

## Perancangan Peta Strategi pada Perusahaan *7Summits Travel* dengan Menggunakan Metode *Balanced Scorecard*

Designing a Strategy Map for *7summits Travel* Companies Using the Balanced Scorecard Method

<sup>1</sup>Gagah Yongki Prayoga, <sup>2</sup>Nugraha, <sup>3</sup>Djamaludin

<sup>1,2,3</sup>*Prodi Teknik Industri, Fakultas Teknik, Universitas Islam Bandung,  
Jl. Tamansari No. 1 Bandung 40116*

*email : <sup>1</sup>gagahyongki@gmail.com, <sup>2</sup>nugraha692016@gmail.com, <sup>3</sup>mas.jamal@gmail.com*

**Abstract.** The world of the tourism industry in Indonesia has grown and developed in its journey. This development is inseparable from the role of successful development in the tourism sector, one of them is a tour. Business travel agents (travel agents) are businesses that attract the interest of the tourist and are needed by visitors or tourists who want to travel. For this tour and travel agency will help in planning and organizing a tour that is packaged into a tour package. One of the travel services company that provides domestic and international tourism services, namely *7Summits Travel*. *7Summits Travel* is engaged with the service industry, especially in the field of tour and travel. Travel *7Summits* companies must have a development strategy that can maintain the continuity and development of the company in the future, so that a plan for measuring all of the company's performances is carried out. To measuring the company's performances they use the *Balanced Scorecard* method which is used to determine whether the company has carried out its vision, its mission in appropriate or not appropriate way using the design of a strategy map as a proposed for an improvement in the company performance. The *Balanced Scorecard* measurement system analyzes four perspectives, which are, financial perspective, customer perspective, internal business perspective, and learning and growth perspective. Based on the results of data processing and analysis from four BSC perspectives, for financial perspectives based on profit margins and percentage of company revenue and company targets, the annual net income increases but the target of the company has not been achieved. For the customer perspective based on market share, customer retention and consumer acquisition, the company can retain old customers and increase new customers by adding travel package destinations while for growth and learning perspectives based on employee productivity, employee retention and employee satisfaction it is found that companies must add more employees and employees' welfare to increase company revenue and company targets.

**Keywords:** *Tourism Travel Package, Balanced Scorecard, Strategy Map.*

**Abstrak.** Dunia industri pariwisata di Indonesia telah tumbuh dan semakin berkembang dalam perjalanannya. Perkembangan ini tidak terlepas dari peranan keberhasilan pembangunan dibidang pariwisata salah satunya yaitu perjalanan wisata. Bisnis biro perjalanan wisata (*travel agent*) merupakan usaha yang sangat diminati dan sangat dibutuhkan oleh pengunjung atau wisatawan yang ingin berwisata. Untuk itu biro perjalanan wisata inilah yang akan membantu dalam merencanakan dan menyelenggarakan suatu perjalanan wisata yang dikemas menjadi sebuah paket wisata. Salah satu perusahaan jasa perjalanan wisata yang memberikan layanan wisata domestik maupun internasional yaitu *7Summits Travel*. *7Summits Travel* bergerak di bidang industri jasa, tepatnya di bidang *tour and travel*. Perusahaan *7Summits Travel* harus mempunyai strategi pengembangan yang dapat mempertahankan kesinambungan dan perkembangan perusahaan di masa mendatang, maka dilakukan suatu rencana pengukuran kinerja perusahaan secara menyeluruh. Untuk mengukur kinerja perusahaan menggunakan metode *Balanced Scorecard* yang digunakan untuk mengetahui apakah perusahaan sudah menjalankan visi, misinya yang sesuai atau belum sesuai dan menggunakan rancangan peta strategi sebagai usulan perbaikan kinerja perusahaan. Sistem pengukuran *Balanced Scorecard* menganalisa empat perspektif yaitu, perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Berdasarkan hasil pengolahan data dan analisis dari empat perspektif BSC, untuk perspektif keuangan berdasarkan *profit margin* dan persentase pendapatan perusahaan dan target perusahaan mengalami kenaikan pendapatan bersih pertahun tetapi target perusahaan masih belum tercapai, untuk perspektif pelanggan berdasarkan pangsa pasar, retensi pelanggan dan akuisisi konsumen didapatkan bahwa perusahaan dapat mempertahankan pelanggan lama dan meningkatkan pelanggan baru dengan menambahkan destinasi paket perjalanan wisata sedangkan untuk perspektif pertumbuhan dan pembelajaran berdasarkan produktivitas karyawan, retensi karyawan dan kepuasan karyawan didapatkan bahwa perusahaan harus menambahkan jumlah karyawan dan kesejahteraan karyawan lebih diperhatikan agar dapat meningkatkan pendapatan perusahaan dan target

perusahaan.

**Kata kunci :** Paket Peralanan Wisata, *Balanced Scorecard*, Peta Strategi.

## A. Pendahuluan

### Latar Belakang

Bisnis biro perjalanan wisata (*travel agent*) merupakan usaha yang sangat diminati dan sangat dibutuhkan oleh pengunjung atau wisatawan yang ingin berwisata. Untuk itu biro perjalanan wisata inilah yang akan membantu dalam merencanakan dan menyelenggarakan suatu perjalanan wisata yang dikemas menjadi sebuah paket wisata. Akan tetapi pada kenyataannya, semakin banyaknya perusahaan yang bergerak di bidang layanan wisata menimbulkan adanya persaingan strategi untuk menarik konsumen. Banyaknya Biro Perjalanan Wisata (BPW) atau *travel agent* juga yang tidak mampu membuat paket wisata yang terorganisir dan diselenggarakan secara profesional.

Salah satu perusahaan jasa perjalanan wisata yang memberikan layanan wisata domestik maupun internasional yaitu *7Summits Travel*. Perusahaan *7Summits Travel* bertempat di Kota Bandung yang berdiri sejak tahun 2011. *7Summits Travel* bergerak di bidang industri jasa, tepatnya di bidang *tour and travel*. Selain menawarkan layanan perjalanan wisata, *7Summits Travel* juga menawarkan layanan lainnya, seperti layanan *Event Organizer* (EO) yang berfokus pada kegiatan *outdoor*, *family gathering*, dan upacara pernikahan, serta layanan multimedia yang menawarkan dokumenter perdana, klip, periklanan, profil perusahaan atau alat promosi produk. Pendiri memasarkan produk layanannya melalui internet, jejaring sosial, dan forum diskusi *online*.

Didalam kegiatan bisnis tentunya perusahaan memiliki tujuan yang ingin dicapai dan strategi yang diharapkan dapat menunjang keberlangsungan perusahaan. Adapun visi dan misi yang dimiliki oleh perusahaan *7Summits Travel* adalah sebagai berikut: Visi: Menjadi perusahaan utama di Indonesia dan Asia Tenggara, misi: Memberikan pelayanan yang bernilai tinggi kepada pelanggan, serta memberikan pengalaman yang luar biasa kepada pelanggan, tujuan: Menjadikan perusahaan terkemuka dengan memuaskan pelanggan dari pelayanan perjalanan wisata serta paket wisata yang diberikan.

Berdasarkan hal tersebut, maka yang harus dilakukan dalam menghadapi persaingan tersebut ialah dengan mengukur kinerja perusahaan. Maka dapat digunakan metode *Balanced Scorecard* (BSC). *Balanced Scorecard* merupakan suatu metode untuk mengintegrasikan berbagai ukuran yang diturunkan dari strategi perusahaan menjadi suatu sistem operasi untuk suatu proses manajemen strategi baru. Sistem pengukuran *Balanced Scorecard* memandang unit bisnis dari empat perspektif yaitu, perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. *Balanced Scorecard* memiliki keistimewaan dalam hal cakupan pengukuran, karena selain mempertimbangkan kinerja finansial juga melakukan pengukuran terhadap kinerja *non financial*. Dengan program *Balanced Scorecard* maka dapat dijadikan sebagai pedoman yang mengaitkan untuk peningkatan kinerja yang ada sehingga lebih terfokus pada pencapaian tujuan-tujuan organisasi, ukuran-ukuran, target-target terkait langsung dengan tujuan-tujuan perusahaan.

### Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dipaparkan, maka tujuan dari penelitian ini yaitu sebagai berikut:

1. Mengetahui pengaruh kinerja perusahaan melalui keempat persepektif *Balance Scorecard*.

2. Menganalisa keempat perspektif *Balanced Scorecard* yang menyebabkan pengaruh pada kinerja perusahaan *7Summits Travel*.
3. Merancang peta strategi untuk setiap perspektif dalam *Balanced Scorecard* agar sesuai dengan visi dan tujuan perusahaan *7Summits Travel*.

## **B. Landasan Teori**

### **Pariwisata**

Menurut Koen Meyers (1994), Pariwisata ialah aktivitas perjalanan yang dilakukan sementara waktu dari tempat tinggal semula ke daerah tujuan dengan alasan bukan untuk menetap atau mencari nafkah melainkan hanya untuk memenuhi rasa ingin tahu, menghabiskan waktu senggang atau libur dan tujuantujuan lainnya.

### ***Balanced Scorecard***

Menurut Junaedi (2002, hh. 380-381) “Pengukuran kinerja merupakan proses mencatat dan mengukur pencapaian pelaksanaan kegiatan dalam arah pencapaian misi melalui hasil-hasil yang ditampilkan berupa produk, jasa, ataupun proses”. Dari pengertian tersebut dapat diartikan yaitu setiap kegiatan dalam perusahaan harus dapat diukur dan dinyatakan keterkaitannya dengan pencapaian atau target perusahaan di masa yang akan datang sehingga terciptanya sebuah keseimbangan yang dinyatakan dalam strategi, misi dan visi perusahaan.

Menurut Kaplan dan Norton (2000), menggunakan fokus pengukuran *Balanced Scorecard* untuk menghasilkan proses-proses manajemen yang menentukan (*critical*), yaitu:

1. Memperjelas dan menerjemahkan visi dan strategi,
2. Mengomunikasikan dan mengaitkan sasaran dan ukuran strategik,
3. Merencanakan, menentukan target, dan menyelaraskan inisiatif strategik
4. Meningkatkan umpan balik dan pembelajaran *strategic*

### **Perspektif Dalam *Balanced Scorecard***

Dalam *Balanced Scorecard*, keempat persektif tersebut menjadi satu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan. Pengukuran ke-empat prespektif tersebut dapat dilakukan sebagai berikut :

1. Perspektif Keuangan  
Menurut Kaplan (Kaplan, 2000) pada saat perusahaan melakukan pengukuran secara finansial, maka hal pertama yang harus dilakukan adalah mendeteksi keberadaan industri yang dimilikinya. Kaplan menggolongkan tiga tahap perkembangan industri yaitu; *growth*, *sustain*, dan *harvest*.
2. Perspektif Pelanggan  
Dalam perspektif *customer* ini mengidentifikasi bagaimana kondisi *customer* mereka dan segmen pasar yang telah dipilih oleh perusahaan untuk bersaing dengan kompetitor mereka.
3. Perspektif Bisnis Internal  
Pada perspektif proses bisnis internal, para manajer melakukan identifikasi berbagai proses yang sangat penting untuk mencapai tujuan pelanggan dan pemegang saham
4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran  
Tujuan di dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah menyediakan infrastruktur yang memungkinkan tujuan ambisius dalam tiga perspektif lainnya dicapai

### Strategic Map (Peta Strategi)

*Balanced Scorecard* memberikan kerangka yang memungkinkan perumusan rencana strategis komprehensif dan koheren. Langkah-langkah penjabaran strategi ke dalam rencana strategis berdasarkan kerangka *balance scorecard* adalah:

1. Menjabarkan strategi ke dalam *strategic objectives* di setiap perspektif: keuangan, pelanggan, proses bisnis/intern, dan pembelajaran dan pertumbuhan.
2. Menentukan target yang akan diwujudkan dalam jangka waktu tertentu di masa depan.
3. Merumuskan *strategic initiatives* untuk mencapai *strategic objectives*.

### C. Hasil Penelitian dan Pembahasan

#### 1. Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan di perusahaan *7Summits Travel* dengan melakukan pengumpulan data secara langsung dengan melakukan observasi dan wawancara kepada pimpinan perusahaan. Berikut didapatkan data *Profit* 5 tahun terakhir dari Perusahaan *7Summits Travel* yang dapat dilihat pada Tabel 1

**Tabel 1.** Data *Profit* Perusahaan *7Summits Travel* 2012-2016

Tahun	Pendapatan Setahun	Pengeluaran Setahun	Pendapatan Bersih
2012	Rp.42.500.000	Rp.12.500.000	Rp.30.000.000
2013	Rp.55.700.000	Rp.13.700.000	Rp.42.000.000
2014	Rp.67.300.000	Rp.13.800.000	Rp.53.500.000
2015	Rp.75.000.000	Rp.14.000.000	Rp.61.000.000
2016	Rp.84.200.000	Rp.14.200.000	Rp.70.000.000

Sumber: Data *Profit* Perusahaan *7Summits Travel*

#### 2. Hasil Pengolahan Data

Untuk mengetahui nilai kinerja yang ada, maka dilakukan pengukuran kinerja dalam *Balance scorecard*, terdapat empat buah perspektif dimana keempat perspektif ini merupakan penopang didalam organisasi perusahaan, selanjutnya akan dijelaskan keterkaitan dan hasil pengolahan data yang telah dilakukan pada bab sebelumnya.

### Perspektif Keuangan

Tujuan dari pengukuran ini untuk mengetahui apakah perencanaan dan pelaksanaan strategi telah sesuai ataupun telah mencapai perbaikan dibanding periode sebelumnya, dalam pengolahan data ini juga penulis menggunakan data laporan neraca keuangan dan laporan laba rugi perusahaan selama 5 tahun terakhir, yaitu pada tahun 2012 sampai dengan 2016.

- **Analisis Profit Margin**

*Profit Margin* merupakan perbandingan antara laba bersih dengan pendapatan usaha terhadap penjualan yang dinyatakan dalam presentase. Metode ini bertujuan untuk menentukan efisiensi yang dilakukan oleh perusahaan dengan melihat laba usaha.

Berdasarkan hasil *profit margin* Perusahaan *7Summits Travel* tahun 2012-2016 berturut-turut adalah 70,59%, 75,40%, 79,49%, 81,33% dan 83,14%. Dari tahun 2012 sampai dengan tahun 2016 selalu mengalami kenaikan, namun masih belum mencapai target pendapatan bersih perusahaan per tahun.

- **Analisis Presentase Pendapatan Perusahaan dan Target**

Berikut adalah total penjualan produk dengan target penjualan pada periode 2012-2016, Berdasarkan tabel 4.12 pendapatan dan target Perusahaan *7Summits Travel* tahun 2012-2016 berturut-turut adalah 85,71%, 93,33%, 97,27%, 93,85% dan 93,33%. Walaupun rasio pertahun mengalami kenaikan, tetapi pendapatan bersih perusahaan masih belum mencapai target yang diharapkan oleh perusahaan.

### **Perspektif Pelanggan**

Perspektif ini merupakan perspektif konsumen untuk menilai kinerja dari suatu perusahaan, kinerja perusahaan dapat diukur melalui tingkat kepuasan dan pelayanan yang diberikan oleh perusahaan, kelayakan perusahaan tentunya menjadi salah satu kunci dari kesuksesan perusahaan, oleh karena itu pengukuran ini dilakukan agar dapat mengetahui keinginan serta tingkat kepuasan yang telah dirasakan oleh konsumen perusahaan *7Summits Travel* yang mengacu pada visi dan misi perusahaan yang ingin dicapai.

- **Analisis Pangsa Pasar**

Pada saat ini, jangkauan perusahaan *7Summits Travel* dalam penjualan produknya baru menjangkau untuk daerah Jawa dan Bali. Hal ini merupakan sebuah pertanda yang kurang baik, karena semakin banyaknya persaingan bisnis dengan produk yang sama, dan apabila perusahaan tidak mampu meningkatkan pangsa pasarnya, bukan tidak mungkin bahwa perusahaan akan mengalami kebangkrutan. Oleh karena itu diperlukan usaha untuk mengembangkan pangsa pasar perusahaan dengan memperluas destinasi wisata di luar wilayah Jawa dan Bali.

- **Analisis Retensi Pelanggan**

Retensi pelanggan merupakan salah satu upaya yang dilakukan oleh perusahaan untuk mempertahankan dan meningkatkan pangsa pasar dalam segmen pelanggan. Retensi konsumen ini digunakan untuk menentukan seberapa besar Perusahaan dapat mempertahankan konsumen dalam rangka pengembangan usahanya, semakin banyak jumlah konsumen yang ada, mengindikasikan konsumen semakin royal terhadap produk yang dimiliki perusahaan, retensi pelanggan adalah kondisi dimana Perusahaan mampu mempertahankan pelanggan lamanya. Hasil perhitungan retensi pelanggan pada perusahaan *7Summit Travel* tahun 2012-2016. Berdasarkan tabel 4.13 mengenai retensi pelanggan pada tahun 2012-2016 berturut-turut adalah 77,50%, 71,43%, 82,96%, 86,54% dan 93,41%, menunjukkan bahwa jumlah pelanggan lama perusahaan *7Summits Travel* masih cukup besar. Hal ini dapat dipengaruhi dari pelayanan dan fasilitas yang diberikan oleh perusahaan, perusahaan mampu memberikan kepuasan kepada pelanggan dengan kinerja karyawan yang kompeten sehingga dapat mempertahankan pelanggan lama yang ada di perusahaan.

- **Analisa *Customer Acquisition* (Akuisisi Konsumen)**

Akuisisi konsumen bertujuan untuk mengukur dalam bentuk *relative* atau *absolut*, keberhasilan unit bisnis menarik atau memenangkan konsumen atau bisnis yang baru. Akuisisi ini juga bertujuan apakah konsumen loyal terhadap perusahaan atau tidak berdasarkan dari apakah terjadi kenaikan atau penurunan jumlah konsumen pertahunnya. Hasil perhitungan akuisisi pelanggan pada perusahaan *7Summits Travel* tahun 2012-2016, berdasarkan perhitungan mengenai akuisisi pelanggan perusahaan *7Summits Travel* pada tahun 2012-2016 berturut-turut adalah 22,5%, 28,60%, 17,03%, 13,50% dan 6,60%. Dari tahun 2014 sampai dengan 2016 terjadi penurunan. Walaupun di tahun 2014-2016 terjadi penurunan pelanggan tetapi hasil akuisisi pelanggan perusahaan *7Summits Travel* adalah baik karena perusahaan mampu memenangkan atau

merebut pelanggan baru dari pesaing. Mampunya perusahaan merebut pelanggan dari perusahaan lain, dapat dikatakan bahwa perusahaan *7Summits Travel* mampu memberikan pelayanan yang baik kepada pelanggan dari tahun sebelumnya. perusahaan juga telah membuat perencanaan kedepannya agar dapat menarik pelanggan baru dengan melakukan promosi dan menambah fasilitas yang belum ada di perusahaan guna memenuhi kebutuhan pelanggan.

### **Perspektif Proses Bisnis Internal**

Perspektif proses bisnis internal merupakan pendukung yang akan memberikan dampak secara langsung pada perspektif lainnya dan juga bertujuan untuk mengukur keberhasilan perusahaan di dalam mengembangkan bisnisnya dan mempertahankan pelanggan yang sudah ada. Pengukuran yang dilakukan antara lain proses inovasi dan proses operasi.

- **Analisis Proses Inovasi**

Di dalam proses ini, perusahaan *7Summits Travel* tentu tidak akan berhenti dalam pengembangan paket perjalanan wisata baru agar dapat terus bersaing, pengukuran proses inovasi ini dilakukan dengan melihat data perusahaan atau dapat juga dengan melihat inovasi apa saja yang telah dilakukan oleh perusahaan selama jangka waktu tersebut. Perusahaan *7Summits Travel* melakukan inovasi pada paket perjalanan wisata yaitu dengan melakukan pengembangan paket perjalanan wisata yang sesuai dengan keinginan pelanggan dan berusaha menciptakan paket perjalanan wisata terbaru dengan melakukan pelayanan yang berkualitas terhadap pelanggan secara berkala sampai pelanggan merasa puas dan memberikan fasilitas tambahan yang layak untuk dipergunakan sebagaimana mestinya, kemudian perusahaan juga mulai menjual paket perjalanan wisata yang mencakup ke luar daerah Jawa seperti, ke daerah Sumatera, Sulawesi, Ambon, Papua dan daerah-daerah di Indonesia lainnya yang memiliki destinasi tempat wisata yang tinggi peminatnya, yang sebelumnya hanya menjual paket perjalanan wisata untuk daerah Jawa dan Bali saja. Hal ini memiliki tujuan utama yaitu memberikan pelayanan yang prima bagi pelanggan agar perusahaan dapat mempertahankan eksistensinya.

- **Analisis Proses Operasi**

Proses operasi yang dilakukan perusahaan *7Summita Travel* bukan hanya menerapkan strategi integrasi dari hulu ke hilir saja, tetapi juga menajamkan tiap-tiap strategi itu secara detail melalui beberapa implementasi. Dalam fokus kinerjanya, perusahaan juga menitikberatkan kepada penyampaian jasa kepada pelanggan yang ada secara efisien, konsisten dan tepat waktu. Pengukuran dapat dilakukan dengan menggunakan rasio AETR (*Administrative Expense to Total Revenue*) yang bertujuan untuk mengetahui efisiensi dan efektivitas serta ketepatan waktu dan biaya proses atas transaksi yang dilakukan perusahaan *7Summita Travel*. Berdasarkan *administrative expense to total revenue* pada tahun 2012-2016 berturut-turut adalah 42,5%, 39,78%, 37,73%, 36,88 dan 36,08. Dari tahun 2012-2016 AETR selalu mengalami penurunan sehingga dikatakan cukup baik, dikarenakan pendapatan perusahaan sudah cukup untuk menekan biaya operasional. Tetapi berdasarkan kondisi saat ini untuk penerimaan orderan paket wisata kurang maksimal dikarenakan perusahaan hanya dapat menerima orderan paket wisata yang terbatas.

### **Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran**

Pengukuran kinerja di dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran merupakan salah satu aspek utama yang penting di dalam kinerja perusahaan. Hal ini dikarenakan aspek ini menyangkut sumber daya utama yang menggerakkan roda perusahaan, dimana

karyawan adalah salah satu sumber daya inti yang akan mengelola dan memperkuat perusahaan itu sendiri. Di dalam perspektif ini mengukur produktivitas karyawan, retensi karyawan serta kepuasan karyawan.

- **Analisis Produktivitas Karyawan**

Produktifitas karyawan adalah ukuran hasil yang bertujuan untuk membandingkan keluaran yang dihasilkan oleh pekerja dengan jumlah pekerja yang ada. Berdasarkan hasil pengolahan data didapatkan hasil produktivitas karyawan pada tahun 2012 sebesar Rp 10.625.000, pada tahun 2013 sebesar Rp 13.925.000, pada tahun 2014 sebesar Rp 16.825.000, pada tahun 2015 sebesar Rp 18.750.000, dan pada tahun 2016 sebesar 21.050.000/orang, dari hasil perhitungan di atas, terlihat bahwa produktivitas karyawan pada periode 2012 - 2016 mengalami kenaikan pada tiap tahunnya, dari data tersebut dapat disimpulkan bahwa produktivitas karyawan yang dimiliki perusahaan bernilai baik.

- **Analisis Retensi Karyawan**

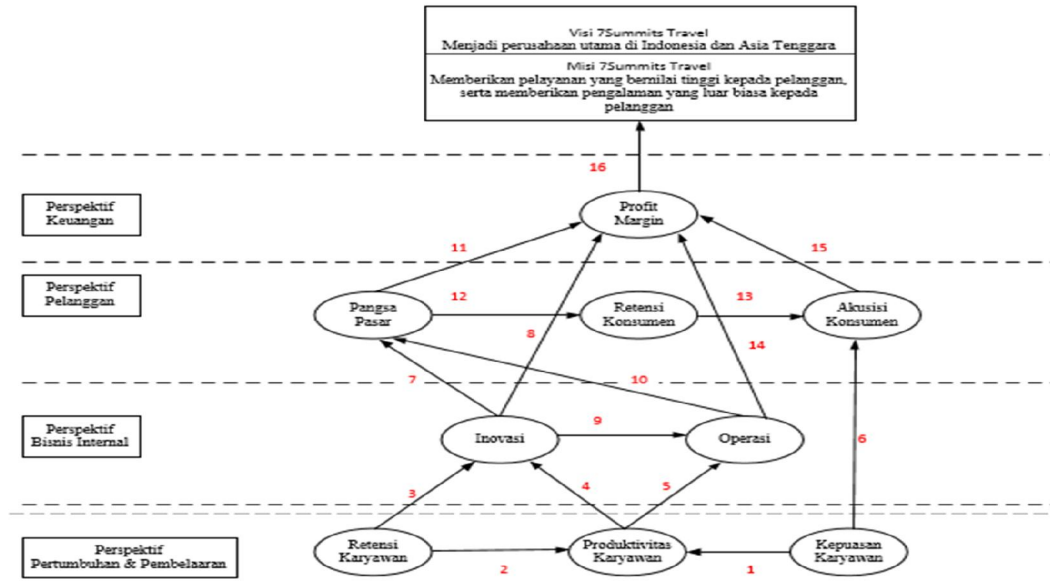
Retensi karyawan bertujuan untuk mempertahankan selama mungkin para karyawan yang diminati perusahaan. Karena karyawan merupakan investasi jangka panjang yang dimiliki sehingga apabila ada karyawan yang berhenti sebelum masa kerjanya dan bukan atas kehendak perusahaan maka hal tersebut merupakan kerugian bagi perusahaan. Berdasarkan data jumlah karyawan yang diperoleh dari perusahaan *7Summits Travel* dari tahun 2012-2016 maka perlu dilakukan penambahan karyawan guna memberikan efektifitas pelayanan kepada pelanggan.

- **Analisis Kepuasan Karyawan**

Hal ini merupakan bagian terpenting karena karyawan yang puas akan meningkatkan produktivitas, daya tanggap, mutu serta layanan kepada pelanggan. Di dalam menentukan kepuasan karyawan melalui penyebaran kuesioner dilakukan pada karyawan perusahaan *7Summits Travel*, dengan jumlah 4 responden. Di dalam pengumpulan data kepuasan karyawan terdapat 10 pertanyaan yang akan menjadi variabel pertanyaan yang akan diajukan untuk karyawan. Dari data tersebut dapat ditentukan interval perspektif karyawan terdapat tiga bagian sebagai berikut yaitu: Kepuasan kerja, produktivitas dan motivasi. Berdasarkan hasil kuesioner, total skor keseluruhan yaitu 138 yang dapat dikategorikan netral. Bobot terendah meliputi variabel jumlah karyawan kurang cukup, adanya bonus bagi karyawan, kemudian ruang kerja nyaman. Oleh karena itu, perlu dilakukan penambahan jumlah karyawan guna menciptakan efektifitas pekerjaan yang baik dan adanya pemberian bonus bagi karyawan agar memotivasi karyawan dalam bekerja. Selain itu, diperlukan perancangan lingkungan kerja yang nyaman agar karyawan merasa betah untuk bekerja dilingkungan kantor.

### **Usulan Peta Strategi Perusahaan *7Summits Travel***

Peta strategi merupakan gambaran utama yang menunjukkan keterkaitan antara sasaran strategi dengan visi, misi, strategi perusahaan yang bertujuan untuk memudahkan didalam organisasi untuk mengkoordinasikan strategi kepada seluruh departemen dan personil perusahaan yang dapat dilihat pada gambar berikut



Gambar 1. Visi dan Misi 7Summit Trevel

#### D. Kesimpulan

Berdasarkan hasil pengumpulan dan pengolahan data, maka dapat diambil suatu kesimpulan bahwa metode *Balanced Scorecard* dapat digunakan oleh perusahaan *7Summits Travel* dalam rangka mempersiapkan pengembangan untuk memenuhi target perusahaan agar semakin meningkat, dan terus berupaya untuk merumuskan serta menyempurnakan strategi-strategi bisnisnya dalam melakukan perbaikan pelayanan jasa. Berikut adalah kesimpulan dari pengukuran tingkat kinerja keempat perspektif dan manfaat implementasi sistem pengukuran kinerja berbasis *Balanced Scorecard*. Dalam menganalisa keempat perspektif *Balanced Scorecard* menghasilkan permasalahan yang menyebabkan pengaruh pada kinerja perusahaan *7Summits Travel* diperoleh hasil, dalam perspektif keuangan berdasarkan hasil *profit margin* perusahaan *7Summits Travel* dari tahun 2012 sampai dengan tahun 2016 selalu mengalami kenaikan, tetapi pendapatan bersih perusahaan masih belum mencapai target yang diharapkan oleh perusahaan. Dalam analisa pangsa pasar, jangkauan perusahaan *7Summits Travel* dalam penjualan produknya baru menjangkau untuk daerah Jawa dan Bali. Hal ini merupakan sebuah pertanda yang kurang baik, karena semakin banyaknya persaingan bisnis dengan pelayanan jasa yang sama, dan apabila perusahaan tidak mampu meningkatkan pangsa pasarnya, bukan tidak mungkin bahwa perusahaan akan mengalami kebangkrutan. Pada pengukuran perspektif pertumbuhan dan pembelajaran ini mengukur kepuasan dan retensi karyawan dengan menyebarkan kuesioner, kuesioner disebar terhadap semua karyawan di perusahaan *7Summits Travel* dengan total 10 pertanyaan. Dari hasil kuesioner tersebut, telah diketahui masalah-masalah yang dikeluhkan oleh para karyawan. Berdasarkan hasil kuesioner, bobot terendah meliputi variabel jumlah karyawan yang perlu ditambah, kurang adanya pemberian bonus bagi karyawan, kemudian ruang kerja yang kurang nyaman dan leluasa bagi karyawan.

#### Daftar Pustaka

Damardjati, R. (2001). *Istilah-istilah Dunia Pariwisata*. Jakarta: PT. Pradyna Pramitha.



- Hasibuan, M. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi Revisi)*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Ismayanti. (2010). *Pengantar Pariwisata*. Jakarta: PT. Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Junaedi. (2002, September 6). *Jurnal Unpand*. Dipetik November 30, 2017, dari Balanced Scorecard: Pengukuran Kinerja Pada Pemerintah Daerah: <http://jurnal.unpand.ac.id/index.php/dinsain/article/download/52/49>.
- Jurnal Selasar. (2016, Februari 28). *Wisata Syariah*. Dipetik November 12, 2017, dari Transformasi Kebudayaan: <http://jurnal.selasar.com/ekonomi/wisata-syariah-transformasikebudayaan-untuk-semua>
- Kaplan, R. S., David, P., & Norton. (2000). *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi menjadi Aksi (terjemahan)*. Jakarta: Erlangga.
- Kementerian Pariwisata. (2016, September 27). *Pariwisata*. Dipetik Desember 10, 2017, dari Kajian Pengembangan Pariwisata: <http://www.kemenpar.go.id/userfiles/2015%20Kajian%20Pengembangan%20Wisata%20Syariah.pdf>
- Meyer, W.M. dan Gupta, V.1994. "The Performance Paradox", *Research in Organisational Behavior*, Vol. 16, pp. 309-69.
- Mulyadi. (2009). *Balanced Scorecard: Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipat ganda Kinerja Keuangan Perusahaan* (2 ed.). Jakarta: Salemba Empat.
- PPID Kota Bandung. (2015, Februari 5). *PPID*. Dipetik Desember 25, 2017, dari Data Kunjungan Wisata yang datang ke Kota Bandung 2010-2015: <https://ppid.bandung.go.id/knowledgebase/data-kunjungan-wisatawan-yang-datang-ke-kota-bandung-tahun-2010-2015/>