar Desa Patak Banteng akibat dari adanya pendakian gunung. Visi tersebut mengedepankan pendekatan pengelolaan sumber daya alam yang berkelanjutan dan berkesinambungan bagi masyarakat yang dijabarkan dalam misi organisasi.

Dalam pelaksanaan tugas dan tanggungjawab pengelola pendakian dilakukan oleh individu, dimana individu tersebut dikelompokkan ke dalam divisi atau departemen terkait. Bentuk dari struktur yang ada dapat dikatakan sebagai bentuk mengumpul karena pada saat melakukan pekerjaan posisi ketua sangat penting dalam pengambilan keputusan. Lebih lanjut, berdasarkan klasifikasi organisasi menurut Mintzberg dapat ditarik kesimpulan bahwa organisasi *The Bull Eggs Adventure* menerapkan struktur organisasi sederhana dikarenakan kompleksitas yang rendah, dan sedikit formalitas yang mengedepankan musyawarah dalam pengambilan keputusan, dimana hasil akhir berada di pimpinan atau dalam hal ini adalah ketua organisasi.

5.2 Analisis Berdasarkan Perspektif Keuangan

Berdasarkan perhitungan yang dilakukan terkait perspektif keuangan dapat diketahui bahwa pemasukan berdasarkan pelanggan tahunan mengalami kenaikan 52,9% sedangkan berdasarkan laba tahunan kenaikan sebesar 49,4%. Hal ini merupakan *trend* positif dari sisi keuangan, akan tetapi secara *net profit margin (NPM)* mengalami penurunan pada tahun 2019 sebesar 3 persen. Hal ini dikarenakan pada tahun tersebut terjadi perubahan kesepakatan antara organisasi dengan berbagai pihak terkait, akan tetapi terdapat kenaikan harga tiket yang telah disepakati bersama. Kenaikan harga tiket ini berpengaruh pada tingkat profitabilitas pada tahun 2019 dimana nilai profitabilitas sebesar Rp. 5.250,- atau meningkat 40% dari tahun-tahun sebelumnya.

5.3 Analisis Berdasarkan Perspektif Pelanggan

Dalam perspektif pelanggan digunakan kuesioner untuk menilai tingkat kepuasan pelanggan, pernyataan pada kuesioner digunakan pendekatan SNI 8748:2019 tentang pengelolaan pendakian gunung dan panduan Asosiasi Pemandu Gunung Indonesia (APGI) 2017 yang berkaitan dengan teknik keramahtamahan (*hospitality*) serta dengan pertimbangan visi misi dari organisasi *The Bull Eggs Adventure* sebagai pengelola pos pendakian Gunung Prau jalur Patak Banteng. Dengan menggunakan pendekatan tersebut, kuesioner kepuasan pelanggan dikelompokkan berdasarkan bukti fisik (*Tangibel*), keandalan (*Reliability*), ketanggapan (*Responsiveness*), jaminan (*Assurance*), dan perhatian (*Emphaty*).

Pelanggan (pendaki gunung) memberikan pernyataan berdasarkan tingkat kepuasan terhadap kriteria dan persyaratan pengelolaan kegiatan pendakian gunung berkelanjutan. Hasil dari kuesioner diperoleh nilai sebesar 77,77% yang menandakan pelanggan puas dengan berbagai layanan yang ada. Jika dilihat dari hasil kuesioner maka nilai rata – rata berdasarkan bukti fisik (*tangibel*) adalah 3,7 ; keandalan (*reliability*) 4,1 ; ketanggapan (*responsivenes*) 4 ; jaminan (*assurance*) 3,9 ; dan terakhir perhatian (*emphaty*) 3,9. Hasil ini dapat menjadi catatan dalam evaluasi dan pertimbangan bagi pengelola basecamp pendakian guna perbaikan layanan kedepan. Jika dilihat dari hasil

tersebut, maka pengelola dapat memprioritaskan perbaikan pada bukti fisik (*tangibel*) yang mendapat nilai paling rendah atau 3,7.

Bukti fisik (*tangibel*) sebagai nilai terendah jika dilihat dari hasil tanggapan responden maka perbaikan dapat dilakukan mulai dari toilet yang mendapat nilai 3,49 dan ruang kesehatan yang mendapat nilai 3,5. Selanjutnya dengan nilai rata – rata 3,6 adalah ruang pemeriksaan perlengkapan perbekalan pendakian, ruang peribadahan, dan ruang aula / tempat istirahat. Pada urutan selanjutnya adalah area parkir, penampilan pengelola, ruang pendaftaran dan *shalter* pendakian yang mendapat nilai 3,7.

Lebih jauh, dari segi demografi responden terbanyak adalah generasi Z (08 – 23 tahun) dengan nilai 59%. Hal ini sejalan dengan sensus penduduk yang dilakukan oleh Badan Pusat Statistik pada tahun 2020 dimana generasi yang lahir pada tahun 1997 – 2012 atau generasi Z menempati urutan pertama dalam jumlah penduduk Indonesia saat ini. Hal ini dapat menjadi peluang target pasar tersendiri bagi pengelola Gunung Prau, jika dilihat dari banyaknya generasi Z di Indonesia. Data tersebut diperkuat dengan jawaban pekerjaan terbanyak adalah mahasiswa / pelajar dengan nilai sebesar 46% dari total responden.

Masih berdasarkan demografi, untuk responden dengan domisili Provinsi Jawa Tengah menempati urutan teratas dalam pengisian kuesioner. Nilai yang diperoleh adalah 47%, disusul D.I. Yogyakarta 27% dan DKI Jakarta 10%. Hal ini tak lepas dari Gunung Prau yang lokasinya berada diantara 5 kabupaten di Jawa Tengah. Responden yang telah melakukan pendakian ke Gunung Prau lebih dari 1 kali atau berulang sebesar 66%. Walaupun berdasarkan presentase sebesar 34% baru melakukan pendakian 1 kali dan sisanya melakukan pendakian berulang, bahkan dari 26% pendaki telah melakukan pendakian lebih dari 3 kali. Hal ini dapat menjadi indikasi bahwa Gunung Prau jalur Patak Banteng memiliki pelanggan (pendaki gunung) yang loyal.

Selanjutnya dalam perspektif pelanggan untuk jumlah kunjungan mengalami kenaikan yang cukup signifikan yaitu 54,3% angka ini merupakan akumulasi dari tahun 2017 hingga 2019. Sedangkan pertumbuhan pengunjung pertahun mengalami peningkatan, pada tahun 2018 terjadi peningkatan 110% dari tahun sebelumnya. Sedangkan pada tahun 2019 peningkatan jumlah pengunjung hanya sebesar 14%.

Perolehan pelanggan pada tahun 2018 mengalami peningkatan sebesar 52,31% dari tahun sebelumnya dan peningkatan sebesar 11,95% pada tahun 2019. Retensi pelanggan

pada tahun 2018 mengalami kenaikan sebesar 47,68% dari tahun sebelumnya. Sedangkan untuk tahun 2019 terjadi kenaikan sebesar 88,04%.

Berdasarkan hasil penilaian dari perspektif pelanggan ini pos pendakian gunung Prau jalur Patak Banteng mendapatkan pengunjung yang mengalami kenaikan tiap tahunnya. Hal ini merupakan sinyal positif bagi kelangsungan dan keberlanjutan pos pendakian Gunung Prau jalur Patak Banteng sebagai pertimbangan dalam pengembangan potensi-potensi yang berkaitan dengan dunia pendakian kedepan.

5.4 Analisis Berdasarkan Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif dalam pengukuran selanjutnya adalah proses bisnis internal dimana *The Bull Eggs Adventure* sebagai pengelola telah melakukan berbagai inovasi terkait usaha yang dilakukan. Jenis inovasi usaha yang dilakukan pun mempertimbangkan kebutuhan para pelanggan khususnya pendaki gunung. Hal ini dapat menjadi nilai tambah dari pos pengelola pendakian Gunung Prau jalur Patak Banteng.

Selanjutnya untuk layanan purna jual terdapat beberapa hal yang dapat dijadikan nilai tambah dari layanan pos pendakian Gunung Prau jalur Patak Banteng. Hal ini dapat menjadi penilaian bahwa pengelola mempertimbangkan kepuasan pelanggan secara penuh dengan adanya layanan purna jual ini sehingga dapat menjadi nilai tambah bagi pengelola. Dalam menjalankan proses bisnisnya, pengelola pos pendakian Gunung Prau jalur Patak Banteng masih mendapatkan komplain dari pelanggan (pendaki gunung), dimana komplain tersebut sangat sedikit tiap bulannya dan tergolong ringan sehingga komplain tersebut dapat langsung ditangani oleh pengelola yang sedang bertugas.

5.5 Analisis Berdasarkan Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran digunakan kuesioner sebagai instrumen penilaian terkait kepuasan karyawan. Nilai kepuasan karyawan yang diperoleh adalah 81% dengan predikat sangat puas. Hal ini mengindikasikan bahwa karyawan yang berkerja di pos pendakian Gunung Prau jalur Patak Banteng merasa senang dengan pekerjaannya selama ini. Selanjutnya adalah retensi karyawan dimana

terdapat karyawan yang keluar dan masuk sebagai bagian pengelola pos pendakian Gunung Prau jalur Patak Banteng Nilai dari retensi karyawan adalah 4% atau 1 orang pada tahun 2019 sedangkan untuk tahun 2018 adalah 0% serta menerima adanya pengelola yang masuk sebanyak 2 orang. Pada tahun 2017 nilai retensi karyawan 0% dan dapat disimpulkan bahwa nilai retensi karyawan tergolong rendah serta menjadikan indikasi bahwa loyalitas karyawan terhadap pekerjaannya cukup tinggi.

Dari hasil yang didapatkan, diketahui tingkat produktivitas karyawan sebesar 78,9% dimana angka ini sebagai penilaian kinerja karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. Selain itu, terdapat pelatihan yang dapat menjadi penilaian dimana pelatihan yang dilakukan mempertimbangkan kebutuhan dan sebagai upaya menjaga kapasitas serta kompetensi dari karyawan pos pengelola pendakian Gunung Prau. Dengan nilai pelatihan yang ada sebesar 80% menjadikan karyawan dapat diandalkan dengan permasalahan ataupun kendala yang ada berkaitan dengan pendakian gunung.

5.6 Analisis Hasil Penilaian *Balanced Scorecard*

Hasil dari perhitungan menggunakan metode *balanced scorecard* dapat kita ketahui bahwa dalam 4 perspektif yang ada, sesuai dengan kondisi pengelola pos pendakian diperoleh nilai skor total 13. Jika dihitung berdasarkan skala keseimbangan maka nilai rata – rata skor adalah $13/15 = 0,86$. Skor tersebut mendekati angka 1 pada derajat keseimbangan, yang menandakan pengelola berada pada kategori “baik”. Hal ini merupakan nilai skor terkini dengan menggunakan metode *balanced scorecard* karena belum pernah dilakukan penilain sejenis maupun dengan metode yang sama selama berdirinya pos pendakian Gunung Prau jalur Patak Banteng. Adapun rincian penilaian pengukuran kinerja dengan menggunakan metode *balanced scorecard* dalam perspektif keuangan dapat diketahui bahwa nilai skor adalah 2 dari 4 parameter keuangan yang digunakan. Untuk perspektif pelanggan mendapatkan nilai skor 4 dari 4 parameter yang digunakan. Selanjutnya dalam perspektif proses bisnis internal mendapatkan nilai skor 3 dari 3 parameter yang digunakan. Terakhir adalah pertumbuhan dan pembelajaran dengan nilai skor 4 dari 4 parameter yang digunakan.

BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN

6.1 Kesimpulan

Berdasarkan penelitian dari hasil metode *balanced scorecard* yang diterapkan di organisasi *The Bull Eggs Adventure* sebagai pengelola pos pendakian Gunung Prau jalur Patak Banteng dapat disimpulkan bahwa :

1. Pos pengelola pendakian Gunung Prau jalur Desa Patak Banteng saat ini dikelola oleh *The Bull Eggs Adventure* sebagai organisasi resmi dibawah naungan Badan Usaha Milik Desa (BUMDES) Patak Banteng. Hasil perhitungan dengan menggunakan metode *balanced scorecard* dengan parameter yang ada, diperoleh nilai skor 13 dengan derajat keseimbangan pada angka 0,86 (cukup baik). Hal ini dapat menjadi modal awal dalam perbaikan dan perkembangan organisasi, mengingat ini merupakan pertama kali dilakukan penilaian terhadap organisasi.
2. Jika dilihat dari keseluruhan penilaian organisasi, terdapat keunggulan dan kekurangan yang dapat menjadi nilai tambah serta bahan evaluasi organisasi. Adapun keunggulan dari pos pengelola pendakian Gunung Prau jalur Patak Banteng adalah :
 - a. Tingkat kunjungan konsumen (pendaki gunung) tahunan yang mengalami kenaikan sebesar 33,5% dalam kurun waktu 2017 hingga 2019.
 - b. Tingkat kepuasan konsumen (pendaki gunung) yang mendapatkan nilai persentase sebesar 77,77% yang menandakan konsumen puas dengan fasilitas dan pelayanan yang ada.
 - c. Tingkat kepuasan karyawan, yang mendapatkan nilai persentase 81% yang menandakan bahwa karyawan loyal dan puas dengan pekerjaannya maupun budaya organisasi yang ada.

- d. Loyalitas konsumen (pendaki gunung) berdasarkan kuesioner yang melakukan pendakian kembali (berkunjung kembali) ke Gunung Prau jalur Patak Banteng dengan persentase > 3 kali sebesar 26%, 3 kali sebesar 21%, 2 kali sebesar 19% dan 1 kali sebesar 34%.

Adapun kekurangan berdasarkan penelitian yang dilakukan yang perlu mendapatkan perhatian khusus adalah perspektif pelanggan pada parameter kepuasan pelanggan sebagai konsumen dari pos pendakian. Adapun point penting yang perlu mendapatkan perhatian khusus adalah bukti fisik (*tangibel*) dimana nilai rata – rata yang didapatkan adalah 3,7. Nilai tersebut paling rendah diantara ke-4 nilai lainnya, sehingga perlu diadakan perbaikan kedepannya.

6.2 Saran

Berdasarkan hasil dari penelitian tentang pengukuran kinerja dengan menggunakan metode *balanced scorecard* pada organisasi *The Bull Eggs Adventure* sebagai pengelola pos pendakian Gunung Prau terdapat beberapa saran yang berkaitan dengan pengelolaan pos pendakian Gunung Prau. Adapun saran tersebut adalah :

1. Pengelola pos pendakian Gunung Prau khususnya organisasi *The Bull Eggs Adventure* sebagai operator pendakian hendaknya memberikan perhatian khusus terhadap aspek administrasi baik yang berkaitan dengan keuangan maupun non keuangan sebagai bentuk tanggungjawab organisasi serta demi meningkatkan kepercayaan *stakeholder* terkait.
2. Perusahaan atau organisasi terkait dapat lebih meningkatkan sistem pencatatan keuangan berdasarkan pemasukan dan pengeluaran sebagai acuan dalam menghitung profitabilitas keuangan yang lebih baik serta sebagai acuan kelayakan usaha yang ada.
3. Perusahaan atau organisasi terkait dapat meningkatkan pelayanan terhadap pelanggan dengan memaksimalkan potensi yang sudah ada. Meningkatkan pelayanan yang kurang, terutama berkaitan langsung dengan aspek bukti fisik (*tangibel*) seperti fasilitas pendukung pos pendakian.
4. Perusahaan atau organisasi terkait dapat meningkatkan inovasi yang berkaitan dengan proses bisnis internal. Hal ini, diperlukan adanya peningkatan kapasitas

SDM yang lebih unggul dalam pengelolaan pos pendakian maupun inovasi yang sudah ada.

5. Perusahaan atau organisasi terkait dapat meningkatkan kapasitas dan kapabilitas karyawan dengan menambah porsi pelatihan yang terprogram dengan baik, berjenjang, serta rutin diadakan. Pelatihan dapat berkaitan dengan administrasi maupun non administrasi untuk meningkatkan kemampuan sumber daya manusia yang dimiliki.



REFERENSI

- Antariksa, W. F., & Setiawan, S. M. (2014). Pengaruh Penerapan Sistem Manajemen Mutu Iso 9001:2008 di Perguruan Tinggi Terhadap Kinerja Balanced Scorecard (Studi Kasus pada Universitas Brawijaya). *Jurnal Aplikasi Manajemen (JAM)*, 399-406.
- APGI. (2017). *Panduan Pelatihan Pemandu Wisata Gunung*. Jakarta: APGI.
- Badan Pusat Statistik. (2017). *Neraca Satelit Pariwisata Nasional (Napernas) 2017*. Jakarta: BPS RI.
- Badan Pusat Statistik. (2018). *Neraca Satelit Pariwisata Nasional (Napernas) 2018*. Jakarta: BPS RI.
- Badan Pusat Statistik. (2018). *Statistik Kunjungan Wisata Mancanegara*. Jakarta: BPS RI.
- Badan Pusat Statistik. (2018). *Statistik Wisatawan Nusantara 2018*. Jakarta: BPS RI.
- Badan Pusat Statistik Kabupaten Wonosobo. (2019). *Kabupaten Wonosobo Dalam Angka 2019*. Wonosobo: BPS Kabupaten Wonosobo.
- Badan Standarisasi Nasional. (2014). *Standar Nasional Indonesia (SNI 8013:2014) Pengelolaan Pariwisata Alam*. Jakarta: BSN.
- Daris, R. M., & Wijaya, H. B. (2017). Pengaruh Pariwisata Pendakian Gunung Prau Terhadap Ekonomi Masyarakat Desa Patak Banteng Kabupaten Wonosobo. *Jurnal Teknik PWK (Perencanaan Wilayah dan Kota)*, 124-129.
- Deviani, V., & Setiawan, A. (2015). Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Menggunakan Balanced Scorecard. *Jurnal Sains, Teknologi dan Industri*, 83 - 90.
- Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Wonosobo. (2018). *Data Kunjungan dan Pendapatan Tahun 2018*. Wonosobo: Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Wonosobo.
- Fajriah, L., & Hidayat, M. T. (2019). Penerapan Balanced Scorecard Dalam Pengukuran Kinerja Organisasi Publik. *Jurnal Ekonomi Akuntansi*, IV(2), 107-118.
- Febriana, M. (2012). Perancangan Balanced Sebagai Alat untuk Review Strategi Perusahaan (Studi Kasus pada PT. "SBP" di Surabaya). *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Akuntansi*, 97 - 102.
- Galib, M., & Hidayat, M. (2018). Analisis Kinerja Perusahaan Dengan Menggunakan Pendekatan Balanced Scorecard Pada PT. Bosowa Propertindo. *SEIKO: Journal of Management and Business*, II(1), 92-112.
- Gasperz, V. (2005). *Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi Balanced Scorecard dengan Six Sigma untuk Organisasi Bisnis dan Pemerintah*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2000). *Balanced Scorecard : Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Jakarta: Erlangga.

- LPEM - FEB UI. (2018). *Laporan Akhir Pariwisata (Kajian Dampak Sektor Pariwisata Terhadap Perekonomian Indonesia)*. Jakarta: LPEM-FEUI.
- Mathis, R. L., Jackson, J. H., & dkk. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Mulyadi. (2007). *Sistem perencanaan dan pengendalian manajemen*. Jakarta: Salemba Empat.
- Negara Indonesia. (2009). *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 10 Tahun 2009 Tentang Kepariwisataan*. Jakarta: Sekretariat Negara.
- Panudju, A. T., Asfar, A. H., & Fauziah, F. (2016). Pengukuran Kinerja Perusahaan Menggunakan Metode Balanced Scorecard (BSC) dan Pembobotan Analytical Hierarchy Process (AHP) di PT. ABC TBK. *Jurnal Integrasi Sistem Industri*, III(2), 55-65.
- Prawirosentono, S. (1999). *Kebijakan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: BPFE.
- Priatna. (2014). Awan Berarak Asap Mengalun di Bumi Dieng. *Artikel Geologi Populer (GEOMAGZ ESDM)*.
- Pusat Vulkanologi dan Mitigasi Bencana Geologi (PVMBG). (2020). *Tipe Gunung Api di Indonesia*. MAGMA Indonesia.
- Ramadhani, & Trisyulianti, E. (2016, Agustus). Perancangan Balanced Scorecard Sebagai Pengukuran Kinerja PT Asuransi MSIG Indonesia. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, VII(2), 140 - 153.
- Rangkuti, F. (2017). *SWOT Balance Scorecard*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka.
- Ridwan. (2020). *Ekonomi dan Pariwisata*. Makassar: Garis Khatulistiwa.
- Rlvai, V., & Basri, A. F. (2005). *Performance appraisal : Sistem yang Tepat untuk Menilai kinerja Karyawan dan Meningkatkan daya Saing Perusahaan*. Jakarta: Raja Grafindo.
- Sari, D., Kusumah, A., & Marhanah, S. (2018). Analisis Faktor Motivasi Wisatawan Muda Dalam Mengunjungi Destinasi Wisata Minat Khusus. *Journal of Indonesian Tourism, Hospitality and Recreation*, I(2).
- Suwena, I. K., & Widyatmaja, I. G. (2017). *Pengetahuan Dasar Ilmu Pariwisata*. Denpasar: Pustaka Larasan.
- Tanuwijaya, J. (2017). Pengaruh Kepuasan Terhadap Kinerja Karyawan PT. Berkat Ganda Sentosa. *AGORA*, V(1).
- Zabidi, Y., & Suhardiwarno. (2016). Perancangan Sistem Standarisasi Desa Wisata Kabupaten Bantul Dengan Model Sistem Pengukuran Kinerja Balanced Scorecard Guna Penguatan Industri Pariwisata Daerah. *Jurnal Angkasa*, VIII(2).
- Zaenuri, M. (2012). *Perencanaan Strategis Kepariwisataan Daerah (Konsep dan Aplikasi)*. Yogyakarta: e-Gov Publishing.
- Zainal, V. R., Basri, Y. Z., Gunawan, I. D., & Mardiwastito, G. (2015). *MANAJEMEN KINERJA : Untuk Perusahaan dan Organisasi (Cara Tepat dan Mudah Menilai Kinerja) Dari Teori ke Praktik*. Yogyakarta: BPFE.



LAMPIRAN

Pemasukan Berdasar Tiket Tahunan



PENGELOLA BASECAMP G.PRAU PATAK BANTENG
THE BULL EGGS ADVENTURE
Jl. Dieng Km.24 Patakbanteng,Kejajar, Wonosobo.56354
Telp : 085602170444

4, TBE adv : Rp 772.000.000
5. Kembali ke gunung ;Rp 36.800.000
6. Petugas sampah ; RP 22.080.000
7. Dana evakuasi ; Rp 22.080.000
8. Pengembangan ; Rp 147.000.000

1. TAHUN 2017

Total penjualan :61.800 pengunjung
Harga tiket :@10.000
Jumlah pendapatan :Rp 618.000.000
Pembagian
1.PPHT KPH Kedu Utara :Rp 154.500
2. Fee Mangement ; Rp 11.124.000
3.BUMDES KMS ; Rp 139.050.000
4, TBE adv : Rp 231.750.000
5. LMDH BT ; Rp 43.260.000
6. Kembali ke gunung ;Rp 15.450.000
7.Dana taktis ; Rp 7.416.000
8. Petugas sampah ; R p 6.180.000
9. Dana evakuasi ; Rp 6.180.000
10, Dana lain lain ; Rp 3.090.000

2. TAHUN 2018

TOTAL PENJUALAN ;129.600 pengunjung
Harga tiket :@10.000
Jumlah pendapatan :Rp 1.296.000.000
Pembagian
1.PPHT KPH Kedu Utara :Rp 324.000.000
2. Fee Mangement ; Rp 23.328.000
3.BUMDES KMS ; Rp 291.600.000
4, TBE adv : Rp 486.000.000
5. LMDH BT ; Rp 90.720.000
6. Kembali ke gunung ;Rp 32.400.000
7.Dana taktis ; Rp 15.552.000
8. Petugas sampah ; Rp 12.960.000
9. Dana evakuasi ; Rp 12.960.000
10, Dana lain lain ; Rp 6.480.000

3.TAHUN 2019

TOTAL PENJUALAN ;147.200 PENUNJUNG
Harga tiket :@15,000
Jumlah pendapatan :2.208.000.000
Pembagian
1.PPHT KPH Kedu Utara :Rp 552.000.000
2. BUMDES KMS ; Rp 441.600.000
3.LMDH BT ; Rp 212.740.000



KETUA PENGELOLA

C-BULL EGGS
ADVENTURE
(ANIR ROHMAN)

No	Pernyataan	STP	TP	CP	P	SP
11	Saya puas dengan ruang Aula / tempat istirahat					
12	Saya puas dengan <i>shelter</i> pendakian					
<i>Reliability</i>						
1	Saya puas dengan adanya penetapan SOP					
2	Saya puas dengan penerapan SOP (termasuk sangsi / denda)					
3	Saya puas dengan kesiapsiagaan petugas (termasuk dalam hal pencarian dan pertolongan pertama/SAR)					
4	Saya puas dengan pemeliharaan jalur pendakian					
5	Saya puas dengan penetapan kuota dan jadwal pendakian					
<i>Responsiveness</i>						
1	Saya puas dengan komando pengendalian (termasuk sistem komunikasi, SAR / tim <i>ranger</i>)					
2	Saya puas dengan sikap petugas yang pro aktif					
3	Saya puas dengan sikap responsif					

No	Pernyataan	STP	TP	CP	P	SP
	petugas					
4	Saya puas dengan kepekaan petugas terhadap lingkungan					
5	Saya puas dengan antusiasme petugas					
<i>Assurance</i>						
1	Saya puas dengan sikap ketenangan petugas					
2	Saya puas dengan sikap kesopanan petugas					
3	Saya puas dengan disiplin petugas					
4	Saya puas dengan kepercayaan diri petugas					
5	Saya puas dengan keterampilan petugas					
6	Saya puas dengan pengetahuan petugas					
7	Saya puas dengan peamanan area parkir					
<i>Emphaty</i>						
1	Saya puas dengan informasi jalur pendakian					
2	Saya puas dengan informasi kondisi					

No	Pernyataan	STP	TP	CP	P	SP
	gunung / lingkungan					
3	Saya puas dengan informasi obyek dan daya tarik yang ada					
4	Saya puas dengan informasi metode/tahap pendaftaran					
5	Saya puas dengan informasi kuota pendakian					
6	Saya puas dengan informasi persyaratan pendakian					
7	Saya puas dengan informasi flora dan fauna yang ada					
8	Saya puas dengan peran serta masyarakat sekitar					

Terimakasih kami ucapkan, atas ketersediaan saudara yang telah meluangkan waktu untuk mengisi keusioner ini. Semoga kebaikan kembali kepada saudara.

الجمهورية الإسلامية اندونيسية

LAMPIRAN

Kuesioner Kepuasan Karyawan

RANCANGAN KUESIONER KEPUASAN KARYAWAN

POS PENDAKIAN GUNUNG PRAU JALUR PATAK BANTENG

Salam Hormat,

Semoga kita semua selalu dalam keadaan sehat dan selalu dalam lindungan Sang Pencipta. Perkenalkan saya Ali Zaenal Abidin (*narahubung*: 0821-8761-7526) mahasiswa Universitas Islam Indonesia yang sedang melaksanakan penelitian berkaitan dengan pengukuran kinerja pengelola pos pendakian Gunung Prau jalur Patak Banteng. Oleh sebab itu, saya memohon ketersediaan saudara untuk meluangkan waktu memberikan tanggapan kuesioner yang berkaitan dengan kepuasan karyawan pos pendakian Gunung Prau jalur Patak Banteng.

Nama/Inisial :

Jenis Kelamin : (Pria / Wanita)*

Umur :

Status : (Menikah / Belum Menikah)*

Lama Bekerja :

*(coret yang tidak perlu)

Petunjuk pengisian : berilah tanda *ceklist* (✓) pada jawaban yang sesuai dengan kondisi penilaian pribadi anda.

Keterangan :

1. Sangat tidak puas (STP)
2. Tidak puas (TP)
3. Cukup puas (CP)
4. Puas (P)
5. Sangat Puas (SP)

No	Pernyataan	STP	TP	CP	P	SP
1	Saya puas dengan dengan kesibukan dari aktivitas kerja yang dilakukan					
2	Saya puas dengan kesempatan kesempatan bekerja mandiri dalam menyelesaikan pekerjaan					
3	Saya puas dengan kesempatan melakukan sesuatu yang berbeda					
4	Saya puas dengan kesempatan menjadi bagian dalam pekerjaan					
5	Saya puas dengan cara pemimpin menangani pekerjaan					
6	Saya puas dengan kemampuan pimpinan dalam membuat keputusan					
7	Saya puas dengan pekerjaan saat ini					
8	Saya puas dengan pekerjaan karena					

No	Pernyataan	STP	TP	CP	P	SP
	dapat memberikan jaminan hidup dimasa depan					
9	Saya puas dengan kesempatan untuk membantu sesuatu kepada orang lain ketika bekerja					
10	Saya puas dengan kesempatan untuk meminta orang lain melakukan sesuatu					
11	Saya puas dengan kesempatan untuk melakukan sesuatu menggunakan kemampuan yang saya miliki					
12	Saya puas dengan peraturan organisasi yang diterapkan					
13	Saya puas dengan besarnya upah yang diberikan berdasarkan usaha/beban kerja yang saya lakukan					
14	Saya puas dengan kesempatan untuk meningkatkan keterampilan/kemampuan pada pekerjaan yang saya lakukan					
15	Saya puas dengan kebebasan untuk					

No	Pernyataan	STP	TP	CP	P	SP
	menggunakan hak memberikan saran/masukan penilaian kepada organisasi					
16	Saya puas dengan kesempatan untuk menyelesaikan masalah pekerjaan berdasarkan cara kemampuan sendiri					
17	Saya puas dengan kenyamanan dan fasilitas yang diberikan					
18	Saya puas dengan keharmonisan lingkungan kerja					
19	Saya puas dengan penghargaan (pujian/imbalan/bonus) yang ada di organisasi					
20	Saya puas dengan pencapaian pekerjaan selama ini					

Terimakasih kami ucapkan, atas ketersediaan saudara yang telah meluangkan waktu untuk mengisi keusioner ini. Semoga kebaikan kembali kepada saudara.

LAMPIRAN

Uji reliabilitas karyawan

Reliability

Warnings

- The determinant of the covariance matrix is zero or approximately zero. Statistics based on its inverse matrix cannot be computed and they are displayed as system missing values.

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	99	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	99	100.0

- a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.941	.980	42

Item Statistics

LAMPIRAN

Uji reliabilitas pelanggan

Reliability

Warnings

- The determinant of the covariance matrix is zero or approximately zero. Statistics based on its inverse matrix cannot be computed and they are displayed as system missing values.

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	99	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	99	100.0

- a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.941	.980	42

Item Statistics

