

**ANALYSIS OF BALANCED SCORECARD IMPLEMENTATION AS A PERFORMANCE
MEASUREMENT TOOL AT SONGA ADVENTURE TOURISM COMPANY**

**Maharani Allegra Paramitha¹, Muhammad Rafif Baihaqi², Intan Ayu Prameswari³, Hanny Ananda Al
Ansori⁴, Diki Fa'iq Abyantara⁵, Darlin Aulia⁶**

^{1,2,3,4,5,&6}Universitas Telkom Direktorat Kampus Surabaya
Email: maharanialegra146@gmail.com

ABSTRACT

This study aims to analyze the application of the Balanced Scorecard (BSC) as a performance measurement tool at Songa Adventure, an adventure tourism company that has been operating since 1999 with white-water rafting as its main service in East Java. The BSC approach covers four perspectives: financial, customer, internal business process, and learning and growth. The results show that Songa Adventure's actual performance consistently exceeded its targets across all perspectives. In the financial perspective, visitor growth reached 13% against a 10% target, while revenue efficiency through cost management reached 17% against a 15% target. From the customer side, satisfaction scores increased by 12%, repeat orders by 32%, and customer referrals by 22%. The internal business process perspective recorded 100% accident-free operations and 96% SOP compliance. Meanwhile, the learning and growth perspective showed 92% of guides holding valid certifications, an employee satisfaction score of 82%, and an employee retention rate of 87%. These findings suggest that BSC is a relevant and effective strategic management tool for adventure tourism companies in linking day-to-day operations to long-term organizational goals.

Keywords: *Balanced Scorecard; Performance Measurement; Adventure Tourism; Songa Adventure; Strategic Management*

**ANALISIS PENERAPAN BALANCED SCORECARD SEBAGAI ALAT PENGUKURAN KINERJA
PADA PERUSAHAAN WISATA PETUALANGAN SONGA ADVENTURE**

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penerapan Balanced Scorecard (BSC) sebagai alat pengukuran kinerja pada Songa Adventure, perusahaan wisata petualangan yang telah beroperasi sejak tahun 1999 dengan layanan utama arung jeram di Jawa Timur. Pendekatan BSC yang digunakan mencakup empat perspektif, yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja aktual Songa Adventure secara keseluruhan berhasil melampaui target yang telah ditetapkan pada semua perspektif. Pada perspektif keuangan, pertumbuhan jumlah pengunjung mencapai 13% dari target 10%, sedangkan efisiensi pendapatan melalui pengelolaan biaya mencapai 17% dari target 15%. Dari sisi pelanggan, skor kepuasan meningkat 12%, repeat order 32%, dan rekomendasi pelanggan 22%. Perspektif proses bisnis internal mencatat 100% kegiatan bebas kecelakaan dan kepatuhan SOP sebesar 96%. Sementara itu, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan 92% guide bersertifikasi, kepuasan karyawan 82%, dan retensi karyawan 87%. Temuan ini menunjukkan bahwa BSC merupakan alat manajemen strategis yang relevan dan efektif bagi perusahaan wisata petualangan dalam menghubungkan aktivitas operasional sehari-hari dengan tujuan organisasi jangka panjang.

Kata Kunci: *Balanced Scorecard; Pengukuran Kinerja; Wisata Petualangan; Songa Adventure; Manajemen Strategis*

PENDAHULUAN

Perkembangan dunia bisnis pada era globalisasi saat ini berlangsung sangat cepat dan dinamis (Lestari & Merthayasa, 2022). Kemajuan teknologi informasi, perubahan perilaku konsumen, serta meningkatnya tingkat persaingan antarperusahaan menuntut setiap organisasi untuk mampu beradaptasi dengan berbagai perubahan yang terjadi. Kondisi tersebut tidak hanya dirasakan oleh perusahaan manufaktur yang menghasilkan produk fisik, tetapi juga oleh perusahaan yang bergerak pada sektor jasa, termasuk industri pariwisata dan wisata petualangan. Perusahaan yang tidak mampu mengikuti perkembangan lingkungan bisnis akan menghadapi kesulitan dalam mempertahankan keberlangsungan usahanya (Dwiastanti & Mustapa, 2020). Oleh karena itu, setiap organisasi perlu memiliki strategi yang tepat serta sistem pengelolaan yang efektif agar dapat bertahan dan berkembang di tengah persaingan yang semakin ketat. Salah satu aspek penting yang perlu diperhatikan oleh perusahaan adalah kemampuan dalam mengukur dan mengevaluasi kinerja organisasi secara berkelanjutan (Supriyadi & Zaharuddin, 2023). Pengukuran kinerja diperlukan untuk mengetahui sejauh mana tujuan perusahaan telah tercapai, sekaligus menjadi dasar dalam pengambilan keputusan manajerial yang lebih tepat.

Dalam praktiknya, pengukuran kinerja perusahaan selama bertahun-tahun lebih banyak berfokus pada aspek keuangan (Salsabilla & Zerlina, 2021). Indikator seperti laba bersih, tingkat profitabilitas, Return on Investment (ROI), Return on Assets (ROA), pertumbuhan pendapatan, dan berbagai rasio keuangan lainnya sering digunakan sebagai ukuran utama dalam menilai keberhasilan Perusahaan (Budianto & Dewi, 2023). Pendekatan ini memang memberikan informasi yang penting mengenai kondisi finansial organisasi, namun memiliki beberapa keterbatasan. Ukuran keuangan pada dasarnya hanya menggambarkan hasil dari aktivitas yang telah dilakukan pada masa lalu sehingga bersifat historis. Informasi tersebut belum mampu menjelaskan faktor-faktor yang menyebabkan keberhasilan atau kegagalan perusahaan dalam mencapai target yang telah ditetapkan (Ali & Kodrat, 2017). Selain itu, ukuran keuangan juga tidak dapat menggambarkan secara langsung bagaimana kualitas pelayanan yang diberikan kepada pelanggan, tingkat kepuasan konsumen, efektivitas proses operasional, maupun kemampuan perusahaan dalam mengembangkan sumber daya manusianya. Padahal, faktor-faktor tersebut memiliki peran yang sangat besar dalam menentukan keberhasilan organisasi pada masa yang akan datang.

Perubahan lingkungan bisnis yang semakin kompleks membuat perusahaan tidak lagi dapat bergantung sepenuhnya pada ukuran keuangan sebagai alat evaluasi kinerja (Tanjung, 2024). Pada era ekonomi modern, aset tidak berwujud seperti kualitas sumber daya manusia, inovasi, loyalitas pelanggan, reputasi perusahaan, dan kemampuan organisasi dalam beradaptasi sering kali memiliki kontribusi yang lebih besar terhadap keberhasilan perusahaan dibandingkan aset fisik yang dimiliki (Suarlin, 2025). Sebuah perusahaan dapat saja menunjukkan kinerja keuangan yang baik dalam jangka pendek, namun apabila pelanggan tidak puas, kualitas pelayanan menurun, atau kompetensi karyawan tidak berkembang, maka keberlangsungan perusahaan dalam jangka panjang akan terancam. Oleh karena itu, organisasi membutuhkan suatu sistem pengukuran yang mampu memberikan gambaran yang lebih menyeluruh mengenai kondisi perusahaan sehingga proses pengambilan keputusan dapat dilakukan secara lebih akurat dan efektif (Indawati et al., 2024).

Menjawab kebutuhan tersebut, Kaplan dan Norton pada awal tahun 1990-an memperkenalkan konsep Balanced Scorecard (BSC) sebagai suatu sistem pengukuran kinerja yang lebih komprehensif (Hadiansah et al., 2021). Balanced Scorecard dikembangkan sebagai respons terhadap kelemahan sistem pengukuran tradisional yang hanya berfokus pada indikator keuangan (Burhany et al., 2021). Menurut Kaplan dan Norton (1996), keberhasilan organisasi tidak hanya ditentukan oleh pencapaian aspek finansial, tetapi juga dipengaruhi oleh kemampuan perusahaan dalam menciptakan kepuasan pelanggan, menjalankan proses bisnis yang efektif, serta mengembangkan kompetensi sumber daya manusia secara berkelanjutan (Mediaty et al., 2024). Balanced Scorecard memungkinkan perusahaan menerjemahkan visi dan strategi organisasi ke dalam serangkaian tujuan dan ukuran kinerja yang lebih terstruktur sehingga pencapaian strategi dapat dipantau secara lebih jelas (Purnomo et al., 2026).

Konsep Balanced Scorecard menempatkan pengukuran kinerja ke dalam empat perspektif utama yang saling berkaitan, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran serta pertumbuhan (Ciptani, 2000). Perspektif keuangan digunakan untuk menilai keberhasilan perusahaan dalam menghasilkan nilai ekonomi. Perspektif pelanggan berfokus pada kemampuan perusahaan dalam memenuhi kebutuhan dan harapan konsumen (Ferrinadewi & Djati, 2004). Perspektif proses bisnis internal mengukur efektivitas berbagai aktivitas operasional yang mendukung penciptaan nilai bagi pelanggan. Sementara itu, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menitikberatkan pada pengembangan sumber daya manusia, sistem informasi, dan budaya organisasi yang mendukung peningkatan kinerja Perusahaan (Cuk Jaka, 2025). Keempat perspektif tersebut membentuk hubungan sebab-akibat yang menggambarkan bagaimana investasi pada sumber daya manusia dan proses internal dapat menghasilkan kepuasan pelanggan yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja keuangan perusahaan.

Penerapan Balanced Scorecard menjadi semakin penting pada perusahaan jasa karena karakteristik bisnis jasa sangat berbeda dengan perusahaan manufaktur. Dalam perusahaan jasa, kualitas pelayanan merupakan faktor utama yang menentukan tingkat kepuasan pelanggan (Budiarno et al., 2022). Produk yang ditawarkan tidak dapat disimpan atau diuji terlebih dahulu sebelum digunakan sehingga pengalaman pelanggan menjadi ukuran utama

keberhasilan perusahaan. Oleh sebab itu, pengukuran kinerja yang hanya berfokus pada aspek finansial tidak akan mampu menggambarkan kondisi organisasi secara menyeluruh (Oemar, 2010). Diperlukan pendekatan yang mampu mengukur kualitas pelayanan, loyalitas pelanggan, efektivitas operasional, serta kemampuan sumber daya manusia agar perusahaan dapat memahami faktor-faktor yang memengaruhi keberhasilan bisnisnya (Hermanto, 2019).

Salah satu sektor jasa yang mengalami perkembangan cukup pesat dalam beberapa tahun terakhir adalah industri pariwisata (Saadah et al., 2023). Pariwisata telah menjadi salah satu sektor strategis yang memberikan kontribusi besar terhadap pertumbuhan ekonomi, penciptaan lapangan kerja, serta peningkatan pendapatan daerah (Fadilla, 2024). Di Indonesia, sektor pariwisata terus menunjukkan perkembangan yang positif seiring meningkatnya minat masyarakat terhadap aktivitas rekreasi dan perjalanan wisata (Firanti, 2026). Perubahan gaya hidup masyarakat yang semakin menghargai pengalaman dan aktivitas berbasis alam turut mendorong pertumbuhan berbagai jenis wisata baru, termasuk wisata petualangan. Aktivitas seperti arung jeram, pendakian gunung, camping, tracking, outbound, dan kegiatan team building kini semakin diminati oleh berbagai kelompok masyarakat, mulai dari pelajar, mahasiswa, keluarga, komunitas, hingga perusahaan dan instansi pemerintah.

Meskipun memiliki peluang pasar yang cukup besar, industri wisata petualangan juga menghadapi tantangan yang tidak ringan. Berbeda dengan wisata konvensional, wisata petualangan memiliki tingkat risiko yang lebih tinggi sehingga aspek keselamatan menjadi faktor yang sangat penting. Perusahaan penyedia jasa wisata petualangan harus mampu memastikan bahwa seluruh aktivitas yang dilakukan memenuhi standar keamanan yang telah ditetapkan (Ohyver et al., 2024). Selain itu, perusahaan juga harus menjaga kualitas pelayanan, menyediakan fasilitas yang memadai, meningkatkan kompetensi pemandu wisata, serta membangun citra positif di mata pelanggan. Kegagalan dalam mengelola salah satu aspek tersebut dapat berdampak langsung terhadap tingkat kepuasan pelanggan dan reputasi Perusahaan (Simanjuntak et al., 2025). Oleh karena itu, perusahaan wisata petualangan membutuhkan sistem pengukuran kinerja yang mampu mengevaluasi seluruh aspek operasional secara terpadu.

Perkembangan teknologi digital dan media sosial juga memberikan tantangan sekaligus peluang bagi perusahaan wisata petualangan (Siregar, 2025). Saat ini pelanggan memiliki akses yang sangat luas untuk memperoleh informasi mengenai kualitas suatu destinasi wisata melalui internet. Ulasan pelanggan pada platform digital seperti Google Review, media sosial, dan berbagai situs perjalanan dapat memengaruhi keputusan calon wisatawan dalam memilih suatu destinasi (Natalia et al., 2025). Pengalaman positif yang dibagikan pelanggan dapat menjadi sarana promosi yang sangat efektif, sedangkan pengalaman negatif dapat dengan cepat menyebar dan menurunkan kepercayaan masyarakat terhadap perusahaan. Kondisi ini menunjukkan bahwa keberhasilan perusahaan tidak lagi hanya ditentukan oleh kemampuan menghasilkan keuntungan, tetapi juga oleh kemampuan menciptakan pengalaman pelanggan yang memuaskan serta menjaga kualitas pelayanan secara konsisten (Umatin et al., 2024).

Salah satu perusahaan yang bergerak di bidang wisata petualangan dan cukup dikenal di Jawa Timur adalah Songa Adventure. Perusahaan ini didirikan pada tahun 1999 dan secara resmi berbadan hukum Perseroan Terbatas pada tahun 2002. Berlokasi di Kabupaten Probolinggo, Songa Adventure dikenal sebagai salah satu pelopor wisata arung jeram di Indonesia. Produk utama yang ditawarkan perusahaan adalah wisata rafting di Sungai Pekalen yang memiliki karakteristik aliran sungai yang menantang dan panorama alam yang menarik. Selain rafting, perusahaan juga menyediakan berbagai layanan lain seperti outbound, camping, tracking, gathering, family gathering, pelatihan kepemimpinan, dan team building yang ditujukan bagi berbagai segmen pelanggan.

Keberhasilan Songa Adventure bertahan selama lebih dari dua dekade menunjukkan bahwa perusahaan memiliki kemampuan yang baik dalam mengelola operasional dan memenuhi kebutuhan pasar. Namun demikian, bertahannya perusahaan dalam jangka panjang tidak berarti bahwa perusahaan terbebas dari berbagai tantangan bisnis. Perubahan preferensi pelanggan, meningkatnya jumlah pesaing, perkembangan teknologi, serta tuntutan terhadap kualitas pelayanan yang semakin tinggi mengharuskan perusahaan untuk terus melakukan evaluasi dan perbaikan. Oleh karena itu, diperlukan suatu sistem pengukuran kinerja yang mampu memberikan gambaran menyeluruh mengenai kondisi perusahaan sehingga manajemen dapat mengetahui area mana yang telah berjalan dengan baik dan area mana yang masih memerlukan peningkatan.

Beberapa penelitian terdahulu menunjukkan bahwa *Balanced Scorecard* merupakan salah satu metode yang efektif dalam mengukur kinerja organisasi secara komprehensif. Penelitian (Rumintjap, 2013) menunjukkan bahwa penerapan *Balanced Scorecard* mampu membantu perusahaan dalam mengintegrasikan berbagai indikator kinerja sehingga proses evaluasi menjadi lebih objektif dan terarah. Hasil penelitian (Wulandari et al., 2025) juga menunjukkan bahwa perusahaan yang menerapkan *Balanced Scorecard* cenderung memiliki sistem pengelolaan kinerja yang lebih baik karena mampu menghubungkan tujuan strategis dengan aktivitas operasional sehari-hari. Namun demikian, penelitian yang secara khusus membahas penerapan *Balanced Scorecard* pada perusahaan wisata petualangan masih relatif terbatas sehingga diperlukan kajian yang lebih mendalam mengenai penerapannya pada sektor tersebut.

Meskipun literatur terdahulu telah mengonfirmasi efektivitas BSC pada industri jasa hospitality konvensional seperti perhotelan (Wulandari et al., 2025) dan sektor publik (Oemar, 2010), terdapat *research gap* yang signifikan ketika model ini direplikasi langsung pada industri wisata petualangan berisiko tinggi (*high-risk adventure tourism*). Pada industri jasa konvensional, perspektif proses bisnis internal umumnya didominasi oleh kecepatan layanan dan efisiensi biaya. Sebaliknya, pada wisata petualangan seperti arung jeram, perspektif ini sepenuhnya dikendalikan oleh manajemen risiko mutlak (*zero-accident tolerance*) yang berbanding lurus dengan kompetensi fisik pemandu. Kontribusi teoretis dari penelitian ini bukan sekadar mengaplikasikan target versus capaian secara mekanistik, melainkan mendekonstruksi hubungan kausalitas BSC. Penelitian ini menawarkan pengetahuan baru mengenai bagaimana *safety-driven operations* (proses internal) bertransformasi menjadi *trust-building mechanism* (perspektif pelanggan) yang pada akhirnya mengamankan *financial sustainability* pada perusahaan jasa berbasis risiko.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian mengenai penerapan Balanced Scorecard pada Songa Adventure menjadi penting untuk dilakukan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kinerja perusahaan berdasarkan empat perspektif Balanced Scorecard, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Melalui pendekatan tersebut, diharapkan dapat diperoleh gambaran yang lebih lengkap mengenai kondisi perusahaan serta faktor-faktor yang mendukung pencapaian kinerjanya. Selain memberikan kontribusi secara akademis, hasil penelitian ini juga diharapkan dapat menjadi bahan evaluasi bagi manajemen perusahaan dalam merumuskan strategi yang lebih efektif guna meningkatkan daya saing dan keberlanjutan usaha di masa mendatang.

TINJAUAN PUSTAKA

Konsep Balanced Scorecard

Balanced Scorecard (BSC) merupakan salah satu konsep manajemen strategis yang berkembang pesat dan banyak digunakan oleh organisasi modern dalam mengukur serta mengevaluasi kinerja perusahaan. Konsep ini pertama kali diperkenalkan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton pada awal tahun 1990-an melalui artikel yang diterbitkan dalam Harvard Business Review berjudul *The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance*. Kemunculan konsep Balanced Scorecard dilatarbelakangi oleh adanya perubahan lingkungan bisnis yang semakin kompleks, dinamis, dan kompetitif. Pada masa itu, sebagian besar organisasi masih menggunakan sistem pengukuran kinerja tradisional yang hanya berfokus pada aspek keuangan seperti laba, tingkat pengembalian investasi, pertumbuhan pendapatan, dan arus kas. Meskipun indikator keuangan tersebut penting sebagai alat untuk mengetahui kondisi perusahaan, ukuran tersebut dinilai belum mampu memberikan gambaran secara menyeluruh mengenai kemampuan organisasi dalam menciptakan nilai dan mempertahankan keunggulan kompetitif di masa depan.

Menurut Kaplan dan Norton (1996), ukuran keuangan pada dasarnya merupakan indikator hasil (*lagging indicators*) yang hanya menunjukkan konsekuensi dari keputusan dan aktivitas yang telah dilakukan pada masa lalu. Informasi yang dihasilkan memang dapat digunakan untuk mengetahui apakah perusahaan memperoleh keuntungan atau mengalami kerugian, namun tidak dapat menjelaskan faktor-faktor apa saja yang menyebabkan kondisi tersebut terjadi. Akibatnya, manajemen sering kali terlambat dalam mengambil tindakan perbaikan karena hanya berfokus pada hasil akhir tanpa memperhatikan faktor-faktor yang menjadi penyebab utama keberhasilan maupun kegagalan organisasi. Kondisi ini mendorong perlunya suatu sistem pengukuran yang mampu melihat kinerja perusahaan dari berbagai sudut pandang sehingga organisasi dapat mengambil keputusan yang lebih tepat dan berorientasi pada masa depan.

Sebagai respons terhadap kebutuhan tersebut, Kaplan dan Norton mengembangkan Balanced Scorecard sebagai suatu kerangka kerja yang mampu mengintegrasikan ukuran keuangan dan nonkeuangan ke dalam satu sistem manajemen yang saling berkaitan. Konsep ini menekankan bahwa keberhasilan organisasi tidak hanya ditentukan oleh pencapaian finansial, tetapi juga dipengaruhi oleh tingkat kepuasan pelanggan, efektivitas proses operasional, kemampuan organisasi dalam berinovasi, serta kualitas sumber daya manusia yang dimiliki. Dengan kata lain, Balanced Scorecard membantu perusahaan untuk memahami bahwa pencapaian keuntungan merupakan hasil dari berbagai aktivitas yang dilakukan secara konsisten dalam jangka panjang. Oleh karena itu, perusahaan perlu mengelola faktor-faktor nonkeuangan yang menjadi penggerak utama terciptanya kinerja finansial yang baik.

Secara sederhana, Balanced Scorecard dapat diartikan sebagai kartu skor berimbang yang digunakan untuk mengukur dan mengelola kinerja organisasi secara komprehensif. Istilah *balanced* atau berimbang menunjukkan bahwa pengukuran dilakukan secara seimbang antara aspek keuangan dan nonkeuangan, antara tujuan jangka pendek dan jangka panjang, antara indikator hasil dan indikator pendorong kinerja, serta antara kepentingan internal dan eksternal organisasi. Sementara itu, istilah *scorecard* merujuk pada alat yang digunakan untuk mencatat, memantau, dan mengevaluasi pencapaian berbagai indikator kinerja yang telah ditetapkan perusahaan. Melalui pendekatan ini, organisasi dapat memperoleh gambaran yang lebih utuh mengenai kondisi aktual perusahaan sekaligus mengetahui faktor-faktor yang perlu diperbaiki untuk mencapai tujuan strategis di masa mendatang.

Dalam perkembangannya, Balanced Scorecard tidak lagi dipandang hanya sebagai alat pengukuran kinerja, tetapi juga sebagai sistem manajemen strategis yang membantu organisasi menerjemahkan visi dan misi ke dalam tindakan operasional yang nyata. Kaplan dan Norton (1996) menjelaskan bahwa banyak perusahaan gagal mencapai tujuan strategisnya bukan karena strategi yang disusun kurang baik, melainkan karena strategi tersebut tidak dipahami dan tidak diterapkan secara konsisten oleh seluruh anggota organisasi. Balanced Scorecard hadir sebagai sarana untuk mengkomunikasikan strategi kepada seluruh tingkatan organisasi sehingga setiap individu memahami perannya masing-masing dalam mendukung pencapaian tujuan perusahaan. Dengan adanya indikator kinerja yang jelas, setiap bagian organisasi dapat mengetahui target yang harus dicapai serta kontribusinya terhadap keberhasilan perusahaan secara keseluruhan.

Salah satu keunggulan utama Balanced Scorecard adalah adanya hubungan sebab-akibat (*cause and effect relationship*) antarindikator yang digunakan. Hubungan tersebut menjelaskan bahwa keberhasilan dalam satu perspektif akan memengaruhi pencapaian pada perspektif lainnya. Sebagai contoh, perusahaan yang secara konsisten meningkatkan kompetensi karyawan melalui pelatihan dan pengembangan akan memiliki sumber daya manusia yang lebih profesional. Karyawan yang kompeten akan mampu menjalankan proses operasional dengan lebih efektif dan efisien sehingga kualitas layanan yang diberikan kepada pelanggan meningkat. Peningkatan kualitas layanan akan berdampak pada meningkatnya kepuasan pelanggan, loyalitas pelanggan, dan jumlah pelanggan baru. Pada akhirnya, kondisi tersebut akan berkontribusi terhadap peningkatan pendapatan dan profitabilitas perusahaan. Hubungan inilah yang menjadi dasar utama dalam penerapan Balanced Scorecard dan membedakannya dari sistem pengukuran kinerja tradisional yang cenderung melihat setiap indikator secara terpisah.

Bagi perusahaan jasa wisata petualangan seperti Songa Adventure, penerapan Balanced Scorecard memiliki tingkat relevansi yang sangat tinggi. Hal ini disebabkan karena keberhasilan perusahaan tidak hanya ditentukan oleh jumlah pendapatan yang diperoleh, tetapi juga oleh kualitas pelayanan yang diberikan kepada pelanggan, tingkat keselamatan selama kegiatan berlangsung, efektivitas proses operasional, serta kemampuan sumber daya manusia dalam menjalankan tugasnya. Dalam industri wisata petualangan, pengalaman pelanggan menjadi produk utama yang dijual oleh perusahaan. Oleh karena itu, keberhasilan organisasi tidak dapat diukur hanya melalui laporan keuangan semata, tetapi harus mempertimbangkan berbagai faktor lain yang memengaruhi kepuasan dan loyalitas pelanggan.

Selain itu, karakteristik industri wisata petualangan yang memiliki tingkat risiko relatif tinggi menjadikan aspek keselamatan sebagai salah satu faktor yang sangat penting untuk diperhatikan. Perusahaan harus memastikan bahwa seluruh aktivitas operasional berjalan sesuai standar keselamatan yang telah ditetapkan. Kegagalan dalam menjaga keselamatan pelanggan dapat berdampak pada menurunnya kepercayaan masyarakat, rusaknya reputasi perusahaan, bahkan menimbulkan kerugian finansial yang besar. Oleh karena itu, pengukuran kinerja melalui Balanced Scorecard memungkinkan perusahaan untuk memantau aspek keselamatan, kualitas layanan, kepuasan pelanggan, serta pengembangan sumber daya manusia secara bersamaan sehingga manajemen dapat memperoleh gambaran yang lebih lengkap mengenai kondisi organisasi.

Dalam konteks penelitian ini, Balanced Scorecard digunakan sebagai kerangka untuk menganalisis kinerja Songa Adventure melalui empat perspektif utama, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran serta pertumbuhan. Keempat perspektif tersebut saling berkaitan dan membentuk suatu sistem yang mampu menggambarkan hubungan antara strategi perusahaan dengan hasil yang dicapai. Melalui pendekatan ini, peneliti dapat menilai apakah perusahaan telah berhasil menerjemahkan visi dan strategi yang dimiliki ke dalam aktivitas operasional yang mampu menghasilkan kinerja yang optimal.

Dengan demikian, Balanced Scorecard dapat dipahami sebagai suatu sistem pengukuran dan manajemen strategis yang memberikan pandangan yang lebih luas mengenai kinerja organisasi. Pendekatan ini memungkinkan perusahaan untuk tidak hanya berfokus pada pencapaian keuntungan jangka pendek, tetapi juga memperhatikan faktor-faktor yang mendukung keberlanjutan bisnis dalam jangka panjang. Bagi perusahaan jasa wisata petualangan seperti Songa Adventure, Balanced Scorecard menjadi alat yang relevan untuk memastikan bahwa seluruh aktivitas perusahaan berjalan selaras dengan tujuan strategis yang telah ditetapkan sehingga mampu menciptakan nilai bagi pelanggan, karyawan, dan organisasi secara keseluruhan.

Penentuan Key Performance Indicators (KPI) dalam penelitian ini tidak ditentukan secara arbitrer, melainkan mengadopsi dan memodifikasi indikator empiris dari penelitian manajemen kinerja lima tahun terakhir. KPI 'Pertumbuhan Pengunjung' dan 'Repeat Order' didasarkan pada penemuan Budiarno et al. (2022) mengenai pembentukan loyalitas pada industri jasa pariwisata kontemporer. Pada perspektif proses bisnis internal, KPI 'Kepatuhan SOP Keamanan' dan 'Kegiatan Bebas Kecelakaan' dijustifikasi oleh teori tata kelola pariwisata berisiko dari Ohyver et al. (2024). Sementara itu, indikator 'Guide Bersertifikasi' dan 'Retensi Karyawan' mengacu pada konsep *human asset transformation* oleh Suarlin (2025) dan Cuk Jaka (2025), yang menegaskan bahwa kompetensi tersertifikasi adalah penggerak utama (*lagging indicator*) kualitas layanan industri *adventure*.

METODOLOGI PENELITIAN

Subjek Penelitian dan Uji Keabsahan Data

Untuk menjamin validitas dan reliabilitas data kualitatif, penelitian ini menetapkan informan utama (*key informants*) menggunakan teknik *purposive sampling*. Informan terdiri dari: (1) Direktur Operasional Songa Adventure selaku penanggung jawab keputusan strategis finansial, (2) *Head of River Guide/Instruktur Utama* yang mengontrol SOP keselamatan, dan (3) 1 orang pelanggan yang diwawancarai secara mendalam terkait indikator kepuasan.

Keabsahan data diuji menggunakan teknik Triangulasi Sumber dan Triangulasi Teknik. Triangulasi sumber dilakukan dengan mengonformasikan hasil wawancara manajemen dengan catatan dokumen internal (seperti logbook insiden, laporan penjualan, dan sertifikat FAJ pemandu). Triangulasi teknik dilakukan dengan membandingkan data kuesioner fisik umpan balik (*feedback form*) pelanggan dengan penarikan data digital sekunder berbasis ulasan netizen pada platform Google Review. Pendekatan silang ini memastikan validitas angka pertumbuhan seperti visualisasi peningkatan kepuasan pelanggan sebesar 12%.

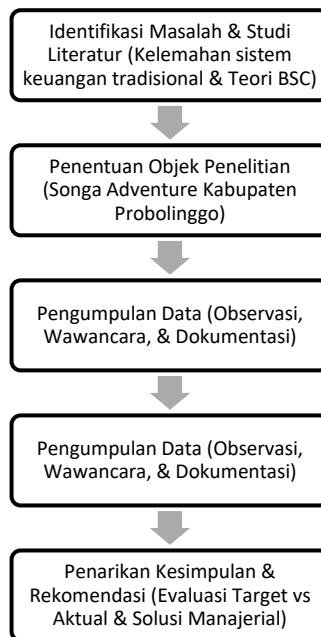
Pendekatan dan Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan metode studi kasus yang dilaksanakan pada Songa Adventure Kabupaten Probolinggo. Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian ini tidak berfokus pada pengujian hipotesis maupun perhitungan statistik yang kompleks, melainkan berupaya memahami secara mendalam bagaimana penerapan Balanced Scorecard sebagai alat pengukuran kinerja perusahaan dalam praktik sehari-hari. Melalui pendekatan ini, peneliti dapat memperoleh gambaran yang lebih utuh mengenai kondisi perusahaan, baik dari sisi manajemen, operasional, pelayanan pelanggan, maupun pengelolaan sumber daya manusia. Pendekatan kualitatif juga memungkinkan peneliti untuk menggali informasi yang tidak dapat dijelaskan hanya melalui angka-angka, seperti persepsi manajemen terhadap sistem pengukuran kinerja, pengalaman karyawan dalam menjalankan tugasnya, serta berbagai faktor yang memengaruhi keberhasilan maupun hambatan dalam mencapai target perusahaan. Dengan demikian, penelitian tidak hanya menghasilkan data mengenai tingkat pencapaian kinerja, tetapi juga memberikan pemahaman mengenai alasan di balik pencapaian tersebut.

Menurut Sugiyono (2017), penelitian kualitatif merupakan metode penelitian yang digunakan untuk meneliti kondisi objek yang alamiah, di mana peneliti berperan sebagai instrumen utama dalam proses pengumpulan data. Dalam penelitian ini, peneliti terlibat secara langsung dalam proses pengamatan dan pengumpulan informasi di lapangan sehingga dapat memahami kondisi perusahaan secara lebih mendalam. Keterlibatan langsung tersebut menjadi penting karena objek penelitian berupa organisasi jasa yang memiliki karakteristik dinamis dan dipengaruhi oleh interaksi antara berbagai pihak, baik manajemen, karyawan, maupun pelanggan. Oleh karena itu, pendekatan kualitatif dianggap lebih sesuai dibandingkan pendekatan kuantitatif karena mampu memberikan ruang yang lebih luas untuk memahami fenomena secara kontekstual sesuai dengan kondisi yang terjadi di lapangan.

Metode studi kasus dipilih karena penelitian ini berfokus pada satu objek tertentu, yaitu Songa Adventure. Melalui metode studi kasus, peneliti dapat melakukan pengkajian secara mendalam terhadap suatu organisasi dalam lingkungan nyata tanpa memisahkan fenomena yang diteliti dari konteks yang melatarbelakanginya. Yin (2018) menjelaskan bahwa studi kasus sangat tepat digunakan ketika peneliti ingin menjawab pertanyaan "bagaimana" dan "mengapa" terhadap suatu fenomena yang sedang berlangsung. Dalam penelitian ini, pertanyaan tersebut berkaitan dengan bagaimana Balanced Scorecard diterapkan dalam pengukuran kinerja perusahaan serta mengapa beberapa indikator mampu mencapai target sementara indikator lainnya masih memerlukan perbaikan. Dengan menggunakan studi kasus, peneliti dapat memperoleh informasi yang lebih rinci mengenai hubungan antara strategi perusahaan, pelaksanaan operasional, kualitas pelayanan, dan pencapaian kinerja organisasi.

Pemilihan Songa Adventure sebagai objek penelitian didasarkan pada beberapa pertimbangan. Pertama, perusahaan ini merupakan salah satu penyedia jasa wisata petualangan yang telah beroperasi selama lebih dari dua puluh tahun sehingga memiliki pengalaman yang cukup panjang dalam mengelola bisnis wisata berbasis alam. Kedua, perusahaan memiliki berbagai aktivitas operasional yang dapat dianalisis menggunakan empat perspektif Balanced Scorecard, yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Ketiga, Songa Adventure merupakan perusahaan yang bergerak dalam sektor jasa, sehingga keberhasilan bisnisnya tidak hanya ditentukan oleh keuntungan finansial, tetapi juga oleh kepuasan pelanggan, efektivitas proses pelayanan, dan kualitas sumber daya manusia. Karakteristik tersebut menjadikan perusahaan ini relevan untuk dijadikan objek penelitian mengenai penerapan Balanced Scorecard.



Gambar 1. Alur Penelitian Studi Kasus Kualitatif pada Songa Adventure

Sumber: Diolah oleh peneliti, 2026

Berdasarkan Gambar 1 di atas, alur penelitian dirancang secara sistematis yang diawali dengan tahap Identifikasi Masalah dan Studi Literatur mengenai relevansi *Balanced Scorecard* (BSC) pada industri jasa. Tahap kedua adalah Penentuan Objek Penelitian secara purposif pada Songa Adventure sebagai pelopor wisata arung jeram. Tahap ketiga adalah Pengumpulan Data secara langsung di lapangan melalui observasi operasional, wawancara mendalam dengan pihak manajemen, serta dokumentasi data internal perusahaan. Selanjutnya, data yang diperoleh masuk ke tahap Analisis Data 4 Perspektif BSC untuk memetakan kinerja riil perusahaan. Alur ini diakhiri dengan Penarikan Kesimpulan dan Rekomendasi strategis bagi keberlanjutan bisnis Songa Adventure di masa depan.

Selain itu, penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif karena bertujuan menggambarkan kondisi yang terjadi di perusahaan secara sistematis dan faktual. Penelitian deskriptif tidak bertujuan untuk mencari hubungan sebab akibat secara statistik, melainkan untuk memberikan gambaran yang jelas mengenai objek yang diteliti berdasarkan data yang diperoleh selama proses penelitian. Dalam konteks penelitian ini, pendekatan deskriptif digunakan untuk menjelaskan tingkat pencapaian kinerja pada masing-masing perspektif *Balanced Scorecard* serta mengidentifikasi faktor-faktor yang mendukung maupun menghambat pencapaian target perusahaan. Melalui pendekatan tersebut, hasil penelitian diharapkan dapat memberikan informasi yang lebih komprehensif mengenai kondisi aktual Songa Adventure dan dapat menjadi bahan evaluasi bagi manajemen dalam menyusun strategi pengembangan perusahaan di masa yang akan datang.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Profil Singkat Songa Adventure

Songa Adventure merupakan salah satu perusahaan wisata petualangan yang cukup dikenal di Provinsi Jawa Timur, khususnya di wilayah Kabupaten Probolinggo. Perusahaan ini dikenal sebagai pelopor wisata arung jeram (rafting) yang memanfaatkan potensi Sungai Pekalen sebagai daya tarik utama. Berdiri sejak tahun 1999 dan resmi berbadan hukum Perseroan Terbatas (PT) pada tahun 2002, Songa Adventure telah menunjukkan kemampuan untuk bertahan dan berkembang di tengah perubahan kondisi industri pariwisata yang dinamis. Perjalanan perusahaan selama lebih dari dua puluh tahun tidak selalu berjalan mudah. Perubahan tren wisata, perkembangan teknologi digital, meningkatnya persaingan antar destinasi wisata, hingga berbagai tantangan ekonomi yang terjadi dalam beberapa tahun terakhir menjadi tantangan yang harus dihadapi perusahaan. Namun demikian, Songa Adventure mampu mempertahankan eksistensinya dengan terus melakukan inovasi layanan, meningkatkan kualitas pelayanan, serta menyesuaikan strategi bisnis sesuai dengan perkembangan kebutuhan pasar. Kemampuan untuk bertahan dalam jangka waktu yang panjang menunjukkan bahwa perusahaan memiliki fondasi manajemen yang cukup kuat dan mampu membangun hubungan yang baik dengan pelanggan maupun mitra usaha yang terlibat dalam kegiatan operasionalnya.

Nama “Songa” sendiri berasal dari bahasa Madura yang memiliki arti sungai. Pemilihan nama tersebut tidak dilakukan secara sembarangan, melainkan memiliki keterkaitan yang erat dengan identitas dan karakteristik utama perusahaan. Sebagai penyedia jasa wisata petualangan yang berfokus pada aktivitas arung jeram, sungai

menjadi elemen terpenting yang menentukan kualitas pengalaman wisata yang ditawarkan kepada pelanggan. Nama tersebut sekaligus menjadi representasi dari nilai-nilai yang ingin dibangun perusahaan, yaitu kedekatan dengan alam, semangat petualangan, dan penghargaan terhadap potensi lingkungan yang dimiliki daerah setempat. Dalam dunia bisnis pariwisata, identitas merek yang kuat memiliki peran penting dalam membangun citra perusahaan di mata masyarakat. Oleh karena itu, penggunaan nama yang sederhana namun memiliki makna yang kuat menjadi salah satu strategi yang membantu perusahaan untuk lebih mudah dikenal oleh wisatawan. Hingga saat ini, nama Songa Adventure telah menjadi salah satu merek yang cukup identik dengan aktivitas rafting di wilayah Jawa Timur dan sering menjadi pilihan wisatawan yang ingin menikmati wisata petualangan berbasis alam.

Keberadaan Sungai Pekalen menjadi faktor utama yang mendukung perkembangan Songa Adventure. Sungai ini memiliki karakteristik yang sangat sesuai untuk kegiatan rafting karena menawarkan kombinasi antara tingkat kesulitan jeram yang menantang dan panorama alam yang masih terjaga keasriannya. Sepanjang jalur pengurangan, wisatawan dapat menikmati pemandangan tebing batu yang menjulang tinggi, air terjun alami, vegetasi tropis yang lebat, serta suasana alam yang relatif jauh dari hiruk pikuk perkotaan. Kondisi tersebut memberikan pengalaman yang berbeda dibandingkan dengan jenis wisata lainnya. Bagi sebagian wisatawan, kegiatan rafting tidak hanya dipandang sebagai aktivitas olahraga atau hiburan semata, tetapi juga sebagai sarana untuk menikmati keindahan alam secara langsung. Oleh karena itu, keberadaan Sungai Pekalen menjadi aset yang sangat berharga bagi perusahaan karena memberikan keunggulan kompetitif yang sulit ditiru oleh destinasi wisata lainnya.

Pada awal berdirinya, fokus utama Songa Adventure adalah penyediaan layanan wisata arung jeram. Namun seiring berjalannya waktu, perusahaan menyadari bahwa kebutuhan wisatawan semakin beragam dan tidak dapat dipenuhi hanya melalui satu jenis layanan. Oleh karena itu, perusahaan mulai melakukan diversifikasi produk dengan menghadirkan berbagai paket kegiatan pendukung seperti outbound, camping, tracking, family gathering, employee gathering, hingga kegiatan team building yang banyak diminati oleh perusahaan maupun instansi pemerintah. Strategi diversifikasi ini terbukti memberikan dampak positif terhadap perkembangan bisnis perusahaan karena mampu memperluas segmen pasar yang dapat dilayani. Selain memperoleh sumber pendapatan tambahan, diversifikasi layanan juga membantu perusahaan mengurangi ketergantungan terhadap satu produk utama sehingga risiko bisnis dapat ditekan. Ketika permintaan terhadap salah satu layanan mengalami penurunan, perusahaan masih memiliki layanan lain yang dapat mendukung stabilitas pendapatan. Dalam menjalankan kegiatan usahanya, Songa Adventure tidak hanya berfokus pada aspek hiburan semata, tetapi juga mengintegrasikan unsur edukasi, olahraga, dan pelestarian lingkungan ke dalam setiap aktivitas yang ditawarkan. Konsep ini menjadi salah satu nilai tambah yang membedakan perusahaan dari banyak penyedia wisata petualangan lainnya. Wisatawan yang mengikuti kegiatan tidak hanya memperoleh pengalaman rekreasi, tetapi juga mendapatkan pemahaman mengenai pentingnya menjaga lingkungan dan memanfaatkan sumber daya alam secara bertanggung jawab. Pendekatan seperti ini semakin relevan dengan perkembangan tren pariwisata modern yang menekankan pentingnya pengalaman yang bermakna dan berkelanjutan. Banyak wisatawan saat ini mulai mencari aktivitas yang tidak hanya menyenangkan tetapi juga memberikan wawasan baru dan kontribusi positif terhadap lingkungan sekitar.

Segmen pelanggan yang dilayani oleh Songa Adventure tergolong sangat beragam. Perusahaan melayani wisatawan individu, keluarga, pelajar, mahasiswa, komunitas, organisasi sosial, instansi pemerintah, hingga perusahaan swasta. Masing-masing kelompok pelanggan memiliki kebutuhan dan tujuan yang berbeda ketika mengikuti kegiatan wisata. Wisatawan keluarga umumnya mencari aktivitas yang dapat mempererat hubungan antar anggota keluarga melalui pengalaman bersama yang menyenangkan. Kelompok pelajar dan mahasiswa sering memanfaatkan kegiatan wisata petualangan sebagai sarana pembelajaran, pengembangan karakter, dan pelatihan kepemimpinan. Sementara itu, perusahaan dan instansi pemerintah lebih banyak memanfaatkan layanan outbound serta team building sebagai media untuk meningkatkan kerja sama tim, komunikasi organisasi, dan motivasi kerja karyawan. Kemampuan perusahaan dalam melayani berbagai segmen pelanggan tersebut menunjukkan bahwa produk yang ditawarkan memiliki tingkat fleksibilitas yang tinggi dan dapat disesuaikan dengan kebutuhan masing-masing kelompok. Salah satu faktor yang menjadi kunci keberhasilan Songa Adventure adalah komitmen perusahaan terhadap kualitas pelayanan. Dalam industri jasa, kualitas pelayanan menjadi faktor yang sangat menentukan tingkat kepuasan pelanggan karena produk yang dijual pada dasarnya berupa pengalaman. Oleh sebab itu, perusahaan berupaya memastikan bahwa setiap pelanggan memperoleh pengalaman yang aman, nyaman, dan berkesan selama mengikuti kegiatan wisata. Kualitas pelayanan diwujudkan melalui keramahan karyawan, kesiapan fasilitas, ketepatan waktu pelayanan, serta kemampuan guide dalam mendampingi peserta selama kegiatan berlangsung. Pengalaman positif yang dirasakan pelanggan menjadi modal penting bagi perusahaan karena dapat meningkatkan loyalitas pelanggan sekaligus mendorong terbentuknya promosi dari mulut ke mulut yang sangat efektif.

Aspek keselamatan merupakan prioritas utama dalam seluruh kegiatan operasional perusahaan. Mengingat rafting termasuk kategori wisata yang memiliki tingkat risiko tertentu, perusahaan menerapkan berbagai prosedur keselamatan yang harus dipatuhi oleh seluruh peserta maupun karyawan. Sebelum kegiatan

dimulai, peserta diwajibkan mengikuti briefing keselamatan yang berisi penjelasan mengenai teknik dasar rafting, penggunaan perlengkapan keselamatan, serta prosedur yang harus dilakukan dalam kondisi darurat. Selain itu, seluruh perlengkapan yang digunakan seperti helm, pelampung, dan perahu selalu diperiksa secara berkala untuk memastikan kondisinya tetap layak pakai. Komitmen terhadap keselamatan ini menjadi faktor penting yang membantu perusahaan membangun kepercayaan pelanggan selama bertahun-tahun. Untuk mendukung pelayanan yang profesional, Songa Adventure didukung oleh sumber daya manusia yang terdiri atas guide rafting, instruktur outbound, staf administrasi, petugas operasional, serta tim manajemen. Para guide yang bertugas mendampingi peserta telah memperoleh berbagai pelatihan dan sertifikasi yang berkaitan dengan keselamatan, pertolongan pertama, serta penanganan keadaan darurat. Investasi pada pengembangan sumber daya manusia menjadi salah satu strategi yang diterapkan perusahaan karena kualitas layanan sangat bergantung pada kompetensi karyawan yang terlibat secara langsung dalam kegiatan operasional.

Dengan pengalaman lebih dari dua dekade, variasi layanan yang terus berkembang, komitmen terhadap keselamatan, kualitas sumber daya manusia yang memadai, serta kemampuan beradaptasi terhadap perubahan kebutuhan pasar, Songa Adventure menunjukkan karakteristik sebagai perusahaan wisata petualangan yang telah berkembang secara profesional. Kondisi tersebut menjadikan perusahaan ini sebagai objek penelitian yang relevan dalam mengkaji penerapan *Balanced Scorecard* sebagai alat pengukuran kinerja organisasi, karena perusahaan tidak hanya berorientasi pada pencapaian keuntungan, tetapi juga memperhatikan kepuasan pelanggan, efektivitas proses operasional, dan pengembangan sumber daya manusia secara berkelanjutan.

Hasil Pengukuran Kinerja *Balanced Scorecard*

Perspektif	Indikator Pengukuran (Measures)	Definisi Operasional & Cara pengukuran
Keuangan	Pertumbuhan pengunjung	Persentase kenaikan jumlah wisatawan yang menggunakan layanan (dihitung dari perbandingan data pengunjung tahun berjalan dengan tahun sebelumnya).
	Efisiensi Biaya Operasional	Persentase penghematan yang dilakukan dari alokasi anggaran operasional tanpa mengurangi standar kualitas dan keamanan layanan.
Pelanggan	Kepuasan Pelanggan	Evaluasi skor rata-rata berdasarkan ulasan digital (Google Review) dan feedback form fisik dari peserta rafting.
	Repeat Order	Persentase pelanggan yang melakukan pemesanan layanan kembali dalam kurun waktu tertentu.
	Rekomendasi pelanggan	Persentase pelanggan baru yang mengetahui dan memesan layanan Songa Adventure berdasarkan referensi dari pelanggan sebelumnya (Word of Mouth).
Proses Bisnis Internal	Kegiatan Bebas Kecelakaan	Tingkat insiden keselamatan (0 insiden = 100% tingkat keberhasilan SOP keamanan lapangan).
	Kesiapan Perlengkapan	Persentase perahu, dayung, helm, dan pelampung yang lulus inspeksi kelayakan pakai sebelum kegiatan dimulai.
	Waktu Persiapan Terukur	Kecepatan waktu mulai dari briefing peserta hingga masuk ke sungai (standar maksimal 30 menit).
	Kepatuhan SOP	Tingkat kepatuhan seluruh staf terhadap Standar Operasional Prosedur perusahaan saat melayani tamu.
Pembelajaran & Pertumbuhan	Guide Bersertifikasi	Persentase pemandu sungai (river guide) yang memiliki sertifikasi kepemanduan arus deras resmi/FAJ
	Kepuasan Karyawan	Skor rata-rata yang diperoleh dari survei internal terkait kesejahteraan dan lingkungan kerja karyawan.
	Retensi Karyawan	Persentase karyawan tetap dan guide yang bertahan bekerja di perusahaan dalam periode satu tahun.

Tabel 1. Definisi Operasional Elemen Pengukuran Kinerja *Balanced Scorecard*

Sumber: Diolah oleh peneliti, 2026

Perspektif Keuangan

Perspektif keuangan merupakan salah satu komponen utama dalam *Balanced Scorecard* yang berfungsi untuk menilai sejauh mana strategi dan aktivitas operasional perusahaan mampu memberikan kontribusi terhadap pencapaian tujuan ekonomi organisasi. Dalam konsep *Balanced Scorecard* yang dikembangkan oleh Kaplan dan Norton (1996), perspektif keuangan tetap ditempatkan sebagai tujuan akhir yang ingin dicapai oleh perusahaan, meskipun pengukurannya tidak lagi berdiri sendiri seperti pada sistem pengukuran kinerja tradisional. Perspektif ini menjadi sangat penting karena seluruh aktivitas yang dilakukan perusahaan, baik yang berkaitan dengan

pelanggan, proses bisnis internal, maupun pengembangan sumber daya manusia, pada akhirnya harus mampu memberikan dampak positif terhadap kondisi keuangan perusahaan. Dengan kata lain, keberhasilan pada perspektif keuangan menjadi indikator yang menunjukkan bahwa strategi yang diterapkan perusahaan telah berjalan secara efektif dan memberikan nilai tambah bagi organisasi. Dalam industri wisata petualangan seperti yang dijalankan oleh Songa Adventure, perspektif keuangan memiliki peranan yang sangat penting karena perusahaan harus mampu menjaga keseimbangan antara pencapaian keuntungan, peningkatan kualitas layanan, serta investasi pada aspek keselamatan dan pengembangan sumber daya manusia yang memerlukan biaya cukup besar. Oleh karena itu, pengukuran kinerja keuangan tidak hanya berfungsi untuk mengetahui kondisi finansial perusahaan saat ini, tetapi juga menjadi dasar dalam menyusun strategi bisnis yang berkelanjutan di masa mendatang.

Berdasarkan hasil pengukuran yang dilakukan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard*, diketahui bahwa Songa Adventure menunjukkan kinerja yang sangat baik pada perspektif keuangan. Seluruh indikator yang digunakan dalam penelitian ini berhasil mencapai bahkan melampaui target yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Indikator pertama yang digunakan adalah peningkatan jumlah pengunjung. Hasil penelitian menunjukkan bahwa jumlah pengunjung meningkat sebesar 13%, lebih tinggi dibandingkan target yang telah ditetapkan yaitu sebesar 10%. Pencapaian ini menunjukkan bahwa perusahaan memiliki kemampuan yang baik dalam menarik minat konsumen serta mempertahankan daya tarik produk wisata yang ditawarkan. Dalam industri pariwisata, jumlah pengunjung merupakan salah satu indikator yang sangat penting karena memiliki hubungan langsung dengan pendapatan perusahaan. Semakin banyak jumlah wisatawan yang menggunakan layanan perusahaan, maka semakin besar pula peluang perusahaan untuk meningkatkan pendapatan dan memperkuat posisi kompetitifnya di pasar. Oleh karena itu, keberhasilan perusahaan dalam melampaui target pertumbuhan jumlah pengunjung merupakan indikator positif yang menunjukkan bahwa strategi bisnis yang diterapkan berjalan sesuai dengan harapan.

Peningkatan jumlah pengunjung yang dicapai oleh Songa Adventure tidak terjadi secara kebetulan, melainkan merupakan hasil dari berbagai strategi yang telah dijalankan perusahaan secara konsisten selama bertahun-tahun. Salah satu faktor yang berkontribusi terhadap peningkatan tersebut adalah semakin berkembangnya tren wisata petualangan di Indonesia. Dalam beberapa tahun terakhir, masyarakat mulai menunjukkan ketertarikan yang lebih besar terhadap aktivitas wisata yang menawarkan pengalaman langsung dan melibatkan unsur tantangan, petualangan, serta interaksi dengan alam. Fenomena ini sejalan dengan perubahan perilaku wisatawan modern yang tidak lagi hanya mencari hiburan atau rekreasi pasif, tetapi juga menginginkan pengalaman yang unik, berkesan, dan dapat memberikan nilai emosional. Aktivitas rafting yang menjadi produk unggulan Songa Adventure mampu memenuhi kebutuhan tersebut karena memberikan kombinasi antara olahraga, rekreasi, petualangan, dan pengalaman sosial dalam satu paket kegiatan. Selain itu, lokasi wisata yang berada di kawasan alam dengan pemandangan yang menarik juga menjadi daya tarik tersendiri bagi wisatawan yang ingin menikmati suasana berbeda dari lingkungan perkotaan.

Selain dipengaruhi oleh tren wisata petualangan yang semakin berkembang, peningkatan jumlah pengunjung juga menunjukkan keberhasilan perusahaan dalam membangun reputasi yang baik di mata masyarakat. Sebagai perusahaan yang telah beroperasi selama lebih dari dua puluh lima tahun, Songa Adventure memiliki pengalaman yang cukup panjang dalam mengelola wisata petualangan. Pengalaman tersebut menjadi modal penting dalam membangun kepercayaan pelanggan. Dalam industri jasa, kepercayaan merupakan faktor yang sangat menentukan keputusan pembelian karena pelanggan tidak dapat menilai kualitas layanan secara langsung sebelum menggunakannya. Oleh karena itu, reputasi yang baik menjadi salah satu aset yang sangat berharga bagi perusahaan. Tingginya tingkat kepuasan pelanggan yang tercermin melalui ulasan positif pada berbagai platform digital turut memperkuat citra positif perusahaan sehingga mampu menarik minat calon pelanggan baru. Selain itu, pelanggan yang pernah menggunakan layanan perusahaan dan merasa puas cenderung merekomendasikan pengalaman mereka kepada orang lain, sehingga menciptakan efek promosi dari mulut ke mulut yang sangat efektif dalam meningkatkan jumlah pengunjung.

Indikator kedua yang digunakan dalam perspektif keuangan adalah peningkatan pendapatan melalui efisiensi biaya operasional. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perusahaan berhasil mencapai tingkat efisiensi sebesar 17%, lebih tinggi dibandingkan target yang ditetapkan sebesar 15%. Pencapaian ini menunjukkan bahwa perusahaan tidak hanya berhasil meningkatkan jumlah pelanggan, tetapi juga mampu mengelola sumber daya yang dimiliki secara efektif dan efisien. Dalam konteks bisnis, efisiensi biaya operasional merupakan salah satu indikator penting karena menunjukkan kemampuan perusahaan dalam memanfaatkan sumber daya secara optimal untuk menghasilkan nilai ekonomi yang maksimal. Semakin tinggi tingkat efisiensi yang dicapai, semakin besar pula peluang perusahaan untuk meningkatkan profitabilitas dan memperkuat kondisi keuangannya.

Keberhasilan perusahaan dalam mencapai tingkat efisiensi yang tinggi menunjukkan bahwa manajemen memiliki kemampuan yang baik dalam mengendalikan berbagai komponen biaya operasional. Dalam industri wisata petualangan, biaya operasional yang harus ditanggung perusahaan relatif besar karena berkaitan dengan aspek keselamatan dan kualitas layanan. Beberapa komponen biaya utama yang harus dikelola oleh perusahaan meliputi biaya pemeliharaan perlengkapan rafting, penggantian alat keselamatan, perawatan fasilitas wisata, biaya

transportasi, biaya pengelolaan lingkungan, biaya pelatihan karyawan, serta biaya operasional harian lainnya. Seluruh komponen tersebut memerlukan pengelolaan yang baik agar tidak membebani kondisi keuangan perusahaan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Songa Adventure mampu mengelola berbagai biaya tersebut secara efektif tanpa mengurangi kualitas layanan yang diberikan kepada pelanggan. Hal ini menunjukkan adanya sistem manajemen yang baik, perencanaan yang matang, serta kemampuan perusahaan dalam memanfaatkan sumber daya yang tersedia secara optimal.

Apabila dianalisis lebih lanjut berdasarkan konsep *Balanced Scorecard*, keberhasilan pada perspektif keuangan sebenarnya merupakan hasil akhir dari keberhasilan perusahaan pada perspektif lainnya. Kaplan dan Norton (1996) menjelaskan bahwa perspektif keuangan tidak dapat dipisahkan dari perspektif pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Dalam kasus Songa Adventure, peningkatan jumlah pengunjung dan efisiensi biaya operasional yang berhasil dicapai merupakan dampak dari tingginya tingkat kepuasan pelanggan, efektivitas proses operasional, serta kualitas sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan. Pelanggan yang merasa puas terhadap layanan yang diberikan akan cenderung melakukan kunjungan ulang dan memberikan rekomendasi kepada orang lain. Di sisi lain, proses bisnis yang efektif dan efisien memungkinkan perusahaan memberikan layanan yang berkualitas dengan biaya yang lebih terkendali. Selanjutnya, keberhasilan proses operasional tersebut tidak terlepas dari peran sumber daya manusia yang kompeten dan memiliki motivasi kerja yang tinggi. Dengan demikian, keberhasilan perspektif keuangan yang dicapai oleh Songa Adventure menunjukkan adanya hubungan sebab-akibat yang kuat antara seluruh perspektif dalam *Balanced Scorecard*.

Dari sudut pandang strategis, hasil pengukuran perspektif keuangan menunjukkan bahwa Songa Adventure memiliki kondisi bisnis yang sehat dan prospek yang cukup baik untuk berkembang di masa mendatang. Pertumbuhan jumlah pengunjung yang melampaui target menunjukkan bahwa perusahaan masih memiliki daya tarik yang kuat di pasar wisata petualangan. Sementara itu, keberhasilan dalam mengelola biaya operasional menunjukkan bahwa perusahaan memiliki fondasi manajerial yang baik untuk menjaga keberlanjutan usahanya. Kombinasi antara pertumbuhan pendapatan dan efisiensi biaya merupakan indikator yang sangat positif karena menunjukkan bahwa perusahaan tidak hanya fokus pada ekspansi pasar, tetapi juga memperhatikan efektivitas penggunaan sumber daya yang dimiliki. Kondisi ini memberikan peluang bagi perusahaan untuk melakukan investasi yang lebih besar dalam pengembangan produk wisata baru, peningkatan fasilitas, modernisasi peralatan keselamatan, serta pengembangan kompetensi sumber daya manusia di masa yang akan datang.

Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa perspektif keuangan Songa Adventure berada pada kategori sangat baik. Seluruh indikator yang digunakan dalam penelitian berhasil melampaui target yang telah ditetapkan perusahaan, yang menunjukkan bahwa strategi bisnis yang dijalankan telah memberikan hasil yang positif. Keberhasilan ini tidak hanya mencerminkan kemampuan perusahaan dalam meningkatkan pendapatan dan mengendalikan biaya operasional, tetapi juga menunjukkan efektivitas integrasi antara aspek keuangan dan nonkeuangan dalam pengelolaan organisasi. Dengan kondisi keuangan yang sehat, pertumbuhan jumlah pelanggan yang terus meningkat, serta kemampuan manajemen dalam mengelola sumber daya secara efisien, Songa Adventure memiliki fondasi yang kuat untuk mempertahankan keunggulan kompetitifnya dan terus berkembang sebagai salah satu perusahaan wisata petualangan terkemuka di Jawa Timur maupun Indonesia.

Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan dalam *Balanced Scorecard* menduduki posisi krusial sebagai indikator pemandu (*leading indicator*) yang mendahului performa finansial. Bagi Songa Adventure, pencapaian target pada perspektif ini merefleksikan keberhasilan strategi orientasi pasar di era digital. Berdasarkan hasil evaluasi, skor kepuasan pelanggan (berbasis akumulasi *Google Review* dan formulir fisik) mengalami peningkatan sebesar 12%, melampaui target awal sebesar 10%. Faktor utama yang menstimulasi lonjakan ini adalah konsistensi perusahaan dalam menyajikan *experiential quality* (kualitas pengalaman nyata) yang berfokus pada elemen kejutan alam (*natural scenery*) dan interaksi humanis pemandu sungai (*river guide*).

Keberhasilan peningkatan kepuasan ini berbanding lurus dengan pencapaian *repeat order* yang menyentuh angka 32% (target 30%) serta persentase rekomendasi pelanggan (*word of mouth*) sebesar 22% (target 20%). Secara ilmiah, tingginya angka *repeat order* pada industri wisata petualangan berisiko tinggi merupakan fenomena yang jarang terjadi apabila konsumen tidak merasakan ikatan emosional dan rasa aman yang ekstrem.

Kondisi ini membuktikan bahwa strategi digitalisasi ulasan yang diterapkan perusahaan berjalan efektif; ulasan positif dari wisatawan terdahulu di platform digital bertindak sebagai *social proof* yang menekan kecemasan calon konsumen baru. Temuan ini konsisten dengan tesis dari Natalia et al. (2025) dan Siregar (2025) yang menyatakan bahwa di era kontemporer, preferensi pelancong sangat dipengaruhi oleh *digital influence* dan kredibilitas ulasan organik virtual. Lebih lanjut, keberhasilan Songa Adventure memicu *word of mouth* yang masif mengonfirmasi teori dari Budiarno et al. (2022) dan Umatin et al. (2024), di mana mutu pelayanan jasa yang superior secara otomatis akan mengonversi kepuasan jangka pendek menjadi loyalitas perilaku jangka panjang.

Perspektif Proses Bisnis Internal

Pada perspektif proses bisnis internal, fokus utama evaluasi dititikberatkan pada mekanisme operasional, efisiensi waktu, dan manajemen risiko keselamatan (*safety management*). Indikator paling prestisius dalam penelitian ini adalah pencapaian 100% kegiatan rafting tanpa kecelakaan (*zero accident*), memenuhi target absolut yang ditetapkan perusahaan. Sebagai industri pariwisata berisiko (*high-risk tourism*), nihilnya insiden fatalitas merupakan harga mutlak yang menentukan hidup-matinya reputasi korporasi. Pencapaian 100% ini berhasil diraih karena didukung oleh tingkat kepatuhan staf terhadap Standar Operasional Prosedur (SOP) keamanan yang mencapai 96% (melampaui target 95%) serta ketepatan waktu persiapan kegiatan (30 menit) yang mencapai keberhasilan sempurna 100%. Kecepatan fase persiapan (mulai dari *briefing* peserta hingga mobilisasi ke bibir sungai) membuktikan bahwa manajemen arus kerja (*workflow management*) lapangan berjalan secara presisi dan sistematis.

Namun demikian, terdapat satu catatan kritis di mana indikator persentase perlengkapan rafting layak dan siap pakai hanya mencapai 98% dari target ideal 100%. Kesenjangan (*gap*) sebesar 2% ini disebabkan oleh tingginya frekuensi depresiasi alat pada masa puncak kunjungan (*peak season*) serta adanya keterlambatan minor dalam siklus pemeliharaan berkala peralatan tertentu seperti katup udara perahu dan tali helm. Meskipun target kelayakan alat belum tercapai sempurna, defisit 2% ini tidak mendegradasi capaian *zero accident* perusahaan.

Hal ini terjadi karena rigidnya kepatuhan SOP (96%) bertindak sebagai jaring pengaman; peralatan yang terindikasi mengalami penurunan performa sekecil apa pun langsung dieliminasi pada saat inspeksi pra-keberangkatan oleh *head of river guide*. Secara akademis, tata kelola risiko yang ketat ini selaras dengan prinsip pariwisata aman yang dikonseptualisasikan oleh Ohyver et al. (2024), bahwa keselamatan industri *adventure* tidak hanya bertumpu pada keandalan material statis, melainkan pada kedisiplinan dinamis sumber daya manusianya dalam mengeksekusi mitigasi risiko di lapangan. Implikasi praktisnya, manajemen Songa Adventure wajib mengadopsi sistem inventarisasi berbasis digital guna memantau masa pakai (*lifecycle*) setiap aset pengurangan secara real-time agar target kelayakan 100% dapat terpenuhi di masa mendatang.

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan bertindak sebagai fondasi dasar substansial (*the enabling perspective*) yang menopang seluruh arsitektur Balanced Scorecard. Hasil analisis menunjukkan performa impresif pada indikator kapabilitas sumber daya manusia, di mana persentase pemandu sungai (*river guide*) yang mengantongi sertifikasi kepemanduan arus deras resmi dari Federasi Arung Jeram Indonesia (FAJI) telah mencapai 92%, melampaui target korporasi sebesar 90%. Sertifikasi ini bukan sekadar pemenuhan aspek administratif, melainkan pengakuan kompetensi teknis tingkat tinggi, kemampuan penyelamatan air (*water rescue*), dan pertolongan pertama pada kecelakaan yang menjadi motor penggerak utama rasa aman konsumen.

Sejalan dengan profesionalisme tersebut, iklim internal organisasi menunjukkan indikator yang sehat, ditandai dengan skor kepuasan karyawan yang menyentuh angka 82% (target 80%) dan tingkat retensi karyawan yang kokoh di angka 87% (target 85%). Faktor dominan yang melatarbelakangi tingginya kepuasan dan loyalitas internal staf ini adalah kejelasan jenjang karir, pemberian insentif berbasis risiko kerja yang adil, serta keterbukaan manajemen dalam melibatkan para pemandu senior pada proses perumusan taktis jalur pengurangan. Tingkat retensi yang tinggi (87%) memberikan keuntungan teoretis berupa minimalisasi biaya rekrutmen ulang (*turnover costs*) sekaligus mencegah hilangnya pengetahuan lokal institusional (*loss of institutional tacit knowledge*) mengenai karakteristik Sungai Pekalen yang dinamis.

Fenomena keberhasilan pengelolaan modal manusia (*human capital*) di Songa Adventure ini mengonfirmasi landasan teoretis dari Suarlin (2025) dan Cuk Jaka (2025), yang menyatakan bahwa transformasi organisasi modern dicapai ketika entitas bisnis memperlakukan tenaga kerja bukan sebagai komponen biaya (*cost center*), melainkan sebagai aset unggul berkelanjutan (*strategic asset*). Karyawan yang merasa dihargai dan dibekali kompetensi terspesifikasi akan memancarkan motivasi intrinsik tinggi, yang secara linier mentransfer kualitas prima pada efisiensi bisnis internal korporasi.

Analisis Hubungan Sebab-Akibat (Cause-Effect Relationship) Antar-Perspektif

Secara teoretis, kekuatan utama BSC terletak pada peta strategi (*strategy map*) yang membentuk garis kausalitas linier dari bawah ke atas. Hasil empiris Songa Adventure membuktikan bahwa pencapaian finansial (pertumbuhan pengunjung 13% dan efisiensi biaya 17%) bukanlah fenomena yang berdiri sendiri, melainkan dampak langsung dari rantai kausalitas inter-perspektif.

Rantai ini dimulai dari Perspektif Pembelajaran & Pertumbuhan, di mana standarisasi kompetensi pemandu mencapai 92% melalui sertifikasi resmi. Tingginya angka sertifikasi ini mengondisikan lingkungan kerja yang aman, memicu kepuasan karyawan (82%), dan menekan angka turn-over (retensi 87%). Sumber daya manusia yang stabil dan kompeten ini menjadi motor penggerak utama pada Perspektif Proses Bisnis Internal, yang dibuktikan dengan pencapaian sempurna 100% kegiatan bebas kecelakaan dan kepatuhan SOP sebesar 96%.

Keberhasilan mutlak dalam manajemen risiko operasional pariwisata ini secara langsung mentransmisikan rasa aman kepada konsumen, yang berimbas pada Perspektif Pelanggan. Rasa aman tersebut berkonversi menjadi lonjakan skor kepuasan sebesar 12%. Dalam pasar pariwisata modern yang digerakkan oleh

digital influence (Siregar, 2025), kepuasan ini melahirkan loyalitas nyata berbentuk tingginya tingkat *repeat order* (32%) serta pemasaran organik lewat rekomendasi mulut ke mulut/*word of mouth* (22%). Pada muara akhirnya, akumulasi dari loyalitas konsumen dan promosi organik inilah yang secara logis mengekskusi target Perspektif Keuangan berupa peningkatan volume kunjungan melewati batas psikologis target awal. Analisis kausalitas ini mengonfirmasi teori Kaplan dan Norton secara mutlak bahwa investasi pada aspek non-keuangan (kapabilitas pemandu dan rigiditas SOP keselamatan) adalah instrumen prediktif paling akurat dalam mengamankan kinerja keuangan jangka panjang perusahaan pariwisata petualangan.

PENUTUP

Berdasarkan hasil penelitian mengenai penerapan *Balanced Scorecard* (BSC) sebagai alat pengukuran kinerja pada Songa Adventure, dapat disimpulkan bahwa *Balanced Scorecard* merupakan pendekatan yang sangat relevan untuk digunakan dalam mengevaluasi kinerja perusahaan yang bergerak di sektor wisata petualangan. Berbeda dengan metode pengukuran kinerja tradisional yang hanya berfokus pada aspek keuangan, *Balanced Scorecard* mampu memberikan gambaran yang lebih komprehensif karena mengintegrasikan indikator keuangan dan nonkeuangan ke dalam satu sistem pengukuran yang saling berkaitan. Melalui empat perspektif utama, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, perusahaan dapat memperoleh informasi yang lebih lengkap mengenai kondisi organisasi secara menyeluruh. Dengan demikian, *Balanced Scorecard* tidak hanya berfungsi sebagai alat untuk menilai hasil yang telah dicapai perusahaan, tetapi juga sebagai sarana untuk mengarahkan strategi dan memastikan bahwa seluruh aktivitas organisasi berjalan sesuai dengan tujuan jangka panjang yang telah ditetapkan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan *Balanced Scorecard* pada Songa Adventure mampu memberikan gambaran yang jelas mengenai tingkat keberhasilan perusahaan dalam mencapai target-target strategis yang telah ditetapkan. Dari perspektif keuangan, perusahaan menunjukkan performa yang sangat baik dengan keberhasilan meningkatkan jumlah pengunjung sebesar 13%, melampaui target yang ditetapkan sebesar 10%. Peningkatan jumlah pengunjung tersebut menunjukkan bahwa strategi pemasaran yang diterapkan perusahaan mampu menarik minat pasar dan mempertahankan daya tarik produk wisata yang ditawarkan. Selain itu, perusahaan juga berhasil meningkatkan efisiensi pendapatan melalui pengelolaan biaya operasional hingga mencapai 17%, lebih tinggi dibandingkan target sebesar 15%. Pencapaian ini menunjukkan bahwa perusahaan mampu mengelola sumber daya yang dimiliki secara efektif sehingga dapat meningkatkan produktivitas tanpa mengurangi kualitas layanan kepada pelanggan. Keberhasilan dalam perspektif keuangan menjadi indikator bahwa perusahaan memiliki kondisi bisnis yang sehat dan mampu menjaga keberlanjutan operasionalnya di tengah persaingan industri wisata yang semakin kompetitif.

Pada perspektif pelanggan, hasil penelitian menunjukkan bahwa seluruh indikator yang digunakan berhasil mencapai bahkan melampaui target yang telah ditetapkan perusahaan. Tingkat kepuasan pelanggan yang diukur melalui *Google Review* mengalami peningkatan sebesar 12%, lebih tinggi dibandingkan target sebesar 10%. Selain itu, tingkat *repeat order* mencapai 32% dari target 30%, sedangkan tingkat rekomendasi pelanggan mencapai 22% dari target 20%. Pencapaian tersebut menunjukkan bahwa pelanggan memiliki tingkat kepuasan dan loyalitas yang tinggi terhadap layanan yang diberikan oleh Songa Adventure. Tingginya tingkat *repeat order* menunjukkan bahwa pelanggan merasa puas terhadap pengalaman yang diperoleh sehingga bersedia kembali menggunakan layanan perusahaan pada kesempatan berikutnya. Sementara itu, tingginya tingkat rekomendasi pelanggan menunjukkan bahwa pelanggan tidak hanya puas terhadap layanan yang diterima, tetapi juga memiliki kepercayaan yang tinggi untuk merekomendasikan perusahaan kepada orang lain. Kondisi ini menjadi salah satu modal penting bagi perusahaan karena dalam industri jasa, rekomendasi pelanggan merupakan bentuk promosi yang sangat efektif dan memiliki pengaruh besar terhadap keputusan calon pelanggan baru.

Dari perspektif proses bisnis internal, penelitian ini menunjukkan bahwa Songa Adventure telah berhasil menjalankan aktivitas operasionalnya secara efektif dan efisien. Indikator persentase kegiatan rafting tanpa kecelakaan mencapai 100%, sesuai dengan target yang ditetapkan perusahaan. Pencapaian ini menunjukkan bahwa perusahaan memiliki sistem keselamatan yang baik dan mampu menerapkan standar keamanan secara konsisten dalam setiap kegiatan yang dilaksanakan. Selain itu, persentase persiapan kegiatan yang dapat diselesaikan dalam waktu kurang dari atau sama dengan 30 menit juga mencapai 100%, yang menunjukkan bahwa perusahaan memiliki sistem operasional yang terorganisasi dengan baik. Tingkat kepatuhan terhadap SOP keamanan mencapai 96%, sedikit melampaui target sebesar 95%, yang mengindikasikan bahwa sebagian besar karyawan telah menjalankan prosedur kerja sesuai dengan standar yang berlaku. Meskipun demikian, terdapat satu indikator yang belum sepenuhnya mencapai target, yaitu persentase perlengkapan rafting yang layak dan siap pakai yang mencapai 98% dari target 100%. Walaupun selisih tersebut relatif kecil, hasil ini tetap menjadi perhatian penting karena dalam industri wisata petualangan aspek keselamatan merupakan prioritas utama yang harus dijaga secara maksimal. Oleh karena itu, perusahaan perlu terus meningkatkan sistem pemeliharaan dan penggantian peralatan agar seluruh perlengkapan selalu berada dalam kondisi optimal.

Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa Songa Adventure memiliki komitmen yang kuat terhadap pengembangan sumber daya manusia sebagai aset strategis perusahaan. Persentase guide yang memiliki sertifikasi resmi mencapai 92%, melampaui target sebesar 90%. Selain itu, tingkat kepuasan karyawan mencapai 82% dari target 80%, sedangkan tingkat retensi karyawan mencapai 87% dari target 85%. Pencapaian tersebut menunjukkan bahwa perusahaan tidak hanya berfokus pada peningkatan kualitas layanan kepada pelanggan, tetapi juga memberikan perhatian yang besar terhadap pengembangan kompetensi dan kesejahteraan karyawan. Melalui berbagai program pelatihan, sertifikasi, serta pengembangan kemampuan teknis maupun nonteknis, perusahaan berhasil menciptakan sumber daya manusia yang kompeten dan profesional. Tingginya tingkat kepuasan dan retensi karyawan juga menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang tercipta di Songa Adventure mampu mendukung produktivitas dan loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Kondisi ini menjadi faktor penting karena kualitas sumber daya manusia memiliki pengaruh langsung terhadap kualitas pelayanan yang diberikan kepada pelanggan.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa seluruh perspektif dalam Balanced Scorecard memiliki hubungan yang saling mendukung satu sama lain. Keberhasilan perusahaan dalam mengembangkan sumber daya manusia melalui pelatihan dan sertifikasi menghasilkan tenaga kerja yang kompeten dan profesional. Kompetensi tersebut kemudian mendukung terciptanya proses bisnis internal yang efektif, efisien, dan aman. Proses operasional yang berjalan dengan baik akan meningkatkan kualitas pengalaman pelanggan sehingga menghasilkan tingkat kepuasan dan loyalitas yang tinggi. Pada akhirnya, kepuasan pelanggan tersebut berkontribusi terhadap peningkatan jumlah pengunjung, pertumbuhan pendapatan, serta keberhasilan perusahaan dalam mencapai target keuangan yang telah ditetapkan. Hubungan sebab-akibat tersebut menunjukkan bahwa konsep Balanced Scorecard yang dikembangkan oleh Kaplan dan Norton dapat diterapkan secara efektif pada perusahaan wisata petualangan seperti Songa Adventure.

Berdasarkan seluruh hasil penelitian yang telah diperoleh, dapat disimpulkan bahwa keunggulan kompetitif Songa Adventure selama lebih dari dua puluh lima tahun beroperasi terletak pada kemampuannya dalam menjaga keseimbangan antara aspek keuangan dan nonkeuangan. Perusahaan tidak hanya berorientasi pada pencapaian keuntungan, tetapi juga memperhatikan kualitas pelayanan, keselamatan pelanggan, efektivitas proses operasional, serta pengembangan sumber daya manusia secara berkelanjutan. Pendekatan yang seimbang tersebut memungkinkan perusahaan untuk mempertahankan reputasi yang baik, membangun loyalitas pelanggan, dan menjaga keberlangsungan usaha dalam jangka panjang. Dengan demikian, penerapan Balanced Scorecard dapat dinilai berhasil dalam membantu perusahaan mengukur sekaligus meningkatkan kinerja organisasi secara menyeluruh.

Sebagai ringkasan dari hasil evaluasi kinerja strategis Perusahaan, berikut adalah table pencapaian *Balanced Scorecard* pada Songa Adventure:

Perspektif	Measures	Target (%)	Aktual (%)	Keterangan Pencapaian
Financial	Meningkatkan jumlah pengunjung	10	13	Tercapai (Melampaui)
	Meningkatkan pendapatan melalui efisiensi biaya	15	17	Tercapai (Melampaui)
Customer	Peningkatan kepuasan pelanggan (Google Review)	10	12	Tercapai (Melampaui)
	Peningkatan repeat order pelanggan	30	32	Tercapai (Melampaui)
	Peningkatan rekomendasi pelanggan	20	22	Tercapai (Melampaui)
Internal Business Processes	Persentase kegiatan rafting tanpa kecelakaan	100	100	Tercapai (Sempurna)
	Persentase perlengkapan rafting layak dan siap pakai	100	98	Belum Tercapai
	Persiapan kegiatan \leq 30 menit	100	100	Tercapai (Sempurna)
	Kepatuhan SOP keamanan	95	96	Tercapai (Melampaui)
Learning and Growth	Persentase guide bersertifikasi	90	92	Tercapai (Melampaui)
	Skor kepuasan karyawan	80	82	Tercapai (Melampaui)
	Retensi karyawan	85	87	Tercapai (Melampaui)

Tabel 2. Ringkasan Pencapaian Target Kinerja Balanced Scorecard Songa Adventure

Sumber: Diolah oleh peneliti, 2026

Implikasi Teoretis dan Manajerial

Rekapitulasi capaian pada Tabel 2 menegaskan bahwa Balanced Scorecard (BSC) tidak boleh dipandang secara reduksionis hanya sebagai alat evaluasi kinerja yang bersifat aplikatif dan mekanistik. Secara teoretis, artikel ini

memberikan kontribusi berupa model konseptual baru bagi industri pariwisata berisiko tinggi (*high-risk tourism*), di mana garis kausalitas konvensional Kaplan & Norton berhasil didekonstruksi. Penelitian ini membuktikan bahwa pada industri *adventure*, roda penggerak finansial tidak dimulai dari agresivitas pemasaran, melainkan dari hulu terkecil yaitu rigiditas mitigasi risiko operasional (proses internal) yang digerakkan oleh sertifikasi keahlian mutlak dari sumber daya manusianya (pembelajaran & pertumbuhan).

Secara manajerial, hasil ini memberikan cetak biru bagi manajemen Songa Adventure untuk memberikan perhatian khusus pada indikator kelayakan perlengkapan yang belum mencapai target 100%. Kegagalan minor 2% pada kesiapan alat adalah alarm strategis. Manajemen direkomendasikan untuk segera menggeser sistem pemeliharaan manual ke arah digitalisasi logistik berbasis *Internet of Things* (IoT) guna memantau siklus hidup (*lifecycle*) perahu dan helm secara *real-time*, sehingga tidak merusak rantai kausalitas rasa aman pelanggan yang telah terbangun dengan baik.

Keterbatasan dan Saran Penelitian Mendatang

Penelitian ini memiliki keterbatasan karena menggunakan metode studi kasus kualitatif tunggal, sehingga generalisasi temuan pada sektor wisata petualangan jenis lain (seperti pendakian gunung atau *paragliding*) masih memerlukan pengujian lebih lanjut. Selain itu, analisis hubungan sebab-akibat dalam artikel ini baru diuji melalui pendekatan deskriptif-kualitatif silang.

Oleh karena itu, penelitian mendatang disarankan untuk memperluas ruang lingkup objek penelitian dengan melibatkan beberapa perusahaan operator arung jeram di Indonesia sebagai pembanding. Peneliti selanjutnya juga direkomendasikan untuk menguji model hubungan kausalitas antar-perspektif BSC ini menggunakan pendekatan kuantitatif, seperti *Structural Equation Modeling* (SEM), guna memvalidasi kekuatan pengaruh antar-variabel perspektif secara statistik dan matematis.

DAFTAR RUJUKAN

- Ali, M. Y., & Kodrat, D. S. (2017). Faktor-faktor penyebab kegagalan bisnis pada perusahaan mitra jaya abadi. *Jurnal Performa: Jurnal Manajemen Dan Start-up Bisnis*, 2(1), 124–131.
- Budianto, E. W. H., & Dewi, N. D. T. (2023). Pemetaan Penelitian Rasio Return on Investment (ROI) Pada Perbankan Syariah dan Konvensional: Studi Bibliometrik Vosviewer dan Literature Review. *Competence: Journal of Management Studies*, 17(1), 66–82.
- Budiarno, B., Udayana, I. B. N., & Lukitaningsih, A. (2022). Pengaruh kualitas layanan, kualitas produk terhadap kepuasan pelanggan dalam membentuk loyalitas pelanggan. *Equilibrium: Jurnal Penelitian Pendidikan Dan Ekonomi*, 19(02), 226–233.
- Burhany, D. I., Novianty, I., & Suwondo, S. (2021). Pengukuran Kinerja Lingkungan dengan Sustainability Balanced Scorecard: Seimbang, Komprehensif, dan Strategis. *Jurnal Riset Akuntansi Dan Keuangan*, 9.
- Ciptani, M. K. (2000). Balanced Scorecard sebagai pengukuran kinerja masa depan: suatu pengantar. *Jurnal Akuntansi Dan Keuangan*, 2(1), 21–35.
- Cuk Jaka, P. (2025). *MANAJEMEN KINERJA DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA*.
- Dwiastanti, A., & Mustapa, G. (2020). Pengaruh karakteristik wirausaha, lingkungan eksternal dan strategi bertahan UMKM dalam menjaga keberlangsungan usaha di musim pandemi Covid 19. *Business and Accounting Education Journal*, 1(3), 228–240.
- Fadilla, H. (2024). Pengembangan sektor pariwisata untuk meningkatkan pendapatan daerah di Indonesia. *Benefit: Journal of Bussiness, Economics, and Finance*, 2(1), 36–43.
- Ferrinadewi, E., & Djati, S. P. (2004). Upaya mencapai loyalitas konsumen dalam perspektif sumber daya manusia. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 6(1), 15–26.
- Firanti, M. (2026). Strategi Meningkatkan Pendapatan Nasional Melalui Pengembangan Sektor Pariwisata Di Indonesia. *Journal of Economics, Commerce, and Organization*, 1(1), 23–33.
- Hadiansah, D., Ahmadi, E., Rahayu, Y. N., Tanjung, R., Dasmana, A., Kurniasih, N., Maulana, A., Rosmayati, S., Nasser, A. A., & Firmansyah, E. (2021). *Membaca Perspektif Balanced Scorecard*.
- Hermanto, H. (2019). *Faktor Pelayanan, Kepuasan dan Loyalitas Pelanggan*. CV. Jakad Publishing Surabaya.
- Indawati, N., Efendi, F. A., & Wildan, M. A. (2024). Implementasi sistem manajemen kinerja yang efektif dan efisien dalam organisasi. *MES Management Journal*, 3(3), 706–711.
- Lestari, A. A. D., & Merthayasa, A. (2022). Peran teknologi dalam perubahan bisnis di era globalisasi. *Syntax Literate: Jurnal Ilmiah Indonesia*, 7(11), 16706–16711.
- Mediaty, M., Usman, A., Mawa' Pangraran, F., Nadhifa, N., & Irianto, L. W. B. (2024). Analisis Kinerja PT. Semen Tonasa Melalui Pendekatan Balanced Scorecard: Upaya Meningkatkan Daya Saing di Industri Semen. *Jurnal Akuntansi Keuangan Dan Manajemen*, 5(3), 193–205.
- Natalia, D., Malini, L. H., & Rivaldo, J. (2025). Peran Media Sosial (Digital Influence) dalam Pembentukan Preferensi Wisatawan Antara Open Trip dan Solo Trip (Studi Kasus Wisata Kepulauan Seribu). *JIIP- Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 8(2), 1712–1720.

- Oemar, A. (2010). Balanced Scorecard sebagai alat pengukuran kinerja organisasi sektor publik. *Dinamika Sains*, 8(16).
- Ohyver, D. A., Kusumajanti, K., Pracintya, I. A. E., Kuntarto, G. P., & Kusuma, I. B. S. (2024). *Pariwisata Indonesia: Tata kelola & pengembangan pariwisata di Indonesia*. PT. Sonpedia Publishing Indonesia.
- Purnomo, D. A., Fitriyanti, S., & Nurjanah, R. U. (2026). Implementasi Balanced Scorecard dalam Meningkatkan Efektivitas Strategi Perusahaan. *Journal of Organizational Performance and Analysis*, 2(1), 256–264.
- Rumintjap, M. L. (2013). Penerapan balanced scorecard sebagai tolak ukur pengukuran kinerja di RSUD Noongan. *Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 1(3), 1704.
- Saadah, S., Shaleh, K., Arwaty, D., Sukmawati, F., Mulyawan, R. F., & Nababan, D. (2023). Analisis sektor industri pariwisata yang terdampak Covid-19 dan upaya pemulihan ekonomi indonesia dari sektor pariwisata. *Jesya (Jurnal Ekonomi Dan Ekonomi Syariah)*, 6(1), 247–257.
- Salsabilla, A. A., & Zerlina, F. (2021). *Balanced Scorecard: Sebuah Tantangan Baru dalam Eksekusi Strategi Perusahaan*.
- Simanjuntak, G. I., Barus, N. S., Azuar, S., Nugraha, W. T., & Robain, W. (2025). Pengaruh Good Corporate Governance Terhadap Kepuasan & Kepercayaan Stakeholders. *Jurnal Manajemen, Hukum Dan Sosial*, 3(1).
- Siregar, A. A. (2025). *Wisata Viral: Pengaruh Influencer & Media Sosial dalam Industri Pariwisata*. Aisyah Astinadia Siregar.
- Suarlin, S. P. (2025). *Revolusi Sumber Daya Manusia (SDM): Strategi Mengubah Manusia Menjadi Aset Unggul*. CV. SELFIETERA INDONES.
- Supriyadi, S. T. P., & Zaharuddin, S. E. (2023). Evaluasi kinerja organisasi. *Manajemen & Evaluasi Kinerja Organisasi: Implementasi Pada Pendidikan Anak Usia Dini*, 1, 308–320.
- Tanjung, O. M. (2024). Peran Economic Value Added (EVA) sebagai ukuran kinerja manajemen perusahaan dalam era bisnis kontemporer. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 2(3), 57–67.
- Umatin, C., Vanessa, C., Sulkha, A., Nurkholifah, N., Pambudi, A., Al Muiz, M. N., & Ridwanulloh, M. U. (2024). Urgensi mutu pelayanan customer service dalam meningkatkan kepuasan dan loyalitas nasabah. *WADIAH*, 8(2), 324–345.
- Wulandari, S., Susanto, J., & Hidayanti, D. M. (2025). Implementasi Balance Scorecard pada Kinerja Perusahaan Jasa Perhotelan pada Hotel Luminor Jember. *Jurnal Pendidikan Ekonomi Dan Kewirausahaan*, 3(1), 1–6.