

EVALUASI KINERJA PENGELOLA PT TAMAN WISATA CANDI UNIT RATU BOKO YOGYAKARTA UNTUK MENINGKATKAN KUNJUNGAN WISATAWAN MELALUI *BALANCE SCORECARD*

Oleh:
Emmita Devi Hari Putri
Heru Yulianto

ABSTRAK

Yogyakarta merupakan kota kebudayaan dan sejarah yang dapat dijadikan potensi wisata unggulan sehingga banyak diminati wisatawan. Salah satu candi yang terdapat di Yogyakarta adalah candi Ratu Boko, namun candi ini belum diminati oleh banyak wisatawan. Hal ini dikarenakan amenitas serta aksesibilitas yang ada di candi Ratu Boko belum dapat memenuhi kebutuhan wisatawan. Ratu Boko terletak di jalan jogja- solo, 3 kilometer ke arah selatan dari Candi Prambanan, Sleman, Daerah Istimewa Yogyakarta. Cara mengatasi permasalahan yang terjadi maka pihak pengelola PT Taman Wisata Candi Unit Ratu Boko dapat mengevaluasi kinerja dengan menggunakan pengukuran balance scorecard. Pengukuran balance scorecard adalah pengukuran kinerja dengan skor berimbang, dalam penelitian ini penulis mengukur kinerja PT Taman Wisata Candi unit Ratu Boko dengan menginventirisasi SWOT dan pendekatan balance scorecard. Jenis penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Tehnik pengumpulan data yang digunakan yaitu kuesioner, dokumentasi dan studi pustaka, wawancara serta observasi. Hasil dari penelitian dalam mengevaluasi kinerja PT Taman Wisata Candi Unit Ratu Boko dengan menginventorisasi SWOT ditemukan hasil strategi pengadaan atraksi wisata baru, strategi pengembangan potensi usaha masyarakat lokal, strategi pengembangan aksesibilitas dan infrastruktur, serta strategi pemasaran dan promosi. Hasil evaluasi kinerja dengan pendekatan balance scorecard yang terdiri dari perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan, PT Taman Wisata Candi Ratu Boko mendapat skor dua yang berarti kinerja PT Taman Wisata Candi Ratu Boko dikategorikan baik.

Kata Kunci: *Evaluasi kinerja, Kunjungan Wisatawan, Balance Scorecard*

I. PENDAHULUAN

Latar Belakang

Pariwisata merupakan salah satu kegiatan industri pelayanan dan jasa yang menjadi andalan Indonesia dalam rangka meningkatkan devisa negara disektor non migas. Pengembangan pariwisata di Indonesia merupakan industri yang berkembang pada bidang wisata budaya. Indonesia memiliki potensi seni dan budaya yang beraneka ragam dibandingkan dengan negara-negara lain. Banyaknya potensi wisata yang dimiliki Indonesia maka potensi itu tersebar luas ke setiap daerah tujuan wisata (DTW). DTW yang tersebar ke seluruh Indonesia dijadikan sebagai daya tarik utama untuk menarik wisatawan datang berkunjung ke negara kita. Atas dasar itu maka wajar jika setiap langkah pengembangan pariwisata diharapkan selalu memperhatikan terpeliharanya seni dan budaya bangsa yang kita miliki. Terpeliharanya seni dan budaya bangsa, secara tidak langsung kita mempertahankan asset negara yang begitu penting. Asset itulah yang akan mengangkat negara Indonesia dalam pengembangan pariwisata yang berpotensi dalam bidang kebudayaan. Fungsi utama kebudayaan adalah untuk membuat masyarakat pendukungnya tetap mempunyai kebersatuan dalam sama-sama memiliki kebudayaan. Menurut Oka (2006: 25) kebudayaan adalah suatu entitas yang otonom dalam kehidupan manusia, betapa pun ia dapat dipengaruhi perkembangannya oleh faktor-faktor tertentu dalam konsistensi sosial mau pun lingkungan alami.

Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY) merupakan daerah otonomi setingkat propinsi di Indonesia dengan ibukota propinsinya adalah Yogyakarta. Sebuah kota dengan berbagai predikat baik dari sejarah mau pun potensi yang ada, sebagai kota perjuangan, kota kebudayaan, kota pelajar, dan kota pariwisata. Sebutan Yogyakarta

sebagai kota pariwisata menggambarkan potensi propinsi ini dalam kacamata kepariwisataan. Yogyakarta adalah daerah tujuan wisata terbesar kedua setelah Bali. Berbagai jenis obyek wisata dikembangkan di wilayah ini, seperti wisata alam, wisata sejarah, wisata budaya, wisata pendidikan, wisata belanja, bahkan yang terbaru wisata malam. Sebagai kota wisata maka Yogyakarta juga memiliki potensi wisata budaya yang dapat menarik kunjungan wisatawan untuk mengunjungi obyek wisata ini. Sebagai kota budaya maka selayaknya kota Yogyakarta harus memperhatikan akan asset yang dimilikinya, khususnya obyek wisata candi.

Menurut J. Krippendorf dalam Oka (2009: 1) pemasaran pariwisata adalah suatu sistem dan koordinasi yang harus dilakukan sebagai kebijaksanaan bagi perusahaan-perusahaan kelompok industri pariwisata, baik milik swasta atau pemerintah dalam ruang lingkup lokal, regional, nasional atau internasional untuk mencapai kepuasan wisatawan dengan memperoleh keuntungan yang wajar. Selain pemasaran yang menjadi ujung tombak pengembangan pariwisata ada beberapa hal yang sangat berpengaruh terhadap tingkat kunjungan wisatawan. Hal-hal yang sangat berpengaruh terhadap tingkat kunjungan wisatawan tersebut berupa atraksi, amenities dan aksesibilitas yang mana ketiga hal tersebut merupakan kebutuhan pokok yang harus tersedia di suatu objek wisata. Adanya beberapa permasalahan yang terjadi dalam meningkatkan kunjungan wisatawan di daerah tujuan wisata Candi Ratu Boko Yogyakarta maka pihak pengelola PT Taman Wisata Candi (TWC) yang bersangkutan harus lebih memperhatikan lagi untuk menyelesaikan permasalahan tersebut. Hal ini terbukti dengan banyaknya para wisatawan domestik mau pun wisatawan mancanegara lebih berminat untuk mengunjungi Candi Prambanan dan Borobudur. Permasalahan tersebut diatas dapat diamati dari data tabel jumlah kunjungan wisatawan dari PT Taman Wisata Candi di bawah ini:

Tabel 1.1 Jumlah Kunjungan Wisatawan

Tahun	Candi Borobudur	Candi Prambanan	Candi Ratu Boko
2010	2.439.779	1.100.484	90.823
2011	2.177.845	1.136.845	129.541
2012	3.024.212	1.274.514	113.856
2013	3.375.705	1.415.729	173.002
2014	3.428.719	1.614.735	211.655

Sumber : PT. Taman Wisata Candi

(<http://internal.borobudurpark.co.id/corporate/file2/Annual%20Report%202014.zip>)

Cara yang tepat untuk mengatasi permasalahan yang terjadi di objek wisata Candi Ratu Boko dalam hal kunjungan wisatawan, alangkah baiknya dari pihak pengelola candi mengevaluasi kinerja supaya dapat mengambil keputusan yang tepat dalam menyelesaikan permasalahan tersebut. Evaluasi kinerja itu dapat di ukur dengan menggunakan pengukuran *Balance Scorecard*. Pengukuran kinerja dengan *Balanced Scorecard* merupakan alternatif pengukuran kinerja yang didasarkan pada empat hal utama, yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan (Kaplan dan Norton, 1996). Pengukuran kinerja ini akan dapat meningkatkan cara kerja yang lebih baik bagi pihak pengelola sehingga visi dan misi yang diinginkan akan mudah terwujud. Selain mengevaluasi kinerja dengan

menggunakan pendekatan *balance scorecard* PT Taman Wisata Candi Unit Ratu Boko harus mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang ada di daerah tujuan wisata tersebut. Hal ini dapat dilakukan dengan cara menganalisa menggunakan pendekatan SWOT. Dari latar belakang diatas ditemui beberapa permasalahan yang terjadi di candi Ratu Boko, maka penulis memfokuskan penelitian pada “**Evaluasi Kinerja Pengelola PT Taman Wisata Candi Unit Ratu Boko Yogyakarta Untuk Meningkatkan Kunjungan Wisatawan Melalui *Balance Scorecard***” karena kinerja pengelola daerah tujuan wisata akan dapat mempengaruhi tingkat kunjungan wisatawan di suatu daerah tujuan wisata. Dari pemaparan latar belakang di atas maka penulis merumuskan masalah yang terjadi di candi Ratu Boko Yogyakarta. Perumusan masalah yang didapatkan adalah: (1) Bagaimana pengukuran kinerja pengelola PT Taman Wisata Candi Unit Ratu Boko dalam meningkatkan kunjungan wisatawan dengan menginventarisasi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman ? (2) Bagaimana kinerja pengelola PT Taman Wisata Candi Unit Ratu Boko terhadap tingkat kunjungan wisatawan jika di ukur melalui *balance scorecard* ?

II. KAJIAN TEORI

1. Kinerja Perusahaan

a. Definisi Kinerja

Kinerja akan menjadi topik utama dalam penelitian ini. Oleh karena itu perlu dijelaskan tentang apa yang dinamakan kinerja. Terkait dengan pengertian kinerja, ada beberapa ahli yang dapat mendefinisikan tentang kinerja, antara lain yaitu pendapat yang diungkapkan oleh Mulyadi (2007: 337) yang menyatakan bahwa: “kinerja adalah keberhasilan personel, tim, atau unit organisasi dalam mewujudkan sasaran strategik yang telah ditetapkan sebelumnya dengan perilaku yang diharapkan”.

Pendapat yang lain mengenai definisi kinerja juga diungkapkan oleh Bastian (2006: 274) yang menyatakan bahwa kinerja adalah gambaran pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi. Daftar apa yang ingin dicapai tertuang dalam perumusan penskemaan strategis (*strategic planning*) suatu organisasi. Secara umum, kinerja merupakan prestasi yang dicapai oleh organisasi dalam periode tertentu.

Berdasarkan definisi- definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil akhir dari keseluruhan kegiatan yang dilakukan oleh suatu organisasi yang sesuai dengan kriteria- kriteria perusahaan atau organisasi yang sudah ditetapkan.

b. Penilaian Kinerja Perusahaan

Terdapat beberapa istilah yang sering digunakan dalam kaitannya dengan pengukuran kinerja perusahaan antara lain yaitu pengukuran kinerja (*performance measurement*), ukuran kinerja (*performance measure*), metrik kinerja (*performance metric*). Istilah-istilah tersebut yang sering digunakan dalam pengukuran kinerja perusahaan secara bergantian, namun untuk menghindari kerancuan pemahaman diantara istilah-istilah tersebut, maka perlu diberikan penjelasan mengenai masing-masing perbedaannya.

Pengukuran kinerja dapat didefinisikan sebagai proses pengkuantifikasian efisiensi dan efektivitas dari tindakan yang lalu. Ukuran kinerja dapat didefinisikan sebagai sebuah parameter yang digunakan untuk mengkuantifikasi efisiensi dan/atau efektivitas dari tindakan yang lalu. Metrik kinerja adalah definisi dari cakupan, isi dan bagian-

bagian komponen dari sebuah ukuran kinerja yang berbasis luas (Neely, 2002: 14). Dalam penelitian ini, untuk memudahkan pemahaman dan menghindari kerancuan, maka penulis akan menggunakan istilah pengukuran kinerja sebagai pokok bahasan utama dalam penelitian ini.

Neely (2002: 13) juga mengungkapkan bahwa sebuah system pengukuran kinerja memungkinkan keputusan yang diinformasikan untuk dibuat dan tindakan untuk diambil karena ini mengkuantifikasikan efisiensi dan efektivitas dari tindakan yang lalu melalui akuisisi, perbandingan, penyortiran, analisis, dan interpretasi dari data yang layak. Dalam konteks ini, aktivitas pemrosesan informasi yang meliputi memperoleh, membandingkan, menyortir, menganalisis, dan menginterpretasikan, dapat dijelaskan sebagai berikut: 1) Akuisisi data, merupakan proses mengumpulkan fakta-fakta yang masih mentah. 2) Perbandingan data, merupakan proses mengkompilasikan fakta-fakta mentah ke dalam sebuah data-set tunggal yang terintegrasi. 3) Penyortiran data, merupakan proses menentukan fakta individual di data-set ke dalam kategori yang bermakna sehingga data dapat dianalisis. 4) Analisis data, merupakan proses mencari pola yang ada dalam data-set yang telah disortasi. 5) Interpretasi data, merupakan proses menjelaskan implikasi dari banyak pola yang teridentifikasi dalam data set yang telah tersortasi.

c. Syarat Pengukuran Kinerja Perusahaan

Veithzal Rivai, *et al.*, (2008: 19-24) mengungkapkan beberapa syarat sebuah pengukuran kinerja perusahaan dikatakan berkualitas, yaitu: 1) *Input* (potensi) "Input merupakan sumber daya yang digunakan untuk pelaksanaan suatu kebijakan, program, dan aktivitas" (Mardiasmo, 2009: 5). Input yang dimaksud sebagai syarat pengukuran kinerja yang berkualitas tersebut diperoleh dengan menjawab pertanyaan-pertanyaan sebagai berikut: a) *Who?* Pertanyaan ini ditujukan untuk mengetahui siapa sajakah pihak yang harus dinilai dan siapakah pula pihak yang akan melakukan pengukuran terhadap kinerja perusahaan tersebut. b) *What?* Pertanyaan ini mencakup hal-hal yang berhubungan dengan objek atau materi yang dinilai, antar lain meliputi hasil kerja, kemampuan sikap, motivasi kerja. Selain itu, pertanyaan ini juga mencakup dimensi waktu yang menunjukkan kinerja yang dicapai pada saat ini (current performance), dan potensi yang dapat dikembangkan pada waktu yang akan datang. c) *Why?* Pertanyaan ini untuk menjelaskan mengenai tujuan dari pengukuran kinerja itu sendiri, yang meliputi empat hal berikut. (1) memelihara potensi kerja; (2) menentukan kebutuhan pelatihan; (3) dasar untuk pengembangan karir; (4) dasar untuk promosi jabatan. d) *When?* Pertanyaan ini merujuk pada waktu pelaksanaan pengukuran kinerja itu sendiri. Waktu pengukuran kinerja ini bisa dilakukan secara periodik seperti setiap bulan, triwulan, atau setiap tahun, bisa juga dilakukan secara terus menerus pada setiap hari kerja. e) *Where?* Pertanyaan ini merujuk pada di manakah akan dilakukan pengukuran kinerja. Pengukuran kinerja pada dasarnya dapat dilakukan di tempat kerja atau perusahaan itu sendiri, bisa pula di luar perusahaan, yaitu melalui konsultan. f) *How?* Pertanyaan ini diajukan untuk mengetahui metode apa yang dipilih perusahaan untuk melakukan pengukuran kinerja. Pertanyaan ini ditujukan untuk mengetahui siapa sajakah pihak yang harus dinilai dan siapakah pula pihak yang akan melakukan pengukuran terhadap kinerja perusahaan tersebut. 2) *Process* (pelaksanaan) Dalam fase pelaksanaan ini perlu dilakukan konsultasi dengan sebanyak mungkin individu dan kelompok untuk menjamin seluruh aspek dari pengukuran telah terhubung sehingga

dapat berjalan dengan baik. Proses ini dapat dilakukan dengan melakukan *briefing* (penjelasan singkat) ataupun dengan pelatihan. 3) *Output* (hasil) “Output merupakan hasil yang dicapai dari suatu program, aktivitas, dan kebijakan” (Mardiasmo, 2009: 5). Agar pengukuran kinerja perusahaan yang dilakukan berkualitas, maka syarat selanjutnya yang harus dipenuhi adalah mengenai output dari pengukuran kinerja itu sendiri, antara lain yaitu kejelasan hasil penilaian dan keberhasilan pengukuran kinerja sebagai peningkat kualitas kinerja.

d. Unsur- Unsur Kunci Pengukuran Kinerja

Veithzal Rivai, *et al.*, (2008: 24-30) mendeskripsikan beberapa unsur kunci dalam pengukuran kinerja perusahaan sebagai berikut: 1) Pendefinisian misi, penetapan tujuan dan sasaran-sasaran perusahaan. Ketiga hal tersebut merupakan hal yang tidak dapat dipisahkan, karena penetapan tujuan merupakan pengembangan dari pernyataan misi yang berisi kebijakan jangka panjang dan jangka pendek yang akan dilakukan dalam upaya mencapai suatu sasaran tertentu. 2) Penetapan rencana strategis dan kebijakan operasional perusahaan. Perencanaan strategis membantu pengambilan keputusan untuk memilih secara rasional di antara berbagai kemungkinan, sumber daya yang harus dialokasikan, sejalan dengan tujuan dan sasaran, serta hasil yang diharapkan dari perusahaan bersangkutan. Di sisi lain, penetapan kebijakan operasional merupakan bagian dari penetapan strategi untuk mencapai tujuan dan sasaran. 3) Penetapan dan pengembangan indikator-indikator kinerja. Indikator kinerja merupakan sesuatu yang akan dihitung dan diukur. Indikator kinerja ini disusun sesuai dengan tujuan yang hendak dicapai oleh perusahaan dan harus dapat menggambarkan tingkat keberhasilan pencapaiannya. 4) Pengukuran kinerja dan penilaian hasil pengukuran. Indikator-indikator yang telah ditetapkan kemudian diterapkan untuk mengukur kinerja perusahaan menggunakan data-data actual perusahaan. 5) Pelaporan hasil-hasil secara formal. Pelaporan hasil kinerja ini dapat berfungsi sebagai pertanggungjawaban atas hasil yang dicapai dan juga sebagai umpan balik dalam rangka meningkatkan kinerja di masa yang akan datang. 6) Penggunaan informasi kinerja. Informasi kinerja ini dapat digunakan untuk mengetahui capaian kinerja pada periode tertentu dan juga sebagai bahan acuan perbaikan untuk periode berikutnya.

e. Langkah- Langkah Pengukuran Kinerja Perusahaan

Moeheriono (2012: 27-28) menjelaskan mengenai beberapa tahap dalam pengukuran kinerja perusahaan, yaitu: 1) Mendesain. Proses mendesain meliputi beberapa aktivitas, antara lain seperti menentukan model apa yang dipilih termasuk kerangka kerjanya sampai penentuan indikator kinerja utama. Indikator tersebut harus dalam bentuk metrik yang dapat diukur dan dapat merepresentasikan tujuan strategis dari organisasi. 2) Mengukur. Indikator-indikator yang telah ditentukan dalam tahap desain kemudian diterapkan untuk mengukur kinerja perusahaan menggunakan data-data aktual perusahaan. 3) Mengevaluasi. Tahap selanjutnya adalah mengevaluasi hasil pengukuran yang telah dilakukan. 4) Menindaklanjuti. Hasil yang diperoleh pada tahap evaluasi kemudian ditindaklanjuti dengan menentukan indikator- indikator mana saja yang menunjukkan kinerja yang sudah baik dan indikator- indikator mana saja yang masih menunjukkan kinerja yang buruk. 5) Mengevaluasi kembali. Tahap selanjutnya adalah mengevaluasi kembali apakah system pengukuran kinerja yang telah disusun dan diterapkan tersebut telah sesuai atau belum dengan kebutuhan

perusahaan. Sistem tersebut juga dievaluasi kembali apakah sudah dapat mencerminkan kinerja perusahaan yang sesungguhnya atau belum.

f. Indikator Kinerja Kunci (*Key Performance Indicator/ KPI*)

Dalam setiap proses pengukuran kinerja dibutuhkan suatu ukuran untuk mengetahui tingkat keberhasilan atau capaian dari kinerja perusahaan tersebut. Salah satu ukuran yang digunakan dalam proses pengukuran kinerja adalah Indikator Kinerja Kunci/ *Key Performance Indicator* (KPI). Indikator Kinerja Kunci/ *Key Performance Indicator* (KPI) merupakan suatu indikator yang digunakan untuk mengetahui seberapa jauh strategi yang telah dilakukan oleh perusahaan sesuai dengan visi dan misi perusahaan (Moeheriono, 2012: 1).

Indikator Kinerja Kunci/ *Key Performance Indicator* (KPI) ini juga memiliki peran lain selain sebagai ukuran keberhasilan dalam suatu perusahaan (Moeheriono, 2012: 47), antara lain yaitu: 1) Sebagai indikator bagi karyawan untuk mengetahui di mana area karyawan tersebut harus bekerja dan menghasilkan output sesuai dengan target yang telah ditentukan. 2) Sebagai alat komunikasi atasan dengan bawahan ataupun perusahaan ke seluruh lini organisasi. 3) Sebagai media yang secara eksplisit menyatakan kemampuan proses yang harus dicapai, sehingga target perusahaan juga tercapai.

Ada beberapa kata kunci untuk mengidentifikasi *Key Performance Indicator* (KPI), yaitu: (1) memiliki proses bisnis; (2) tujuan yang jelas dari proses bisnis; (3) ada ukuran kuantitatif dan kualitatif dari hasil dan dibandingkan dengan tujuan; (4) investigasi unsur-unsur yang memengaruhi tujuan (Moeheriono, 2012: 50).

III. METODE PENELITIAN

1. Desain Penelitian

Desain penelitian ini menggunakan kerangka kerja atau rencana kerja untuk mempermudah jalannya melaksanakan penelitian dalam mengumpulkan dan menganalisa data penelitian. Ada pun alur kerja yang akan dilakukan penulis digambarkan dalam kerangka desain penelitian sebagai berikut:

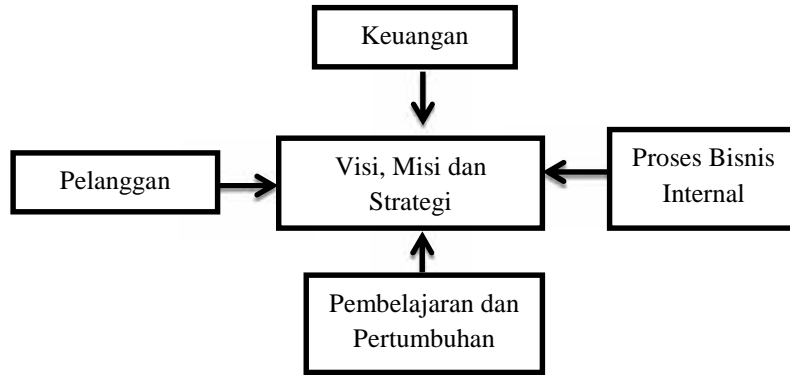
2. Jenis Data dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan jenis data kualitatif, yang mana jenis penelitian ini adalah prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati, pendekatan ini diarahkan pada latar dan individu tersebut secara holistik (utuh) (Bogdan dan Taylor dalam Moleong, 2005). Sumber data menggunakan data primer di ambil dari hasil wawancara langsung oleh karyawan PT Taman wisata Candi Unit Ratu Boko dan sumber data sekunder di ambil dari hasil observasi dan dokumen-dokumen pendukung penelitian yang berupa annual report tahunan PT Taman Wisata Candi Unit Ratu Boko tahun 2010- 2014.

3. Tehnik Analisa Data

Melihat kembali dari judul penelitian yaitu Evaluasi Kinerja Pengelola PT Taman Wisata Candi Unit Ratu Boko Yogyakarta Untuk Meningkatkan Kunjungan Wisatawan Melalui *Balance Scorecard*. Penelitian ini terdapat sebuah variable terikat yang akan diukur dengan empat variable bebas yaitu empat perspektif yang terdapat pada *Balance Scorecard*. *Balance scorecard* (BSC) merupakan alat manajemen kontemporer yang didesain untuk meningkatkan kemampuan perusahaan dalam melipat gandakan

kinerja keuangan luar biasa secara berkesinambungan. *Balance scorecard* terdiri dari dua kata yaitu kartu skor (*scorecard*) dan berimbang (*balance*). *Balance scorecard* menurut Kaplan dan Norton, (2000:9-16) adalah suatu konsep yang berusaha menerjemahkan misi dan strategi perusahaan ke dalam seperangkat ukuran yang menyeluruh yang memberi kerangka kerja bagi pengukuran dan system manajemen strategi.



Gambar 3 Model Implementasi Visi, Misi dan Strategi Dalam *Balance Scorecard* (Kaplan dan Norton, 1996 dalam Yuwono, dkk, 2006:5)

Perspektif- perspektif yang terdapat dalam *Balance Scorecard* (BSC) yang di maksud adalah fokus pandangan kita, yang dititikberatkan pada ke empat hal tersebut. Terkait dengan penyusunan *Balance Scorecard* (BSC), ke empat perspektif itu merupakan peta wilayah dimana kita harus meletakkan strategi- strategi yang relevan di tiap-tiap bagian. Strategi- strategi yang relevan tersebut dinamakan dengan Sasaran Strategi (SS) yang sesungguhnya merupakan strategi itu sendiri. (Luis dan Biromo, 2009: 24).

- a. Perspektif keuangan, perspektif ini sangat penting dikarenakan ukuran keuangan dapat memberikan ringkasan mengenai konsekuensi atas keputusan dan tindakan ekonomis yang telah diambil oleh pihak manajemen perusahaan. Dari perspektif ini, penulis akan mengukur perspektif keuangan dari sisi sasaran strategi jangka panjang dan jangka pendek. Penulis akan mengukur perspektif keuangan jangka pendek dari segi sasaran strategi peningkatan produktivitas yang meliputi upaya- upaya yang dilakukan oleh PT Taman Wisata Candi dalam perbaikan struktur biaya dan pemaksimalan utilisasi asset. Sedangkan untuk sasaran strategi jangka panjang, penulis akan mengukur dari segi sasaran strategi pertumbuhan. Strategi ini meliputi dua hal yaitu peningkatan pendapatan dan peningkatan nilai bagi pelanggan. Penulis akan mencari peluang dan kegiatan apa yang sudah dilakukan oleh pihak pengelola PT Taman Wisata Candi dalam meningkatkan pendapatan PT Taman Wisata Candi. Untuk meningkatkan nilai bagi pelanggan penulis akan mencari informasi keuntungan atau manfaat apa saja yang sudah didapatkan oleh pelanggan setelah mengunjungi objek wisata candi Ratu Boko.
- b. Perspektif pelanggan, perspektif ini merupakan *leading indicator* dalam mewujudkan tujuan suatu perusahaan. Dalam perspektif ini penulis akan mengukur dengan cara melakukan survei kepuasan pelanggan baik dari organisasi itu sendiri maupun dari lembaga independen dengan menyebar kuesioner kepada para pelanggan.

Kuesioner disebarikan kepada pengelola PT Taman Wisata Candi Unit Ratu Boko sebanyak 22 responden.

- c. Perspektif proses bisnis internal adalah serangkaian aktivitas yang ada dalam bisnis secara internal yang kerap disebut dengan rantai nilai (*value chain*). Perspektif ini diambil dari pengembangan produk baru, Penjualan dan marketing, Layanan purna jual, Keamanan dan kesehatan lingkungan
- d. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, betapa pentingnya peranan karyawan bagi kinerja organisasi. perspektif ini terdapat tiga kategori utama yang dianalisis dan diukur, kategori tersebut meliputi: 1) Kompetensi karyawan, 2) Daya dukung teknologi, 3) Budaya, motivasi, dan penghargaan.

IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

1. Deskripsi Objek Penelitian

Situs Ratu Boko berada dikawasan Wisata Budaya, 3 km sebelah selatan Candi Prambanan, secara administratif situs Ratu Boko terletak di dua wilayah dusun, yaitu: Sebelah Timur : Dusun Sumberwatu, Desa Sambirejo dan Sebelah Barat: Dusun Dawung, Desa Bokoharjo

Kawasan situs Ratu Boko terletak diatas bukit yang miskin sumber air. Pada masa lampau para pembangun situs Ratu Boko telah menunjukkan kemampuan beradaptasi dengan kondisi alam yang ada. Bukit- bukit batu dipangkas, permukaan yang rendah ditimbun, halaman dipenuhi air yang potensial dan ditampung dalam kolam- kolam dan kelebihanya dikendalikan dengan sistem drainase yang sekaligus berfungsi sebagai cara konservasi air tanah, tiang- tiang bangunan rumah berkelompok didirikan diatas tanah maupun diatas batur- batur untuk menghindari kelembaban tanah. Luas situs Ratu Boko kira- kira dari 250.000 m² dengan ketinggian 195,97 m diatas permukaan air laut. Secara geografis situs Ratu Boko terletak pada 110.29'.58" Lintang Selatan dan 07,46'1.19" Bujur Timur. Suhu udara di lokasi candi Ratu Boko adalah sekitar kurang lebih 32° C. pada musim penghujan curah hujan antara 44 sampai 131 mm. Berhubung curah hujan yang ada di daerah candi Ratu Boko tidak demikian tinggi pada waktu musim penghujan, maka tingkat erosi tidak terlalu besar, demikian pula curah hujan yang terjadi di bawah rata- rata musim kemarau menyebabkan daerah ini sering kekurangan air pada waktu musim kemarau. Candi Ratu Boko Yogyakarta memiliki potensi daya tarik wisata yang dapat mendatangkan banyak wisatawan , baik wisatawan domestik maupun wisatawan mancanegara. Potensi tersebut meliputi:

- a. Sebagai asset wisata dengan suasana pemandangan alam yang dapat dinikmati oleh wisatawan diatas puncak perbukitan candi Ratu Boko
- b. Panorama sunset menjadi andalan untuk kunjungan wisatawan baik domestik atau pun mancanegara
- c. Pertunjukan seni tradisi musik Gejug Lesung (menumbuk padi dengan alat tradisional) yang dimainkan penduduk setempat. Kesenian ini berawal dari kehidupan petani masyarakat desa yang sedang merayakan panen padi. Kesenian ini dilengkapi dengan gamelan dan juga tari- tarian.
- d. Tersedianya fasilitas- fasilitas wisata seperti Information Center, perkantoran, toilet, lokasi camping, pertamanan, pos keamanan serta fasilitas lain guna pemenuhan dan kenyamanan para wisatawan.

- e. Gardu pandang yang terletak diatas perbukitan sehingga wisatawan dapat menikmati keindahan candi Prambanan dari atas bukit dan perbukitan seribu.

2. Visi, Misi dan Strategi PT Taman Wisata Candi Unit Ratu Boko

Situs Candi Ratu Boko merupakan bagian dari PT Taman Wisata Candi Borobudur, Prambanan dan Ratu Boko (Persero), oleh karena itu visi, misi dan strategi menjadi satu dengan PT Taman Wisata Candi Borobudur, Prambanan dan Ratu Boko (Persero). Visi Ratu Boko yaitu: **“Menjadi perusahaan yang unggul dalam pengelolaan taman wisata dan lingkungan cagar budaya sebagai upaya pelestarian warisan budaya bangsa”**, sedangkan untuk misi candi Ratu Boko yaitu:

- a. Mengelola taman dan lingkungan sekitar candi Borobudur, Prambanan dan Ratu Boko dalam upaya pelestarian warisan budaya bangsa.
- b. Mengkomunikasikan nilai-nilai luhur cagar budaya dengan menyediakan pelayanan wisata budaya yang berkualitas.
- c. Mendukung pemberdayaan masyarakat lokal sebagai upaya pelestarian dan pengembangan perekonomian.
- d. Meningkatkan nilai perusahaan secara berkelanjutan.

Strategi yang dilakukan PT Taman Wisata Candi Unit Ratu Boko dalam rangka memberikan arah bisnis yang jelas bagi pengoperasian dan pengembangan perusahaan melalui penyempurnaan penyusunan rencana jangka panjang dan rencana tahunan perusahaan. Beberapa prinsip yang diterapkan oleh manajemen dalam melakukan perubahan kebijakan pada tahun 2014, yaitu:

- a. Komitmen pada pencapaian visi dan misi perusahaan
- b. Menjaga keseimbangan dalam mencapai pertumbuhan yang baik dan berkualitas
- c. Meningkatkan kompetensi, motivasi dan produktivitas sumber daya manusia sesuai kebutuhan organisasi

3. Kinerja Pengelola PT Taman Wisata Candi Unit Ratu Boko dalam Meningkatkan Kunjungan Wisatawan dengan Menginventarisasi Kekuatan, Kelemahan, Peluang dan Ancaman

Analisa kinerja pengelola PT Taman Wisata Candi Borobudur, Prambanan dan Ratu Boko dengan menginventarisasi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman dapat dilihat dalam analisa SWOT sederhana di bawah ini:

- a. *Strength* (Kekuatan)
 - 1) Pemandangan alam yang dapat dinikmati diatas perbukitan
 - 2) Sumber daya manusia yang kompeten dan handal
 - 3) Penggunaan teknologi informasi dalam operasional kerja
 - 4) Fasilitas, sarana dan prasarana yang sudah memadai
 - 5) Ketersediaan dana investasi dalam pelestarian dan pengembangan candi
- b. *Weakness* (Kelemahan)
 - 1) Aksesibilitas jalan yang belum memadai
 - 2) Tidak berkembangnya pasar souvenir/ tempat usaha masyarakat
 - 3) Kurangnya atraksi wisata/ kesenian sebagai daya tarik wisatawan
 - 4) Keterbatasan infrastruktur dan koneksi terutama koneksi bandara yang terlalu jauh untuk ditempuh wisatawan khususnya wisatawan mancanegara
 - 5) Daerah miskin akan sumber air

- c. *Opportunities* (Peluang)
 - 1) Pengembangan teknologi informasi (E- ticketing, online, CCTV, website, media sosial)
 - 2) Pengembangan potensi pasar
 - 3) Adanya dukungan dari pemerintah
 - 4) Dukungan masyarakat sekitar
- d. *Threath* (Ancaman)
 - 1) Letak candi yang segaris dengan jalur gempa
 - 2) Kesadaran masyarakat umum akan minat budaya menurun
 - 3) Adanya candi buatan di Negara lain
 - 4) Pengikisan batu candi

Berdasarkan hasil analisa data dengan menentukan kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang ada pada pengelola PT Taman Wisata Candi maka dapat ditemukan beberapa alternative strategi yaitu dengan memetakan komponen-komponen strategi dalam pengukuran kinerja melalui kekuatan dan kelemahan dengan faktor peluang dan ancaman, sebagai berikut:

- a. Strategi S-O, menangkap peluang dengan kekuatan yang ada (paling optimis)
 - 1) Mempertahankan dan mengembangkan kawasan wisata dan memaksimalkan potensi wisata yang tersedia
 - 2) Meningkatkan dan mengembangkan kualitas pelayanan sumber daya manusia yang sudah ada
 - 3) Mengembangkan pariwisata dengan memantapkan obyek-obyek wisata yang sudah ada dan penyediaan fasilitas serta utilitas pendukung. Sehingga pariwisata dapat menjadi sektor yang berperan dalam pengembangan ekonomi daerah.
 - 4) Mempertahankan kerjasama kepada *stakeholder* yang berhubungan langsung dalam menjaga dan melestarikan cagar budaya candi
 - 5) Memaksimalkan dan memanfaatkan kemajuan teknologi yang sudah tersedia dalam pengembangan cagar budaya candi
- b. Strategi O-W, memanfaatkan peluang dengan segala keterbatasan
 - 1) Melibatkan masyarakat lokal dalam pengembangan aksesibilitas, amenitas dan atraksi wisata
 - 2) Meningkatkan kualitas teknologi informasi dalam penjualan dan memasarkan produk/ jasa wisata candi
 - 3) Menetapkan kawasan wisata dengan kondisi fisik tertentu sebagai kawasan lindung dan pembatasan intensitas kegiatan di daerah penetrasi serta pelarangan penggunaan air yang tersedia di lokasi kawasan candi
- c. Strategi S-T, menghadapi tantangan dengan mengandalkan kekuatan
 - 1) Mempertahankan dan menjaga sumber daya alam yang tersedia sebagai icon wisata yang dimiliki
 - 2) Meningkatkan layanan melalui implementasi e-ticketing dengan bersinergi bersama PT Telkom melalui *skema managed service*.
 - 3) Memitigasi penanganan bencana khususnya dalam masa tanggap bencana alam.

- d. Strategi T-W, menghadapi tantangan dengan keterbatasan yang ada. Strategi ini juga disebut sebagai strategi yang paling pesimistis dan sangat lemah pengaruhnya bagi pengembangan daerah.
- 1) Mengoptimalkan cagar budaya candi Ratu Boko dengan menjaga dan melestarikan cagar budaya dari orang-orang yang tidak bertanggung jawab
 - 2) Menjaga dan mengoptimalkan potensi wisata yang menjadi andalan candi Ratu Boko

4. Penetapan Isu- Isu Strategi

Beberapa isu strategi yang dihadapi dalam meningkatkan kunjungan wisatawan di candi Ratu Boko yaitu:

- a. Isu yang berhubungan dengan pengadaan atraksi wisata/ daya tarik wisata dalam upaya meningkatkan kunjungan wisatawan di candi Ratu Boko diperlukan adanya pengembangan atraksi wisata baru yang dapat menarik minat wisatawan untuk berkunjung ke candi Ratu Boko. Isu pengadaan atraksi wisata ini sangat penting direalisasikan karena akan berpengaruh terhadap tingkat kunjungan wisatawan, banyaknya pengunjung yang berwisata di candi Ratu Boko akan berdampak pada tingkat penjualan tiket dan akan mempengaruhi pada divisi keuangan.
- b. Isu yang berhubungan dengan potensi usaha masyarakat lokal dalam meningkatkan kunjungan wisatawan di candi Ratu Boko. Mengingat candi Ratu Boko berada di tengah perkampungan masyarakat, maka usaha masyarakat sangatlah penting untuk dikembangkan karena dalam suatu daerah tujuan wisata, potensi usaha merupakan salah satu bagian dari pemenuhan kebutuhan wisatawan seperti souvenir shop, restoran atau rumah makan, biro perjalanan wisata, penginapan (home stay), dan usaha lain yang dapat mendukung perkembangan wisata candi Ratu Boko. Potensi usaha yang memadai untuk kebutuhan wisatawan yang melibatkan masyarakat lokal, dapat mendatangkan banyak wisatawan yang berminat untuk mengunjungi candi Ratu Boko dan secara tidak langsung akan memberikan dampak pada perekonomian masyarakat lokal.
- c. Isu yang berhubungan dengan aksesibilitas jalan dan infrastruktur menuju daerah wisata candi Ratu Boko. Aksesibilitas merupakan sarana dan infrastruktur untuk menuju sebuah destinasi wisata, misalnya jalan raya, ketersediaan sarana transportasi, dan rambu- rambu petunjuk jalan. Semakin baik aksesibilitas dan infrastruktur yang tersedia maka jumlah kunjungan wisatawan baik wisatawan lokal maupun mancanegara akan lebih meningkat. Namun aksesibilitas dan infrastruktur yang ada di daerah tujuan wisata candi Ratu Boko masih kurang baik, hal ini terbukti akses jalan menuju candi Ratu Boko masih sempit untuk dilalui kendaraan roda empat jika berpapasan dengan arus yang berlawanan, belum tersedianya rambu- rambu petunjuk arah menuju candi Ratu Boko dari jalan utama jogja- solo, sulitnya mencari sarana transportasi umum dari jalan utama menuju candi.
- d. Isu yang berhubungan dengan kesadaran masyarakat umum akan minat budaya menurun. Wisata budaya merupakan daerah tujuan wisata yang membutuhkan penjagaan, pelestarian dan juga pengembangan khusus. Wisata budaya yang dimiliki Yogyakarta salah satunya berupa candi, yang

mana candi tersebut sangat membutuhkan pelestarian dan penjagaan oleh orang-orang yang peduli akan pentingnya kebudayaan sebagai potensi wisata yang harus dipertahankan dan dikembangkan. Namun pada kenyataannya, saat ini minat masyarakat umum khususnya para kaum muda lebih berminat mengunjungi daerah tujuan wisata yang berupa pantai, gunung, dan daerah tujuan wisata yang lain bahkan dunia malam pun saat ini sudah menjadi daya tarik tersendiri bagi masyarakat umum.

5. Hasil Analisa Isu Strategi

Dari pengujian persyaratan analisa SWOT, maka ditemukan strategi-strategi yang dapat meningkatkan tingkat kunjungan wisatawan candi Ratu Boko. Strategi tersebut meliputi:

- Strategi Pengadaan Atraksi Wisata
- Strategi Peningkatan Potensi Usaha Masyarakat Lokal
- Strategi Pengembangan Aksesibilitas dan Infrastruktur
- Strategi Pemasaran dan Promosi

6. Kinerja Pengelola PT Taman Wisata Candi Unit Ratu Boko terhadap Tingkat Kunjungan Wisatawan dengan Pengukuran *Balance Scorecard*

Hasil pengukuran kinerja yang akan dipaparkan penulis dalam penelitian ini merupakan hasil dari analisa data yang telah didapatkan. Hasil pengukuran kinerja PT Taman Wisata Candi unit Ratu Boko akan dijabarkan sebagai berikut:

a. Perspektif Keuangan

Perspektif keuangan, pertumbuhan anggaran yang didapatkan pada PT Taman Wisata Candi unit Ratu Boko mengalami kenaikan yang signifikan dari tahun ke tahun yaitu meningkatnya jumlah wisatawan sehingga berpengaruh terhadap meningkatnya jumlah penjualan tiket candi Ratu Boko, sehingga berpengaruh terhadap *cash flow* yang selalu meningkat dari tahun 2010 sampai 2014. Hal ini dapat mendukung program kerja PT Taman Wisata Candi unit Ratu Boko yang telah direncanakan. Penilaian kinerja pada perspektif keuangan ini diukur dari hasil analisa data yang didapatkan penulis yaitu laporan keuangan tahunan PT Taman Wisata Candi unit Ratu Boko, dan hasil jawaban responden melalui kuesioner. Data tersebut dapat dibuktikan di bawah ini:

Tabel 1. Profit dan Loss PT Taman Wisata Candi Unit Ratu Boko



Hasil rekapitulasi jawaban responden pada variabel perspektif keuangan dari tiga indikator yaitu pertumbuhan, bertahan dan menuai sebagian besar responden menjawab setuju sebesar 10,14 atau 46,08%. Maka pengukuran kinerja pada

perspektif keuangan jika diukur dengan *performance grade* diberi nilai dua dan dinyatakan baik.

b. Perspektif Pelanggan

Pada perspektif ini pengukuran kinerja diukur dengan tingkat jumlah kunjungan wisatawan dari tahun 2010 sampai 2014 dan dari hasil rekapitulasi penyebaran kuesioner. Data yang didapatkan, tingkat kunjungan wisatawan dari tahun ke tahun mengalami peningkatan. Hal ini membuktikan bahwa pelayanan yang diberikan kepada pelanggan sudah memberikan kepuasan pada pelanggan sehingga pelanggan yang berkunjung di candi Ratu Boko semakin meningkat. Data tingkat jumlah kunjungan wisatawan dapat di lihat pada data di bawah ini:

Tabel 2. Jumlah Kunjungan Wisatawan domestik dan mancanegara

Tahun	Wisatawan Mancanegara	Wisatawan Domestik
2010	2.699	8.8124
2011	3.724	125.817
2012	4.852	109.004
2013	6.740	166.262
2014	9.296	202.359

Untuk hasil rerata variabel dari instrumen kuesioner, perspektif pelanggan yang terdiri dari dua indikator yaitu kelompok inti dan kelompok pengukuran nilai pelanggan mendapatkan jumlah nilai rerata responden sebesar 15 atau 68,18%. Dalam pengukuran penilaian kinerja *performance grade*, perspektif pelanggan mendapatkan nilai dua dan dinyatakan baik.

c. Perspektif Proses Bisnis Internal

Pada perspektif proses bisnis internal untuk mengukur kinerja digunakan instrument kuesioner dengan tiga indikator yaitu proses inovasi, proses operasi, dan proses pelayanan purna jual. Ke tiga indikator tersebut mendapatkan jumlah rerata variabel dari jawaban responden sebesar 10,22 atau 46,47%, maka pada perspektif proses bisnis internal jika diukur dengan *performance grade* mendapatkan nilai dua dan dinyatakan baik.

d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Pengukuran kinerja pada perspektif ini menggunakan instrumen kuesioner dengan tiga indikator yaitu kapabilitas pekerja, kapabilitas system informasi, dan iklim organisasi. Indikator kapabilitas pekerja mendapatkan nilai jawaban responden sebesar 15 atau 68,18%, penilaian kinerja pada indikator tersebut di nilai dengan angka 2 dan dinyatakan baik, sedangkan indikator kapabilitas system informasi mendapatkan nilai jawaban responden sebesar 9 atau 40,90%, diberi angka nilai 2 dan dinyatakan baik. Untuk indikator iklim organisasi mendapat nilai jawaban dari responden sebesar 10 atau 45,45%, diberi angka nilai 2 dan dinyatakan baik. Rerata pada ke tiga indikator pada variabel pembelajaran dan pertumbuhan sebesar 10,89 atau 49,5% dan mendapatkan angka pada pengukuran kinerja dua yang berarti kinerja pada perspektif ini dinyatakan baik.

Tabel 3. Ikhtisar Kerja PT Taman Wisata Candi Borobudur, Prambanan dan Ratu Boko

Perspektif	Kriteria	Skor
Perspektif Keuangan	Baik	2
Perspektif Pelanggan	Baik	2
Perspektif Proses Bisnis Internal	Baik	2
Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	Baik	2
Rerata skor		2

7. Keterkaitan Perspektif *Balance Scorecard* dengan Visi, Misi dan Strategi PT Taman Wisata Candi Unit Ratu Boko

Keterkaitan perspektif *balance scorecard* dengan visi, misi dan strategi PT Taman Wisata Candi Borobudur, Prambanan dan Ratu Boko (Persero) dapat dijabarkan oleh penulis sebagai berikut:

- a. Perspektif Keuangan kinerja PT Taman Wisata Candi unit Ratu Boko dinyatakan baik, hal ini ditunjukkan dengan meningkatnya pendapatan keuangan atau *cash flow* dari tahun ke tahun. Dengan meningkatnya anggaran pendapatan PT Taman Wisata Candi unit Ratu Boko ini, maka misi kegiatan dalam mengelola dan pelestarian warisan budaya yang berupa candi dapat dilaksanakan dengan baik sehingga akan meningkatkan jumlah kunjungan wisatawan.
- b. Perspektif pelanggan dan proses bisnis internal menyatakan kinerja PT Taman Wisata Candi unit Ratu Boko dinyatakan baik. Hasil ini memperlihatkan bahwa kerja sama dan kemitraan dengan masyarakat dan pelanggan sudah terjalin dengan baik, terjalinnya hubungan yang baik dengan masyarakat dan pelanggan maka misi PT Taman Wisata Candi unit Ratu Boko dalam penyediaan pelayanan sudah berkualitas serta pelestarian dan pengembangan pemberdayaan masyarakat lokal dapat tercapai.
- c. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menyatakan kinerja PT Taman Wisata Candi unit Ratu Boko dinyatakan baik. Dengan adanya pelatihan, penyediaan system informasi yang berupa jaringan internet dalam setiap unit kerja dan setiap divisi, serta adanya penghargaan dan sanksi karyawan, maka misi PT Taman Wisata Candi unit Ratu Boko dalam meningkatkan nilai perusahaan secara berkelanjutan akan mudah diwujudkan.

KESIMPULAN DAN SARAN

1. Kesimpulan

Setelah penulis melakukan penelitian dan juga analisa data, penulis dapat menyimpulkan hasil dari penelitian tersebut. Hasil penelitian penulis dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

- a. Hasil dari analisa SWOT, ditemukan beberapa strategi dalam meningkatkan kunjungan wisatawan, yaitu:
 - 1) Strategi pengadaan atraksi wisata
 - 2) Strategi peningkatan potensi usaha masyarakat lokal
 - 3) Strategi pengembangan aksesibilitas dan infrastruktur
 - 4) Strategi pemasaran dan promosi

- b. Pengukuran kinerja pada PT Taman Wisata Candi unit Ratu Boko dapat diukur dengan pendekatan *balance scorecard*, dengan empat perspektif yaitu:
- 1) Perspektif keuangan: pada perspektif keuangan hasil yang didapatkan dengan pengukuran *performance grade* mendapatkan skor 2 dan berarti bahwa kinerja perspektif keuangan pada PT Taman Wisata Candi Unit Ratu Boko dinyatakan baik.
 - 2) Perspektif pelanggan: hasil pengukuran melalui *balance scorecard* dengan pendekatan *performance grade*, pada perspektif pelanggan mendapatkan skor 2 dan perspektif pelanggan dinyatakan baik.
 - 3) Perspektif proses bisnis internal: pada perspektif ini, dengan pengukuran *balance scorecard* dengan pendekatan *performance grade*, perspektif proses bisnis internal mendapatkan skor 2 yang berarti kinerja PT Taman Wisata Candi Unit Ratu Boko dinyatakan baik.
 - 4) Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan: kinerja PT Taman Wisata Candi Unit Ratu Boko dalam hal perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mendapatkan skor nilai 2 dan berarti bahwa kinerja PT Taman Wisata Candi Unit Ratu Boko dinyatakan baik.

2. Saran

Setelah penulis melakukan penelitian, maka penulis akan memberikan saran bagi PT Taman Wisata Candi unit Ratu Boko sebagai pihak pengelola cagar budaya candi. Saran yang ingin disampaikan penulis terhadap pengelola cagar budaya yaitu PT Taman Wisata Candi unit Ratu Boko dalam meningkatkan jumlah kunjungan wisatawan di candi Ratu Boko, sebagai berikut:

- a. Saran dari sisi hasil analisa SWOT
- 1) Mengembangkan potensi usaha masyarakat lokal dengan memanfaatkan lokasi- lokasi yang telah tersedia di kawasan candi Ratu Boko
 - 2) Menambahkan atraksi wisata baru sebagai daya tarik wisata di candi Ratu Boko
 - 3) Menghidupkan kembali jalan utama menuju lokasi candi Ratu Boko sehingga pengunjung tidak melewati jalan masyarakat.
 - 4) Penambahan sarana transportasi umum untuk pengunjung yang tidak menggunakan paket tour.
- b. Saran dari sisi hasil analisa *Balance Scorecard* adalah pada perspektif keuangan. Perspektif keuangan merupakan perspektif yang sangat mendasar dalam pelestarian dan pengembangan candi Ratu Boko, karena semua kegiatan sangat bergantung pada pengelolaan keuangan candi Ratu Boko. Sehingga diharapkan PT Taman Wisata Candi Ratu Boko dapat mengelola keuangannya seefisien dan seefektif mungkin, hal ini dapat dilakukan dengan cara:
- 1) Menjaga dan merawat fasilitas, sarana dan prasarana yang sudah ada
 - 2) Meningkatkan pemasaran dan promosi kepada pangsa pasar baru
 - 3) Mempertahankan potensi wisata yang sudah dimiliki saat ini.

3. Riset yang akan datang dan Keterbatasan Penelitian

Peneliti menyadari bahwa penelitian ini masih sangat kurang sempurna, peneliti berharap kepada peneliti yang akan melakukan penelitian di candi Ratu Boko khususnya penelitian yang berhubungan dengan peningkatan jumlah kunjungan wisatawan akan menyempurnakan penelitian yang telah dilakukan saat ini, sehingga candi Ratu Boko akan lebih diminati oleh banyak pengunjung dari berbagai kalangan.

Minatnya pengunjung untuk mengunjungi daerah wisata candi diharapkan penulis akan memberikan dampak yang positif bagi PT Taman Wisata Candi unit Ratu Boko dalam menjaga dan melestarikan cagar budaya sebagai warisan budaya bangsa.

DAFTAR PUSTAKA

- Bastian, Indra. 2006. *Akuntansi Sektor Publik: Suatu Pengantar*. Jakarta: Penerbit Erlangga. .
- H.B. Sutopo. 2006. *Penelitian Kualitatif : Dasar Teori dan Terapannya Dalam Penelitian*. Surakarta: Universitas sebelas Maret
- Imelda, R.H.N., 2004, *Implementasi Balanced Scorecard Pada Organisasi Publik*, *Jurnal Akuntansi dan Keuangan* Vol. 6, No. 2:106-122, UNKRIS Petra.
- Investor, Daily. 2010. "Udang Komoditas Unggulan", diakses pada 15 Maret 2015, www.kkp.go.id/index.php/arsip/c/2026/udang-komoditas-unggulan/
- Kaplan R.S. dan Norton D.P. 1996. *Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*: Harvard Business Review.
- Kaplan R.S. dan Norton D.P. 2000. *Balanced Scorecard Menerapkan Strategi Aksi*. Jakarta: Erlangga.
- Kurnianto, Heru Tjahyono. 2003. *Budaya Organisasi dan Balance Scorecard*. Yogyakarta: UPFE UMY
- Luis, Suwardi, dan Biromo, Prima. A. 2007. *Step by Step in Cascading Balanced Scorecard to Functional Scorecards*. Jakarta : Gramedia Pustaka Utama.
- Louis Gottschalk. 1986. *Mengerti Sejarah (Terjemahan Nugroho Notosusanto)*. Jakarta: UI Press.
- Mahadewi, E. Ni Made dan Rai Utama, I.G. Bagus. 2012. *Metode Penelitian Pariwisata dan Perhotelan*. Yogyakarta. Penerbit: CV Andi Offset.
- Mahsun, Muhammad. 2006. *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: BPFE
- Manullang, M. 2006. *Dasar- Dasar Manajemen*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press
- Mardiasmo. 2009. *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Moehariono. 2012. *Perencanaan, Aplikasi dan Pengembangan Indikator Kinerja Utama (IKU) Bisnis dan Publik*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Moleong, J Lexy. 2005. *Metodologi penelitian Kualitatif*. Bandung : PT.Remaja Rosdakarya.
- Muljadi, A.J. 2009. *Kepariwisataaan dan Perjalanan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Mulyadi. 2007. *Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personel Berbasis Balanced Scorecard*. Jogjakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKNP.

- Mulyadi. 2014. *Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personel Berbasis Balanced Scorecard*. Jogjakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKNP
- Musanef. 1995. *Manajemen Usaha Perjalanan Wisata Di Indonesia*. Jakarta: Gunung Agung
- Neely, A., Adams, C. & Kennerly, M. 2002. *The Performance PRISM: The Scorecard for Measuring and Managing Business Success*. United Kingdom: Copyright Licensing Agency Ltd.
- Pendit, N. S 2006. *Ilmu Pariwisata*. Jakarta: Pradnya Paramita
- Pitana, I Gde dan Diarta. 2009. *Pengantar Ilmu Pariwisata*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Soekadijo. R. G. 1996. *Anatomi Pariwisata: Memahami Pariwisata Sebagai Systematic Linknge*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama
- Sugiyono. 2008. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Suwantoro, Gamal. 1997. *Dasar- Dasar Pariwisata*. Yogyakarta: Andi Offset
- Terry, George R dan Rue, W Leslie. 2009. *Dasar- Dasar Manajemen*. Jakarta: PT Bumi Aksara
- Veithzal Rivai, 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*, Bandung: PT. Remaja Rosda Karya.
- Wardiyanta. 2006. *Metode Penelitian Pariwisata*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Yoeti, Oka. A. dkk. 2006. *Pariwisata Budaya: Masalah dan Solusinya*. Jakarta: PT. Pradnya Paramita.
- Yoeti, Oka. A. 2009. *Pengantar Ilmu Pariwisata*. Bandung: Angkasa.