



## Evaluasi Kinerja Karyawan Wisata Alam Gosari (WAGOS) Menggunakan Pendekatan Balanced Scorecard: Analisis Empat Perspektif Untuk Peningkatan Daya Saing Pariwisata Berkelanjutan

Riska Anin Chrisananda<sup>a,1,\*</sup>, Yuzak Jitmau<sup>b,2</sup>, Sayekti Suindyah Dwiningwarni<sup>c,3</sup>

<sup>a,b,c</sup> Universitas Dr Soetomo, Indonesia

<sup>1</sup> [riska99@gmail.com](mailto:riska99@gmail.com); <sup>2</sup> [yuzakjitmau91@gmail.com](mailto:yuzakjitmau91@gmail.com); <sup>3</sup> [sayekti.undar67@gmail.com](mailto:sayekti.undar67@gmail.com)

\* corresponding author

### INFO ARTIKEL

#### Kemajuan Artikel

Masuk

12 November 2025

Diperbaiki

10 Maret 2026

Diterima

06 April 2026

#### Keywords

Balanced Scorecard, kinerja karyawan, wisata alam, WAGOS

#### Kata Kunci

Balanced Scorecard, kinerja karyawan, wisata alam, WAGOS

### ABSTRACT

*This study aims to evaluate employee performance at Wisata Alam Gosari (WAGOS) using the Balanced Scorecard approach, which includes financial, customer, internal business processes, and learning and growth perspectives. The study uses a qualitative descriptive method with data collection techniques through observation, interviews, and documentation.*

*The results of the study indicate that the overall performance of WAGOS employees is in the good category with a Balanced Scorecard score of 87.89%. The learning and growth perspective received the highest score of 25%, followed by the financial perspective at 23.78%, the customer perspective at 21.41%, and the internal business process perspective at 17.70%. However, improvements are still needed in the areas of safety and tourism support facilities in order to improve the quality of service to visitors.*

*Translated with DeepL.com (free version)*

### ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan mengevaluasi kinerja karyawan di Wisata Alam Gosari (WAGOS) menggunakan pendekatan Balanced Scorecard yang meliputi perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Penelitian menggunakan metode deskriptif kualitatif dengan teknik pengumpulan data melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja karyawan WAGOS secara umum berada pada kategori baik dengan skor Balanced Scorecard sebesar 87,89%. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan memperoleh skor tertinggi sebesar 25%, diikuti perspektif keuangan 23,78%, perspektif pelanggan 21,41%, dan perspektif proses bisnis internal 17,70%. Meskipun demikian, masih diperlukan peningkatan pada aspek keamanan dan fasilitas pendukung wisata guna meningkatkan kualitas pelayanan kepada pengunjung.

This is an open-access article under the [CC-BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/) license.



## 1. Pendahuluan

Indonesia merupakan negara dengan potensi wisata yang begitu besar, baik itu wisata alam yang indah, wisata budaya yang begitu beragam, ataupun wisata kuliner yang lezat. World Economic Forum (2024) menyebutkan bahwa Indonesia berada pada peringkat 22 dalam Travel and Tourism Development Index dari 119 negara. Peringkat ini lebih baik dibandingkan dengan periode sebelumnya. Dengan demikian maka

dapat dikatakan bahwa sektor pariwisata nasional memiliki daya saing yang terus meningkat dan menjadi salah satu sektor strategis penggerak ekonomi nasional (World Economic Forum, 2024). Hal ini juga didukung oleh Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif (2024) yang menyebutkan bahwa jumlah kunjungan wisatawan domestik dan mancanegara yang konsisten setiap tahunnya mengalami peningkatan.

Pariwisata di Indonesia dapat dikelola oleh berbagai pihak, baik itu pemerintah maupun swasta. Namun meskipun demikian banyak pariwisata yang dikelola oleh pemerintah, baik itu pemerintah tingkat nasional maupun pemerintah tingkat desa. Kondisi ini dikarenakan sebagai upaya untuk mengoptimalkan pendapatan bagi pemerintah dengan mengelola sumber daya yang tersedia. Pemerintah desa kini memiliki peluang besar untuk mengembangkan pariwisata berbasis potensi lokal melalui *community-based tourism* yang melibatkan masyarakat secara aktif (Rahmawati et al., 2021). Hal ini dapat diartikan bahwa Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) hadir untuk melakukan pengelolaan potensi lokal yang berkelanjutan, sehingga mampu bermanfaat bagi masyarakat sekitar (Lestari & Santoso, 2022). Dalam pengelolaan wisata ini BUMDes memiliki berbagai peran, seperti perencana, pelaksana, pengawas, ataupun pengelola secara langsung.

Wisata Alam Gosari (WAGOS) merupakan salah satu contoh wisata yang berhasil dikelola oleh BUMDes. Wisata ini berada di Desa Gosari, Kecamatan Ujungpangkah, Kabupaten Gresik, Jawa Timur. Namun meskipun demikian, WAGOS ini tidak hanya dikelola oleh BUMDes saja, tetapi juga dikelola oleh Kelompok Sadar Wisata (Pokdarwis) (Dinas Pariwisata Gresik, 2024). Hal yang menarik pada wisata ini adalah menyediakan berbagai hal yang berbeda-beda, seperti situs peninggalan zaman Majapahit, taman bunga Cakradewi, dan wahana permainan seperti ATV dan mini trail. Keunikan inilah yang membuat wisata ini tidak hanya menjadi tempat rekreasi semata, tetapi juga menjadi tempat edukasi.

Meskipun WAGOS merupakan wisata yang bisa dikatakan sukses, wisata ini tetap menghadapi berbagai tantangan. Beberapa tantangan yang harus dihadapi adalah minimnya pengunjung dalam beberapa bulan tertentu dan tidak adanya evaluasi kinerja karyawan WAGOS. Masalah ini tentunya akan menyebabkan menurunnya efektifitas operasional wisata secara keseluruhan (Setiawan & Kurnia, 2023).

Dalam konteks ini, evaluasi kinerja karyawan menjadi aspek penting yang tidak bisa diabaikan. Menurut Mangkunegara (2015), evaluasi kinerja merupakan proses sistematis untuk menilai sejauh mana seorang karyawan melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab dan sasaran organisasi. Evaluasi yang efektif dapat membantu pengelola mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan karyawan, meningkatkan motivasi, serta menetapkan strategi pengembangan sumber daya manusia (Sutanto, 2020). Di sektor wisata, evaluasi kinerja juga berperan penting dalam menjaga standar pelayanan dan pengalaman pengunjung.

Pendekatan yang sering digunakan untuk melakukan evaluasi kinerja karyawan secara keseluruhan adalah. Pendekatan BSC ini dikembangkan oleh Kaplan dan Norton (1996), pada pendekatan ini terdapat empat perspektif utama dalam menilai kinerja organisasi, yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Pendekatan ini memiliki keunggulan dalam mengintegrasikan ukuran keuangan dan non-keuangan secara seimbang, sehingga dapat memberikan gambaran utuh tentang kinerja karyawan maupun organisasi (Niven, 2014).

Beberapa penelitian menunjukkan bahwa pendekatan *Balanced Scorecard* (BSC) dapat digunakan secara efektif untuk mengevaluasi kinerja karyawan di berbagai sektor organisasi karena mampu mengintegrasikan indikator keuangan dan nonkeuangan secara komprehensif (Rahmawati et al., 2021; Nugraha & Wibowo, 2020). Namun demikian, penerapan pendekatan ini pada sektor pariwisata berbasis desa, khususnya pada destinasi wisata yang dikelola oleh Badan Usaha Milik Desa (BUMDes), masih relatif terbatas. Kondisi tersebut menunjukkan adanya peluang penelitian untuk mengkaji lebih lanjut penerapan *Balanced Scorecard* dalam konteks pengelolaan wisata berbasis masyarakat.

Kebaruhan penelitian ini terletak pada penerapan pendekatan *Balanced Scorecard* untuk mengevaluasi kinerja karyawan pada destinasi wisata desa, yaitu Wisata Alam Gosari (WAGOS), yang dikelola oleh BUMDes dan Pokdarwis. Melalui pendekatan ini, penelitian bertujuan memberikan gambaran evaluasi kinerja yang lebih komprehensif guna mendukung pengelolaan wisata yang berkelanjutan.

Struktur pada penelitian ini adalah bagian 1 menjelaskan terkait dengan latar belakang penelitian ini dilakukan, bagian 2 menyebutkan berbagai literatur yang digunakan, bagian 3 mengungkapkan tentang metodologi penelitian ini, bagian 4 berbicara tentang hasil dan pembahasan, serta bagian 5 berisi tentang kesimpulan dan saran bagi pengelola wisata, pemerintah, dan penelitian selanjutnya.

## 2. Tinjauan Pustaka

### 2.1. Wisata Alam Gosari

Wisata Alam Gosari (WAGOS) merupakan salah satu wisata yang dikelola oleh BUMDes dan berada di Kabupaten Gresik, Jawa Timur. Wisata ini memiliki keunikan karena menggabungkan berbagai wahana, seperti taman bunga, area permainan, area karst, dan lain sebagainya. Oleh karena itu tidak mengherankan jika Fatmawati & Puspitasari (2020) mengungkapkan bahwa WAGOS merupakan salah satu contoh penerapan pariwisata berkelanjutan yang berada di tingkat desa. Selain itu WAGOS juga menjadi salah satu bentuk implementasi kebijakan pemerintah dalam memperkuat ekonomi desa dengan memanfaatkan potensi wisata yang berbasis masyarakat (Kementrian Desa, 2023).

Sebagaimana yang telah dijelaskan, WAGOS dalam pengelolaannya melibatkan masyarakat lokal, sehingga orientasi wisata ini tidak hanya ekonomi semata, tetapi juga pemberdayaan sosial. Selain mengelola, masyarakat lokal juga berkontribusi untuk menyediakan makanan, souvenir, hingga infrastruktur penunjang wisata ini seperti menyediakan penginapan. Suprpto & Kadir (2020) menyebutkan keterlibatan masyarakat yang seperti demikian tentunya akan sangat membantu perekonomian masyarakat sekitar.

### 2.2. Evaluasi Kinerja Karyawan

Evaluasi kinerja karyawan adalah suatu proses yang sistematis dengan tujuan untuk menilai menilai efektivitas, efisiensi, serta kontribusi individu terhadap pencapaian tujuan organisasi. Mulyana & Gunawan (2020) menyebutkan bahwa penilaian kinerja yang baik tentunya harus dapat menilai hasil kerja karyawan ataupun proses kerja karyawan. Lebih lanjut Sari & Lestari, (2021) evaluasi yang baik juga dapat membantu suatu organisasi untuk mengidentifikasi kelebihan dan kekurangan individu, serta merancang strategi untuk pengembangan kemampuan sumber daya manusia yang ada. Evaluasi kinerja karyawan untuk bidang jasa, seperti pariwisata tentunya sangatlah penting. Hal ini dikarenakan kinerja karyawan dapat berdampak secara langsung bagi kepuasan pelanggan, reputasi tempat wisata, dan tentunya keberlanjutan usaha.

Untuk melakukan evaluasi kinerja tentunya sangat diperlukan yang namanya kejelasan indikator, keterbukaan komunikasi, serta persepsi keadilan dalam proses penilaian (Hidayat & Sugiarto, 2022). Sayangnya beberapa BUMDes memiliki program evaluasi kinerja karyawan yang informal dan sangat tidak objektif. Hal ini tentunya memberikan dampak negatif bagi BUMDes itu sendiri, seperti ketidakpuasan, rendahnya motivasi kerja, dan penurunan produktivitas kerja (Kumalasari & Hidayat, 2021). Oleh karena itu, penerapan sistem evaluasi kinerja karyawan yang konsisten dan berdasarkan objektivitas sangat penting bagi BUMDes.

### 2.3. *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard (BSC) merupakan pendekatan manajemen kinerja yang pertama kali diperkenalkan oleh Kaplan dan Norton. Pendekatan ini mengukur efektivitas organisasi dari empat perspektif utama: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Pendekatan ini menekankan keseimbangan antara indikator finansial dan nonfinansial, yang menjadikannya lebih komprehensif dibandingkan sistem penilaian tradisional (Bajdor & Grabara, 2018). Penerapan BSC tidak hanya relevan untuk perusahaan besar, tetapi juga dapat diadaptasi untuk organisasi publik, lembaga sosial, maupun BUMDes (Atmojo & Sari, 2021).

#### a. Perspektif Keuangan

Perspektif keuangan menunjukkan keberhasilan organisasi dalam meningkatkan kinerja ekonomi, seperti peningkatan pendapatan dan efisiensi biaya operasional. Menurut Robert S. Kaplan dan David P. Norton (1996), perspektif keuangan digunakan untuk menilai hasil akhir dari strategi organisasi terhadap kinerja finansial.

#### b. Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan menilai kemampuan organisasi dalam memberikan nilai dan kepuasan kepada pelanggan atau pengunjung. Menurut Robert S. Kaplan dan David P. Norton (1996), perspektif ini mengukur bagaimana organisasi dipandang oleh pelanggan serta kemampuannya dalam memenuhi kebutuhan mereka.

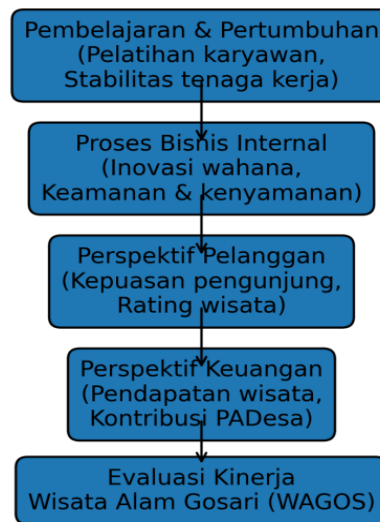
#### c. Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif proses bisnis internal menilai efektivitas proses operasional organisasi dalam menghasilkan layanan yang berkualitas. Menurut Robert S. Kaplan dan David P. Norton (1996), organisasi harus

mengelola proses internal secara efektif untuk memenuhi kebutuhan pelanggan dan mencapai tujuan keuangan.

d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan berkaitan dengan pengembangan sumber daya manusia dan kemampuan organisasi untuk berinovasi. Menurut Robert S. Kaplan dan David P. Norton (1996), perspektif ini menjadi dasar bagi peningkatan kinerja organisasi dalam jangka panjang.



Gambar 1. Kerangka Konseptual

### 3. Metodologi Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan menggunakan metode studi kasus. Pendekatan ini dipilih untuk menggali informasi secara mendalam mengenai kinerja pengelolaan wisata berbasis masyarakat, khususnya dalam konteks pengelolaan Wisata Alam Gosari (WAGOS) (Creswell & Poth, 2018; Yin, 2018). Penelitian dilakukan di Desa Gosari, Kecamatan Ujungpangkah, Kabupaten Gresik, dengan informan utama yang terdiri atas pengelola dan karyawan BUMDes yang terlibat langsung dalam operasional WAGOS. Informan penelitian meliputi ketua BUMDes, ketua Pokdarwis WAGOS, pengunjung WAGOS, serta lima orang karyawan WAGOS.

Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi langsung, dan dokumentasi untuk memperoleh gambaran yang komprehensif mengenai kinerja karyawan dan sistem pengelolaan wisata. Untuk menjamin validitas dan reliabilitas data, penelitian ini menggunakan teknik triangulasi sumber dan triangulasi metode. Triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan informasi dari berbagai informan, seperti pengelola, karyawan, dan pengunjung. Sementara itu, triangulasi metode dilakukan dengan membandingkan hasil wawancara, observasi lapangan, serta dokumentasi yang diperoleh selama penelitian.

Analisis data dilakukan menggunakan model Miles, Huberman, dan Saldaña (2014) yang meliputi tiga tahap, yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Analisis difokuskan pada empat perspektif dalam Balanced Scorecard, yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan (Kaplan & Norton, 1996).

Untuk melakukan evaluasi kinerja tentunya sangat diperlukan yang namanya kejelasan indikator, keterbukaan komunikasi, serta persepsi keadilan dalam proses penilaian (Hidayat & Sugiarto, 2022). Sayangnya beberapa BUMDes memiliki program evaluasi kinerja karyawan yang informal dan sangat tidak objektif. Hal ini tentunya memberikan dampak negatif bagi BUMDes itu sendiri, seperti ketidakpuasan, rendahnya motivasi kerja, dan penurunan produktivitas kerja (Kumalasari & Hidayat, 2021). Oleh karena itu, penerapan sistem evaluasi kinerja karyawan yang konsisten dan berdasarkan objektivitas sangat penting bagi BUMDes.

Pembobotan indikator dalam penelitian ini menggunakan pendekatan equal weighting (pembobotan seimbang) Karena setiap indikator dianggap memiliki tingkat kepentingan yang relatif sama dalam

mengevaluasi kinerja organisasi, maka bobot diberikan secara proporsional. Secara matematis, bobot setiap indikator dihitung dengan rumus:

$$\text{Bobot Indikator} = \frac{100\%}{\text{Jumlah Indikator}}$$

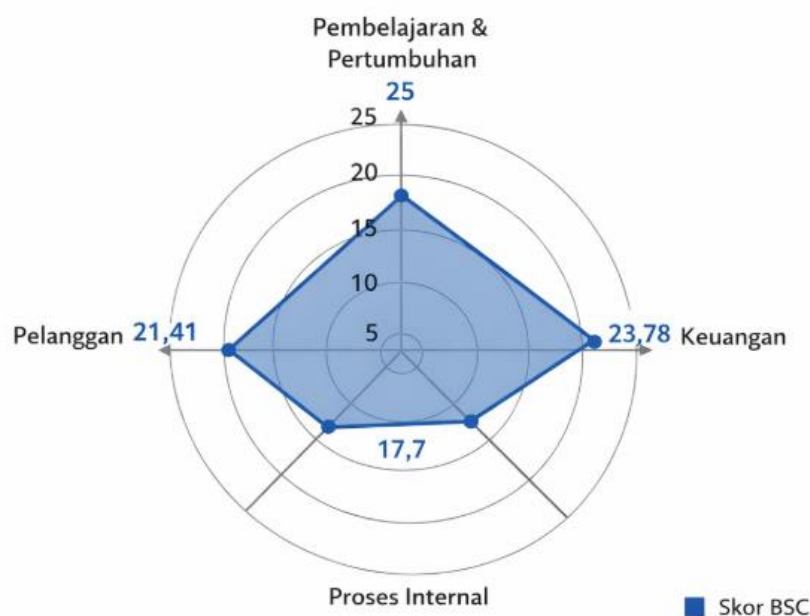
Pembobotan indikator dalam penelitian ini menggunakan bobot yang sama sebesar 12,5% untuk setiap indikator, sehingga total bobot keseluruhan mencapai 100%. Pembobotan yang seimbang ini digunakan untuk memberikan penilaian yang proporsional terhadap setiap aspek dalam Balanced Scorecard, mengingat keempat perspektif memiliki peran yang sama penting dalam mengevaluasi kinerja organisasi.

**Tabel 1.** Skema Pembobotan Indikator Balanced Scorecard

Perspektif Balanced Scorecard	Indikator	Bobot (%)
Keuangan	Pertumbuhan pendapatan wisata	12,5
	Efisiensi biaya operasional	12,5
Pelanggan	Kepuasan pengunjung	12,5
	Kualitas pelayanan	12,5
Proses Bisnis Internal	Inovasi wahana wisata	12,5
	Keamanan dan kenyamanan lingkungan wisata	12,5
Pembelajaran dan Pertumbuhan	Pelatihan dan pengembangan karyawan	12,5
	Stabilitas tenaga kerja	12,5
Total		100

#### 4. Hasil dan Pembahasan

Untuk melakukan analisis dengan menggunakan pendekatan balanced scorecard kami menentukan terlebih dahulu indikator apa saja yang digunakan untuk mengukur masing-masing perspektif yang ada. Kemudian setelah itu kami melakukan wawancara dan pemeriksaan dokumen terkait untuk menentukan target dan realisasi pada pengelolaan WAGOS. Hasil dari wawancara dan pemeriksaan dokumen serta perhitungan balanced scorecard dapat dilihat pada Tabel 2.



**Gambar 2.** Radar Chart Kinerja Scorecard WAGOS

Tabel 2. Penilaian *Balanced Scorecard*

<i>Balanced Scorecard</i>	Realisasi (a)	Target (b)	Pencapaian Target (%) (a : b)	Bobot (c)	Skor ((a : b) x c)
<b>Perspektif Keuangan</b>					
Peningkatan Pendapatan Wisata	Rp198.000.000,00	Rp186.300.000,00	106,28%	12,5%	13,28%
Kontribusi Pendapatan WAGOS terhadap PADesa	21%	25%	84%	12,5%	10,5%
				25%	<b>23,78%</b>
<b>Perspektif Pelanggan</b>					
Kepuasan Pengunjung	75% pengunjung merasa puas	90% pengunjung merasa puas	83,33%	12,5%	10,41%
Rating WAGOS di Google	4,4 bintang	5 bintang	88%	12,5%	11%
				25%	<b>21,41%</b>
<b>Perspektif Proses Bisnis Internal</b>					
Inovasi Wisata pada WAGOS	Terdapat 3 wahana baru	Penambahan 4 Wahana baru	75%	12,5%	9,37%
Keamanan dan Kenyamanan Area Wisata	Kotak P3K, Toilet, Tempat Sampah, dan Papan Edukasi	Kotak P3K, APAR, Toilet, Tempat Sampah, Papan edukasi, dan ruang kesehatan	66,66%	12,5%	8,33%
				25%	<b>17,7%</b>
<b>Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan</b>					
Tingkat Partisipasi Karyawan dalam Pelatihan atau Workshop Pariwisata	20 Karyawan mengikuti pelatihan	20 Kayawan Mengikuti pelatihan	100%	12,5%	12,5%
Kestabilan Jumlah Tenaga Kerja	Tidak ada yang keluar selama satu tahun	Tidak ada yang keluar selama satu tahun	100%	12,5%	12,5%
				25%	<b>25%</b>
Total Skor <i>Balanced Scorecard</i>					<b>87,89</b>

Sumber: Penulis (2025)

**a. Perspektif Keuangan**

Pada bagian perspektif keuangan kami menggunakan dua indikator yaitu peningkatan pendapatan wisata dan juga kontribusi pendapatan WAGOS terhadap PADes. Berdasarkan tabel 1 dapat diketahui bahwasanya indikator terkait pendapatan wisata memiliki target mencapai angka Rp186.300.000, kemudian untuk realisasinya sebesar Rp198.000.000 yang artinya target dari indikator tercapai bahkan lebih baik. Hasil ini menunjukkan bahwasanya pengelola wisata bisa memaksimalkan pemasaran WAGOS, baik itu dari paket wisata maupun manajemen harga. Ketua BUMDes menyebutkan bahwasanya untuk masuk kedalam WAGOS pengunjung hanya perlu membayar tiket seharga Rp10.000 per orang dan biaya parkir sebesar Rp5.000 untuk motor serta Rp10.000 untuk mobil. Harga tiket masuk ini yang terbilang murah ini tentunya menjadi daya tarik tersendiri. Selain itu Ketua Pokdarwis juga menyebutkan peningkatan pendapatan wisata tahun 2024 juga disebabkan adanya inovasi dari mahasiswa yang magang di WAGOS, sehingga saat bulan tertentu yang biasanya sepi menjadi ramai. Peningkatan pendapatan ini tentunya penting bagi BUMDes untuk melakukan revitalisasi wisata dan pengembangan program pemberdayaan. Namun meskipun

demikian hasil ini perlu dianalisis lebih jauh apakah kenaikan pendapatan bersifat berkelanjutan (musiman) atau satu-kali (Chong, 2020; Mahardika & Kurniasih, 2021).

Indikator kedua terkait dengan kontribusi terhadap PADes dapat diketahui realisasinya belum mencapai target yang ditentukan. Berdasarkan tabel 1 target kontribusi WAGOS terhadap PADes mencapai angka 25%, sedangkan untuk realisasinya baru mencapai 21%. Ketua BUMDes menyebutkan ada beberapa hal yang membuat target indikator ini belum tercapai, seperti keuntungan WAGOS diprioritaskan untuk pembebasan lahan untuk pengembangan wisata, pembagian bagi hasil yang belum terstruktur antara BUMDes dan Pokdarwis, serta biaya maintenance wisata yang masih cukup tinggi. Secara manajerial, temuan semacam ini menuntut evaluasi struktur biaya, model pembagian keuntungan, serta kebijakan akuntabilitas agar keuntungan komersial juga berdampak pada pembangunan desa (Tayeh & Othman, 2019; Prasetyo & Kurnia, 2023).

Tabel 1 juga menunjukkan bahwa nilai skor untuk perspektif keuangan mencapai angka 23,78%. Hal ini dapat diartikan bahwasanya kondisi keuangan WAGOS sudah berada di titik yang kuat, sebab pendapatan wisata tahun 2024 mengalami peningkatan yang cukup tinggi. Namun meskipun demikian masih ada beberapa hal yang perlu diperbaiki lagi supaya pendapatan dari WAGOS bisa optimal peruntukannya bagi PADes.

### **b. Perspektif Pelanggan**

Kepuasan pelanggan dan rating WAGOS di Google digunakan sebagai indikator untuk mengukur perspektif pelanggan. Pada indikator pertama dapat diketahui bahwasanya terdapat kurang lebih 75% pengunjung yang puas akan pelayanan dan wahana di WAGOS, angka ini lebih rendah dari apa yang telah ditargetkan, yaitu mencapai angka 90% pengunjung yang merasa puas. Para pengunjung menyebutkan beberapa faktor ketidakpuasan mereka adalah tidak bisa melakukan pembayaran menggunakan QRIS, taman bunga yang belum bermekaran saat berkunjung ke WAGOS, fasilitas toilet yang tidak merata, dan shuttle bus yang kurang nyaman. Hasil ini menunjukkan bahwa aspek layanan, fasilitas, atau ekspektasi pengunjung yang belum sepenuhnya terpenuhi (Buhalis & Sinarta, 2019; Sari & Lestari, 2021).

Indikator yang kedua adalah perolehan rating di Google. Berdasarkan tabel 1 target indikator ini adalah mencapai rating 5 bintang, namun realisasinya hanya mencapai rating 4,4 bintang. Hasil ini menunjukkan bahwasanya wisata ini relatif memiliki kesan yang positif namun masih membuka ruang perbaikan. Berdasarkan pengamatan kami, hal positif yang sering diulas oleh pelanggan melalui google adalah harganya yang terbilang murah meriah, selain itu juga wisata ini memiliki spot foto yang bagus dan menarik. Tetapi beberapa ulasan negatif menyebutkan bahwa petugas parkir tidak membantu pelanggan, pelayanan cafe sawah yang sangat lama hingga kelaparan, kebersihan kamar mandi yang tidak terjaga, dan aspek keamanan yang kurang sebab masih ada motor yang berkeliaran di area wisata. Implementasi survei pasca-kunjungan dan analisis temuan kualitatif dapat membantu mengidentifikasi 'moments of truth' yang menentukan kepuasan (Buhalis & Sinarta, 2019; Mulyana & Gunawan, 2020).

Penilaian untuk perspektif pelanggan ini memiliki skor sebesar 21,41%. Hasil ini menunjukkan bahwa kinerja untuk perspektif sudah cukup bagus, namun tetap harus dilakukan perbaikan di beberapa sektor, seperti kebersihan kamar mandi dan lain sebagainya. Perbaikan ini tentunya penting untuk menjaga konsistensi pengunjung dan bisa menjadi pemasaran yang baik melalui metode *word of mouth*.

### **c. Perspektif Proses Bisnis Internal**

Pada perspektif bisnis internal ini terdapat dua indikator yang cukup penting untuk keberlanjutan wisata di WAGOS ini. Adapun kedua indikator tersebut adalah penambahan wahana wisata dan keamanan serta kenyamanan area wisata. Indikator pertama disebutkan memiliki target pembuatan 4 wahana baru, namun pada tahun 2024 baru tercipta 3 wahana baru. Hasil ini menunjukkan bahwa adanya inovasi di WAGOS meskipun belum mencapai target penuh. Berdasarkan hasil observasi 3 wahana tambahan yang ada di WAGOS adalah kereta sawah, kolam renang, dan perahu bebek. Lebih lanjut ketua BUMDes menyebutkan bahwa penambahan wahana ini terinspirasi dari beberapa tempat wisata dan disupport penuh oleh dana CSR perusahaan, salah satunya adalah PT PLN. Inovasi di tingkat produk/wahana penting untuk menarik segmen pasar baru dan memperpanjang durasi kunjungan; namun inovasi harus diimbangi kemampuan operasional untuk menjaga kualitas layanan (Chong, 2020; Ghozali & Rahmawati, 2021).

Indikator kedua yang berkaitan dengan keamanan dan kenyamanan di area wisata hanya memiliki realisasi sebesar 66,66% saja. Hal ini artinya masih ada beberapa aspek keamanan dan kenyamanan belum

terpenuhi. Kegagalan dalam pemenuhan aspek ini tentunya akan memberikan citra yang buruk bagi WAGOS mengingat WAGOS merupakan wisata alam sehingga sektor keamanan harus sangat diperhitungkan, selain itu WAGOS sebagai tempat wisata juga harus mengutamakan kenyamanan para pengunjung sehingga mereka puas dan mau berkunjung kembali ke WAGOS. Adapun fasilitas yang tidak ada adalah APAR dan ruang kesehatan. Kegagalan pada aspek ini dapat menurunkan kepuasan pelanggan dan menimbulkan risiko hukum/operasional; oleh karena itu perlu langkah korektif cepat seperti audit K3, penyediaan perlengkapan, dan SOP darurat (Satria & Hidayat, 2022; Hidayat & Sugiarto, 2022).

Perspektif memiliki nilai skor yang paling rendah dibandingkan dengan perspektif yang lain, yaitu hanya 17,7%. Angka ini menunjukkan bahwasanya pada perspektif proses bisnis internal banyak hal yang perlu dikerjakan dan diperbaiki. Hal ini supaya WAGOS menjadi tempat wisata yang sustainable.

#### **d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan**

Perspektif pembelajaran & pertumbuhan memberi dasar jangka panjang bagi seluruh indikator lain melalui pengembangan SDM dan budaya organisasi. Pada tabel, kedua indikator utama— Tingkat Partisipasi Karyawan dalam Pelatihan dan Kestabilan Jumlah Tenaga Kerja—kedua-duanya mencapai 100%, sehingga perspektif ini menyumbang skor penuh (25%). Hasil ini menunjukkan komitmen manajemen terhadap kapasitas SDM serta keberhasilan dalam mempertahankan tenaga kerja (Wahyuni & Mulyani, 2021; Mulyana & Gunawan, 2020).

Namun perlu digarisbawahi: angka partisipasi pelatihan 100% menunjukkan output kuantitatif (ikut pelatihan), bukan otomatis menjamin transfer kompetensi pada layanan nyata. Evaluasi efektivitas pelatihan (training evaluation) diperlukan — misalnya menggunakan model Kirkpatrick atau penilaian post-training on-the-job performance — agar pelatihan benar-benar meningkatkan keterampilan yang berdampak pada kepuasan pelanggan dan kinerja operasional (Wahyuni & Mulyani, 2021; Fitriani & Prabowo, 2022). Selain itu, retensi tenaga kerja perlu dipertahankan dengan strategi motivasi non-finansial (pengakuan, jalur karier) agar stabilitas tetap bertahan.

Berdasarkan hasil pembahasan mengenai evaluasi kinerja karyawan Wisata Alam Gosari (WAGOS) menggunakan pendekatan Balanced Scorecard, dapat disimpulkan bahwa penerapan empat perspektif utama yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan memberikan gambaran komprehensif terhadap efektivitas pengelolaan wisata.

## **5. Penutup**

### **5.1. Kesimpulan**

Penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan pendekatan Balanced Scorecard dalam evaluasi kinerja karyawan di Wisata Alam Gosari (WAGOS) mampu memberikan gambaran yang komprehensif mengenai kinerja pengelolaan wisata. Berdasarkan hasil perhitungan, diperoleh skor total Balanced Scorecard sebesar 87,89, yang menunjukkan bahwa kinerja pengelolaan WAGOS berada dalam kategori baik.

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menjadi kekuatan utama dengan capaian tertinggi, terutama pada partisipasi karyawan dalam pelatihan dan stabilitas tenaga kerja. Sementara itu, perspektif proses bisnis internal masih perlu ditingkatkan, khususnya dalam pengembangan inovasi wahana serta penyediaan fasilitas keamanan dan kenyamanan wisata.

Implikasi kebijakan dari penelitian ini adalah perlunya peningkatan inovasi atraksi wisata, penyediaan fasilitas keamanan dan kesehatan bagi pengunjung, serta penguatan program pelatihan karyawan dan strategi promosi wisata untuk meningkatkan kontribusi ekonomi WAGOS terhadap Pendapatan Asli Desa (PADesa). Secara keseluruhan, penelitian ini menegaskan pentingnya penguatan pengelolaan sumber daya manusia dan inovasi dalam mendukung keberlangsungan wisata desa yang berkelanjutan.

### **5.2. Keterbatasan Penelitian**

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan. Pertama, sumber data penelitian sebagian besar diperoleh melalui wawancara dan observasi langsung, sehingga hasil yang diperoleh berpotensi mengandung unsur subjektivitas dari informan dalam menyampaikan informasi terkait pengelolaan WAGOS. Meskipun telah dilakukan triangulasi data, kemungkinan bias persepsi dari responden tetap dapat mempengaruhi interpretasi hasil penelitian.

Kedua, penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif, sehingga belum mampu mengukur

secara kuantitatif pengaruh masing-masing indikator Balanced Scorecard terhadap kinerja pengelolaan wisata secara empiris.

Untuk penelitian selanjutnya, disarankan untuk melibatkan jumlah responden yang lebih besar dan menambahkan variabel-variabel lain seperti inovasi layanan dan keberlanjutan lingkungan untuk mendapatkan gambaran yang lebih komprehensif dan aplikatif dalam pengembangan pariwisata desa berbasis keberlanjutan.

### Daftar Pustaka

- Aini, N., & Utami, D. (2020). Balanced Scorecard sebagai alat ukur kinerja perusahaan dalam mencapai keunggulan kompetitif. *Jurnal Akuntansi dan Manajemen*, 17(1), 45–56. <https://doi.org/10.31294/jam.v17i1.8920>
- Aini, N., & Utami, D. (2020). Balanced Scorecard sebagai alat ukur kinerja perusahaan dalam mencapai keunggulan kompetitif. *Jurnal Akuntansi dan Manajemen*, 17(1), 45–56. <https://doi.org/10.31294/jam.v17i1.8920>
- Alfina, R., & Saputra, H. (2021). Pengaruh motivasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan di sektor pariwisata. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 9(2), 155–168. <https://doi.org/10.22219/jim.v9i2.11998>
- Astuti, S., & Sari, D. (2021). Manajemen kinerja berbasis Balanced Scorecard pada organisasi publik. *Jurnal Akuntansi Multiparadigma*, 12(1), 101–116. <https://doi.org/10.21776/ub.jamal.2021.12.01.07>
- Bajdor, P., & Grabara, J. K. (2018). The role of Balanced Scorecard in performance management systems. *Polish Journal of Management Studies*, 18(1), 8–19. <https://doi.org/10.17512/pjms.2018.18.1.01>
- Bappenas. (2023). Pembangunan pariwisata berkelanjutan sebagai penggerak ekonomi nasional. <https://bappenas.go.id>
- Buhalis, D., & Sinarta, Y. (2019). Real-time co-creation and nowness service: Lessons from tourism and hospitality. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 36(5), 563–582. <https://doi.org/10.1080/10548408.2019.1592059>
- Chong, H. G. (2020). Application of the Balanced Scorecard framework in the hospitality industry. *Tourism Management Perspectives*, 36, 100744. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2020.100744>
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches (4th ed.). SAGE Publications.
- Darwanto, D. (2021). Peranan BUMDes dalam pembangunan ekonomi desa. *Jurnal Ekonomi dan Pembangunan Indonesia*, 21(2), 201–214. <https://doi.org/10.21002/jepi.v21i2.1490>
- Denzin, N. K. (2017). The research act: A theoretical introduction to sociological methods (4th ed.). Routledge.
- Fitriani, N., & Prabowo, A. (2022). Analisis efektivitas kinerja karyawan pada lembaga sosial menggunakan pendekatan Balanced Scorecard. *Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis Dewantara*, 5(1), 20–33. <https://doi.org/10.26533/jrmb.v5i1.1765>
- Ghozali, I., & Rahmawati, E. (2021). Evaluasi kinerja karyawan dengan metode Balanced Scorecard: Studi kasus perusahaan pariwisata daerah. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 21(3), 222–237. <https://doi.org/10.23917/jbm.v21i3.14567>
- Hidayat, F., & Sugiarto, M. (2022). Kinerja karyawan dan sistem penilaian di usaha mikro pariwisata pedesaan. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 24(1), 67–80. <https://doi.org/10.9744/jmk.24.1.67-80>
- Indonesia Investment Coordinating Board (BKPM). (2022). Tourism sector investment in Indonesia. <https://www.investindonesia.go.id>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard: Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71–79.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). Using the Balanced Scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*, 74(1), 75–85.
- Komalasari, I., & Pratiwi, R. (2020). Balanced Scorecard sebagai alat evaluasi kinerja sektor publik di Indonesia. *Jurnal Ilmu Akuntansi*, 15(2), 98–111. <https://doi.org/10.23960/jia.v15i2.2269>
- Larasati, P., & Yuliana, M. (2023). Analisis kinerja karyawan pada BUMDes pengelola wisata berbasis masyarakat. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Desa*, 2(1), 11–22. <https://doi.org/10.33087/jebd.v2i1.289>
- Mahardika, T. P., & Kurniasih, R. (2021). Penerapan Balanced Scorecard untuk pengukuran kinerja perusahaan pariwisata di Indonesia. *Jurnal Akuntansi Aktual*, 8(3), 240–253.

- <https://doi.org/10.17977/um004v8i32021p240>
- Mangkunegara, A. A. P. (2015). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan* (Cetakan ke-12). Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Mulyana, D., & Gunawan, S. (2020). Performance appraisal system and its effect on employee motivation: Evidence from Indonesia's small enterprises. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 58(4), 523–540. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12226>
- Endive, P. R. (2014). *Balanced scorecard step-by-step: Maximizing performance and maintaining results* (2nd ed.). John Wiley & Sons
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research & evaluation methods* (4th ed.). SAGE Publications.
- Prasetyo, A., & Kurnia, F. (2023). Implementasi Balanced Scorecard untuk peningkatan kinerja organisasi non-profit di Indonesia. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan Islam*, 7(1), 45–56.
- Putri, S., & Handayani, T. (2021). Evaluasi kinerja karyawan di industri jasa dengan pendekatan nonfinansial. *Jurnal Ilmu Ekonomi dan Sosial*, 12(3), 210–221.
- Prayogi, R., & Aini, N. (2021). Kinerja sektor pariwisata Indonesia dalam perspektif ekonomi kreatif dan pembangunan berkelanjutan. *Jurnal Pariwisata Terapan*, 5(2), 99–112. <https://doi.org/10.22146/jpt.78925>
- . <https://doi.org/10.24853/jies.v12i3.2845>
- Rahmawati, R., Sari, W., & Nugroho, B. (2022). Analisis potensi pariwisata sebagai penggerak ekonomi daerah di Indonesia. *Jurnal Ekonomi Pembangunan*, 23(1), 45–59. <https://doi.org/10.22219/jep.v23i1.17225>
- Saputra, D., & Hidayat, M. (2022). Implementasi strategi pengembangan pariwisata berbasis masyarakat di Kabupaten Gresik. *Jurnal Ilmu Sosial dan Politik*, 11(2), 87–98. <https://doi.org/10.25077/jisp.v11i2.2893>
- Satria, R., & Hidayat, M. (2022). Analisis penerapan keselamatan dan kesehatan kerja dalam meningkatkan kinerja karyawan pada sektor jasa. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*.
- Sembiring, F., & Lestari, P. (2022). Analisis produktivitas dan kepuasan kerja karyawan sektor pariwisata Indonesia. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 9(2), 143–155. <https://doi.org/10.34010/jmb.v9i2.5867>
- Setiawan, A., & Kurnia, F. (2023). Strategi peningkatan kinerja organisasi melalui inovasi layanan dan pengelolaan sumber daya manusia. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*
- Sugiyono. (2022). *Metode penelitian kualitatif, kuantitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Sutanto, A., & Hidayat, A. C. (2020). Pengaruh perilaku produktif dan total quality management terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Ecoment Global*, 5(1). <https://doi.org/10.35908/jeg.v5i1.862>
- Tayeh, B. A., & Othman, M. A. (2019). Balanced Scorecard in public and private organizations: A comparative review. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(3), 553–570. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-12-2017-0364>
- Wahyuni, S., & Mulyani, E. (2021). Evaluasi kinerja karyawan berbasis Balanced Scorecard pada organisasi non-profit. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan*, 23(2), 134–147. <https://doi.org/10.20885/jak.v23i2.17921>
- Wiyono, S., & Hartati, D. (2023). Wisata Alam Gosari (WAGOS) sebagai model pengelolaan wisata berbasis masyarakat di Kabupaten Gresik. *Jurnal Pembangunan dan Pemberdayaan Masyarakat*, 5(1), 57–70. <https://doi.org/10.31943/jppm.v5i1.302>
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). SAGE Publications.