Evaluasi Kinerja Organisasi Berdasarkan Analisis *Balanced Scorecard*: Studi Kasus BUMDES Martajasah Kabupaten Bangkalan

Moch. Haris[1], Auliya Zulfatillah[2*]
Universitas Trunojoyo Madura -[1]*mchharis1999@gmail.com*
-[2]*auliya.zulfatillah@trunojoyo.ac.id*

Abstrak— *The objective of this study was to analyze the performance evaluation of Martajasah Village-Owned Enterprises (BUMDes) which has a business unit in the tourism sector, namely Pesona Pantai Martajasah using Balanced Scorecard analysis. This research utilizes a qualitative method, based on primary data obtained from interviews with BUMDes managers and secondary data obtained through books, websites, study results, journals and articles. The data that has been obtained then analyzed through several stages, including data reduction, data presentation, and conclusion drawing. The results of the Balanced Scorecard analysis indicate that the financial perspective, as measured by the main performance indicator of total sales, has been achieved, while the indicator of reduced operating costs has not been achieved. Furthermore, in the customer perspective, as measured by the number of visitors indicator is not achieved, as well as for the visitor satisfaction indicator is still not achieved. The third perspective, the internal business, which is measured by indicators of compliance with Standard Operating Procedures, has been achieved, but the indicators of promotion and facility development have not been achieved. Finally, the growth and learning perspective as measured by the employee job satisfaction indicator has been achieved, while the employee competency indicator has not been achieved.*

Keywords: Balanced Scorecard, Performance Measurement, BUMDes.

1. PENDAHULUAN

Pariwisata adalah salah satu sektor yang memilik potensi besar sangat dalam mendukung perkembangan ekonomi di Indonesia. Kabupaten Bangkalan mencatat penurunan pertumbuhan ekonomi sebesar 1,12% pada tahun 2022, menurut data statistik dari Badan Pusat Statistik Bangkalan (BPS Bangkalan). Perekonomian Kabupaten Bangkalan mencapai Rp27.164,20 miliar tahun ini, berdasarkan produk domestik bruto (PDB) atas dasar harga berlaku dan PDB atas dasar harga konstan sebesar Rp16.959,19 miliar. Data ini menjadi penting untuk memahami perkembangan ekonomi daerah dan menjadi dasar bagi berbagai kebijakan yang akan diambil untuk meningkatkan kinerja ekonomi Kabupaten Bangkalan di masa mendatang.

Pemerintah Kabupaten Bangkalan memberikan dukungan terhadap pemulihan ekonomi nasional yang rencanakan oleh pemerintah pusat sebagai respon terhadap dampak pandemi COVID-19. Salah satu fokus dukungan tersebut adalah pada sektor pariwisata. Pandemi Covid-19 telah mengganggu sekotr pariwisata di Kabupaten Bangkalan seperti yang terjadi di banyak daerah lainnya. Pada tahun 2020, jumlah wisatawan yang berkunjung, termasuk 961 ribu wisatawan lokal dan 39 wisatawan asing terjadi penurunan drastis menurut BPS Bangkalan. Kunjungan wisata di wilayah Jabodetabek, terutama di Pulau Bali juga mengalami hal yang sama (Audina dkk, 2022).

Wisata alam telah menjadi tren saat ini, terutama di era new normal. Tren ini berfokus pada kebersihan, minim sentuhan, keramaian yang sedikit, dan mobilitas rendah (Damanik dkk, 2022). Perubahan ini membuka peluang besar untuk pengembangan yang berfokus pada wisata pantai. Untuk membuat pengunjung senang dan puas, pengembangan pariwisata pantai dapat bisa dilakukan dengan mengutamakan atraksi lokasi wisata (Nurbaeti dkk, 2022). Prasetya dkk, (2020) juga menyatakan bahwa untuk mempertahankan daya tarik wisata, penting untuk menunjukkan keunikan dari destinasi wisata yang dikembagakan.

Pesona Pantai Martajasah yang menawan merupakan salah satu tempat wisata yang menarik di wilayah Bangkalan. Pantai Martajasah yang berlokasi sekitar 10 menit dari pusat kota Bangkalan dan berdekatan dengan wisata religi Makam Syaikhona Kholil. Destinasi wisata alam ini menawarkan hamparan laut yang indah serta wisata mangrove dan sungai yang memikat. Keindahan alam yang masih alami dan sejuk, tentunya menjadi daya tarik bagi para pengunjung. Pantai Martajasah banyak dikunjungi pada sore hari, pengunjung bisa meilihat dan menikmati matahari terbenenam (Hidayat, 2023).

Pantai Martajasah muncul sebagai destinasi wisata yang baru berdiri pada tahun 2021. Tujuan awal Badan usaha Milik Desa (BUMDes) merupakan buat menaikkan potensi pariwisata desa. Namun, pada tahun berikutnya Kelompok Sadar Wisata (Pokdarwis) mengambil alih pengelolaan pantai. Pokdarwis merupakan lembaga informal masyarakat yang berperan penting dalam mengelola potensi wisata daerah yang bertujuan untuk lebih meningkatkan fasilitas dan pengalaman wisata di pantai ini (Estiyantara, 2022). Transformasi membantu mengembangkan pantai menjadi destinasi yang lebih berkembang dan mendukung perekonomian masyarakat sekitar

Tarif masuk ke Pantai Martajasah ini hanya membayar parkir untuk sepeda motor sebesar dua ribu dan lima ribu. Selain itu, pengelola wisata menyediakan berbagi fasilitas seperti, tempat bermain atau playground khusus untuk anak-anak, tidak hanya itu, wisatawan juga bisa menikmati kuliner khas Madura yang dijual disekitar area wisata. Fasilitas lain yaitu terdapat gazebo yang digunakan untuk menikmati keindahan pantai sekaligus beristirahat. Pengunjung juga dapat berfoto di jembatan yang menghubungkan ke hutan mangrove.

Menurut Ainul Yasin (Ketua Pokdarwis) Pantai Martajasah memiliki beberapa permasalahan yang perlu diatasi. Salah satunya adalah tidak adanya tiket masuk berbayar, yang menghambat pengelolaan dan pencarian sumber dana. Pendapatan hanya bergantung pada tarif parkir dan dana dari pengelola. Selain itu, SDM yang mengelola tidak memiliki keterampilan dan pengetahuan yang cukup terkait dengan industri pariwisata, karena kurangnya pelatihan yang memadai untuk meningkatkan kompetensi mereka. Lokasi pantai yang tidak strategis, karena hanya dikenal oleh warga sekitar dan tidak berada di jalan utama, serta jumlah pengunjung harian yang rendah. Dengan adanya masalah-masalah tersebut, maka perlu melakukan evaluasi atas kinerja pengelola wisata Pantai Martajasah.

Menurut Abdurrahman (2017), menyatakan bahwa pengukuran kinerja merupakan langkah yang sangat penting dalam memberikan pemahaman tentang sejauh mana pencapaian suatu kegiatan. Pengukuran kinerja memungkinkan pengelola untuk secara sistematis menilai kemajuan dalam menghadapi berbagai tantangan yang mungkin muncul. Pengelola dapat menggunakan data hasil pengukuran kinerja untuk mengevaluasi efektivitas solusi yang telah mereka terapkan dalam mengatasi masalah-masalah tertentu. Dengan demikian, mereka dapat mengarahkan sumber daya dengan lebih efisien, meningkatkan kepuasan pengunjung, dan mengukur dampak dari upaya keberlanjutan yang mereka lakukan. Dengan kata lain, pengukuran kinerja adalah instrumen penting untuk mempertahankan dan meningkatkan kualitas serta berkelanjutan pengelolaan Pantai Martajasah. Terdapat beberapa metode pengukuran kinerja, salah satunya adalah *Balanced Scorecard*.

"*Balanced Scorecard* - Measures that Drive Performance" diusulkan pada tahun 1992 oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton. *Balanced Scorecard* adalah ide yang memungkinkan manajemen perusahaan untuk melihat dari empat sudut pandang: perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Selain itu, *Balanced Scorecard* adalah alat untuk manajemen proses dan bukan hanya pengukuran kinerja. Dengan membuat *Balanced Scorecard*, perusahaan dapat menetapkan dan menyampaikan visi dan strategi mereka secara keseluruhan kepada semua tingkatan organisasi (Kaplan & Norton, 2000).

Pantai Martajasah selama ini tidak pernah melakukan pengukuran kinerja, sehingga belum memiliki pemahaman yang lebih jelas mengenai pencapaian-pencapaian sebelumnya. Untuk mengetahui lebih lanjut tentang kinerja wisata ini, penelitian ini bertujuan untuk melakukan evaluasi berdasarkan *Balanced Scorecard*. Dengan langkah ini, pengelola Pantai Martajasah dapat mengidentifikasi serta mengevaluasi kinerja yang sudah dicapai, serta dapat merencanakan keputusan yang akan diambil selanjutnya.

Balanced Scorecard adalah alat penting dalam merumuskan strategi perusahaan. Dengan menggunakan *Balanced Scorecard*, perusahaan dapat membuat keputusan yang tepat dan memperkuat pengukuran kinerja masa depan, yang melengkapi pengukuran kinerja masa lalu. Perusahaan atau organisasi menetapkan visi dan strateginya sebagai dasar untuk menetapkan tujuan dan ukuran melalui metode *Balanced Scorecard*. Pengukuran dan tujuan ini digunakan untuk mengevaluasi kinerja perusahaan dari empat sudut pandang utama: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan (Kaplan & Norton, 2004).

Setiap perspektif memiliki empat komponen utama. Pertama, peta strategi digunakan untuk mendefinisikan tujuan strategis dan meningkatkan transparansi dan kejelasan. Kedua, setiap tujuan strategis harus memiliki indikator kinerja yang dapat diukur. Ketiga, indikator kinerja utama harus terkait dengan tujuan nilai yang ingin dicapai organisasi. Keempat, istilah "inisiatif strategis"

mengacu pada langkah-langkah yang harus diambil oleh organisasi untuk mencapai tujuan yang tercantum dalam peta strategi (Rompho, 2020).

Pengukuran kinerja dalam manajemen sumber daya manusia adalah evaluasi kemajuan terhadap tujuan dan sasaran produksi barang dan jasa, termasuk informasi, serta evaluasi efisiensi dan efektivitas tindakan yang diambil untuk mencapai tujuan organisasi (Moeheriono, 2014:96). Pengukuran kinerja adalah alat manajemen yang digunakan untuk menilai, mengawasi, dan meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas organisasi. Alat ini memungkinkan organisasi untuk menilai tingkat kinerja mereka saat ini dan menganalisis kinerja masa lalu mereka untuk merencanakan perbaikan yang akan meningkatkan efisiensi dan efisiensi (Sedarmayanti, 2019:219).

Keberhasilan pengelolaan sumber daya dapat diukur melalui kinerja manajemen yang harus disertai dengan indikator yang jelas. Mutia (2009), menyarankan indikator-indikator berikut untuk mengukur kinerja:

1) Input
   Kriteria yang diperlukan untuk memastikan bahwa pelaksaan kegiatan menghasilkan keluaran yang diharapkan, seperti dana, tenaga kerja, informasi, dan sebagainya.
2) Output
   Hasil konkret yang muncul dari aktivitas, baik berupa hal fisik maupun non-fisik, seperti peningkatan keterampilan yang dihasilkan dari sebuah pelatihan.
3) Outcome
   Semua hasil dari aktivitas yang mencerminkan keberhasilan dalam jangka menengah perlu secara teratur dimonitor dan dievaluasi untuk memastikan pencapaian tujuan yang diharapkan.
4) Benefit
   Sesuatu yang terkait dengan hasil akhir dari suatu kegiatan. Hal ini mencerminkan pencapaian tujuan yang ingin dicapai melalui aktivitas tersebut.
5) Impact
   Dampak yang dihasilkan pada setiap level indikator berdasarkan prasyarat yang telah ditentukan.

2. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan studi kasus dengan metode penelitian kualitatif. Penelitian ini memusatkan diri secara intensif pada satu obyek tertentu yang mempelajarinya sebagai suatu kasus. Sesuai dengan definisi yang disampaikan oleh Sugiono (2019:9), metode kualitatif adalah sebuah pendekatan dalam penelitian ilmu sosial yang berfokus pada pengumpulan dan analisis data berupa kata-kata serta tindakan manusia.

Fokus penelitian ini adalah untuk mengetahui cara menggunakan analisis *Balanced Scorecard* untuk mengevaluasi kinerja BUMDes Martajasah dalam mengelola wisata Pesona Pantai Martajasah, Kabupaten Bangkalan. Data yang digunakan adalah primer dan sekunder, dan dikumpulkan melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Hasil pengumpulan data akan disusun untuk mengklarifikasi hasil wawancara dan menjelaskan setiap pertanyaan yang relevan agar tetap sesuai dengan topik pembahasan.

Data primer dalam penelitian ini diperoleh melalui wawancara langsung dengan para informan sehigga memperoleh data berupa informasi dari wisata Pesona Pantai Martajasah Kabupaten Bangkalan. Data sekunder merupakan data pendukung atau sumber informasi tambahan yang diperlukan untuk menambah data awal yang dikumpulkan. Hal ini dilakukan dalam upaya memenuhi persyaratan data lapangan pada subjek yang diteliti. Sumber data sekunder yang telah diperoleh dalam penelitian ini diperoleh secara tidak langsung atau berupa data tambahan yang akan dipergunakan untuk melengkapi data primer yang didapatkan dari buku, jurnal, dan artikel.

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini ada tiga, yakni observasi, wawancara, dan dokumentasi. Pada tahap observasi disampaikan pada narasumber bahwasanya seluruh pengambilan data terkait aktivitas bisnis organisasi murni akan digunakan untuk penelitian dan tidak akan digunakan untuk kepentingan lain di luar penelitian. Pada tahap wawancara yang digunakan adalah teknik wawancara semi terstruktur, dimana peneliti menyiapkan pedoman wawancara untuk mendapatkan jawaban dari permaslahan yang ada berdasarkan daftar wawancara yang diadopsi dari penelitian (Moores dkk, 2023). Dokumentasi yang digunakan pada penelitian yaitu dokumen berupa laporan keuangan BUMDes, Prosedur Operasional Kerja, serta dokumen internal lainnya yang selaras dengan penelitian. Apabila seluruh data penelitian yang diperlukan sudah lengkap, tahap selanjutnya adalah melakukan analisis data dengan cara reduksi

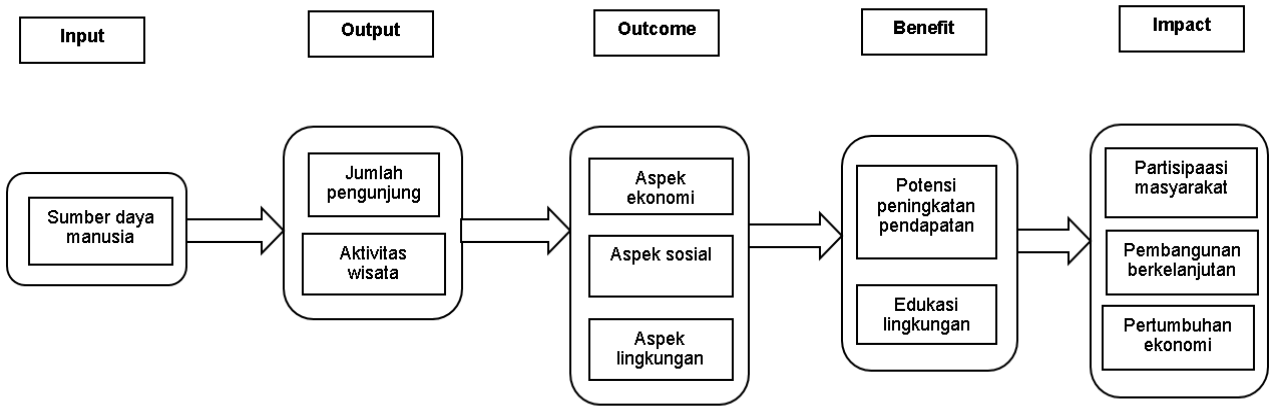
data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Pantai Martajasah didirikan pada tahun 2021, secara geografis pantai Martajasah terletak di Jl. Raya Kramat, Area Sawah, Martajasah, Kecamatan Bangkalan, Kabupaten Bangkalan, Jawa Timur, Indonesia. Pada awalnya pantai dikelola oleh BUMDes Martajasah kemudian diambil alih oleh Kelompok Sadar Wisata Desa Martajasah. Pantai Martajasah awal mulanya masih lahan kosong terbengkalai yang berada di sebelah jembatan Long Ghledhek, kemudian masyarakat setempat bersama pemerintah desa mereklamasi dan merubah lahan tersebut menjadi sebuah pantai Martajasah yang mempesona. Pantai Martajasah didirikan dengan tujuan untuk menjadikan pantai Martajasah sebagai destinasi wisata unggulan di Kabupaten Bangkalan dan meningkatkan perekonomian masyarakat lokal.

Setiap usaha harus memiliki struktur hierarki yang mengatur alur operasi bisnisnya. Secara struktur, Pesona Pantai Martajasah dikelola oleh seorang ketua yang memimpin 5 seksi yaitu seksi seksi pengembangan usaha yang bertanggung jawab untuk emngidentifikasi dan mengembangkan peluang usaha baru yang dapat meningkatkan daya tarik dan pendapatan, seksi media promosi bertugas untuk mengurus strategi pemasaran dan promosi untuk memperluas jangkauan wisata kepada khalayak yang lebih luas, seksi seksi humas dan SDM bertugasa untuk mengelola komunikasi internal dan eksternal untuk memastikan hubungan yang baik dengan masyarakat, pengunjung, dan staf wisata, seksi engineering bertugas untuk memastikan infrastruktur dan fasilitas di wisata berjalan dengan baik, serta seksi kebersihan dan keindahan bertanggung jawab terhadap kebersihan keseluruhan area wisata.

Pada pengambaran proses bisnis Pesona Pantai Martajasah dilakukan menggunakan pendekatan input, output, outcome, benefit, impact (Mutia, 2009). Hal tersebut dapat dilihat pada gambaran proses yang disajikan pada gambar 1.



Gambar 1. Proses Bisnis di Pesona Pantai Martajasah

Sumber: Hasil Olah Data, 2024

Sumber Daya Manusia merupakan salah satu faktor utama dalam operasional Pantai Martajasah. SDM yang terampil dan terlatih menjadi pondasi bagi penyelenggaraan yang efisien dan efektif dari aktivitas di pantai tersebut. Hal ini meliputi penanganan pengunjung, pengelolaan fasilitas, serta pendampingan terhadap kegiatan wisata di pantai.

Output yang dihasilkan berupa jumlah pengunjung dan aktivitas wisata yang beragam. Jumlah pengunjung yang meningkat menunjukkan daya tarik dan popularitas Pantai Martajasah di kalangan wisatawan, sementara beragamnya aktivitas wisata memberikan pengalaman yang memuaskan bagi pengunjung, mulai dari olahraga air hingga kegiatan edukatif seputar lingkungan.

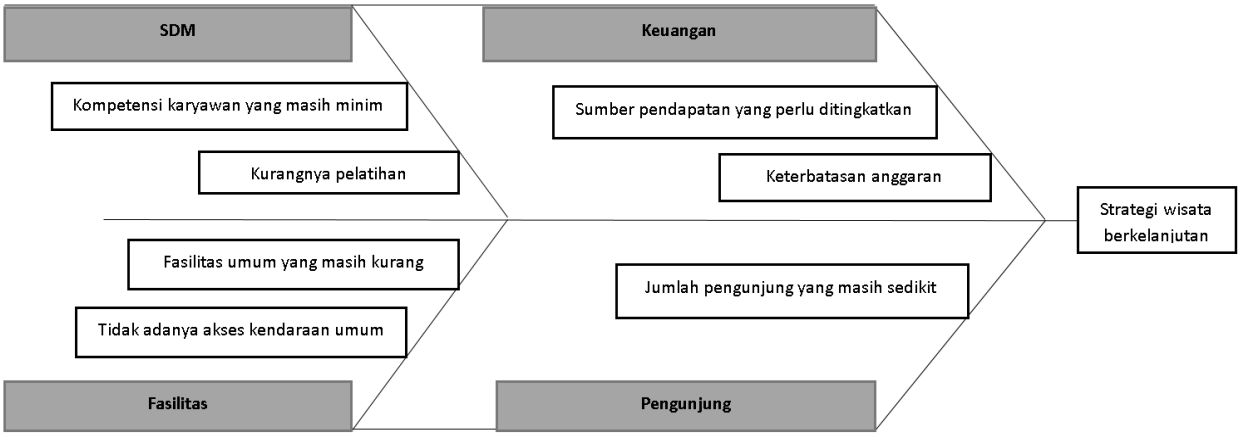
Pantai Martajasah memberikan dampak positif dalam tiga aspek penting. Secara ekonomi, pantai ini menjadi sumber pendapatan bagi masyarakat setempat melalui industri pariwisata, baik dari penjualan tiket, jasa wisata, hingga produk lokal yang dijual kepada pengunjung. Di sisi sosial, pantai ini menciptakan peluang kerja dan memberikan dampak positif bagi kehidupan sosial masyarakat sekitar, serta mendorong interaksi antarbudaya melalui kegiatan wisata. Sementara dari segi lingkungan, kesadaran akan pentingnya konservasi alam tumbuh pesat di Pantai Martajasah, dengan kegiatan-kegiatan pelestarian lingkungan yang dilakukan secara aktif, seperti kampanye pembersihan pantai dan edukasi lingkungan kepada pengunjung.

Benefit yang didapatkan adalah potensi pendapatan yang meningkat memberikan peluang bagi peningkatan kesejahteraan masyarakat setempat, memajukan perekonomian daerah, serta meningkatkan investasi di sekitar pantai. Selain itu, kegiatan edukasi lingkungan yang terus-menerus dilakukan di pantai ini memberikan pengetahuan dan kesadaran kepada pengunjung tentang pentingnya menjaga kelestarian lingkungan, menciptakan kesadaran kolektif tentang perlindungan alam.

Dampak yang dihasilkan oleh Pantai Martajasah sangatlah signifikan. Pertama, partisipasi aktif masyarakat dalam menjaga kebersihan dan konservasi lingkungan sekitar pantai menjadi nyata. Kedua, pantai ini menjadi salah satu pendorong utama untuk pembangunan berkelanjutan di wilayah sekitarnya, dengan upaya menjaga keseimbangan antara pertumbuhan ekonomi dan pelestarian alam. Ketiga, pertumbuhan ekonomi yang berkelanjutan terjadi melalui peningkatan kunjungan wisatawan, investasi, dan pengembangan usaha di sekitar pantai, memberikan kontribusi yang signifikan bagi perkembangan ekonomi daerah secara keseluruhan.

Identifikasi Permasalahan

Dalam menjalankan bisnisnya di sektor pariwisata, Pesona Pantai Martajsah mengalami sejumlah permasalahan yang muncul. Untuk mengetahui dan memahami akar permasalahan yang muncul dalam konteks industri wisata diidentifikasi menggunakan metode analisis fishbone. Hasil dari proses identifikasi ini terperinci dalam Gambar 2, memberikan gambaran menyeluruh mengenai tantangan-tantangan yang dihadapi oleh destinasi wisata Pantai Martajasah.



Gambar 2. Diagram *Fishbone* Pesona Pantai Martajasah
Sumber: Hasil Olah Data, 2024

Masalah pertama adalah kurangnya jumlah pengunjung yang datang setiap harinya. Menurut pernyataan Ketua Pokdarwis Ainul Yasin dalam wawancara

"*Untuk pengunjung perharinya itu mas bisa dikatakan sedikit ya, hari senin sampai jumat itu sekitar 30 orang, untuk hari sabtu dan minggu ini mendingan mas bisa sekitar 100 orang, memang pengunjung yang datang itu yang rame pada sore hari*."

Hal ini menandakan rendahnya minat kunjungan wisatawan di weekdays dan adanya peningkatan kunjungan hanya terjadi di weekend pada waktu-waktu tertentu. keseluruhan situasi tersebut menunjukkan perlunya meningkatkan daya tarik dan kegiatan yng dapat menarik minat pengunjung, tidak hanya pada weekend tetapi juga pada weekdays. Masalah kedua adalah sumber pendapatan yang masih sedikit, dan keterbatan anggaran. Sumber pendapatan utama hanya berasal dari penjualan tiket parkir yang dijual sebesar Rp.2.000 untuk sepeda motor dan Rp.5.000 untuk mobil.

"*Sumber pendapatan utamanya mas hanya berasal dari penjualan tiket parkir itu, untuk sepeda motor 2ribu dan mobil 5ribu, selain itu kalau misal ada acara club-club yang datang itu bayar 600ribu, terus untuk misal ada acara mahasiswa camping itu bayar 300ribu*"

Masalah yang teridentifikasi adalah keterbatasan variasi sumber pendapatan yang ada. Pantai Martajsah cenderung sangat bergantung pada penjualan tiket parkir sebagai sumber utama pendapatan, yang pada dasarnya memiliki kontribusi pendapatan yang terbatas. Tidak hanya itu, ketergantungan pada kehadiran acara-acara tertentu juga menunjukkan ketidakpastian pendapatan yang dapat diandalkan. Oleh karena itu, diperlukan langkah-langkah konkret untuk meningkatkan

sumber pendapatan yang lebih stabil dan beragam di Pantai Martajasah.Masalah yang ketiga adalah kurangnya fasilitas umum. Situasi ini membawa dampak serius bagi wisata ini, mengingat fasilitas umum yang memadai sangat penting untuk kepuasan dan kenyamanan pengunjung.

"*Untuk sekarang mas fasilitas umumnya itu ada toilet 1 yang di pojok itu, area istirahat pengunjung bisa beritirahat di gazebo-gazebo yang ada itu, tempat parkir, tempat sampah kita masih proses penambahan karena kurang, pengunjung juga sering buang sampah sembarangan. untuk jembatan yang mangrove itu kan sementara masih menggunakan dari bambu jadi kedepan kita pengennya dari kayu yang layaklah biar bisa bertahan lama takutnya kan kan kalo dari bambu takut roboh, kemudian area pembatas untuk pantai ini, terus untuk akses kendaraan umum masih belum mas, sekarang kalo kendaraan umum masih sampai wisata religi mbah kholil itu, jadi pengunjung yg datang itu menggunakan kendaraan pribadi, masih banyak mas memang PR kedepan ini, kita juga keterbatasan dana jadi pelan-pelan.* "

Terdapat beberapa permasalahan yang menghambat pengembangan Pantai Martajasah. Salah satunya adalah kurangnya fasilitas umum yang memadai. Saat ini, toilet hanya tersedia satu dan beberapa gazebo untuk istirahat pengunjung. Masih minimnya tempat sampah menyebabkan pengunjung cenderung membuang sampah sembarangan. Jembatan mangrove yang terbuat dari bambu dianggap kurang kokoh dan rencana penggantian dengan bahan kayu untuk keamanan pengunjung di masa mendatang. Kekurangan area pembatas pantai dan kurangnya akses kendaraan umum juga menjadi masalah.

Masalah keempat adalah kurangnya kompetensi SDM yang mengelola wisata. Berdasarkan penjelasan dari pihak pengelola, sebagian besar pegawai belum pernah mengikuti pelatihan, hanya beberapa yang pernah mengikuti dan jumlahnya masih minim.

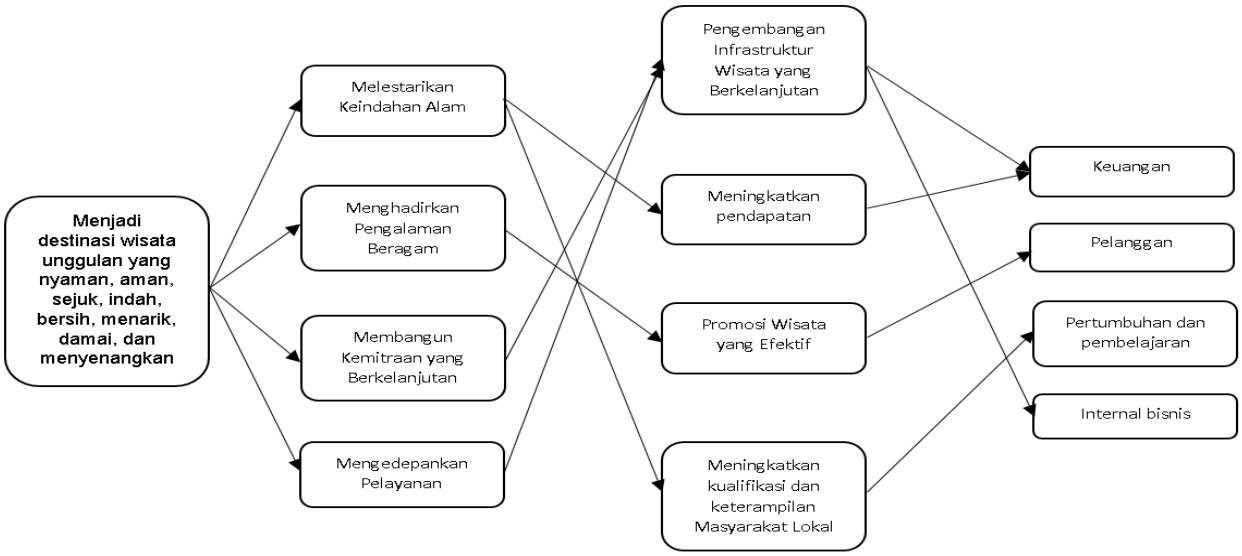
"*Karyawan yang mengelola wisata memang diambil dari masyarakat sekitar, kita memang memaksimalkan masyarakat sekitar untuk ikut berpartisipasi juga, mulai dari yang berhenti sekolah, lulusan SMA, ada juga yang lulusan S1, tapi memang kebanyakan dari mereka belum memahami dengan baik tentang tata kelola wisata, jadi kedepan kita ingin mengikuti pelatihan-pelatihan seperti tata kelola, manajemen wisata, manajemen tiket itu, yaa tujuannya untuk menambah pemahan juga agar pengelolaan wisata ini lebih baik kedepannya*."

Pernyataan dari pengelola Pantai Martajasah menegaskan bahwa karyawan yang terlibat dalam pengelolaan wisata berasal dari masyarakat sekitar. Meskipun ada partisipasi dari beragam latar belakang pendidikan, termasuk dari mereka yang berhenti sekolah, lulusan SMA, bahkan beberapa memiliki latar belakang pendidikan S1, namun mayoritas dari mereka belum memiliki pemahaman yang memadai terkait tata kelola wisata yang baik. Karyawan yang terlibat dalam manajemen wisata mengakui kebutuhan akan pemahaman yang lebih dalam terkait tata kelola, manajemen wisata, manajemen tiket, dan aspek-aspek kunci terkait pengelolaan destinasi wisata secara efektif. Hal ini mendorong keinginan mereka untuk mengikuti pelatihan yang mencakup berbagai bidang terkait agar pengelolaan wisata di Pantai Martajasah menjadi lebih baik di masa depan. Pelatihan ini bertujuan untuk meningkatkan pemahaman dan keterampilan karyawan tentang cara mengelola dan merencanakan destinasi wisata, serta untuk meningkatkan kualitas layanan dan pengelolaan secara keseluruhan.

Perumusan *Balanced Scorecard*

Setiap bisnis di sektor pariwissata dipaksa untuk memiliki keunggulan kompetitif yang membedakan mereka dari pesaing lain karena pasar yang terus berkembang. Hal ini membuat setiap pelaku industri pariwisata untuk terus meningkatkan kinerja usahanya dari waktu ke waktu. Dengan model pengukuran kinerja yang efektif dan terstruktur, organisasi akan lebih mudah mengawasi tujuan dan targetnya. Oleh karena itu, penerapan model pengukuran kinerja yang efisien menjadi penting bagi organisasi. *Balanced Scorecard* adalah model yang dapat diterapkan.

Metode *Balanced Scorecard* sudah banyak diterapkan di berbagai perusahaan dalam berbagai sektor. Namun masih sedikit yang menerapkan *Balanced Scorecard* pada obyek wisata. Sebagai industri usaha yang bergerak di sektor pariwisata, Pesona Pantai Martajasah membutuhkan metode evaluasi kinerja yang efektif. Pada Pesona Pantai Martajasah, perumusan dimulai dengan menyelaraskan visi, misi, tujuan, dan sasaran perspektif pada *Balanced Scorecard*. Selanjutnya, untuk mengevaluasi sasaran dari keempat perspektif, indikator kinerja utama akan dibuat. Sebagaimana yang dilakukan oleh Chairunnisa et al., (2022), alokasi perspektif berdasarkan pairwaise comparisan akan menjadi bagian dari pembuatan peta strategi. Pada akhirnya, hal ini akan berdampak pada fokus pengukuran kinerja di scorecard akhir. Hasil dari diskusi dan wawancara dengan pengelola wisata Pesona Pantai Martajasah tentang bagaimana membuat visi, misi, tujuan, dan sasaran bisnis, hasilnya adalah sebagai berikut.



Gambar 3. Penyelarasan Visi, Misi, dan Tujuan Organisasi
Sumber: Hasil Olah Data, 2024

Pesona Pantai Martajasah memilik visi yang ingin dicapai yaitu “Menjadi destinasi wisata unggulan yang nyaman, aman, sejuk, indah, bersih, menarik, damai, dan menyenangkan”. Sebagaimana yang telah disampaikan oleh pengelola pada wawancara.

"*Kita memiliki misi menjadi destinasi wisata unggulan yang nyaman, aman, sejuk, indah, bersih, menarik, damai, dan menyenangkan. Dan untuk misinya itu ada empat mas yaitu, melestarikan keindahan alam yang ada diwisata ini, baik itu pantai dan mangrovenya. Kemudian mengedepankan pelayanan wisata bagi pengunjung yang datang. Kemudian ada membangun kemitraan atau kerja sama dengan pihak luar untuk memajukan wisata ini. Terakhir menghadirkan pengalaman wisata yang beragam bagi pengunjung*."

Untuk mencapai visi tersebut, ada empat tujuan bisnis yang berbeda. Keempat tujuan tersebut digambarkan dengan keempat perspektif *Balanced Scorecard*. Sasaran pada perspektif *Balanced Scorecard* menjadi pedoman untuk membuat inidkator kinerja utama bagi wisata. Dengan mempertimbangkan empat perspektif *Balanced Scorecard*, indikator kinerja utama yang diinginkan bagi sektor wisata dapat dirumuskan. Rincian perumusan indikator kinerja utama dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1. Perumusan Indikator Kinerja Utama

Target	No	Detail	Indikator Kinerja utama
Keuangan	1	Jumlah penjualan tiket parkir	Jumlah penjualan tiket pertahun
	2	Pengurangan biaya operasional	Total biaya operasional pertahun
Pelanggan	1	Jumlah pengunjung yang datang	Jumlah pengunjung yang datang pertahun
	2	Kepuasan pengunjung	Ulasan pada aplikasi Googlemaps pertahun
Pertumbuhan	1	Tingkat kepuasan kerja karyawan	Tingkat turnover karyawan pertahun
dan	2	Tingkat kompetensi karyawan	Jumlah pelatihan yang dilakukan pertahun
Pembelajaran			
	1	Kesesuaian SOP yang dilakukan	Presentase kesesuaian SOP yang dilakukan pertahun
Internal Bisnis	2	Pengembangan fasilitas	Jumlah penambahan fasilitas pertahun
	3	Promosi	Jumlah postingan instagram pertahun

Sumber: Hasil Olah Data, 2024

Dengan merumuskan tujuan dari keempat perspektif yang telah diidentifikasi, berbagai indikator kinerja dapat dikembangkan untuk mendukung pencapaian tujuan tersebut. Perspektif keuangan dijelaskan dengan jumlah tiket parkir yang terjual dan biaya operasional. Perspektif pelanggan terdiri dari jumlah pengunjung dan kepuasan mereka. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dijelaskan oleh kepuasan kerja karyawan dan tingkat keterampilan. Perspektif bisnis internal dijelaskan oleh kecukupan standar operasional prosedur (SOP), pengembangan fasilitas dan promosi pariwisata. Selain itu, tanggung jawab diberikan kepada setiap indikator kinerja utama untuk memaksimalkan pelaksanaan pengawasan.

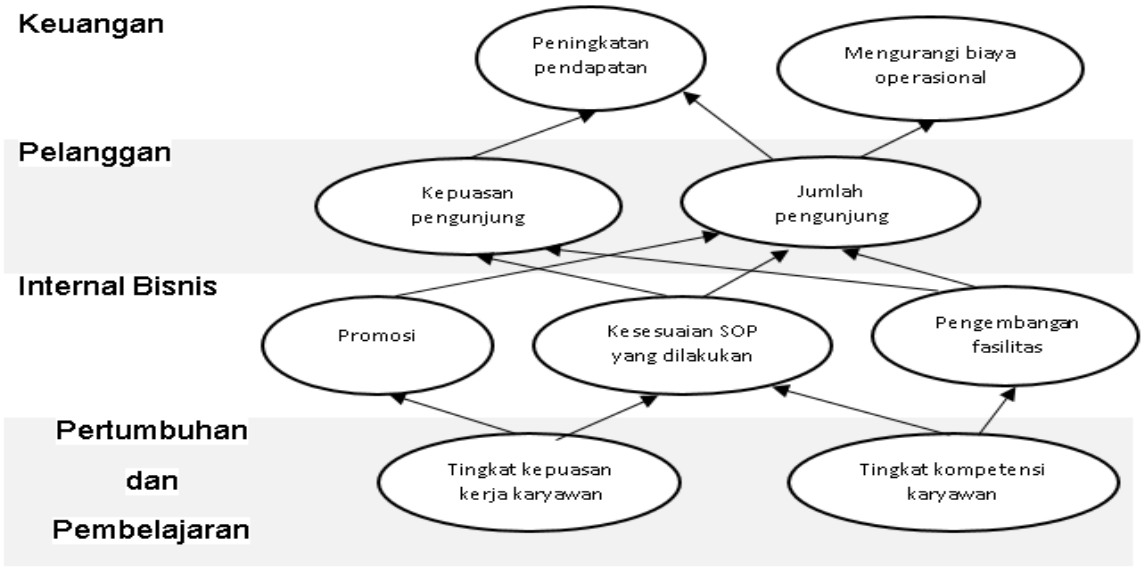
Setelah merancang indikator kinerja utama untuk masing-masing dari empat perspektif *Balanced Scorecard*, perspektif yang paling penting diprioritaskan. Untuk melakukan hal ini, digunakan perbandingan berpasangan, berdasarkan pendapat dan pertimbangan manajer pariwisata. Tabel 2 menunjukkan urutan prioritas dari tujuan-tujuan pandangan.

Tabel 2. Identifikasi Prioritas Sasaran Organisasi

Balanced Scorecard Perspektif	Pelanggan	Keuangan	Internal Bisnis	Pertumbuhan dan Pembelajaran	∑ Bobot		Peringkat
Pelanggan	1	3	3	5	12	0.34	2
Keuangan	1/3	1	5	7	13.33	0.38	1
Internal Bisnis	1/3	1/5	1	7	8.53	0.24	3
Pertumbuhan dan Pembelajaran	1/5	1/7	1/7	1	1.48	0.042	4
Total					35.334	1	

Prioritas dihitung dengan memberikan skor pada setiap perspektif. Penilaian didasarkan pada Saaty (1987). Nilai 1 menilai apakah dua tujuan atau perspektif sama pentingnya, nilai 3 menilai apakah satu tujuan sedikit lebih penting daripada yang lain, nilai 5 menilai apakah tujuan tersebut jelas lebih penting, nilai 7 menilai apakah tujuan tersebut sangat jelas lebih penting, nilai 9 menilai apakah tujuan tersebut benar-benar lebih penting dan nilai 2, 4, 6, dan 8 menilai apakah ada keraguan tentang hal di atas.

Pemeriksaan terhadap indikator kinerja utama dan tujuan yang diusulkan oleh peneliti mengarah pada kesimpulan bahwa tujuan keuangan merupakan prioritas tertinggi untuk pariwisata dengan bobot 0,38, diikuti oleh tujuan yang berhubungan dengan pelanggan dengan bobot 0,34, tujuan yang berhubungan dengan bisnis internal dengan bobot 0,24, dan tujuan yang berhubungan dengan pertumbuhan dan pembelajaran dengan bobot 0,042. Dalam penyusunan peta strategi dan kartu skor, tujuan keuangan memiliki prioritas tertinggi. Berdasarkan tujuan-tujuan tersebut, disusunlah peta strategi seperti yang ditunjukkan pada Gambar 4.



Gambar 4. *Strategy Map* Organisasi

Sumber: Hasil Olah Data, 2024

Dalam peta strategi Pantai Martajasah, sasaran keuangan menempati posisi paling utama sebagai titik fokus utama. Kepuasan pengunjung dan jumlah pengunjung menjadi inti dari sasaran pelanggan, sementara upaya untuk meningkatkan efisiensi promosi, keseuaian SOP yang telah dilakukan dan pengembangan fasilitas masuk ke dalam sasaran internal bisnis. Sementara itu, pembelajaran berperan penting dalam pengembangan SDM yang berkualitas dalam mengelola wisata, baik melalui pelatihan maupun pengalaman praktis.

Keterkaitan yang erat antara setiap sasaran ini membentuk sebuah peta strategi yang kokoh, mendukung visi Pantai Martajsah. Dimulai dengan menghubungkan visi, misi, tujuan, dan sasaran hingga pembuatan peta strategi, proses *Balanced Scorecard* dilakukan sebelum pembuatan scorecard yang akan digunakan untuk menilai kinerja wisata Pesona Pantai Martajasah. Scorecard bisa dilihat pada Tabel 3.

Tabel 3. Analisis *Balanced Scorecard* Pesona Pantai Martajasah

Persepektif	Weight	Strategic Objectives	KPI	Weight	Target	Realization	Score	Total Score	Keterangan
Finance	0.38	Jumlah penjualan	Jumlah penjualan tiket parkir pertahun	0.19	50 juta	39. juta	0.80	0.152	Tidak Tercapai
		Pengurangan biaya operasional	Pengurangan biaya operasional pertahun		5 juta	7 juta	1.4	0.126	Tidak tercapai
Customer	0.34	Jumlah pengunjung yang datang	Jumlah pengunjung yang datang pertahun	0.17	20 ribu	14 ribu	0.7	0.119	Tidak tercapai
		Kepuasan pengunjung	Ulasan pada aplikasi Googlemaps pertahun		4.8	4.5	0.93	0.158	Tidak tercapai
		Kesesuaian SOP	Presentase kesesuaian SOP yang telah		50%	67%	1.35	0.108	Tercapai

			dilakukan pertahun						
Internal Business	0.24	Promosi	Jumlah postingan sosial media pertahun	0.08	40	2	0.5	0.04	Tidak tercapai
		Pengembangan Fasilitas	Jumlah penambahan fasilitas		7	2	0.29	0.023	Tidak tercapai
Learning Growth	0.42	Kepuasan kerja karyawan	Tingkat turnover karyawan	0.21	6%	0	6%	0.013	Tercapai
		Kompetensi karyawan	Jumlah pelatihan yang diikuti pertahun		3	1	0.33	0.07	Tidak tercapai

Sumber: Hasil Olah Data, 2024

Hasil penyusunan scorecard, didapatkan Pesona Pantai Martajasah memilki skor untuk kinerja keuangan pada indikator kinerja utama jumlah penjualan tiket parkir pertahun menghasilkan skor 0,80 yang tidak memenuhi target. Hal serupa juga terjadi pada indikator penguramgan biaya operasional juga tidak mencapai target yang telah di tetapkan menghasilkan skor 1,4.

Perspektif pelanggan pada indikaor jumlah pengunjung yang datang tidak mencapai target yang telah ditetapkan, mendapatkan skor 0,07. Pada indikator kepuasan pengunjung juga tidak mencapai target yang terlihat dari ulasan di Google Maps, sehingga menghasilkan skor 0,93.

Pada perspektif internal bisnis, ada kemajuan dalam kesesuaian Standar Operasional Prosedur (SOP) yang mencapai target, dengan skor 1,35. Namun, promosi yang dilakukan melalui media sosial (Instagram) jauh dari target dari jumlah postingan yang direncanakan, menghasilkan skor yang sangat rendah, 0,05. Pembangunan fasilitas juga tidak mencapai target yang telah ditetapkan dengan skor 0,29

Kinerja dalam pertumbuhan dan pembelajaran menunjukkan pada indikaotr kepuasan kerja karyawan telah tercapai menghasilkan skor 6%, hal tersebut dapat dilihat hingga saat ini pegawai atau karyawan di wisata Pantai Martajasah tidak ada yang kluar. Sedangkan pada indikator jumlah pelatihan yang diikuti oleh karyawan tidak mencapai target yang direncanakan, menghasilkan skor 0,33.

Berdasarkan Tabel 3 tersebut, menunjukkan bahwa beberapa aspek bisa dikatakan kurang baik namun pada kinerja tertentu menunjukkan hasil yang baik, Untuk meningkatkan kinerja secara keseluruhan, beberapa area perlu diperbaiki. Hal ini termasuk peningkatan jumlah pengunjung, efisiensi biaya operasional, strategi promosi yang lebih efektif, peningkatan pembangunan fasilitas, serta perbaikan dalam manajemen sumber daya manusia dan pengembangan kompetensi karyawan.

Inisiatif strategi yang dapat dilakukan pertama adalah meningkatkan promosi dan pemasaran dengan peningkatan fokus yang lebih terarah. Rencana ini melibatkan strategi pemasaran yang lebih intensif di media sosial dan platform daring guna menarik minat pengunjung baru dan mempertahankan mereka yang sudah pernah mengunjungi pantai ini.

Kedua adalah meningkatkan fasilitas dan layanan. Upaya ini termasuk investasi lebih lanjut dalam pengembangan fasilitas yang lebih sesuai dengan harapan pengunjung, seperti perbaikan infrastruktur, peningkatan kenyamanan, serta penyediaan layanan yang lebih baik seperti makanan, minuman, dan fasilitas umum lainnya.

Selanjutnya, perhatian diberikan pada pengembangan sumber daya manusia dengan memberikan pelatihan tambahan kepada karyawan dalam berbagai keterampilan yang dibutuhkan untuk meningkatkan pengalaman pengunjung. Hal ini dilakukan seiring upaya untuk meningkatkan kepuasan dan kesejahteraan karyawan dengan program motivasi dan perbaikan lingkungan kerja. Terakhir adalah merencanakan perumusan rencana jangka panjang yang komprehensif untuk pengembangan wisata. Rencana ini melibatkan investasi, perawatan, dan perluasan atau penambahan fasilitas yang sesuai dengan pertumbuhan pengunjung yang diharapkan.

4. KESIMPULAN

Dari hasil dan pembahasan di atas, dapat disimpulkan bahwa proses bisnis pariwisata diimplementasikan dengan mengidentifikasi input, output, outcome, manfaat dan penilaian dampak. Tahap perumusan strategi pariwisata dimulai dengan mengidentifikasi isu-isu yang masih ada untuk strategi keberlanjutan dari segi sumber daya manusia, pembiayaan, fasilitas dan pengunjung. Perumusan visi, misi, tujuan, sasaran, dan indikator kinerja utama dilakukan setelah langkah ini. Tahap penentuan prioritas kemudian menggunakan pembobotan berpasangan untuk mengidentifikasi empat strategi target. Penjelasan dari strategi-strategi tersebut kemudian disempurnakan dengan membuat scorecard indikator kinerja.

Hasil pengukuran kinerja pada kinerja keuangan menunjukkan bahwa Pantai Martajasah menghadapi tantangan dalam mencapai target penjualan tiket parkir dan mengendalikan biaya operasional. Kurangnya promosi dan kurangnya efisiensi operasional dapat menjadi penyebab utama ketidaksesuaian antara realisasi dan target.

Kinerja pelanggan menunjukkan bahwa meskipun jumlah pengunjung belum mencapai target, kepuasan pengunjung relatif tinggi. Namun, faktor cuaca dan persaingan dengan destinasi lain dapat menjadi hambatan. Diperlukan strategi promosi yang lebih menarik untuk menarik lebih banyak jumlah pengunjung.

Pada perspektif internal bisnis terdapat ketercapaian dalam kesesuaian SOP. Namun pada indikator promosi melalui media sosial, terutama Instagram, tidak mencapai target. Progres pembangunan fasilitas juga masih rendah, disebabkan oleh kendala anggaran dan perencanaan yang kurang optimal.

Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, menunjukkan bahwa karyawan Pantai Martajasah memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi, tetapi jumlah pelatihan yang diikuti masih rendah. Pelatihan dan pengembangan karyawan sangat penting dalam meningkatkan kualitas pelayanan. Beberapa aspek memilik kinerja yang baik, Namun, ada beberapa area yang membutuhkan perbaikan guna meningkatkan kinerja secara keseluruhan. Hal ini termasuk peningkatan jumlah pengunjung, efisiensi biaya operasional, strategi promosi yang lebih efektif, peningkatan pembangunan fasilitas, serta perbaikan dalam manajemen sumber daya manusia dan pengembangan kompetensi karyawan.

Berdasarkan hasil penelitian diatas, maka beberapa saran yang dapat diberikan adalah sebagai berikut:

1) Bagi Pengelola
   Fokus pada strategi pemasaran yang lebih terarah melalui media sosial dan platform daring untuk menarik dan mempertahankan pengunjung. Identifikasi kebutuhan pengunjung dan perbaiki infrastruktur serta layanan agar lebih berkualitas. Memberikan pelatihan lebih intensif kepada karyawan untuk meningkatkan pengalaman pengunjung. Pastikan karyawan merasa termotivasi dan lingkungan kerja yang kondusif. Merencanakan langkah-langkah jangka panjang untuk pengembangan pantai, termasuk perawatan fasilitas dan pengembangan infrastruktur.
2) Bagi Pemerintah Daerah
   Memberikan dukungan dalam pengembangan infrastruktur dan fasilitas pantai serta kolaborasi dengan pengelola pantai untuk rencana pengembangan wisata yang berkelanjutan.
3) Bagi Peneliti Selanjutnya
   Peneliti harus melakukan penelitian dan membandingkan dengan destinasi wisata serupa untuk menemukan cara terbaik untuk meningkatkan kinerja dan pengalaman pengunjung Pantai Martajasah.

DAFTAR PUSTAKA

Abdurrahman, J. (2017). Faktor Yang Mempengaruhi Evaluasi Kinerja Para Pegawai Di Kantor Pemerintahan. PIONIR: Jurnal Pendidikan, 6(1).

Andriani, A. D., Mulyana, A., Widarnandana, I. G. D., Armunanto, A., Sumiati, I., Susanti, L., & Dewi, I. C. (2022). Manajemen sumber daya manusia (Vol. 1). Tohar Media.

Anim Purwanto. (2022). Konsep Dasar Penelitian Kualitatif :Teori Dan Contoh Praktis.

Asmoko, H. (2013). Teknik Ilustrasi Masalah-Fishbone Diagrams. Magelang: BPPK.

Audina, F. I., Natalia, T. C., Lemy, D. M., & Hulu, M. (2022). Faktor yang Memengaruhi Niat Wisatawan Jabodetabek Kembali Ke Pulau Bali Semasa Covid-19. Jurnal Kepariwisataan Indonesia: Jurnal Penelitian dan Pengembangan Kepariwisataan Indonesia, 16(2), 186-202.

Badan Pusat Statistik Bangkalan (2021). Statistik Pengunjung Wisatawan Daerah Kabupaten Bangkalan 2020. https://bangkalankab.bps.go.id/subject/16/pariwisata. Diakses pada 2023

Badan Pusat Statistik Bangkalan. (2023). Pertumbuhan Ekonomi Kabupaten Bangkalan Tahun 2022. Berita Resmi Statistik, 06, 1–16. https://bangkalankab.bps.go.id/pressrelease/2023/03/07/29/pertumbuhan-ekonomi-kabupaten-bangkalan-tahun-2022. Diakses pada 2023

Chairunnisa, S. M., Salsabila, A., Aziza, A. R., & Rahmah, S. (2022). Implementasi Manajemen Strategi Melalui *Balanced Scorecard* Pada UMKM Amelia Snack Dan Cookies. Jurnal Bisnis dan Manajemen (JBM), 26-41.

Damanik, D., Nasrullah, N., Purba, B., Arfandi, S. N., Abdillah, D., Raditya, R., ... & Faried, A. I. (2022). Ekonomi Pariwisata: Konsep, Pemasaran dan Pembangunan. Yayasan Kita Menulis.

Devi, R. S., & Vanany, I. (2017). Analisis Risiko Operasional PT.“XYZ”. Jurnal Studi Manajemen dan Bisnis, 4(1), 224-231.

Dewi Astuti, S. N., & Yuliawati, Y. (2018). Faktor-Faktor Yang Berpengaruh Terhadap Keputusan Kunjungan Wisata Di Agrowisata Kabupaten Semarang. Jurnal Agribisnis Terpadu, 11(2), 241-259.

Emzir. (2011). Metodologi Penelitian Kualitatif Analisis Data . Jakarta: Rajawali Pers. Rajawali Pers.

Estiyantara, N. S. (2022). Analisis Sinergi Pokdarwis Desa Gondosuli dan Perhutani dalam Pengelolaan Wisata Bukit Mongkrang Karanganyar Jawa Tengah. Altasia Jurnal Pariwisata Indonesia, 4(1), 34-44.

Hidayat, A. S. (2023). Wow! Destinasi Wisata Pantai Martajasah di Bangkalan Madura, Tebarkan View Sunset Kota Yang Cantik. SumenepNetwork.com. https://sumenep.jatimnetwork.com/pariwisata-budaya/67410094381/wow-destinasi-wisata-pantai-martajasah-di-bangkalan-madura-tebarkan-view-sunset-kota-yang-cantik?page=2. Diakses pada 2023

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2000). Menerapkan Strategi Menjadi Aksi *Balanced Scorecard*. Erlangga.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes. Harvard Business Press.

Kristianti, T. R., & Erdiansyah, R. (2020). Pengaruh electronic word of mouth, tingkat kepercayaan konsumen dan minat kunjungan wisata kuliner Kota Bogor. Prologia, 4(2), 393-401.

Latifah, U., & Imanda, A. M. (2022). Analisis Strategi Impression Management dalam Membentuk Personal Branding Selebgram melalui Instagram. Jurnal Pendidikan Tambusai, 6(2), 15765-15777.

Lontoh, J. K., Tumbel, A. L., & Kawet, R. C. (2020). Pemanfaatan Media Sosial Sebagai Strategi Promosi Bagi Pengembangan Pemasaran Wisata Danau Linow Di Kota Tomohon. Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi, 8(4).

Moeheriono. (2014). Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi. Rajawali Pers.

Moleong, L. J. (2019). Metodologi penelitian kualitatif. PT Remaja Rosdakarya Bandung.

Moores, S., Sayed, N., Lento, C., & Wakil, G. (2023). Leveraging the *Balanced Scorecard* to reformulate the strategy of a performing arts theater: a stakeholders' perspective. Journal of Applied Accounting Research, 24(1), 47-69.

Mutia, N. (2009). Usulan Rancangan Indikator Pengukuran Kinerja Service Scorecard Untuk Kualitas Jasa Pada Diklat Pelayaran.

Nugraha, Y. E., & Dami, K. (2021, June). Upaya Promosi Pariwisata Pantai Liman Dengan

Pemanfaatan Media Sosial (Studi Kasus Pada Akun Instagram@ pantailimansemau). In Journey: Journal of Tourismpreneurship, Culinary, Hospitality, Convention and Event Management (Vol. 4, No. 1, pp. 169-194).

Nurbaeti, N., Amrullah, A., Fetty, A., & Ismeth, E. O. Jurnal Pengaruh Atraksi Wisata dan Harga Terhadap Kepuasan yang Berdampak pada Minat Kunjung Wisatawan Taman Mini Indonesia Indah (TMII) Jakarta. Jurnal Pengaruh Atraksi Wisata dan Harga Terhadap Kepuasan yang Berdampak pada Minat Kunjung Wisatawan Taman Mini Indonesia Indah (TMII) Jakarta, 27(3), 327-337.

Prasetya, N., Budiarto, B., & Kismantoroadji, T. (2020). Strategi Pengembangan Potensi Desa Wisata Sangurejo Di Kecamatan Turi Kabupaten Sleman. Jurnal Dinamika Sosial Ekonomi, 20(2), 173-187.

Rachmawaty, A. (2021). Optimasi Media Sosial Dalam Meningkatkan Penjualan di Masa Pembatasan Sosial Berskala Besar. TEMATIK, 8(1), 29-44.

Rihardi, E. L. (2021). Pengembangan manajemen sumber daya manusia sebagai sebuah keunggulan kompetitif pada industri pariwisata dan perhotelan. Komitmen: Jurnal Ilmiah Manajemen, 2(1), 10-20.

Rompho, N. (2020). The *Balanced Scorecard* for school management: Case study of Thai public schools. Measuring Business Excellence, 24(3), 285-300.

Rukajat, A. (2018). Pendekatan penelitian kualitatif (Qualitative research approach). Deepublish.

Saaty, R. W. (1987). The analytic hierarchy process—what it is and how it is used. Mathematical modelling, 9(3-5), 161-176.

Sedarmayanti, H. (2019). Manajemen sumber daya manusia; reformasi birokrasi dan manajemen pegawai negeri sipil. Reflika Aditama.

Soeratno & Arsyad, L. (2003). Metode penelitian: Untuk ekonomi dan bisnis. Yogyakarta: Unit Penerbit Dan Percetakan Akademi Manajemen Perusahaan YKPN.

Sugiono, S. (2019). Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan r & d. Bandung: Alfabeta, 288.

Suwena, I. K., & Widyatmaja, I. G. N. (2017). Pengetahuan Dasar Ilmu Pariwisata. Denpasar: Pustaka Larasan.

Tamara, D. S. Y. O. (2018). Analisis Strategi Pengembangan Obyek Wisata Situs Jolotundo sebagai Obyek Wisata di Kawasan Peruntukan Pariwisata Budaya Kabupaten Mojokerto. Swara Bhumi, 5(5), 9–17.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 10.Tahun 2009 Tentang Kepariwisataan, 3 (2009).

Word Tourism Organization. UnderstandingTourism: Basic Glossary, (2019).

Yunus, E. (2016). Manajemen Strategis (AA Christian (ed.). Penerbit Andi.