

**PENGUNAAN METODE *BALANCED SCORECARD* DAN
ANALISIS SWOT SEBAGAI ALAT PENGUKURAN
KINERJA PERUSAHAAN PADA HOTEL
PARAPAT VIEW DI MASA PANDEMI
PERIODE 2019 – 2021**

SKRIPSI

OLEH :

**ELLIKA INDAH BUDIARTI
188330193**



**PROGRAM STUDI AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MEDAN AREA
MEDAN
2023**

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Document Accepted 5/7/23

Access From (repository.uma.ac.id)5/7/23

**PENGUNAAN METODE *BALANCED SCORECARD* DAN
ANALISIS SWOT SEBAGAI ALAT PENGUKURAN
KINERJA PERUSAHAAN PADA HOTEL
PARAPAT VIEW DI MASA PANDEMI
PERIODE 2019 – 2021**

SKRIPSI

Diajukan sebagai Salah Satu Syarat untuk Memperoleh
Gelar Sarjana di Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Medan Area



**OLEH :
ELLIKA INDAH BUDIARTI
NPM : 188330193**

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MEDAN AREA
MEDAN
2023**

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Document Accepted 5/7/23

Access From (repository.uma.ac.id)5/7/23

HALAMAN PENGESAHAN


Judul Skripsi : Penggunaan Metode *Balanced Scorecard* dan Analisis SWOT
Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Perusahaan Pada Hotel
Parapat View di Masa Pandemi Periode 2019 – 2021


Nama Mahasiswa : Ellika Indah Budiarti
NPM : 188330193
Program Studi : Akuntansi
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis


Disetujui Oleh :

Komisi Pembimbing

Pemanding



(Sari Nuzullina Rahmadhani, SE, M.Acc, Ak)
Pembimbing


13/06/23


(Drs. Ali Usman Siregar, M.Si)
Pemanding

Mengetahui :


(Ahmad Rafiq, BBA (Hons), MMgt, Ph.D, CIMA)
Dekan


(Fauziah Rahman, S.Pd, M.Ak)
Ka. Prodi Akuntansi

Tanggal Lulus : 17 April 2023

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Document Accepted 5/7/23

Access From (repository.uma.ac.id)5/7/23

HALAMAN PERNYATAAN ORISINILITAS

Saya menyatakan bahwa skripsi yang saya susun, sebagai syarat untuk memperoleh gelar sarjana merupakan hasil karya tulis saya sendiri. Adapun bagian-bagian tertentu dalam penulisan skripsi ini yang saya kutip dari hasil karya orang lain telah dituliskan sumbernya secara jelas sesuai dengan norma, kaidah, dan etika penulisan ilmiah.

Saya bersedia menerima sanksi pencabutan gelar akademik yang saya peroleh dan sanksi-sanksi lainnya dengan peraturan yang berlaku, apabila di kemudian hari ditemukan adanya plagiat dalam skripsi ini.



Medan, 09 Juni 2023



Ellika Indah Budiarti
188330193

**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI SKRIPSI
TUGAS AKHIR/SKRIPSI/TESIS UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademik Universitas Medan Area, saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Ellika Indah Budiarti
NPM : 188330193
Program Studi : Akuntansi
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis
Jenis Karya : Tugas Akhir/Skripsi/Tesis

demikian pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Medan Area **Hak Bebas Royalti Noneksklusif (Non-exclusive Royalty-Free Right)** atas karya ilmiah saya yang berjudul : *Penggunaan Metode Balanced Scorecard dan Analisis SWOT Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Perusahaan Pada Hotel Parapat View di Masa Pandemi Periode 2019 – 2021*, beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Non eksklusif ini Universitas Medan Area berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (database), merawat, dan mempublikasikan tugas akhir/skripsi/tesis saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.
Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Medan
Pada tanggal : 09 Juni 2023
Yang menyatakan

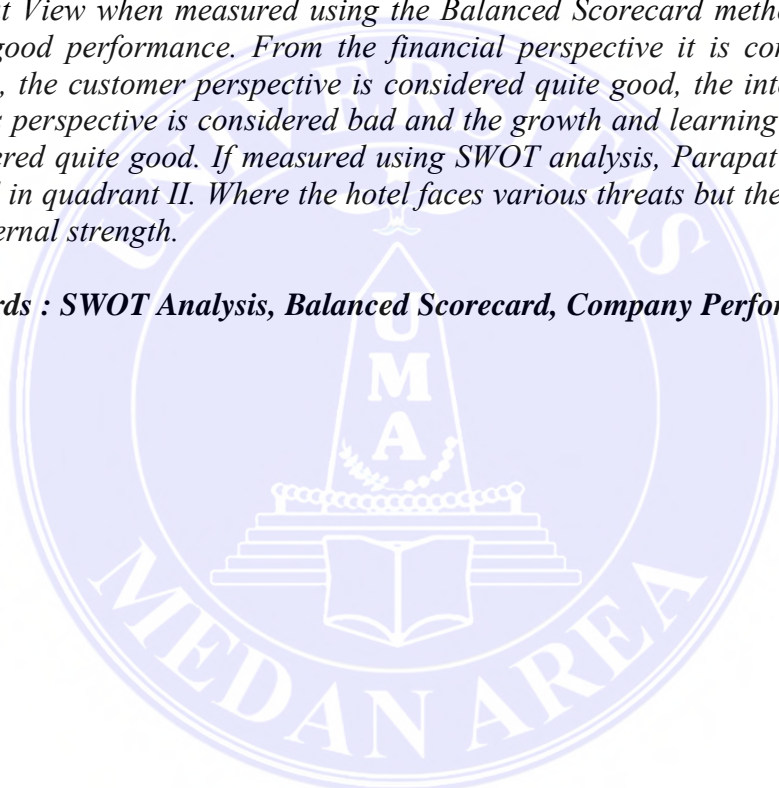


Ellika Indah Budiarti
188330193

ABSTRACT

This study aims to be able to find out and describe the company's performance at the Parapat View Hotel during a pandemic. This research also aims to be able to create the right corporate strategy so that it can improve the quality of good performance at Hotel Parapat View. The methodology used in this study is descriptive quantitative, with data analysis techniques in this study using the Balanced Scorecard method and SWOT analysis. The data collection techniques in this study were observation, interviews and questionnaires. The location of this research was carried out at the Parapat View Hotel which is located in Parapat, North Sumatra. The results of this study indicate that the performance at Hotel Parapat View when measured using the Balanced Scorecard method produces a fairly good performance. From the financial perspective it is considered good enough, the customer perspective is considered quite good, the internal business process perspective is considered bad and the growth and learning perspective is considered quite good. If measured using SWOT analysis, Parapat View Hotel is located in quadrant II. Where the hotel faces various threats but the company still has internal strength.

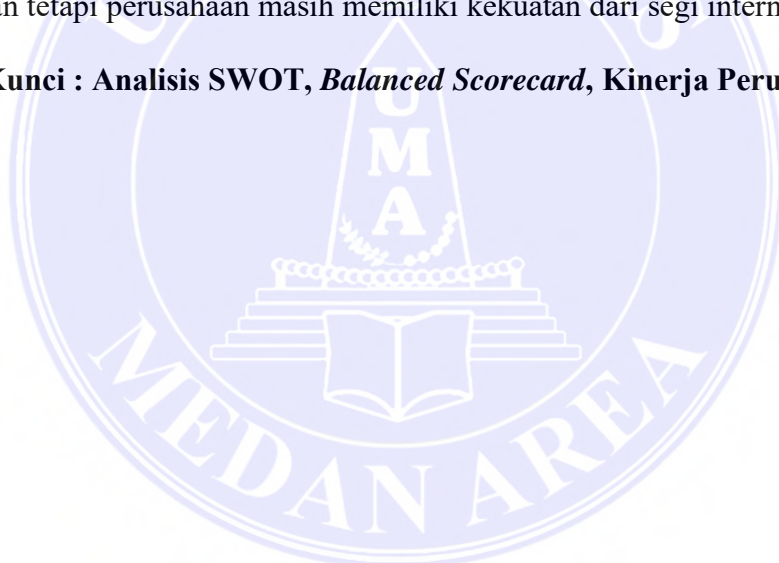
Keywords : SWOT Analysis, Balanced Scorecard, Company Performance



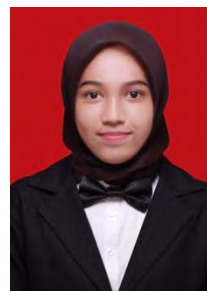
ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk dapat mengetahui dan menggambarkan kinerja perusahaan pada Hotel Parapat View dimasa pandemi. Penelitian ini juga bertujuan untuk dapat menciptakan strategi perusahaan yang tepat sehingga dapat meningkatkan kualitas kinerja yang baik pada Hotel Parapat View. Metodologi yang digunakan pada penelitian ini yaitu deskriptif kuantitatif, dengan teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan metode *Balanced Scorecard* dan analisis SWOT. Adapun teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah observasi, wawancara, dan kuisisioner. Lokasi penelitian ini dilaksanakan di Hotel Parapat View yang terletak di Parapat, Sumatera Utara. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kinerja pada Hotel Parapat View jika diukur menggunakan metode *Balanced Scorecard* menghasilkan kinerja yang cukup baik. Pada perspektif keuangan dinilai cukup baik, perspektif pelanggan dinilai cukup baik, perspektif proses bisnis internal dinilai buruk dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dinilai cukup baik. Jika diukur menggunakan analisis SWOT maka Hotel Parapat View terletak pada kuadran II. Dimana hotel menghadapi berbagai ancaman tetapi perusahaan masih memiliki kekuatan dari segi internal.

Kata Kunci : Analisis SWOT, *Balanced Scorecard*, Kinerja Perusahaan



RIWAYAT HIDUP



Nama	Ellika Indah Budiarti
NPM	188330193
Tempat, Tanggal Lahir	Medan, 28 Juni 2001
Nama Orang Tua :	
Ayah	Budi Eka Siswanto
Ibu	Linda Yani
Riwayat Pendidikan :	
SMP	SMP Negeri 28 Medan
SMA/SMK	SMA Negeri 13 Medan
Riwayat Studi di UMA	
Pengalaman Pekerjaan	Pernah magang di UPT. SAMSAT Medan Utara dari September 2021 – November 2021
No. HP/WA	081260009281
Email	ellikaindahbudiarti25@gmail.com

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur saya ucapkan kepada Allah SWT atas berkat rahmat dan karunia-Nya, peneliti masih diberikan kesehatan serta kemudahan dalam menyelesaikan skripsi penelitian ini. Skripsi penelitian ini disusun dengan tujuan untuk melaksanakan penelitian yang dilaksanakan di Parapat, Sumatera Utara dengan judul **“Penggunaan Metode *Balanced Scorecard* dan Analisis SWOT Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Perusahaan Pada Hotel Parapat View di Masa Pandemi Periode 2019 – 2021”**.

Dalam penulisan skripsi penelitian ini, peneliti menerima bimbingan serta bantuan dari berbagai pihak, baik secara moril maupun materiil sehingga skripsi ini dapat diselesaikan sebagaimana mestinya. Maka pada kesempatan ini, peneliti ingin mengucapkan terima kasih yang sebesar - besarnya kepada :

1. Bapak Prof. Dr. Dadan Ramdan, M.Eng, M.Sc selaku Rektor Universitas Medan Area.
2. Bapak Ahmad Rafiki BBA (Hons), MMgt, Ph.D, CIMA selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Medan Area.
3. Ibu Fauziah Rahman, S.Pd, M.Ak selaku Ketua Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Medan Area.
4. Ibu Sari Nuzullina Rahmadhani, SE, M.Acc, Ak selaku Dosen Pembimbing yang telah membimbing dan memberikan masukan pada peneliti dalam penulisan skripsi ini.
5. Bapak Drs. Ali Usman Siregar, M.Si selaku Dosen Penguji yang telah meluangkan waktunya untuk dapat berpartisipasi demi kelancaran pada penulisan skripsi ini.

6. Ibu Devi Ayu Putri Sirait, SE, M.Si, Ak, CA selaku Dosen Sekertaris yang telah meluangkan waktunya untuk dapat berpartisipasi demi kelancaran pada penulisan skripsi ini.
7. Kedua orang tua tercinta Bapak Budi Eka Siswanto dan Ibu Linda Yani, dan juga adik saya Zeelyani Zee, beserta keluarga besar yang telah memberikan dukungan dan doa kepada peneliti.
8. Kepada Bapak General Manager Hotel Parapat View, Budi Eka Siswanto yang telah membantu saya dalam menyusun penelitian ini serta yang telah bersedia memberikan data perusahaan hotel.
9. Teman - teman dekat saya serta teman seperjuangan akuntansi angkatan 2018 grup A4 yang telah mendukung serta membantu dalam penyelesaian skripsi.
10. Teruntuk partner saya, terimakasih banyak karena selalu ada dan memberikan semangat maupun dukungan serta doa dalam penulisan skripsi ini.

Peneliti menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari kata sempurna, oleh karena itu kritik dan saran yang membangun sangat dibutuhkan pada skripsi ini agar lebih baik kedepannya. Akhir kata, peneliti berharap semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi para pembaca.

Peneliti,

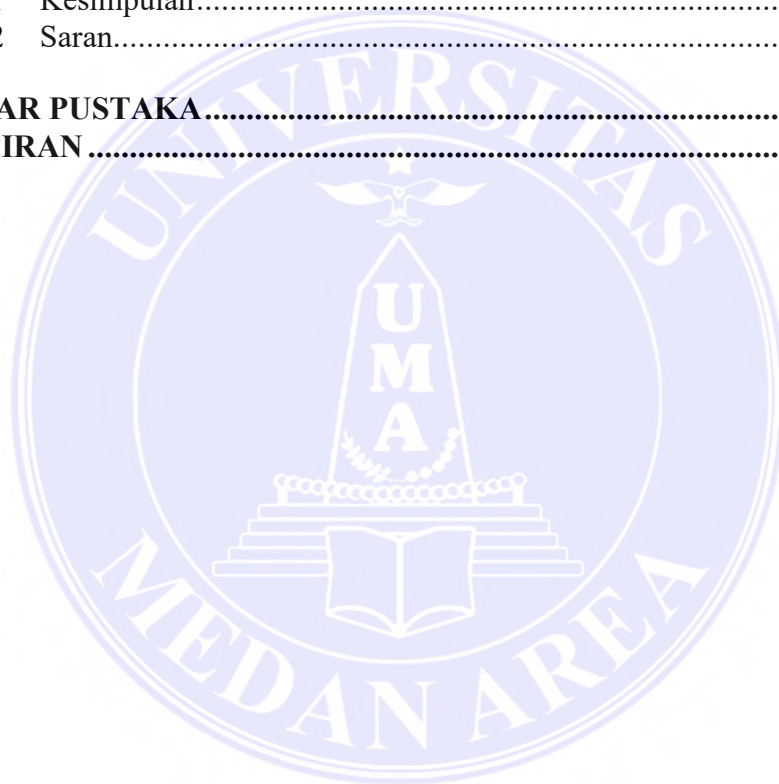


Ellika Indah Budiarti
188330193

DAFTAR ISI

ABSTRACT	iv
ABSTRAK	v
RIWAYAT HIDUP	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	xiv
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	5
1.3 Tujuan Penelitian.....	7
1.4 Manfaat Penelitian.....	8
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	9
2.1 Landasan Teori.....	9
2.1.1 Kinerja Perusahaan.....	9
2.1.2 <i>Balanced Scorecard</i>	10
2.1.2.1 Keunggulan <i>Balanced Scorecard</i>	11
2.1.2.2 Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	12
2.1.3 Analisis SWOT.....	18
2.1.3.1 Model Analisis SWOT.....	19
2.1.3.2 Diagram Analisis SWOT.....	21
2.1.3.3 Matriks SWOT.....	23
2.2 Penelitian Terdahulu.....	24
2.3 Kerangka Pemikiran.....	25
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	27
3.1 Jenis, Lokasi dan Waktu Penelitian.....	27
3.1.1 Jenis Penelitian.....	27
3.1.2 Lokasi Penelitian.....	27
3.1.3 Waktu Penelitian.....	27
3.2 Populasi dan Sampel Penelitian.....	28
3.2.1 Populasi.....	28
3.2.2 Sampel.....	28
3.3 Definisi Operasional.....	29
3.4 Jenis Data dan Sumber Data.....	34
3.4.1 Jenis Data.....	34
3.4.2 Sumber Data.....	35
3.5 Teknik Pengumpulan Data.....	35
3.6 Teknik Analisis Data.....	36

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN.....	38
4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian.....	38
4.1.1 Sejarah Singkat Hotel Parapat View	38
4.2 Hasil Penelitian.....	38
4.2.1 <i>Balanced Scorecard</i>	38
4.2.2 Analisis SWOT	49
4.3 Pembahasan	57
4.3.1 <i>Balanced Scorecard</i>	57
4.3.2 Analisis SWOT	59
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....	61
5.1 Kesimpulan.....	61
5.2 Saran.....	62
DAFTAR PUSTAKA.....	63
LAMPIRAN.....	66



DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Tingkat Hunian Kamar Hotel dan Akomodasi Lainnya Provinsi Sumatera Utara Tahun 2019 – 2021	3
Tabel 1.2	Data Statistik <i>Front Office Department</i> Hotel Parapat View Periode 2019 – 2021	6
Tabel 2.1	Matriks IFAS (<i>Internal Factor Analysis Summary</i>).....	19
Tabel 2.2	Matriks EFAS (<i>Eksternal Factor Analysis Summary</i>)	20
Tabel 2.3	Matriks SWOT	23
Tabel 2.4	Penelitian Terdahulu.....	24
Tabel 3.1	Jadwal Penelitian.....	28
Tabel 3.2	Standar Industri Rasio Profitabilitas.....	30
Tabel 3.3	Kriteria Pengukuran Pangsa Pasar	30
Tabel 3.4	Kriteria Pengukuran Retensi Pelanggan	31
Tabel 3.5	Kriteria Pengukuran Akuisisi Pelanggan.....	31
Tabel 3.6	Kriteria Pengukuran Profitabilitas Pelanggan.....	32
Tabel 3.7	Kriteria Pengukuran Proses Inovasi	32
Tabel 3.8	Kriteria Pengukuran AETR.....	33
Tabel 3.9	Kriteria Pengukuran Produktivitas Karyawan	33
Tabel 3.10	Kriteria Pengukuran Retensi Karyawan	34
Tabel 3.11	Skor Alternatif Jawaban.....	37
Tabel 4.1	<i>Return on Assets</i> (ROA) Hotel Parapat View Tahun 2019 – 2021 ..	39
Tabel 4.2	Kriteria <i>Return on Assets</i> (ROA)	39
Tabel 4.3	<i>Return on Equity</i> (ROE) Hotel Parapat View Tahun 2019 – 2021 ..	40
Tabel 4.4	Kriteria <i>Return on Equity</i> (ROE)	40
Tabel 4.5	<i>Net Profit Margin</i> (NPM) Hotel Parapat View Tahun 2019 – 2021	41
Tabel 4.6	Kriteria <i>Net Profit Margin</i> (NPM)	41
Tabel 4.7	Volume Penjualan Kamar Hotel Parapat View Tahun 2019 – 2021	42
Tabel 4.8	Kriteria Pangsa Pasar.....	42
Tabel 4.9	Retensi Pelanggan Hotel Parapat View Tahun 2019 – 2021	43
Tabel 4.10	Kriteria Retensi Pelanggan	43

Tabel 4.11	Akuisisi Pelanggan Hotel Parapat View Tahun 2019 – 2021	44
Tabel 4.12	Kriteria Akuisisi Pelanggan	44
Tabel 4.13	Profitabilitas Pelanggan Hotel Parapat View Tahun 2019 – 2021 ...	45
Tabel 4.14	Kriteria Profitabilitas Pelanggan	45
Tabel 4.15	Biaya Penelitian dan Pengembangan Hotel Parapat View Tahun 2019 – 2021	46
Tabel 4.16	Kriteria Proses Inovasi.....	46
Tabel 4.17	<i>Adminidtrative Expense to Total Revenue (AETR)</i> Hotel Parapat View Tahun 2019 – 2021	47
Tabel 4.18	Kriteria <i>Adminidtrative Expense to Total Revenue (AETR)</i>	47
Tabel 4.19	Produktivitas Karyawan Hotel Parapat View Tahun 2019 – 2021 ..	48
Tabel 4.20	Kriteria Produktivitas Karyawan.....	48
Tabel 4.21	Retensi Karyawan Hotel Parapat View Tahun 2019 – 2021	49
Tabel 4.22	Kriteria Retensi Karyawan.....	49
Tabel 4.23	Matriks IFAS (<i>Internal Factor Analysis Summary</i>).....	50
Tabel 4.24	Matriks EFAS (<i>External Factor Analysis Summary</i>)	51
Tabel 4.25	Matriks SWOT	53

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1	Perkembangan Kunjungan Wisatawan Domestik dan Mancanegara ke Sumatera Utara Tahun 2019 – 2021	2
Gambar 2.1	Diagram Analisis SWOT	22
Gambar 2.2	Kerangka Pemikiran.....	26
Gambar 4.1	Diagram Analisis SWOT Hotel Parapat View	52



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Data Penelitian	67
Lampiran 2	Kuisisioner Penelitian	71
Lampiran 3	Hasil Jawaban Kuisisioner	74
Lampiran 4	Perhitungan Nilai Bobot dan Rating Matriks IFAS dan EFAS	76
Lampiran 5	Daftar Pertanyaan dan Hasil Wawancara	80
Lampiran 6	Surat Izin Riset dan Selesai Riset	82



BAB I

PENDAHULUAN

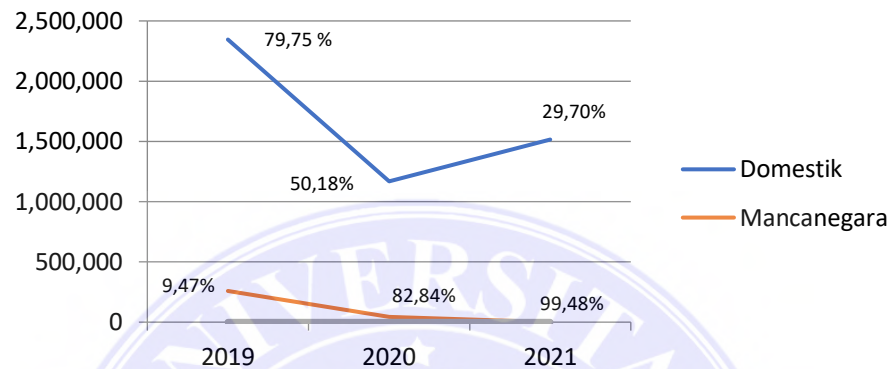
1.1 Latar Belakang

Munculnya *Coronavirus Disease* (Covid-19) telah tersebar ke seluruh dunia dan mengakibatkan permasalahan terbesar saat ini. Bahkan, Covid-19 kini telah ditetapkan oleh *World Health Organization* (WHO) menjadi pandemik global (Syarifudin *et al.*, 2021). Kemunculan Covid-19 di dunia memicu dampak yang besar bagi kehidupan. Dampak dari Covid-19 tidak terjadi pada dunia kesehatan, tapi juga terjadi pada aspek ekonomi di Indonesia, salah satunya yaitu pada sektor pariwisata khususnya pada industri akomodasi wisata atau perhotelan.

Adanya anjuran pemerintah yang diatur dalam Surat Edaran (SE) Satgas Covid-19 No. 17 dan 18 Tahun 2021 tentang ketentuan pembatasan kunjungan baik dari dalam dan luar negeri, mengakibatkan turunnya jumlah wisatawan yang berpengaruh terhadap pertumbuhan ekonomi serta kegiatan bisnis karena sektor pariwisata adalah salah satu sektor yang mampu meningkatkan pertumbuhan ekonomi. Selain itu, masyarakat juga dihimbau untuk selalu berada didalam rumah dan tetap menjalankan protokol kesehatan dengan baik. Hal tersebut akan memicu dampak besar bagi perekonomian Indonesia sehingga terjadi perubahan lingkungan bisnis akibat pandemi Covid-19 dan membuat para pelaku bisnis perlu mengubah pola pikirnya yang lama agar dapat menyesuaikan dengan keadaan dan kebutuhan yang terjadi saat ini (Parta *et al.*, 2020).

Jumlah kunjungan wisatawan domestik dan mancanegara ke Sumatera Utara dari tahun 2019 – 2021 mengalami penurunan jika dilihat dari data statistik pada 2

tahun terakhir, hal ini merupakan salah satu tantangan bagi pengusaha perhotelan dan pelaku industri akomodasi wisata di Indonesia agar mampu bertahan dimasa pandemi yang bisa kita lihat dari gambar 1.1 berikut ini.



Gambar 1.1 Perkembangan Kunjungan Wisatawan Domestik dan Mancanegara ke Sumatera Utara Tahun 2019 – 2021

Berdasarkan gambar diatas, pada tahun 2020 jumlah wisatawan mengalami penurunan secara signifikan sebanyak 1.168.565 orang atau 50,18% wisatawan domestik dan 44.400 orang atau 82,84% wisatawan mancanegara dibanding dengan tahun 2019 sebanyak 2.345.795 orang dan 258.822 orang. Namun, pada tahun 2021 wisatawan domestik mengalami kenaikan sebesar 29,70% atau 1.515.699 orang dan wisatawan mancanegara mengalami penurunan drastis sebesar 99,48% atau 230 orang akibat adanya pembatasan kunjungan dari luar negeri. Terjadinya penurunan wisatawan juga berdampak pada tingkat hunian kamar hotel di Sumatera Utara.

Akhirnya pemerintah membuat kebijakan baru di Indonesia setelah beberapa bulan akibat kemunculan pandemi ini yakni Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB) ataupun Pemberlakuan Pembatasan Kegiatan Masyarakat (PPKM), dan dilanjutkan dengan era gaya hidup baru (*new normal*). Kebijakan tersebut adalah

kabar baik bagi pelaku bisnis yang terkena dampak buruk dimasa pandemi, tak terkecuali perhotelan (Sumban *et al.*, 2021).

Adapun salah satu aspek yang mempunyai peranan yang penting dalam perkembangan pariwisata Indonesia yaitu industri perhotelan, karena dapat memberikan layanan akomodasi bagi wisatawan (Melasari *et al.*, 2019). Dimana jumlah kunjungan wisatawan mempunyai dampak besar pada perkembangan industri perhotelan sebagai sarana pendukung hotel, jika jumlah kunjungan wisatawan meningkat maka layanan akomodasi juga akan meningkat. Banyak hotel yang mengalami kerugian bahkan sampai tutup karena tidak adanya kunjungan wisatawan akibat pandemi. Minat masyarakat untuk melakukan perjalanan dan menginap di hotel pun menurun drastis karena takut terjadinya penularan, sehingga masyarakat memilih untuk tetap berada dirumah seperti yang dianjurkan oleh pemerintah (Rustika *et al.*, 2021). Tingkat hunian kamar dan akomodasi lainnya dapat dilihat pada tabel 1.1 berikut ini.

Tabel 1.1
Tingkat Hunian Kamar Hotel dan Akomodasi Lainnya
Provinsi Sumatera Utara Tahun 2019 – 2021

Tahun	Tingkat Hunian Kamar	Jumlah Hotel Non Bintang	Jumlah Hotel Bintang
2019	41,00 %	1.078	140
2020	34,51 %	1.286	139
2021	29,11%	1.267	145
Total	104,62 %	3.631	424

Sumber : BPS Sumut 2022

Berdasarkan tabel, pada tahun 2019 – 2021 jumlah hotel non bintang di Sumatera Utara sebanyak 3.631 unit dan 424 unit jumlah hotel bintang. Untuk tingkat hunian kamar (okupansi) hotel tahun 2019 – 2021 mengalami penurunan

secara signifikan. Pada tahun 2019 mencapai 41,00%, lalu pada tahun 2020 dan 2021 terjadi penurunan sebesar 34,51% dan 29,11%. Penurunan terjadi akibat berkurangnya jumlah wisatawan mancanegara dan domestik yang berkunjung ke Sumatera Utara dan juga adanya pembatasan kegiatan oleh masyarakat sehingga berpengaruh pada jumlah kedatangan tamu hotel.

Hotel Parapat View merupakan hotel bintang 3 yang berlokasi di Parapat dan berada tidak jauh dari kawasan wisata Danau Toba. Dampak yang terjadi akibat pandemi juga dirasakan oleh Hotel Parapat View. Salah satunya dengan terjadinya penurunan tingkat okupansi hotel yang menunjukkan penurunan dari tahun 2019 – 2021 sehingga membuat Hotel Parapat View kehilangan banyak pengunjung serta penurunan pendapatan.

Adanya permasalahan dan tantangan yang terjadi karena pandemi Covid-19 yang dihadapi oleh pengusaha perhotelan, maka para manajemen hotel harus mampu mengembangkan inovasinya serta memaksimalkan fungsinya dalam memenuhi kebutuhan pelanggan seiring dengan ketatnya persaingan didalam dunia bisnis (Wicaksono dan Leonandri, 2019). Maka pihak hotel harus mampu memberikan pelayanan dan penawaran yang menarik agar mampu bersaing dengan hotel lain. Pihak manajemen hotel harus mempersiapkan strategi untuk dapat bersaing seiring dengan meningkatnya persaingan antar pengusaha perhotelan. Untuk mengetahui seberapa jauh efektivitas dari penerapan strategi perusahaan maka pelaku usaha perhotelan perlu mengukur kinerjanya.

Para pengelola hotel membutuhkan alat bantu untuk mengukur kinerja agar strategi dan sasaran yang telah ditentukan dapat diketahui sejauh mana sudah

tercapai. Perusahaan dapat menggunakan suatu alat bantu yaitu metode *Balanced Scorecard*. Metode tersebut dapat mengukur suatu unit bisnis dalam melakukan penciptaan nilai dengan tetap mempertimbangkan kepentingan dimasa mendatang yang dapat digunakan para manajemen hotel (Irawan, 2019).

Perusahaan harus bijak dalam mengenali kekuatan serta kelemahannya dan memanfaatkan setiap peluang untuk meminimalisir setiap ancaman (Muhlisin *et al.*, 2020). Adapun yang bisa digunakan para manajemen hotel untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan dalam menghadapi lingkungan yaitu analisis SWOT. Dengan demikian, analisis SWOT dan *Balanced Scorecard* dapat digunakan para manajemen hotel untuk mendapat gambaran yang kompleks mengenai kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman perusahaan. Maka penulis berminat melakukan penelitian dengan judul berikut : **“Penggunaan Metode *Balanced Scorecard* dan Analisis SWOT Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Perusahaan Pada Hotel Parapat View di Masa Pandemi Periode 2019 – 2021”**.

1.2 Rumusan Masalah

Banyak perusahaan yang mengalami kerugian karena terkena dampak dari pandemi Covid-19, sehingga perusahaan harus mempersiapkan alternatif strategi agar perusahaannya dapat terus berjalan. Keberhasilan suatu perusahaan dapat diketahui melalui pengukuran kinerjanya baik itu kinerja keuangan maupun kinerja non keuangan, sehingga perusahaan dapat mengetahui kelemahan yang dimiliki (Moehariono, 2014).

Hotel Parapat View menjadi salah satu hotel yang terkena dampak dari pandemi Covid-19 sehingga hotel kehilangan banyak pengunjung dan pendapatan

menjadi menurun. Dapat kita lihat pada tabel 1.2 bahwa pendapatan pada hotel menurun dari tahun 2019 – 2021.

Tabel 1.2
Data Statistik *Front Office Department*
Hotel Parapat View Periode 2019 – 2021

Tahun	Jumlah Kamar Terjual (<i>Room Sold</i>)	Tingkat Okupansi Hotel (<i>Occ %</i>)	Harga Rata - Rata Kamar (<i>Average Room Rate</i>)	Pendapatan (<i>Revenue</i>)
2019	4.520	17,60%	853.719	3.858.808.654
2020	4.028	15,75%	849.060	3.420.013.823
2021	4.172	16,32%	784.161	3.271.521.331

Sumber : FO Department Hotel Parapat View

Dari tabel diatas, setiap tahun jumlah tamu yang menginap di Hotel Parapat View mengalami fluktuasi. Dimana persentase tingkat okupansi hotel pada tahun 2019 sebesar 17,60% mengalami penurunan menjadi 15,75% pada tahun 2020 tepat diawal kemunculan Covid-19 di Indonesia. Pada tahun 2021 tepatnya di era *new normal* tingkat okupansi hotel mengalami kenaikan menjadi 16,32%, namun jumlah kamar terjual pada tahun 2021 lebih besar dan pendapatannya lebih kecil dibandingkan tahun 2020 disebabkan oleh pemesanan kamar dengan menggunakan paket *Fullboard Meeting* sehingga harga kamar lebih murah dibandingkan dengan tahun 2020 karena diawal kemunculan pandemi banyak tamu individu sehingga harga kamar normal karena tidak menggunakan paket tertentu.

Penurunan tingkat okupansi hotel akan menyebabkan turunnya pendapatan hotel, karena penjualan kamar merupakan pemasukan utama Hotel Parapat View. Salah satu faktor yang mempengaruhi penurunan pendapatan dari tabel diatas juga disebabkan adanya kompetisi antar hotel di kawasan wisata Danau Toba yang semakin ketat. Ditambah dengan semakin bervariasinya inovasi yang ditawarkan

berbagai hotel, juga akan mempengaruhi kunjungan dan pendapatan hotel maka pihak hotel harus dapat mengantisipasi dan menyiasati hal tersebut.

Dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*, perusahaan dapat mengetahui kinerjanya melalui berbagai perspektif, baik dari perspektif keuangan maupun non keuangan. Selanjutnya, dengan analisis SWOT perusahaan dapat mengenali situasi, lingkungan dan kondisi saat ini untuk dapat menjadi bahan pertimbangan dalam mengambil keputusan. Setelah kinerja perusahaan diukur, maka kita dapat mengetahui langkah apa yang harus diambil untuk kelangsungan hidup perusahaan dan alternatif strategi apa yang dapat digunakan untuk mencapai tujuan perusahaan (Melasari *et al.*, 2018).

1.3 Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka diperoleh beberapa pertanyaan penelitian pada penelitian ini yaitu :

1. Bagaimana kinerja perusahaan Hotel Parapat View di masa pandemi dalam menggunakan metode *Balanced Scorecard*?
2. Bagaimana kinerja perusahaan Hotel Parapat View di masa pandemi dalam menggunakan Analisis SWOT?
3. Bagaimana inisiatif strategi yang dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja perusahaan pada Hotel Parapat View di masa pandemi?

1.4 Tujuan Penelitian

Berikut adalah tujuan dari penelitian ini yaitu :

1. Untuk mengetahui penggunaan *Balanced Scorecard* dalam mengukur kinerja perusahaan pada Hotel Parapat View di masa pandemi.

2. Untuk mengetahui penggunaan Analisis SWOT dalam mengukur kinerja perusahaan pada Hotel Parapat View di masa pandemi.
3. Untuk mengetahui strategi yang dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja perusahaan pada Hotel Parapat View di masa pandemi.

1.5 Manfaat Penelitian

Berikut adalah manfaat dari penelitian ini yaitu :

1. Bagi Peneliti

Penelitian ini diharapkan mampu memperluas wawasan bagi peneliti mengenai penggunaan metode *Balanced Scorecard* dan Analisis SWOT sebagai alat pengukuran kinerja perusahaan.

2. Bagi Perusahaan

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan data tentang kondisi pada kinerja perusahaan dimasa pandemi dan dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan serta masukan untuk strategi meningkatkan kinerja.

3. Bagi Peneliti Selanjutnya

Penelitian ini diharapkan mampu menjadi sumber referensi penelitian selanjutnya dan memberikan informasi tambahan untuk mengkaji judul terkait penggunaan metode *Balanced Scorecard* dan Analisis SWOT sebagai alat pengukuran kinerja perusahaan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Kinerja Perusahaan

Menurut Moeheriono (2014:95), kinerja adalah suatu strategi dalam mengimplementasikan tujuan, sasaran, visi dan misi perusahaan atau representasi tingkat pencapaian pelaksanaan program kegiatan yang disusun dalam strategi perencanaan perusahaan. Sementara itu, menurut Moerdiyanto (2010), kinerja perusahaan merupakan hasil dari perkembangan proses bisnis yang menggunakan berbagai jenis sumber daya, baik sumber daya manusia maupun keuangan.

Menurut Nugroho (2013), pengukuran kinerja adalah representasi tentang sejauh mana perusahaan telah berhasil atau gagal dalam melakukan tugas dan fungsi utamanya untuk mengimplementasikan tujuan, sasaran, serta visi dan misi perusahaan. Dari definisi diatas, dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja merupakan bagian penting dalam sistem pengendalian manajemen yang digunakan untuk menentukan tingkat berhasilnya perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan, baik tujuan jangka pendek maupun panjang.

Pengukuran kinerja dilakukan untuk memperbaiki suatu perusahaan guna menciptakan kualitas kinerja yang baik dan dapat mempengaruhi peningkatan produktivitas serta profit pada perusahaan (Hasyim *et al.*, 2020). Adapun tujuan dari pengukuran kinerja yakni guna alat motivasi karyawan guna mencapai visi, misi, dan tujuan perusahaan. Pengukuran kinerja diperlukan untuk menciptakan kualitas kinerja yang baik, dimana kinerja tersebut berpengaruh pada peningkatan

produktivitas serta *profit* perusahaan seiring dengan tingginya tingkat persaingan antar perusahaan (Huda dan Handoyo, 2021).

2.1.2 *Balanced Scorecard*

Pesatnya perkembangan teknologi informasi saat ini membuat perusahaan harus mampu menciptakan inovasi baru untuk kemajuan perusahaan dalam menghadapi berbagai permasalahan yang terjadi. Untuk mengukur kinerja perusahaan, perusahaan membutuhkan suatu metode. Adapun salah satu metode untuk mengukur kinerja perusahaan adalah metode *Balanced Scorecard*, yaitu metode pengukuran kinerja dengan memperhitungkan perspektif keuangan dan perspektif non keuangan (Rangkuti, 2011).

Pada fase awal perkembangannya, *Balanced Scorecard* dirancang guna mengembangkan lebih lanjut sistem pengukuran kinerja. Sebelum tahun 1990-an, perusahaan hanya dinilai dari sudut pandang keuangan, dimana perhatian dan usaha perusahaan hanya berpusat pada kinerja keuangan, sehingga ada kecenderungan untuk mengabaikan kinerja non keuangan.

Menurut Mulyadi (2001), *Balanced Scorecard* terdiri dari 2 kata yaitu berimbang (*Balanced*) dan kartu skor (*Scorecard*). Kata berimbang (*Balanced*), yaitu kinerja dinilai secara seimbang dari berbagai sisi, khususnya sisi keuangan dan non keuangan, meliputi jangka pendek serta panjang dan melibatkan pihak eksternal dan internal. Selanjutnya kartu skor (*Scorecard*), yaitu kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja baik untuk keadaan saat ini maupun untuk keadaan di masa mendatang.

Menurut Kaplan dan Norton (2001), *Balanced Scorecard* merupakan suatu sistem komprehensif untuk menggambarkan visi misi kedalam sasaran strategis dengan 4 perspektif yakni keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Keempat perspektif tersebut memberi kerangka yang mampu memberikan sasaran strategis yang menyeluruh untuk mendorong para manajer untuk mencapai target kinerja perusahaan yang baik.

2.1.2.1 Keunggulan *Balanced Scorecard*

Menurut Mulyadi (2001:18), *Balanced Scorecard* memiliki beberapa keunggulan yaitu dapat memperoleh suatu rancangan strategis yang memiliki karakteristik sebagai berikut :

1. Komprehensif

Balanced Scorecard memperluas perspektif dalam perencanaan strategi yang sebelumnya terbatas pada perspektif keuangan hingga menggabungkan tiga perspektif yang lain yakni pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan. Penambahan perspektif tersebut dapat menghasilkan kinerja keuangan berlipatganda dan dalam jangka panjang, sehingga perusahaan dapat memasuki iklim bisnis yang lebih kompleks.

2. Koheren

Pada *Balanced Scorecard* dikenal istilah hubungan *casual relationship* (hubungan sebab akibat). Dimana setiap sasaran strategis diterapkan dalam perspektif non keuangan yaitu pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan harus memiliki hubungan sebab akibat dengan sasaran keuangan, baik secara langsung ataupun tidak langsung.

3. Seimbang

Untuk memperoleh kinerja keuangan jangka panjang, *Balanced Scorecard* memberikan keseimbangan sasaran strategis yang diperoleh oleh sistem perencanaan strategi. Dimana sasaran strategi berfokus pada satu perspektif sehingga perspektif yang lain diabaikan, sehingga dapat berpengaruh pada kemampuan perusahaan menciptakan kinerja keuangan jangka panjang.

4. Terukur

Balanced Scorecard memperkirakan sasaran strategi yang tidak mudah diukur. Sasaran yang tidak mudah diukur yakni perspektif pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Meskipun demikian, sasaran pada ketiga perspektif non keuangan dalam pendekatan *Balanced Scorecard* dapat diselesaikan sehingga dapat dikelola dan diwujudkan.

2.1.2.2 Perspektif *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard yaitu bentuk sistem manajemen strategi yang menggambarkan strategi dan visi perusahaan untuk empat perspektif yang berbeda dalam tujuan operasional dan tolak ukur kinerja. Menurut Rangkuti (2011:118), adapun keempat perspektif *Balanced Scorecard* yaitu :

1. Perspektif Keuangan (*Financial Perspective*)

Perspektif keuangan digunakan oleh investor (*shareholder*) untuk menilai pelaksanaan kinerja perusahaan. Perspektif dapat dilihat dari sasaran yang dapat diestimasi dengan keuntungan yang diperoleh perusahaan. Pengukuran kinerja keuangan menunjukkan apakah perencanaan, pelaksanaan serta evaluasi dari

pelaksanaan strategi dapat memberikan perbaikan dalam meningkatkan laba suatu perusahaan (Yuwono *et al.*, 2004).

Untuk mengukur perspektif keuangan digunakan rasio profitabilitas sebagai indikator penilaian perusahaan dalam memenuhi keinginan pemilik dan investor. Menurut Kasmir (2016:104), rasio profitabilitas yaitu suatu rasio yang memberikan ukuran tingkat efektivitas manajemen perusahaan. Tujuan rasio ini untuk menilai kemampuan perusahaan untuk mencari keuntungan. Hal tersebut dapat dilihat melalui laba yang diperoleh dari penjualan dan pendapatan investasi. Adapun jenis rasio profitabilitas yang dapat digunakan adalah :

- a. *Return on Assets* (ROA), rasio ini digunakan untuk menilai efisiensi dan efektivitas manajemen perusahaan dalam mengelola aset. Rasio ini dapat membantu pihak manajemen untuk melihat seberapa baik perusahaan dalam menghasilkan laba. Semakin tinggi rasio, maka akan semakin baik keadaan perusahaan.
- b. *Return on Equity* (ROE), rasio ini digunakan untuk menentukan efisiensi dan efektivitas pengelolaan modal sendiri oleh manajemen perusahaan, rasio ini mempunyai peran penting bagi pemegang saham. Semakin tinggi rasio ini berarti semakin efisien penggunaan modal sendiri yang dilakukan pihak manajemen perusahaan.
- c. *Net Profit Margin* (NPM), rasio ini dapat digunakan untuk memberikan informasi pada investor seberapa besar kemampuan perusahaan dalam mengelola biaya hingga mendapatkan laba bersih. Semakin tinggi rasio

maka semakin efisien biaya yang dikeluarkan, semakin besar juga tingkat pengembalian laba bersih.

Terdapat beberapa tahapan yang berbeda pada siklus bisnis dalam sasaran keuangan, hal ini terbagi menjadi tiga tahapan (Hery, 2017:56) yaitu :

a. Tahap Pertumbuhan (*Growth*)

Tahap ini merupakan tahap awal dalam siklus kehidupan bisnis. Pada tahap ini produk dan jasa mempunyai peluang baik untuk berkembang. Perusahaan harus memiliki komitmen dalam meningkatkan produk/jasa, kemampuan operasi, fasilitas produk, menjaga hubungan dengan pelanggan.

b. Tahap Bertahan (*Sustained*)

Dalam tahapan ini perusahaan mendapatkan tingkat pengembalian modal yang maksimal karena perusahaan mempunyai daya tarik bagi penanaman investasi. Dimana sasaran keuangan lebih ditekankan pada keuntungan yang diperoleh dari tingkat pengembalian investasi.

c. Tahap Panen (*Harvest*)

Pada tahap ini perusahaan sudah mencapai tahap yang matang, dimana perusahaan telah melakukan investasi pada kedua siklus sebelumnya sehingga perusahaan ingin menikmati hasil dari investasi tersebut. Tahap ini memiliki tujuan yaitu memaksimalkan *cash flow*, sehingga perusahaan tidak melakukan investasi yang besar lagi.

2. Perspektif Pelanggan (*Customer Perspective*)

Menurut Rahim dan Radjab (2017:212), perspektif pelanggan menunjukkan bagaimana suatu perusahaan dimata pelanggan. Pelanggan dapat melihat berbagai

sisi dari perusahaan yaitu waktu, kualitas, jasa dan kinerja, serta pengeluaran biaya dari pelanggan untuk mendapatkan pelayanan. Sudut pandang pelanggan sangat penting dalam menilai kinerja perusahaan melalui perspektif pelanggan. Apabila sudut pandang para pelanggan baik, maka akan semakin baik juga nilai perusahaan dimata pelanggan.

Menurut Gaspersz (2005), suatu perusahaan harus dapat mengidentifikasi pelanggan dan segmen pasar ditempat mereka bersaing pada perspektif ini. Dalam suatu bisnis kebutuhan pelanggan merupakan hal yang sangat penting. Tolak ukur kinerja dalam kaitannya dengan perspektif pelanggan (Hery, 2017:58) yaitu :

- a. *Market Share* (Pangsa Pasar), yaitu untuk menentukan perbandingan dari segmen pasar yang dikuasai suatu perusahaan.
- b. *Customer Retention* (Retensi Pelanggan), yaitu menentukan kemampuan perusahaan dalam mempertahankan hubungan dengan pelanggan lama.
- c. *Customer Acquisition* (Akuisisi Pelanggan), yaitu menentukan kemampuan perusahaan dalam memperoleh pelanggan baru.
- d. *Customer Satisfaction* (Kepuasan Pelanggan), yaitu menentukan tingkat kepuasan pelanggan terhadap pelayanan yang diberi perusahaan.
- e. *Customer Profitability* (Profitabilitas Pelanggan), yaitu dapat menentukan tingkat laba yang berhasil diraih perusahaan atas segmen pasar tertentu.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal (*Internal Business Process Perspective*)

Menurut Hery (2017) yang menjelaskan dalam bukunya bahwa perusahaan terlebih dahulu menetapkan tolak ukur dan tujuan pada perspektif keuangan dan pelanggan sebelum mengembangkan tujuan dalam perspektif ini. Perusahaan akan

lebih mudah untuk mempertahankan dan mencari pelanggan di pasar yang sudah di targetkan melalui perspektif ini.

Perspektif ini menentukan efektivitas serta efisiensi di saat memproduksi barang atau jasa, dimana perspektif ini berfokus pada tingkat kepuasan pelanggan dan tingkat pencapaian pada sasaran keuangan. Dalam *Balanced Scorecard*, ada beberapa komponen utama nilai pada perspektif proses bisnis internal yang dapat digunakan (Gaspersz, 2005) yaitu :

- a. Proses Inovasi, mengenali kebutuhan pelanggan dan menumbuhkan solusi untuk kebutuhan para pelanggan. Untuk mengenali kebutuhan pelanggan dan segmen pasar perlu dilakukan riset pasar, sehingga perusahaan bisa menawarkan dan menciptakan produk sesuai kebutuhan pelanggan.
- b. Proses Operasi, mengidentifikasi masalah yang ada pada proses ini dan mengidentifikasi kerugian dalam proses operasi demi mengembangkan produk yang berkualitas, meningkatkan efisiensi produk, mempersingkat durasi proses untuk meningkatkan kualitas produk tepat waktu.
- c. Proses Pelayanan, terkait dengan pelayanan kepada pelanggan, misalnya, menangani masalah yang muncul pada pelanggan dengan cepat, pelayanan purna jual, menindaklanjuti sesuatu dengan tepat waktu, dan memiliki hubungan baik dengan para pelanggan.

4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran (*Learning and Growth Perspective*)

Hal utama dalam perspektif ini adalah sistem, prosedur dan manusia. Agar dapat mencapai tujuan pada perspektif keuangan, pelanggan dan proses bisnis internal maka perusahaan perlu melakukan investasi dengan meningkatkan sistem

informasi dan teknologi, memberikan pelatihan pada karyawan dan menyesuaikan kegiatan operasional dan prosedur. Pada perspektif ini indikator yang diukur adalah retensi karyawan, produktivitas karyawan, kompetensi karyawan serta kepuasan karyawan (Rangkuti, 2011).

Fokus pada perspektif ini yaitu sumber daya internal perusahaan seperti pengembangan sistem informasi yang sejalan dengan proses bisnis perusahaan dan peningkatan moral dan kompetensi karyawan. Terdapat tiga faktor utama pada perspektif pertumbuhan pembelajaran (Hery, 2017:63) yakni :

a. Kemampuan Pekerja

Pegawai perusahaan harus selektif memilih pada saat perekrutan, sehingga pekerja dapat ditempatkan ditempat yang sesuai dengan kapasitas mereka. Pekerja juga harus pelatihan dan pendidikan khusus agar pekerja dapat menyelesaikan kewajibannya dengan tepat.

b. Kemampuan Sistem Informasi

Untuk mencapai tujuan dan target perusahaan maka tidak cukup dengan keahlian dan motivasi saja terutama pada kondisi lingkungan yang sangat ketat. Para pegawai butuh informasi yang tepat, cepat dan akurat untuk memilih keputusan yang berguna bagi perusahaan.

c. Pemberdayaan, Motivasi dan Keselarasan

Informasi memadai serta kemampuan pegawai tidak cukup memberikan kontribusi untuk keberhasilan perusahaan. Jika para pegawai yang berkerja sesuai dengan visi, misi dan tujuan perusahaan tidak diberi kebebasan untuk memberi keputusan dan motivasi dalam bertindak.

2.1.3 Analisis SWOT

Analisis SWOT merupakan strategi perencanaan yang digunakan untuk menilai berbagai faktor yang memiliki pengaruh dalam mencapai tujuan, faktornya yaitu *strengths* (kekuatan), *weaknesses* (kelemahan), *opportunities* (peluang), dan *threats* (ancaman) baik itu jangka pendek maupun panjang. Adapun tujuan dari analisis SWOT yaitu untuk memenuhi kebutuhan lingkungan perusahaan ditempat bersaing dengan menggunakan strategi yang disesuaikan dengan kemampuan dan sumber daya perusahaan (Ritson, 2008).

Menurut Muhlisin *et al* (2020), analisis SWOT mampu memanfaatkan informasi pada lingkungan perusahaan serta membedakan faktor eksternal dan internal, selanjutnya dengan menggunakan matriks SWOT maka akan sangat membantu perusahaan saat mencapai tujuan dalam mengatasi atau meminimalkan masalah yang dihadapi dalam merumuskan. Analisis SWOT menjadikan situasi serta kondisi sebagai faktor internal, selanjutnya disesuaikan dengan fungsi dan tujuannya masing – masing. Terdapat empat komponen dasar pada analisis SWOT (Ahmad, 2020:57) sebagai berikut :

1. *Strengths* (S), yaitu suatu situasi dan kondisi yang merupakan kekuatan dari perusahaan atau program saat ini.
2. *Weaknesses* (W), yaitu suatu situasi dan kondisi yang merupakan kelemahan dari perusahaan atau program saat ini.
3. *Opportunities* (O), yaitu suatu situasi dan kondisi yang merupakan peluang untuk perusahaan yang dapat digunakan dimasa mendatang.

4. *Threats* (T), yaitu suatu situasi dan kondisi yang merupakan ancaman bagi perusahaan yang dapat berpengaruh dimasa mendatang.

2.1.3.1 Model Analisis SWOT

Analisis SWOT membandingkan antara faktor internal kekuatan dan kelemahan dan faktor eksternal peluang dan ancaman. Faktor internal dibuat kedalam matriks IFAS (*Internal Factor Analysis Summary*) dan faktor eksternal dibuat kedalam matriks EFAS (*Eksternal Factor Analysis Summary*). Setelah matriks faktor internal dan eksternal disusun, kemudian hasilnya akan dibuat kedalam model kuantitatif, yaitu matriks SWOT untuk mendapat rumusan strategi untuk perusahaan (Rangkuti, 2011:483).

Matriks IFAS digunakan untuk mengetahui seberapa besar peranan dari faktor internal yang terdapat pada perusahaan dengan melakukan penilaian dari setiap data yang diperoleh tentang faktor internal perusahaan yaitu kekuatan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan (Hummam *et al.*, 2021).

Tabel 2.1
Matriks IFAS (*Internal Factor Analysis Summary*)

Faktor – Faktor Strategis	Bobot (B)	Rating (R)	Nilai $N = B \times R$	Komentar
A. Kategori sebagai Kekuatan				
B. Kategori sebagai Kelemahan				
Total				

Sumber : Wardoyo (2011)

Setelah mengidentifikasi faktor strategi internal, kemudia lakukan analisis dengan menggunakan matriks IFAS (*Internal Factor Analysis Summary*). Adapun tahapannya yaitu (Utama dan Mahadewi, 2012:151) :

1. Tentukanlah daftar dari faktor internal yakni, kekuatan dan kelemahan.
2. Berilah bobot pada masing – masing faktor itu dengan skala mulai dari 1,0 (sangat penting) sampai dengan 0,0 (tidak penting). Semakin penting faktor maka semakin tinggi pula bobot yang diberikan. Total bobot yang diberikan jumlahnya tidak boleh lebih dari total skor 1,00.
3. Berilah *rating* (peringkat) dari 1 sampai 4 terhadap faktor kekuatan atau kelemahan. Dimana 1 (sangat lemah), 2 (tidak begitu lemah), 3 (cukup kuat), 4 (sangat kuat). Pemberian rating akan mengarah pada keadaan perusahaan.
4. Kalikan bobot dengan rating, sehingga akan diperoleh skor ataupun nilai.
5. Setelah skor seluruh faktor dihitung, kemudian jumlahkan seluruh skor agar memperoleh seluruh skor total. Apabila nilainya dibawah 1,5 maka internal perusahaan dalam kondisi yang lemah. Jika nilainya berada diatas angka 2,5 maka perusahaan dalam kondisi internal yang kuat.

Matriks EFAS digunakan untuk mengetahui seberapa besar peranan dari faktor eksternal yang terdapat pada perusahaan dengan melakukan penilaian dari setiap data yang diperoleh tentang faktor eksternal perusahaan yaitu peluang dan ancaman yang dimiliki perusahaan (Humam *et al.*, 2021).

Tabel 2.2
Matriks EFAS (*Eksternal Factor Analysis Summary*)

Faktor – Faktor Strategis	Bobot (B)	Rating (R)	Nilai $N = B \times R$	Komentar
A. Kategori sebagai Peluang				
B. Kategori sebagai Ancaman				
Total				

Sumber : Wardoyo (2011)

Jika faktor strategi eksternal perusahaan telah ditentukan, selanjutnya melakukan suatu analisis dengan menggunakan matriks EFAS (*Eksternal Factor Analysis Summary*). Tahapannya yaitu (Utama dan Mahadewi, 2012:152) :

1. Tentukanlah daftar dari faktor eksternal yakni, peluang dan ancaman.
2. Berilah bobot pada masing – masing faktor itu dengan skala mulai dari 1,0 (sangat penting) sampai dengan 0,0 (tidak penting). Semakin penting faktor maka semakin tinggi pula bobot yang diberikan. Total bobot yang diberikan jumlahnya tidak boleh lebih dari total skor 1,00.
3. Berilah *rating* (peringkat) dari 1 sampai 4 terhadap setiap faktor peluang atau ancaman. Dimana 1 (sangat terancam), 2 (tidak begitu terancam), 3 (cukup berpeluang), 4 (sangat berpeluang).
4. Kalikan bobot dengan rating, sehingga akan diperoleh skor ataupun nilai.
5. Setelah skor seluruh faktor dihitung, kemudian jumlahkan seluruh skor agar memperoleh seluruh skor total. Apabila nilainya dibawah 2,5 maka eksternal perusahaan dalam kondisi yang terancam. Jika nilainya berada diatas angka 2,5 maka perusahaan dalam kondisi eksternal yang berpeluang besar.

2.1.3.2 Diagram Analisis SWOT

Berdasarkan hasil analisis dari matriks IFAS dan EFAS, kemudian akan dibuat diagram analisis SWOT yang dihasilkan dari selisih total skor setiap faktor atau bobot dan rating (BxR). Diagram analisis SWOT dibuat guna memberikan gambaran atas hasil penelitian yang ada dapat ditentukan dengan tepat, yaitu strategi mana yang dapat menjadi saran untuk objek penelitian (Arfianti, 2017).

Adapun diagram analisis SWOT yaitu sebagai berikut :



Gambar 2.1 Diagram Analisis SWOT

Kuadran I : Situasi yang menguntungkan bagi perusahaan, dimana perusahaan memiliki peluang dan kekuatan sehingga peluang dapat dimanfaatkan. Strategi yang dapat digunakan pada keadaan ini yaitu mendukung strategi pertumbuhan yang agresif (*growth oriented strategy*).

Kuadran II : Perusahaan sedang menghadapi berbagai ancaman tapi mempunyai kekuatan dari segi internal. Strategi yang dapat dilakukan adalah dengan cara menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang dalam jangka panjang dengan strategi diversifikasi produk atau jasa.

Kuadran III : Perusahaan berhadapan dengan peluang yang besar, namun disisi lain perusahaan juga menghadapi kelemahan internal. Perusahaan berfokus untuk meminimalisir masalah internal perusahaan untuk memperoleh kembali peluang pasar yang lebih baik.

Kuadran IV : Perusahaan dalam situasi yang tidak menguntungkan pada kondisi ini, perusahaan sedang menghadapi ancaman dan kelemahan internal.

2.1.3.3 Matriks SWOT

Setelah mengumpulkan berbagai informasi yang memiliki pengaruh untuk kelangsungan perusahaan, maka tahapan selanjutnya yaitu memanfaatkan seluruh informasi dalam model kuantitatif perumusan strategi. Adapun salah satu alat yang dapat digunakan untuk menyusun faktor – faktor strategi perusahaan yaitu matriks SWOT (Rangkuti, 2011:64).

Menurut Riyanto *et al* (2021:61), matriks SWOT adalah suatu alat bantu bagi manajer untuk memutuskan strategi yang diambil oleh perusahaan dilihat dari kondisi internal serta eksternal perusahaan.

Tabel 2.3
Matriks SWOT

EFAS	IFAS	STRENGTH (S) Tentukan faktor – faktor kekuatan internal	WEAKNESS (W) Tentukan faktor – faktor kelemahan internal
OPPORTUNITIES (O) Tentukan faktor – faktor peluang eksternal		STRATEGI S – O Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	STRATEGI W – O Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
THREATS (T) Tentukan faktor – faktor ancaman eksternal		STRATEGI S – T Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	STRATEGI W – T Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

Sumber : Ahmad (2020)

Matriks diatas menjelaskan sebagai kesimpulan dari analisis faktor internal maupun eksternal dan dapat mempengaruhi jalannya suatu perusahaan. Dengan demikian, strategi faktor internal eksternal digunakan untuk merumuskan faktor internal dengan kerangka kelemahan dan kekuatan dan faktor eksternal dengan kerangka peluang dan ancaman (Arfianti dan Nurinaya, 2018).

2.2 Penelitian Terdahulu

Sebelumnya telah dilakukan beberapa penelitian yang terkait dan berikut ini beberapa penelitian terdahulu yang menjadi sumber acuan pada penelitian :

Tabel 2.4
Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1	Kun Hartawan Adi Satria (2022)	<i>Balanced Scorecard</i> dan SWOT Sebagai Sistem Pengukuran Kinerja Strategis di PT Utama Karya Persero	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kekuatan dan kelemahan serta peluang dan ancaman dapat dirumuskan menjadi alternatif strategi dan dapat digunakan oleh perusahaan. Penelitian dimaksud agar dapat memberi masukan tentang sistem penilaian kinerja yang komprehensif untuk seluruh perusahaan dan memberi tambahan bukti tentang pengukuran kinerja <i>Balanced Scorecard</i> dan SWOT.
2	Asdiana Dua Sumban (2021)	Penilaian Kinerja Berbasis <i>Balanced Scorecard</i> dan <i>SWOT Analysis</i> Untuk Melakukan Rancang Ulang Strategi Bersaing	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa hotel kurang berhasil dalam proses meningkatkan pendapatan dan efisiensi. Namun, pelanggan puas dan hotel mampu mencapai efisiensi strategi perusahaan dan kepuasan karyawan.
3	Elis Susana Dwi (2020)	Penggunaan Metode <i>Balanced Scorecard</i> dan SWOT Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Perusahaan Pada CV Aqsha Kota Probolinggo	Hasil penelitian ini menunjukkan perspektif keuangan terdapat ROI dengan nilai 0,30%, <i>profit margin</i> dengan nilai 0,31%, <i>total assets turn over</i> dengan nilai sebesar 9 kali, perspektif pelanggan jumlah retensi pelanggan nilai 60%, pada proses bisnis internal mengutamakan penghasilan secara efisien dan konsisten serta ketepatan waktu pada penyelesaian produk, lalu pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan kepuasan karyawan berada pada interval 316 sehingga kepuasan karyawan perusahaan dapat dikategorikan puas.

Sumber : Berbagai literatur pendukung penelitian

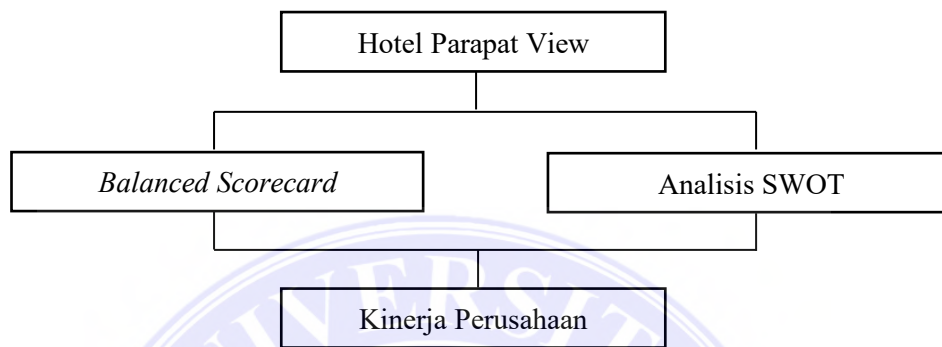
Adapun perbedaan dan persamaan antara penelitian terdahulu yang menjadi perbedaan antara penelitian ini dan penelitian sebelumnya yaitu :

1. Kun Hartawan Adi Satria (2022). Perbedaan penelitian terletak pada metode penelitian, dimana karya milik Kun Hartawan Adi Satri menggunakan penelitian kualitatif dengan pendekatan metode studi kasus eksploratif sedangkan penulis menggunakan metode deskriptif kuantitatif. Persamaannya terletak pada metode pengukuran kinerja yaitu menggunakan metode *Balanced Scorecard* dan Analisis SWOT.
2. Asdiana Dua Sumban (2021). Perbedaan penelitian ini terletak pada metode penelitian, dimana karya milik Asdiana Dua Sumban dengan menggunakan pendekatan *mixed methods* desain *Sequential Explanatory* sedangkan penulis menggunakan metode deksriptif kuantitatif. Persamaannya terletak pada teknik analisis data yaitu tabulasi data, menganalisis kinerja dengan *Balanced Scorecard*, melakukan analisis SWOT dengan metode IFAS dan EFAS.
3. Elis Susan Dwi (2020). Perbedaan penelitian terletak pada objek penelitian, dimana karya milik Elis Susan Dwi melakukan penelitian pada CV Aqsha sedangkan objek penulis pada Hotel Parapat View. Sedangkan persamaannya terletak pada metode penelitian yaitu metode deskriptif kuantitatif.

2.3 Kerangka Pemikiran

Dari landasan teori diatas, penelitian ini ditunjukkan untuk menganalisis kinerja perusahaan pada Hotel Parapat View metode *Balanced Scorecard* serta analisis SWOT. Dimana pengukurannya menggunakan empat perspektif pada *Balanced Scorecard* yakni perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, pertumbuhan dan pembelajaran, selanjutnya pengukuran faktor internal yakni kekuatan dan kelemahan serta faktor eksternal yakni peluang dan ancaman.

Kemudian dari pengukuran tersebut akan dihasilkan alternatif strategi yang akan digunakan untuk peningkatan kinerja dimasa yang akan datang. Adapun kerangka pemikiran dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :



Gambar 2.2 Kerangka Pemikiran

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Jenis, Lokasi dan Waktu Penelitian

3.1.1 Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian deskriptif kuantitatif, yaitu penelitian yang digunakan untuk memberikan gambaran mengenai keadaan pada perusahaan dan memberikan dari setiap masalah yang muncul pada populasi atau wilayah tertentu, dengan cara menganalisis data dan mendeskripsikan sebagai gambaran dan perhitungan atas suatu data secara sistematis dan dapat dibuktikan kebenarannya (Abdi dan Rianse, 2009).

Penelitian deskriptif kuantitatif berfokus pada angka sehingga data dari perusahaan bisa diukur dengan menggunakan rumus tertentu yang digunakan untuk mengukur kinerja perusahaan dengan metode *Balanced Scorecard* dan digunakan untuk mendapatkan skor pada setiap variabel analisis SWOT yaitu kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman.

3.1.2 Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan pada Hotel Parapat View, hotel ini terletak di Jalan Sidaha Pintu No. 7, Parapat – Sumatera Utara.

3.1.3 Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan mulai bulan Desember 2021 sampai dengan Oktober 2022. Adapun tabel jadwal penelitian ini yaitu sebagai berikut :

Tabel 3.1
Jadwal Penelitian

	Jenis Kegiatan	Tahun 2021	Tahun 2022					Tahun 2023
		Dec	Jan	Apr	Mei	Aug	Okt	Apr
1	Pengajuan Judul							
2	Bimbingan Proposal							
3	Seminar Proposal							
4	Pengumpulan dan Analisis Data							
5	Bimbingan Skripsi							
6	Seminar Hasil Skripsi							
7	Pengajuan dan Sidang Meja Hijau							

3.2 Populasi dan Sampel Penelitian

3.2.1 Populasi

Menurut Riduwan (2005), populasi adalah suatu objek atau subjek yang berada pada suatu daerah dan memenuhi syarat tertentu terkait dengan masalah penelitian. Populasi penelitian ini yaitu seluruh karyawan Hotel Parapat View sebanyak 39 orang dan pelanggan Hotel Parapat View sebanyak 11 orang.

3.2.2 Sampel

Sampel merupakan bagian dari keseluruhan yang terdapat dalam populasi. Pengambilan sampel pada penelitian menggunakan teknik *Probability Sampling*, dimana teknik penentuan sampel ini dilakukan secara acak tanpa memperlihatkan strata pada populasi (Sugiyono, 2010:81). Sampel yang digunakan yaitu karyawan dan pelanggan Hotel Parapat View sebanyak 50 orang.

3.3 Definisi Operasional

Pengukuran kinerja perusahaan pada penelitian ini menggunakan metode *Balanced Scorecard* dan analisis SWOT. Adapun indikator yang digunakan dalam masing – masing perspektif pada *Balanced Scorecard* adalah :

1. Perspektif Keuangan

a. *Return on Assets* (ROA)

Rasio ini menentukan tingkat efisiensi pengelolaan aset oleh perusahaan. Dimana rasio ini digunakan untuk mengukur kapasitas dari manajemen perusahaan untuk mendapatkan keuntungan secara keseluruhan.

$$ROA = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Total Aset}} \times 100 \%$$

b. *Return on Equity* (ROE)

Rasio ini menentukan kapasitas perusahaan dalam menghasilkan laba dari modal sendiri. Rasio ini juga memiliki peran yang penting karena dapat mengidentifikasi keuntungan yang diperoleh pengusaha dari modal yang diberikan setiap tahun (Faradiba, 2021).

$$ROE = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Total Ekuitas}} \times 100 \%$$

c. *Net Profit Margin* (NPM)

Rasio ini menentukan kapasitas perusahaan untuk menghasilkan laba dari tingkat penjualan. Rasio dapat diidentifikasi melalui laba bersih setelah dikurangi dengan beban pajak dengan total penjualan selama satu tahun penuh (Hanggoro, 2018).

$$NPM = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Penjualan}} \times 100 \%$$

Tabel 3.2
Standar Industri Rasio Profitabilitas

<i>Net Profit Margin</i>		<i>Return On Assets</i>		<i>Return On Equity</i>	
%	Kriteria	%	Kriteria	%	Kriteria
>20	Sangat Baik	>30	Sangat Baik	>40	Sangat Baik
20	Baik	30	Baik	40	Baik
15	Cukup	25	Cukup	30	Cukup
10	Kurang	20	Kurang	25	Kurang
<10	Sangat Kurang	<20	Sangat Kurang	<25	Sangat Kurang

Sumber : Kasmir (2013:134)

2. Perspektif Pelanggan

a. Pangsa Pasar

Pangsa pasar digunakan untuk menentukan seberapa besar keseimbangan suatu segmen pasar yang dapat dikuasai perusahaan. Jika suatu perusahaan mampu menguasai pangsa pasar maka secara tidak langsung pendapatan perusahaan juga akan meningkat (Farizal, 2015).

$$\text{Pangsa Pasar} = \frac{\text{Jumlah Pelanggan Terlayani}}{\text{Total Pelanggan}} \times 100 \%$$

Tabel 3.3
Kriteria Pengukuran Pangsa Pasar

Rasio	Kriteria		
Pangsa Pasar	≤ 29%	30% - 49%	≥ 50%
	Buruk	Sedang	Baik

Sumber : Hartati *et al* (2022)

b. Retensi Pelanggan

Mengevaluasi kapasitas perusahaan untuk tetap menjalin hubungan dengan pelanggan lama. Jika perusahaan dapat terus menjalin hubungan tersebut maka perusahaan mampu membentuk pelanggan yang loyal.

$$\text{Retensi Pelanggan} = \frac{\text{Jumlah Pelanggan Lama}}{\text{Jumlah Pelanggan}} \times 100 \%$$

Tabel 3.4
Kriteria Pengukuran Retensi Pelanggan

Ukuran	Nilai	Kriteria
Retensi Pelanggan	Menurun	Buruk
	Konstan	Sedang
	Meningkat	Baik

Sumber : Kaplan dan Norton (2001)

c. Akuisisi Pelanggan

Rasio ini digunakan sebagai tolak ukur bagaimana sebuah perusahaan mampu menarik pelanggan baru (Farizal, 2015).

$$\text{Akuisisi Pelanggan} = \frac{\text{Jumlah Pelanggan Baru}}{\text{Jumlah Pelanggan}} \times 100 \%$$

Tabel 3.5
Kriteria Pengukuran Akuisisi Pelanggan

Ukuran	Nilai	Kriteria
Akuisisi Pelanggan	Menurun	Buruk
	Konstan	Sedang
	Meningkat	Baik

Sumber : Kaplan dan Norton (2001)

d. Profitabilitas Pelanggan

Untuk menentukan laba yang berhasil diperoleh perusahaan dari segmen pasar tertentu. Perusahaan dikatakan berhasil jika perusahaan mampu

memperoleh banyak pelanggan yang dapat memberikan keuntungan yang maksimum pada bisnisnya.

$$\text{Profitabilitas Pelanggan} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Pendapatan Bersih}} \times 100 \%$$

Tabel 3.6
Kriteria Pengukuran Profitabilitas Pelanggan

Ukuran	Nilai	Kriteria
Profitabilitas Pelanggan	Menurun	Buruk
	Konstan	Sedang
	Meningkat	Baik

Sumber : Kaplan dan Norton (2001)

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

a. Proses Inovasi

Proses inovasi pada penelitian ini ditentukan dari kualitas produk seperti dilakukannya renovasi untuk meningkatkan kualitas dan fasilitas hotel.

Tabel 3.7
Kriteria Pengukuran Proses Inovasi

Ukuran	Nilai	Kriteria
Proses Inovasi	Menurun	Buruk
	Konstan	Sedang
	Meningkat	Baik

Sumber : Kaplan dan Norton (2001)

b. Proses Operasi

Proses operasi diukur dengan menggunakan rasio AETR (*Administrative Expense to Total Revenue*). Rasio ini untuk menentukan efektivitas dan efisiensi dan ketepatan waktu dan biaya atau proses transaksi perusahaan.

$$\text{AETR} = \frac{\text{Biaya Administrasi}}{\text{Total Pendapatan}} \times 100 \%$$

Tabel 3.8
Kriteria Pengukuran *Administrative Expense to Total Revenue*

Rasio	Kriteria		
	<i>Administrative Expense to Total Revenue</i>	> 10%	8,5% - 10%
	Buruk	Sedang	Baik

Sumber : Parta (2019)

4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

a. Produktivitas Karyawan

Rasio ini digunakan untuk mengetahui bagaimana karyawan memberikan kontribusi untuk meningkatkan pendapatan perusahaan dan juga untuk menandakan adanya peningkatan keahlian karyawan.

$$\text{Produktivitas Karyawan} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Jumlah Karyawan}}$$

Tabel 3.9
Kriteria Pengukuran Produktivitas Karyawan

Ukuran	Nilai	Kriteria
Produktivitas Karyawan	Menurun	Buruk
	Konstan	Sedang
	Meningkat	Baik

Sumber : Kaplan dan Norton (2001)

b. Retensi Karyawan

Pada rasio ini pengukuran dapat digunakan untuk mengetahui bagaimana kapasitas perusahaan dalam usaha mempertahankan karyawan selama satu periode tertentu (Farizal, 2015).

$$\text{Retensi Karyawan} = \frac{\text{Jumlah Karyawan yang Keluar}}{\text{Total Jumlah Karyawan}} \times 100 \%$$

Tabel 3.10
Kriteria Pengukuran Retensi Karyawan

Ukuran	Nilai	Kriteria
Retensi Karyawan	Menurun	Baik
	Konstan	Sedang
	Meningkat	Buruk

Sumber : Kaplan dan Norton (2001)

Analisis SWOT merupakan pendekatan untuk mengidentifikasi faktor berbeda secara sistematis untuk menentukan strategi perusahaan, membandingkan faktor internal yaitu kelemahan dan kekuatan serta faktor eksternal yaitu peluang dan ancaman. Selanjutnya, faktor internal akan dimasukkan dalam matriks IFAS (*Internal Factor Analysis Summary*) dan faktor eksternal akan dimasukkan dalam matriks EFAS (*Eksternal Factor Analysis Summary*). Setelah itu matriks faktor internal eksternal disusun dan kemudian ditempatkan dimasukkan pada metode kuantitatif yaitu matriks SWOT untuk rumusan strategi perusahaan.

3.4 Jenis Data dan Sumber Data

3.4.1 Jenis Data

Dalam penelitian ini terdapat dua jenis data penelitian yang digunakan, adapun jenisnya adalah sebagai berikut :

1. Data Kualitatif

Data kualitatif merupakan data yang dikumpulkan berdasarkan informasi yang terkait dengan permasalahan yang digunakan di penelitian (Parta *et al.*, 2019). Misalnya: data objek dan daya tariknya.

2. Data Kuantitatif

Data kuantitatif merupakan rangkaian informasi yang dikumpulkan berupa angka yang berhubungan dengan masalah yang akan diteliti (Kasiram, 2008).

Misalnya: data penjualan, data karyawan, dan sebagainya.

3.4.2 Sumber Data

Berdasarkan sumbernya, penelitian ini terbagi menjadi dua jenis sumber data adalah sebagai berikut :

1. Data Primer

Data primer adalah sumber data yang diperoleh secara langsung dengan menggunakan alat pengumpulan datanya (Hasyim *et al.*, 2020). Data primer berbentuk data mentah yang dikelola dengan tujuan tertentu sesuai kebutuhan penelitian dan dikumpulkan untuk menjawab pertanyaan riset atau penelitian. Misalnya: kuisioner penelitian.

2. Data Sekunder

Data sekunder adalah sumber data yang diperoleh dengan cara tidak langsung dengan mengambil data perusahaan (Muhlisin *et al.*, 2020). Umumnya data sekunder hanya berupa bukti laporan arsip atau catatan yang telah disusun kedalam arsip yang sudah diolah menjadi informatif. Misalnya: visi dan misi perusahaan, gambaran perusahaan atau laporan keuangan.

3.5 Teknik Pengumpulan Data

Berdasarkan teknik pengumpulan data, terdapat tiga jenis teknik dalam penelitian yang digunakan berikut ini :

1. Observasi

Pengumpulan data ini dilakukan dengan cara mengamati secara langsung objek guna memperoleh data yang diperlukan untuk penelitian (Faradiba,

2021). Observasi dilakukan di Hotel Parapat View dengan mengambil data laporan keuangan untuk mengukur perspektif keuangan *Balanced Scorecard*.

2. Wawancara

Penelitian dilakukan dengan mewawancarai pihak yang bersangkutan dalam objek penelitian (Arfianti dan Nurinaya, 2018). Wawancara dilakukan dengan General Manager Hotel Parapat View untuk mendapatkan data yang berkaitan dengan strategi perusahaan, analisis SWOT dan informasi perusahaan secara umum. Wawancara dilakukan untuk mendapat informasi tambahan jika data sekunder perusahaan tidak begitu lengkap.

3. Kuisisioner

Penelitian yang dilakukan dengan cara memberi pertanyaan pada seseorang yang ditunjuk sebagai responden pada penelitian untuk menjawab (Kasiram, 2008). Kuisisioner penelitian diberikan pada 50 responden untuk memperoleh informasi yang akan diteliti.

3.6 Teknik Analisis Data

Menurut Sugiyono (2010:207), analisis data adalah kegiatan yang dilakukan setelah data dari semua responden atau sumber data lain telah dikumpulkan. Dalam penelitian ini teknis analisis data dilakukan dengan melakukan kegiatan riset yang dilakukan dalam beberapa tahapan agar tujuan penelitian dapat tercapai. Adapun tahapannya yaitu berikut ini :

1. Melakukan tabulasi data atau menyusun data dalam bentuk tabel.
2. Menganalisis kinerja perusahaan dengan metode *Balanced Scorecard* yaitu meliputi: perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis

- internal serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.
3. Membuat analisis SWOT dengan menggunakan metode IFAS (*Internal Factor Analysis Summary*) dan EFAS (*Eksternal Factor Analysis Summary*).
 4. Membuat alternatif strategi berdasarkan jawaban dari kuesioner.

Tabel 3.11
Skor Alternatif Jawaban

Alternatif Jawaban	Skor	
	Faktor IFAS	Faktor EFAS
Sangat Setuju	4	1
Setuju	3	2
Kurang Setuju	2	3
Tidak Setuju	1	4

Sumber : Rangkuti (2006)

Menurut Sumban *et al* (2021:31), adapun pemberian bobot ini digunakan untuk menganalisis data yang dihasilkan dari keseluruhan responden, kemudian diperiksa dengan menggunakan analisis SWOT. Analisis SWOT akan memberi perbandingan faktor internal dan eksternal. Kemudian faktor internal disusun kedalam matriks IFAS (*Internal Factor Analysis Summary*) dan faktor eksternal dimasukkan kedalam matriks EFAS (*Eksternal Factor Analysis Summary*).

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan pada Hotel Parapat View, maka peneliti dapat menarik beberapa kesimpulan sebagai berikut :

1. Berdasarkan hasil perhitungan *Balanced Scorecard*, secara keseluruhan kondisi kinerja Hotel Parapat View pada tahun 2019 – 2021 dinilai cukup baik. Dapat dilihat dari perhitungan empat perspektif yaitu pada perspektif keuangan dinilai cukup baik, pada perspektif pelanggan dinilai cukup baik, pada perspektif proses bisnis internal dinilai buruk dan pada perspektif pertumbuhan pembelajaran dinilai cukup baik. Dengan hasil kinerja tersebut maka Hotel Parapat View dapat mengetahui kelemahannya untuk dapat di evaluasi sehingga dapat meningkatkan kinerja.
2. Berdasarkan hasil perhitungan analisis SWOT, dapat diketahui bahwa Hotel Parapat View terletak pada kuadran II. Dimana hotel menghadapi berbagai ancaman tetapi masih memiliki kekuatan dari segi internal. Ketatnya persaingan industri perhotelan dikawasan wisata Danau Toba juga membuat Hotel Parapat View harus mampu memaksimalkan peluang yang ada untuk menghadapi berbagai ancaman. Hal ini menunjukkan Hotel Parapat View harus melakukan upaya perbaikan untuk meningkatkan kualitas produk, fasilitas dan pelayanan hotel.
3. Hotel Parapat View harus mampu meningkatkan kinerja pada perspektif keuangan dan perspektif pelanggan, maka keseluruhan kinerja juga akan

ikut meningkat. Berdasarkan perhitungan analisis SWOT terdapat empat alternatif strategi yang dapat diterapkan oleh Hotel Parapat View (SO, WO, ST, WT) dan dapat digunakan untuk pengembangan strategi yang dapat disarankan pada pihak manajemen.

5.2 Saran

Dengan mengacu pada kesimpulan diatas, maka adapun saran yang dapat peneliti berikan sebagai bahan pertimbangan yaitu :

1. Bagi Peneliti

Peneliti diharapkan untuk dapat mengembangkan teori dan pembahasan lebih rinci lagi, sehingga hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan referensi bagi peneliti selanjutnya.

2. Bagi Perusahaan

Hotel Parapat View perlu meningkatkan pertumbuhan pendapatan, efektivitas dan efisiensi serta inovasinya, serta perlu memaksimalkan kekuatan yang dimiliki agar dapat bersaing seiring ketatnya persaingan industri perhotelan dan memanfaatkan peluang untuk menghindari berbagai ancaman.

3. Bagi Peneliti Selanjutnya

Peneliti selanjutnya diharapkan untuk dapat mengkaji lebih banyak sumber maupun referensi agar hasil penelitian dapat lebih baik dan lebih lengkap, serta objek penelitian mengenai judul ini disarankan untuk dapat meneliti langsung ke satu perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdi & Rianse. (2009). *Metodologi Penelitian Sosial dan Ekonomi (Teori dan Aplikasi)*. Bandung : CV. Alfabeta.
- Ahmad. (2020). *Manajemen Strategis*. Nas Media Pustaka : Makassar.
- Al Huda, M. A., & Handoyo, H. (2021). Analisis pengukuran kinerja CV. XYZ pada divisi pelayanan dengan menggunakan metode balanced scorecard dan SWOT. *JUMINTEN*, 2(4), 169-180.
- Arfianti & Nurinaya, A. (2018). Analisis SWOT Dalam Meningkatkan Daya Saing Pada PT. Tri Mega Syariah Kantor Cabang Makassar. *Economix*, 6.
- Ii, B. A. B., & Pemasaran, A. (N.D.). Thamrin Abdullah, Francis Tant
- Arwinda, T., & Sari, M. (2015). Analisis *Balanced Scorecard* Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Perusahaan PT. Jamsostek Cabang Belawan. *Jurnal riset akuntansi dan bisnis*, 15 (1).
- Daulay, S, R. (2020). Evaluasi Kinerja Dengan Metode *Balanced Scorecard* Pada Perusahaan Daerah Air Minum (Pdam) Tirta Nciho Kabupaten Dairi, Sidikalang. *Skripsi*. Medan: Universitas Islam Negeri.
- Dwi, E. S., Koeshardjono, R. H., & Suharsono, J. (2020). Penggunaan metode *Balanced Scorecard* dan SWOT sebagai alat Pengukuran Kinerja Perusahaan Pada CV. Aqsha Kota Probolinggo. *Jurnal Ilmiah Ecobuss*, 8(1), 46-52.
- Faradiba, N. (2021). Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Menggunakan *Balanced Scorecard* Pada PT. Asam Jawa Medan. *Skripsi*. Medan: Universitas Muhammadiyah.
- Farizal, D. (2015). Analisis Kinerja Perusahaan dengan Menggunakan Pendekatan *Balanced Scorecard* (Studi Kasus Pada Hotel Royal N Lounge Jember) (Doctoral dissertation, Universitas Muhammadiyah Jember).
- Gaspersz, Vincent. (2005). *Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi Balanced Scorecard Dengan Six Sigma Untuk Organisasi Bisnis dan Pemerintah*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Hartati, S., Nursanty, I. A., & Wardah, S. (2022). Analisis Pengukuran Kinerja Menggunakan *Balanced Scorecard* Pada Hotel Segara Lombok Lodge. *Kompeten: Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Bisnis*, 1(1), 25-36.
- Hasyim, M. A. N., Tyas, H. N., Budiswara, I., & Ulla, I. T. (2020). Strategi Peningkatan Kinerja Dengan Metode *Balanced Scorecard* (Studi Kasus

Pada Hotel Puri Khatulistiwa Jatinangor). *Widya Cipta: Jurnal Sekretari dan Manajemen*, 4 (2), 144-153.

Hery. (2017). *Balanced Scorecard for Business*. Grasindo : Jakarta.

Hummam, M., Purwanto, H., & Ananta, R. U. (2021, October). Strategi Pemasaran Pt. Sindo Wisata Travel: Analisis Swot Studi Kasus PT. Sindo Wisata Wilayah Madiun. In Simba: Seminar Inovasi Manajemen, Bisnis, Dan Akuntansi (Vol. 3)

Irawan, M. R. N. (2019). Penerapan *Balanced Scorecard* Sebagai Tolak Ukur Pengukuran Kinerja Pada Hotel Elresas Lamongan. *JPIM (Jurnal Penelitian Ilmu Manajemen)*, 4 (3), 1069-1084.

Kaplan, Robert, S. and Norton, David, P. (2001). *The Strategy Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Massachusetts: Harvard Business School Press.

Kasiram. (2008). *Metodologi Penelitian*. Malang: UIN-Malang Pers.

Kasmir. (2013). *Bank dan Lembaga Keuangan Lainnya*. Jakarta: Raja Grafindo.

Melasari, S., Sujana, I. N., & Suwena, K. R. (2019). Analisis Swot Pada Hotel Banyualit Singaraja. *Jurnal Pendidikan Ekonomi Undiksha*, 10 (2), 365.

Moehersono. (2014). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi - Edisi Revisi*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada

Moerdiyanto. (2010). *Tingkat Pendidikan Manajer Dan Kinerja Perusahaan Go Public (Hambatan Atau Peluang)*. Fise Universitas Negeri Yogyakarta.

Muhlisin, M., Wijaya, H., & Dewi, R. (2020). Peranan Analisis Swot Sebagai Dasar Di Dalam Merancang Strategi Pengembangan Hotel (Studi Kasus Pada Hotel Ranggonang Sekayu). *Adminika*, 6 (2), 95-110.

Mulyadi. (2001). *Balanced Scorecard*. Salemba Empat : Jakarta

Nugroho, W.A. (2013). Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Konsep *Balanced Scorecard* (Studi Kasus PT Wijaya Karya). Skripsi. Jakarta Jurusan Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah.

Parta, I. N., Swaputra, I. B., & Mahardika, I. G. W. (2020). Analisis Kinerja Berbasis *Balanced Scorecard* Pada Industri Perhotelan Di Bali (Studi Kasus Pada Hotel The Samaya Ubud). *Prosiding*, (2), 157-174.

- Rahim, R. A., Radjab, E. (2017). *Manajemen Strategi*. Lembaga Perpustakaan dan Penerbitan Universitas Muhammadiyah Makassar : Makassar.
- Rangkuti. (2011). *SWOT Balanced Scorecard*. Gramedia Pustaka Utama : Jakarta
- Riduwan. (2005). *Skala Pengukuran Variable Penelitian*. Bandung : Alfabeta.
- Ritson, Neil. (2008). *Strategic Management*. United Kingdom: Ventus.
- Riyanto, S., Azis, L., Putera, R. A. (2021). *Analisis SWOT Sebagai Penyusunan Strategi Organisasi*. Bintang Pustaka Madani : Yogyakarta.
- Rustika, R., Nugroho, T. R., & Winnarko, H. (2021). Strategi Pemulihan Usaha Perhotelan Pada Masa Pandemi Covid 19 Di Hotel Swissbell Balikpapan. *Prosiding Snitt Poltekba*, 5, 185-192.
- Satria, K. H. A., Wati, L. N., & Oktavia, O. (2022). *Balanced Scorecard* Sebagai Sistem Pengukuran Kinerja Strategis Di Pt Utama Karya Persero. *Jurnal Ekobis: Ekonomi Bisnis & Manajemen*, 12(1), 15-32.
- Sugiyono. (2010). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta
- Sumban, A. D., Zuhroh, D., & Parawiyati, P. (2021). Penilaian Kinerja Berbasis *Balanced Scorecards* (BSC) untuk Melakukan Rancang Ulang Strategi Bersaing. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 9 (1), 41.
- Syaifudin, R., Desmawan, D., & Setyadi, S. (2021). Strategi Hotel Branding Akibat Pandemi Covid-19 Studi Kasus Pada Hotel Bintang Empat Dan Lima Di Provinsi Banten. *Valuasi: Jurnal Ilmiah Ilmu Manajemen dan Kewirausahaan*, 1 (1), 243-257.
- Utama, I Gusti Bagus Rai dan Mahadewi, Ni Made Eka. (2012). *Metodologi Penelitian Pariwisata dan Perhotelan*. Yogyakarta: ANDI.
- Wardoyo, P. (2011). *Enam Alat Manajemen Strategi*. Semarang University Press.
- Wicaksono, H., & Leonandri, D. (2019). Strategi Keunggulan Bersaing Hotel Budget Di Area Kemang-Jakarta Selatan. *IKRA-ITH Humaniora: Jurnal Sosial dan Humaniora*, 3 (3), 47-61.
- Yuwono, dkk. (2004). *Balanced Scorecard: Menuju Organisasi Yang Berfokus Pada Strategi*. PT. Gramedia Pustaka Utama: Jakarta.



Lampiran 1 Data Penelitian

THE PARAPAT VIEW HOTEL
DAILY ROOM SALES
PERIODE : TAHUN 2019,2020,2021

NO	ROOM USE	SALES (@ Rp)				GRAND TOTAL (@ Rp)	ROOM SALES
		CASH	TRANSFER	EDC	CREDIT		
GTL	4.520	1.027.776.814	1.125.257.838	534.607.208	1.171.166.794	3.858.808.654	ROOM Januari s/d Desember 2019
GTL	4.028	1.065.129.727	419.601.093	739.702.920	1.195.580.083	3.420.013.823	ROOM Januari s/d Desember 2020
GTL	4.172	908.666.853	520.889.000	777.443.604	1.064.521.874	3.271.521.331	ROOM Januari s/d Desember 2021
GTL	12.720	3.001.573.394	2.065.747.931	2.051.753.732	3.431.268.751	10.550.343.808	ROOM THN 2019,2020,2021

Parapat , 17 January 2022
 Approved By :

Budi Eka Siswanto
 General manager

Tabel 4
 Data Statistik Front Office Departement
 Periode : Tahun 2019,2020,2021
 The Paraapat View Hotel

No	Tahun	Room Sold	Occupancy %	Average Room Rate	Revenue
01	2019	4.520	17,60%	Rp 853.719	3.858.808.654
02	2020	4.028	15,75%	Rp 849.060	3.420.013.823
03	2021	4.172	16,32%	Rp 784.161	3.271.521.331
TTL		12.720	16,58%	Rp 829.430	10.550.343.808

Parapat , 17 January 2022
 Approved By :

Budi Eka Siswanto
 General manager

THE PARAPAT VIEW HOTEL
NERACA
PER 31 DESEMBER 2019, 2020, DAN 2021

ASET	2019	2020	2021
Aset Lancar			
Kas dan Bank	1.642.164.555	1.520.465.570	1.484.349.980
Piutang Usaha	936.318.765	861.540.235	832.298.190
Persediaan	282.145.680	253.483.374	245.957.783
Beban Dibayar Dimuka	729.756.995	585.593.660	554.695.684
Jumlah Aset Lancar	3.590.385.995	3.221.082.839	3.117.301.637
Aset Tetap			
Bangunan	730.916.785	722.165.235	715.384.910
Akumulasi Penyusutan Bangunan	(25.268.265)	(21.290.125)	(19.542.115)
Mesin	450.891.460	436.721.880	420.279.365
Akumulasi Penyusutan Mesin	(13.748.990)	(13.190.235)	(12.927.881)
Kendaraan	158.080.595	137.861.950	125.245.285
Akumulasi Penyusutan Kendaraan	(11.837.915)	(11.067.125)	(10.275.980)
Jumlah Aset Tetap	1.289.033.670	1.251.201.580	1.218.163.584
TOTAL ASET	4.879.419.665	4.472.284.419	4.335.465.221

THE PARAPAT VIEW HOTEL
NERACA
PER 31 DESEMBER 2019, 2020, DAN 2021

KEWAJIBAN	2019	2020	2021
Kewajiban Jangka Pendek			
Utang Usaha	390.647.281	386.910.355	384.345.671
Bunga Pinjaman yang Masih Harus Dibayar	150.857.980	142.724.110	140.135.990
Utang Usaha Belum Ditagih	78.760.881	72.527.910	69.549.277
Pendapatan Diterima Dimuka	220.490.231	215.892.278	209.176.356
Utang Dividen	455.821.453	450.468.220	440.151.835
Jumlah Kewajiban Jangka Pendek	1.296.577.826	1.268.522.873	1.243.359.129
Kewajiban Jangka Panjang			
Utang Bank	869.128.900	862.872.150	858.115.200
Jumlah Kewajiban	2.165.706.726	2.131.395.023	2.101.474.329
EKUITAS			
Modal Dasar	1.305.885.550	1.295.128.500	1.290.735.110
Tambahan Modal Disetor	228.650.185	220.328.145	216.826.425
Laba Periode Berjalan	1.179.177.204	825.432.751	726.429.357
Jumlah Ekuitas	2.713.712.939	2.340.889.396	2.233.990.892
TOTAL KEWAJIBAN DAN EKUITAS	4.879.419.665	4.472.284.419	4.335.465.221

THE PARAPAT VIEW HOTEL			
LAPORAN LABA RUGI			
PER 31 DESEMBER 2019, 2020, DAN 2021			
PENDAPATAN	2019	2020	2021
Pendapatan Usaha			
Pendapatan	3.858.808.654	3.420.013.823	3.271.521.331
Beban Departementalisasi	-520.651.239	-510.234.110	-508.130.182
Jumlah Pendapatan Usaha	<u>3.338.157.415</u>	<u>2.909.779.713</u>	<u>2.763.391.149</u>
BEBAN USAHA			
Beban Administrasi dan Umum	532.294.853	525.871.120	519.276.315
Beban Perusahaan	91.342.912	87.135.652	80.370.230
Beban Penyusutan	45.904.656	40.894.230	38.115.200
Beban Karyawan	1.067.010.000	1.067.010.000	1.067.010.000
Beban Air, Listrik dan Telpon	65.783.240	60.130.567	58.921.625
Beban ATK dan Barang Cetak	38.255.450	32.895.120	27.106.242
Beban Penelitian dan Pengembangan	50.876.113	47.732.100	40.215.410
Beban Pajak dan Retribusi	16.070.183	16.070.183	16.070.183
Beban Usaha Lainnya	120.423.115	114.893.240	109.162.214
Jumlah Beban Usaha	<u>(2.027.960.522)</u>	<u>(1.992.632.212)</u>	<u>(1.956.247.419)</u>
LABA KOTOR	1.310.196.893	917.147.501	807.143.730
PAJAK PENGHASILAN	131.019.689	91.714.750	80.714.373
TOTAL LABA BERSIH	<u>1.179.177.204</u>	<u>825.432.751</u>	<u>726.429.357</u>

Lampiran 2 Kuisisioner Penelitian

KUISISIONER PENELITIAN

A. Identitas Responden

Berilah tanda benar (✓) pada tempat jawaban yang tersedia, sesuai dengan pendapat Bapak/Ibu yang dianggap paling tepat atau sesuai.

Nama :

Jenis Kelamin : a. Laki – laki
b. Perempuan

Usia (Tahun) : a. 20 – 30 Tahun
b. 31 – 40 Tahun
c. 41 – 50 Tahun

B. Petunjuk Pengisian Kuisisioner

Saya telah menyediakan berbagai pernyataan untuk anda jawab. Dimana setiap butir pernyataan hanya boleh dijawab satu kali dengan mencentang salah satu kotak dari lima poin skala yang disediakan. Pada setiap pertanyaan telah disediakan bagian empat poin skala dengan kode SS, S, KS, dan TS. Adapun keterangannya yaitu sebagai berikut :

SS (Sangat Setuju)
S (Setuju)
KS (Kurang Setuju)
TS (Tidak Setuju)

KUISIONER ANALISIS SWOT

Pernyataan berikut ini digunakan untuk merumuskan teknik perencanaan strategi suatu bisnis dengan mempertimbangkan faktor internal dan eksternal perusahaan guna menyusun strategi bisnis yang efektif.

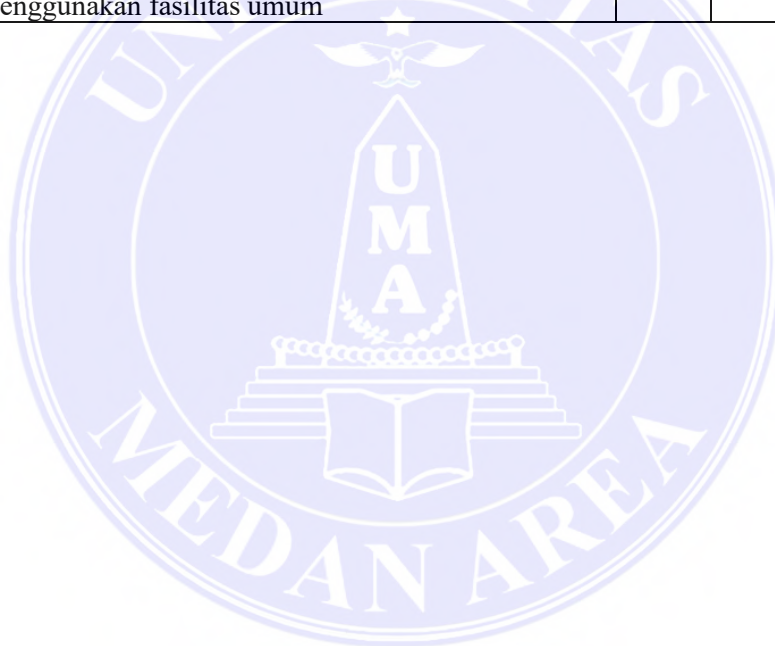
	INDIKATOR KEKUATAN	PENILAIAN			
	Pernyataan	SS	S	KS	TS
1	Fasilitas yang diberikan Hotel Parapat View cukup memadai	40	10		
2	Harga yang diberikan Hotel Parapat View cukup terjangkau	7	39	4	
3	Lokasi Hotel Parapat View cukup strategis	12	32	6	
4	Kebersihan dan kenyamanan Hotel Parapat View cukup baik	9	40	1	
5	Hotel Parapat View memiliki karyawan yang ramah tamah	13	33	4	

	INDIKATOR KELEMAHAN	PENILAIAN			
	Pernyataan	SS	S	KS	TS
1	Promosi hotel yang masih belum efektif		24	18	8
2	Jumlah kamar yang sedikit kurang memenuhi permintaan para tamu	13	22	15	
3	Tidak adanya <i>playground</i> / tempat bermain untuk anak – anak	3	29	14	4
4	Hotel Parapat View kurang menerapkan kemajuan teknologi saat ini	5	23	17	5
5	Hotel Parapat View termasuk hotel tua, sehingga terkadang ada keluhan dan saran dari tamu yang menginap disana	3	28	13	6

	INDIKATOR PELUANG	PENILAIAN			
	Pernyataan	SS	S	KS	TS
1	Hotel Parapat View memiliki pelanggan yang setia dan tetap	10	29	6	5
2	Kondisi alam wisata Danau Toba yang menjadi daya tarik para wisatawan untuk datang ke Hotel Parapat View	25	24	1	
3	Adanya berbagai lokasi wisata yang baru dibuka di daerah Parapat memungkinkan pelanggan untuk berkunjung ke hotel	17	31	2	
4	Tamu yang lebih dominan menginap di hotel berasal dari wisatawan mancanegara	3	35	12	
5	Masyarakat yang mulai jenuh dirumah ingin	17	29	4	

	berwisata sehingga membutuhkan jasa perhotelan				
--	--	--	--	--	--

	INDIKATOR ANCAMAN	PENILAIAN			
	Pernyataan	SS	S	KS	TS
1	Terdapat banyak hotel yang sejenis di daerah Parapat, Danau Toba	19	28	3	
2	Banyaknya pendatang baru yang masuk ke industri penginapan sejenis hotel (<i>home stay, guest house, hostel, losmen dan sebagainya</i>)	12	34	4	
3	Meningkatnya jumlah fasilitas dan pelayanan yang dimiliki hotel pesaing	4	44	2	
4	Kenaikan berbagai harga bahan baku yang dapat berpengaruh pada kegiatan operasional	3	37	10	
5	Pandemi Covid-19 yang belum sepenuhnya pulih membuat masyarakat masih sedikit takut untuk menggunakan fasilitas umum	9	28	9	4



Lampiran 3 Hasil Jawaban Kuisisioner

KEKUATAN

NO	K.1	K.2	K.3	K.4	K.5	T
1	4	2	4	4	4	18
2	3	4	4	3	3	17
3	3	3	2	3	3	14
4	3	4	3	3	2	15
5	4	4	3	3	3	17
6	3	3	4	4	3	17
7	4	3	3	3	4	17
8	4	3	2	3	3	15
9	3	3	3	3	4	16
10	3	3	3	4	3	16
11	4	3	4	3	2	16
12	4	4	3	3	3	17
13	4	3	2	4	3	16
14	3	3	3	3	4	16
15	4	3	4	3	3	17
16	3	3	3	3	3	15
17	4	2	3	3	2	14
18	4	4	2	3	3	16
19	3	3	3	3	3	15
20	4	3	3	3	4	17
21	4	3	2	4	3	16
22	4	3	3	3	3	16
23	3	4	4	3	3	17
24	4	3	2	3	3	15
25	4	3	3	3	3	16
26	4	3	4	3	4	18
27	4	3	3	3	3	16
28	4	2	3	4	3	16
29	4	4	3	3	2	16
30	4	3	3	3	3	16
31	4	3	3	3	3	16
32	4	3	3	3	4	17
33	4	3	4	3	3	17
34	4	3	3	4	3	17
35	4	3	3	3	3	16
36	4	3	4	3	4	18
37	4	3	3	4	3	17
38	4	2	3	3	4	16
39	4	3	3	3	3	16
40	4	3	4	3	3	17
41	4	3	3	3	4	17
42	4	3	4	3	3	17
43	4	3	3	3	3	16
44	4	3	3	3	3	16
45	4	3	3	3	4	17
46	4	3	3	4	3	17
47	4	3	3	3	3	16
48	4	3	3	3	4	17
49	4	3	3	3	3	16
50	4	3	4	2	4	17
Total	190	153	156	158	159	

KELEMAHAN

NO	K.1	K.2	K.3	K.4	K.5	T
1	1	4	1	4	1	11
2	2	3	3	2	3	13
3	2	2	2	3	3	12
4	3	4	3	3	1	14
5	1	2	1	4	3	11
6	2	4	3	2	3	14
7	2	3	3	3	3	14
8	2	2	2	2	3	11
9	3	2	3	3	3	14
10	1	3	3	3	1	11
11	3	2	3	4	2	14
12	2	4	1	3	3	13
13	3	3	3	2	3	14
14	3	2	2	3	1	11
15	1	3	3	3	1	11
16	3	2	3	3	2	13
17	2	4	3	2	3	14
18	3	2	2	3	3	13
19	2	3	3	4	1	13
20	1	4	1	3	3	12
21	2	2	3	2	3	12
22	3	3	2	3	2	13
23	2	3	3	3	3	14
24	1	4	3	2	2	12
25	3	3	2	2	3	13
26	3	2	4	1	2	12
27	3	3	3	2	3	14
28	1	4	3	3	3	14
29	2	3	2	3	2	12
30	3	2	3	2	3	13
31	3	3	2	2	2	12
32	1	4	3	3	3	14
33	3	3	2	4	3	15
34	2	3	2	3	2	12
35	3	2	3	2	3	13
36	2	3	3	3	3	14
37	3	4	3	2	3	15
38	3	3	3	3	3	15
39	2	3	2	2	2	11
40	3	3	3	1	2	12
41	3	4	3	2	3	15
42	3	2	3	3	3	14
43	2	3	2	1	2	10
44	3	4	3	3	3	16
45	3	3	4	2	4	16
46	2	4	2	3	4	15
47	3	3	3	1	2	12
48	3	2	3	3	3	14
49	2	2	2	2	2	10
50	2	3	4	1	4	14
Total	116	148	131	128	128	

PELUANG

NO	P.1	P.2	P.3	P.4	P.5	T
1	1	1	1	1	1	5
2	3	3	3	3	2	14
3	3	2	2	2	2	11
4	3	2	1	2	1	9
5	2	2	2	2	2	10
6	3	2	2	2	2	11
7	4	2	2	2	2	12
8	4	2	1	2	1	10
9	3	1	2	3	2	11
10	3	2	3	3	2	13
11	2	2	2	2	2	10
12	2	1	1	1	1	6
13	1	2	2	2	2	9
14	1	2	2	2	1	8
15	2	1	1	2	1	7
16	1	1	1	1	1	5
17	2	1	1	2	1	7
18	2	1	1	2	1	7
19	1	2	2	2	2	9
20	2	1	1	2	1	7
21	2	2	1	2	2	9
22	1	2	2	2	2	9
23	1	1	1	2	1	6
24	2	2	1	2	2	9
25	4	1	1	2	2	10
26	2	1	1	2	1	7
27	2	1	1	2	2	8
28	2	1	1	2	2	8
29	2	2	2	2	2	10
30	2	2	1	2	1	8
31	2	2	2	3	1	10
32	2	2	2	2	2	10
33	2	2	2	2	2	10
34	2	2	2	2	2	10
35	2	1	2	3	3	11
36	2	2	2	2	2	10
37	2	2	2	3	2	11
38	2	2	2	2	2	10
39	2	1	2	3	2	10
40	2	1	2	2	1	8
41	2	1	2	2	2	9
42	2	1	2	3	2	10
43	1	1	2	2	2	8
44	4	2	2	2	2	12
45	1	1	2	3	3	10
46	1	1	2	2	3	9
47	2	1	2	2	2	9
48	4	1	2	3	1	11
49	2	1	2	3	1	9
50	2	1	2	3	3	11
Total	106	76	85	109	87	

ANCAMAN

NO	A.1	A.2	A.3	A.4	A.5	T
1	1	2	2	2	2	9
2	3	2	2	3	2	12
3	2	2	2	2	2	10
4	2	2	2	2	2	10
5	3	2	2	3	3	13
6	2	2	2	2	2	10
7	1	2	2	2	2	9
8	2	2	2	3	3	12
9	2	2	2	2	2	10
10	1	2	2	2	2	9
11	2	2	2	2	2	10
12	2	2	2	2	2	10
13	3	2	2	3	3	13
14	2	2	2	2	2	10
15	1	1	2	1	1	6
16	2	2	2	2	2	10
17	1	1	2	2	2	8
18	2	2	2	2	2	10
19	2	2	2	2	2	10
20	1	1	2	2	1	7
21	2	2	2	2	2	10
22	1	3	2	3	1	10
23	2	2	2	2	2	10
24	2	2	2	2	2	10
25	1	1	2	3	1	8
26	2	3	2	2	3	12
27	2	2	2	2	2	10
28	1	1	2	2	1	7
29	2	2	2	3	3	12
30	2	3	3	3	3	14
31	1	2	2	3	1	9
32	2	2	2	2	2	10
33	2	2	2	2	2	10
34	1	1	2	2	1	7
35	1	3	3	3	3	13
36	1	2	2	2	1	8
37	2	2	2	2	2	10
38	2	2	2	2	3	11
39	1	1	2	2	2	8
40	1	1	1	1	1	5
41	2	2	2	2	4	12
42	1	1	2	2	2	8
43	2	2	2	2	4	12
44	2	2	2	2	3	11
45	1	2	2	2	2	9
46	2	2	2	2	2	10
47	2	1	1	2	2	8
48	1	1	1	2	4	9
49	2	2	2	2	2	10
50	1	1	1	1	4	8
Total	84	92	98	107	108	

MATRIKS IFAS (INTERNAL FACTOR ANALYSIS SUMMARY)

No	Uraian	Jawaban				Total	Rating	Bobot	Nilai Terbobot
		SS	S	KS	TS				
KEKUATAN									
1	Fasilitas yang diberikan cukup memadai	160	30			190	3,8	0,12	0,45
2	Harga yang diberikan cukup terjangkau	28	117	8		153	3,0	0,10	0,30
3	Lokasi Hotel Parapat View cukup strategis	48	96	12		156	3,1	0,11	0,34
4	Kebersihan dan kenyamanan hotel cukup baik	36	120	2		158	3,1	0,11	0,34
5	Hotel memiliki karyawan yang ramah tamah	52	99	8		159	3,1	0,11	0,34
Sub total						816		0,55	1,77
KELEMAHAN									
1	Promosi hotel yang masih belum efektif		72	36	8	116	2,3	0,07	0,16
2	Kamar sedikit kurang memenuhi permintaan tamu	52	66	30		148	2,9	0,10	0,29
3	Tidak adanya <i>playground</i> yang disediakan	12	87	28	4	131	2,6	0,09	0,23
4	Kurang menerapkan kemajuan teknologi saat ini	20	69	34	5	128	2,5	0,08	0,20
5	Adanya keluhan dan saran dari para tamu	12	84	26	6	128	2,5	0,08	0,20
Sub total						651		0,42	1,08
Total						1.467		0,97	2,85

Perhitungan Matriks EFAS :

- Perhitungan jumlah untuk faktor peluang nomor 1 didapat dari tabel jawaban 50 responden yaitu :
 $1 + 3 + 3 + 3 + 2 + 3 + 4 + 4 + 3 + 3 + 2 + 2 + 1 + 1 + 2 + 1 + 2 + 2 + 1 + 2 + 2 + 1 + 1 + 2 + 4 + 2 + 2 + 2 + 2 + 2 + 2 + 2 + 2 + 2 + 2 + 2 + 2 + 2 + 2 + 2 + 2 + 2 + 2 + 1 + 4 + 1 + 1 + 2 + 4 + 2 + 2 = 106$, berikutnya melakukan cara yang sama untuk mengetahui jumlah responden dari peluang dan ancaman yang dimiliki oleh Hotel Parapat View.
- Total EFAS didapat dari total jumlah jawaban responden dari faktor peluang dan ancaman, berikut perhitungannya :
 $106 + 76 + 85 + 109 + 87 + 84 + 92 + 98 + 107 + 108 = 952$
- Perhitungan bobot untuk faktor peluang pada nomor 1 didapat dari total jawaban 50 responden dibagi dengan total perhitungan EFAS berikut :
 $\text{Bobot} = 106 : 952 \rightarrow 0,11$
 Lakukan perhitungan yang sama untuk mendapatkan nilai bobot semua faktor peluang dan ancaman yang dimiliki Hotel Parapat View.
- Perhitungan rating untuk peluang pada nomor 1 didapat dari total jumlah jawaban 50 responden dibagi dengan jumlah responden sebagai berikut :
 $\text{Rating} = 106 : 50 \rightarrow 2,1$
 Lakukan perhitungan yang sama untuk mendapatkan nilai rating semua faktor peluang dan ancaman yang dimiliki Hotel Parapat View.
- Perhitungan $B \times R$ kekuatan pada nomor 1 didapat dari perkalian bobot dan rating. Perhitungannya sebagai berikut :
 $\text{Bobot} \times \text{Rating} = 0,11 \times 2,1 \rightarrow 0,23$
 Selanjutnya lakukan perhitungan yang sama untuk mendapatkan nilai bobot \times rating semua peluang dan ancaman Hotel Parapat View.
- Total penjumlahan $B \times R$ untuk matrik EFAS didapat dari penjumlahan ($B \times R$) pada faktor peluang dan ancaman, perhitungannya sebagai berikut :
 $0,23 + 0,10 + 0,13 + 0,23 + 0,15 + 0,12 + 0,16 + 0,19 + 0,23 + 0,23 = 1,77$

MATRIKS EFAS (EXTERNAL FACTOR ANALYSIS SUMMARY)

No	Uraian	Jawaban				Total	Rating	Bobot	Nilai Terbobot
		SS	S	KS	TS				
PELUANG									
1	Hotel memiliki pelanggan yang setia dan tetap	10	58	18	20	106	2,1	0,11	0,23
2	Daya tarik wisata Danau Toba	25	48	3		76	1,5	0,07	0,10
3	Dibukanya kunjungan wisata baru	17	62	6		85	1,7	0,08	0,13
4	Tamu dominan berasal dari mancanegara	3	70	36		109	2,1	0,11	0,23
5	Masyarakat yang mulai jenuh dirumah	17	58	12		87	1,7	0,09	0,15
Sub total						463		0,46	0,84
ANCAMAN									
1	Terdapat banyak hotel yang sejenis di Parapat	19	56	9		84	1,6	0,08	0,12
2	Pendatang baru di industri penginapan	12	68	12		92	1,8	0,09	0,16
3	Meningkatnya fasilitas dan pelayanan hotel pesaing	4	88	6		98	1,9	0,10	0,19
4	Kenaikan berbagai harga bahan baku	3	74	30		107	2,1	0,11	0,23
5	Pandemi yang belum sepenuhnya pulih	9	56	27	16	108	2,1	0,11	0,23
Sub total						489		0,49	0,93
Total						952		0,95	1,77

Lampiran 5 Daftar Pertanyaan dan Hasil Wawancara

PERTANYAAN DAN HASIL WAWANCARA

Nama Informan : Budi Eka Siswanto
Jenis Kelamin : Laki – Laki
Usia : 49 Tahun
Jabatan : General Manager

1. Apakah pihak Hotel Parapat View membuat kebijakan baru selama pandemi dan apa saja kendala yang dihadapi hotel?

Jawaban :

Ya, sejak awal mulai pandemi Hotel Parapat View membuat kebijakan baru seperti melakukan pengecekan suhu dan pemakaian handsanitizer terlebih dahulu sebelum check-in, hotel juga menerapkan wajib masker pada seluruh karyawan maupun pelanggan, melakukan penyemprotan disinfektan pada setiap kamar baik sebelum atau sesudah *check-in*, para karyawan juga diwajibkan untuk melakukan *swab test* untuk memastikan para tamu mendapatkan pelayanan yang baik. Kendala yang dihadapi beragam, mulai dari menurunnya pendapatan hotel karena sedikitnya tamu yang berkunjung, dan sebagainya.

2. Bagaimana cara Hotel Parapat View dalam upaya peningkatan pendapatan dan penghematan biaya terkhusus di masa pandemi?

Jawaban :

Untuk meningkatkan pendapatan maka Hotel Parapat View terus melakukan peningkatan *experience* para pelanggan untuk meningkatkan loyalitas yang nantinya akan menumbuhkan minat pelanggan untuk kembali berkunjung ke hotel ini dan hotel akan membuka area *function hall* untuk berbagai macam acara sehingga pendapatan akan lebih meningkat. Kalau untuk penghematan biaya maka pihak hotel lebih menekan berbagai pengeluaran seperti melakukan penghematan energi pada sarana hotel yang pemakaiannya berlebihan kurang lebih seperti itu.

3. Berapa jumlah pelanggan Hotel Parapat View pada tahun 2019 – 2021, serta berapakah jumlah pelanggan lama dan pelanggan baru hotel?

Jawaban :

Pada tahun 2019 total pelanggan sebesar 9.040 orang dengan pelanggan lama sebesar 3.920 dan pelanggan baru sebesar 5.120, pada tahun 2020 total pelanggan sebesar 8.056 orang dengan pelanggan lama sebesar 4.071 dan pelanggan baru sebesar 3.985, pada tahun 2021 total pelanggan sebesar 8.414 orang dengan pelanggan lama sebesar 4.039 dan pelanggan baru sebesar 4.375 orang.

4. Bagaimana cara Hotel Parapat View dalam mempertahankan pelanggan dan usaha seperti apa yang dilakukan untuk menarik perhatian pelanggan di masa pandemi?

Jawaban :

Untuk mempertahankan para pelanggan maka Hotel Parapat View akan terus memberikan pelayanan yang terbaik dan selalu mendengarkan keluhan dari para pelanggan, dan untuk menarik perhatian pelanggan maka pihak hotel akan terus mengembangkan berbagai macam inovasi seperti melakukan perbaikan baik dari segi sarana maupun prasarana hotel ataupun menawarkan berbagai paket promo pilihan untuk para pelanggan yang akan menginap di hotel.

5. Bagaimana cara Hotel Parapat View dalam usaha mengembangkan inovasi dan meningkatkan kualitas pelayanan di masa pandemi?

Jawaban :

Dalam mengembangkan inovasi pastinya Hotel Parapat View akan selalu mengikuti perkembangan trend namun tetap mempertahankan ciri khas yang dimiliki hotel, seperti melakukan perubahan pada beberapa interior namun tetap mempertahankan ornamen dengan sentuhan budaya batak sehingga dinilai berbeda dari hotel yang lain dan membuat ciri khas tersendiri yang mengingatkan pelanggan pada hotel ini. Untuk meningkatkan kualitas pelayanan maka pihak hotel akan terus memperhatikan kinerja para karyawannya dan memastikan protokol kesehatan harus ketat serta kebersihan selalu terjaga.

6. Berapakah jumlah karyawan Hotel Parapat View dan bagaimana cara hotel mempertahankan para karyawannya serta adakah pengurangan karyawan selama masa pandemi?

Jawaban :

Total karyawan pada Hotel Parapat View sebanyak 39 orang dan selama pandemi hotel tidak ada melakukan pengurangan karyawan dan juga tidak ada karyawan yang keluar mengingat sulitnya lapangan pekerjaan selama pandemi sehingga para karyawan tetap bertahan disini. Mengenai cara hotel untuk mempertahankan karyawan yaitu dengan tetap memberikan hak karyawan sebagaimana mestinya.

7. Apakah karyawan hotel yang memiliki kinerja baik akan mendapatkan *reward* / penghargaan?

Jawaban :

Ya, setiap karyawan yang memiliki kinerja baik akan mendapatkan *reward* dari pihak hotel seperti mendapatkan bonus ataupun kenaikan pangkat jika kinerjanya terus meningkat dalam beberapa tahun belakangan.

Lampiran 6 Surat Izin dan Selesai Riset

**UNIVERSITAS MEDAN AREA**
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

Kampus I : Jl. Sekeloa No. 3 Medan Utara Telp. (061) 7366678, 7366748, 7364348, 7364781, Fax. (061) 7366998
Kampus II : Jl. Sei Selayan No. 70A/Jl. Setia Budi No. 79B Medan Telp. (061) 8225642, 8201994, Fax. (061) 8226331
Email : univ_medanarea@pemas.ac.id Website: uma.ac.id akademik@uma@gmail.com

SURAT KETERANGAN
Nomor : 1642 /FEB.1/06.5/ V1/2022

Dekan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Medan Area dengan ini menerangkan :

N a m a : ELLIKA INDAH BUDIARTI
N P M : 188330193
Program Studi : Akuntansi

Bahwa mahasiswa tersebut diatas telah melaksanakan pengambilan data / riset untuk penulisan skripsi dari jalur Internet yang berjudul

"Penggunaan Metode Balanced Scorecard Dan Analisis Swot Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Perusahaan Pada Hotel Parapat View Di Masa Pandemi Periode 2019-2021"

Selama melakukan pengambilan data / riset mahasiswa mengikuti arahan sesuai peraturan dan tetap berperilaku baik. Surat keterangan ini dikeluarkan untuk mahasiswa memperoleh data.

Demikian surat keterangan ini diperbuat untuk dipergunakan seperlunya.

A.n Dekan, 07 Juni 2022
Program Studi Akuntansi


Fauziah Rahman, S.Pd, M. Ak

