

# LAMPIRAN A

- Kuesioner Penentuan KPI Hotel “X”
- Kuesioner Penentuan Bobot KPI Hotel “X”

## **KUESIONER PENENTUAN INDIKATOR PENILAIAN KINERJA HOTEL “X”**

Dengan hormat,

Saya adalah mahasiswa Akuntansi Universitas Kristen Maranatha Bandung yang sedang menyusun skripsi mengenai Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja berbasis Balanced Scorecard (Studi Kasus Hotel “X”). Untuk itu, saya memohon kesediaan Bapak/Ibu meluangkan waktu untuk mengisi Kuesioner Penentuan Indikator Penilaian Kinerja Hotel “X”. Kuesioner ini merupakan bagian dari Studi Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja Hotel “X” yang saya lakukan. Saya sangat berharap Bapak/Ibu dapat memberikan pendapat sejujurnya, berdasarkan pertimbangan dan pengalaman selama ini.

Atas kesediaan Bapak/Ibu mengisi kuesioner ini, saya ucapkan terima kasih

Samuel Effendi

## PENILAIAN TINGKAT KEPENTINGAN INDIKATOR KINERJA

Berikut ini adalah indikator-indikator yang dapat dijadikan bahan pertimbangan untuk menilai kinerja Hotel "X". Berilah nilai pada kolom yang tersedia sesuai dengan pendapat Anda mengenai seberapa penting indikator tersebut untuk menilai kinerja Hotel "X". Perlu diingat bahwa daftar indikator ini **tidak diurutkan** berdasarkan tingkat kepentingannya

**Nilai 3** jika menurut Anda indikator tersebut **sangat penting** untuk menilai kinerja Hotel "X"

**Nilai 2** jika menurut Anda indikator tersebut **cukup penting** untuk menilai kinerja Hotel "X"

**Nilai 1** jika menurut Anda indikator tersebut **tidak penting** untuk menilai kinerja Hotel "X"

Contoh Pengisian :

Indikator	Nilai
1. Net Operating Profit	3
2. Total Penjualan	2
3. Occupancy Rate	3
4. Nama hotel komersil	1

Keterangan tambahan:

- Mystery Guest adalah tamu misterius yang diminta untuk mencoba pelayanan Hotel "X" dan memberikan penilaian secara objektif atas pelayanan yang sudah diterima melalui kuesioner kepuasan pelanggan dan wawancara singkat.
- Kamar yang layak huni adalah kamar yang fasilitasnya sudah tersedia dengan lengkap dan berfungsi dengan baik (lampu tidak ada yang putus, air panas berfungsi dengan baik, TV berfungsi dengan baik, dll)

**Keuangan :**

1. Total penjualan	
2. Tingkat Pengembalian atas Asset (Return on Assets/ROA)	
3. Keuntungan Bersih (Net Operating Profit)	

**Pelanggan :**

1. Persentase kamar terisi (Occupancy Rate)	
2. Keuntungan per pelanggan	
3. Jumlah pelanggan yang pertama kali mengunjungi Hotel "X"	
4. Jumlah pelanggan langganan Hotel "X"	
5. Jumlah pelanggan baru yang diperkenalkan oleh pelanggan yang sudah pernah datang ke Hotel "X"	
6. Jumlah keluhan pelanggan	
7. Indeks kepuasan pelanggan	
8. Indeks kepuasan Mystery Guest	

**Proses Bisnis Internal :**

1. Jumlah layanan baru yang ditawarkan hotel	
2. Jumlah layanan yang sudah ada yang dikembangkan	
3. Kenyamanan kamar dan balai pertemuan	
4. Kebersihan dan kerapian kamar dan balai pertemuan	
5. Kebersihan dan kerapian di luar kamar dan balai pertemuan (lobby, dll)	
6. Persentase kamar yang layak huni	
7. Kelengkapan perlengkapan balai pertemuan	
8. Kecepatan pelayanan front office	
9. Ketepatan pelayanan front office	
10. Keramahan pelayanan front office	
11. Kecepatan pelayanan room service	
12. Ketepatan pelayanan room service	
13. Keramahan pelayanan room service	
14. Ketepatan perhitungan tagihan kamar	
15. Keramahan contact person hotel untuk balai pertemuan	
16. Ketepatan pelayanan contact person untuk balai pertemuan	
17. Kecepatan pelayanan contact person untuk balai pertemuan	
18. Ketepatan perhitungan tagihan balai pertemuan	

19. Peningkatan kualitas pelayanan dari kunjungan sebelumnya (untuk pelanggan yang sudah pernah mengunjungi Hotel "X")	
--	--

**Pembelajaran dan pertumbuhan :**

1. Indeks kepuasan pekerja	
2. Indeks kemudahan pekerja mengakses informasi terkait pekerjaan	
3. Indeks kemudahan pelanggan mengakses informasi mengenai pelayanan hotel	
4. Pengetahuan pekerja akan produk yang ditawarkan hotel	
5. Pengetahuan pekerja akan standar kualitas pelayanan hotel	
6. Tingkat keterampilan pekerja (d disesuaikan dengan posisi masing-masing pekerja)	
7. Jumlah pujian/rewards yang diterima pekerja	
8. Jumlah pelanggaran yang dilakukan pekerja	
9. Sikap kerja pekerja (perilaku)	
10. Jumlah pelatihan untuk meningkatkan kemampuan pekerja	
11. Persentase saran yang diajukan pekerja dan dilaksanakan	

Terima kasih atas kesediaan Bapak/Ibu menyediakan waktu luang untuk mengisi kuesioner ini.

Samuel Effendi

## **KUESIONER PEMBOBOTAN INDIKATOR DAN PERSPEKTIF**

Dengan hormat,

Saya adalah mahasiswa Akuntansi Universitas Kristen Maranatha Bandung yang sedang skripsi mengenai Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja berbasis Balanced Scorecard (Studi Kasus Hotel "X"). Untuk itu, saya memohon kesediaan Bapak/Ibu meluangkan waktu untuk mengisi Kuesioner Pembobotan Indikator dan Perspektif. Kuesioner ini merupakan lanjutan dari Kuesioner Penentuan Indikator sebelumnya. Kuesioner ini adalah bagian dari Studi Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja Hotel "X" yang saya lakukan. Saya sangat berharap Bapak/Ibu dapat memberikan pendapat sejujurnya, berdasarkan pertimbangan dan pengalaman selama ini.

Atas kesediaan Bapak/Ibu mengisi kuesioner ini, saya ucapkan terima kasih

Samuel Effendi

### **Petunjuk Pengisian Kuesioner :**

Urutkan indikator-indikator di bawah ini sesuai urutan kepentingannya. Dimulai dari angka 1 untuk indikator yang paling penting, 2 untuk indikator kedua terpenting, 3 untuk indikator ketiga terpenting, dan seterusnya. **Penilaian dilakukan untuk masing-masing kelompok indikator pengukuran kinerja.**

Contoh :

#### **Kelompok A**

Indikator	Urutan
1. Keuangan	1
2. Pelanggan	3
3. Proses Bisnis Internal	2
4. Pembelajaran dan Pertumbuhan	4

#### **Kelompok B**

Indikator	Urutan
1. Net Operating Profit	1
2. Total Penjualan	2
3. Occupancy Rate	5
4. Indeks Kepuasan Pelanggan	3
5. Indeks Kepuasan Pekerja	4

Nama Pengisi Kuesioner / Departemen : \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

**Kelompok Perspektif :**

1. Keuangan	
2. Pelanggan	
3. Proses Bisnis Internal	
4. Pembelajaran dan Pertumbuhan	

**Kelompok Keuangan :**

4. Total penjualan	
5. Tingkat Pengembalian atas Asset (Return on Assets/ROA)	
6. Keuntungan Bersih (Net Operating Profit)	

**Kelompok Pelanggan :**

9. Persentase kamar terisi (Occupancy Rate)	
10. Jumlah pelanggan yang pertama kali mengunjungi Hotel "X"	
11. Jumlah pelanggan langganan Hotel "X"	
12. Jumlah pelanggan baru yang diperkenalkan oleh pelanggan yang sudah pernah datang ke Hotel "X"	
13. Jumlah keluhan pelanggan	
14. Indeks kepuasan pelanggan	

**Kelompok Proses Bisnis Internal :**

20. Jumlah layanan yang sudah ada yang dikembangkan lebih lanjut	
21. Kenyamanan kamar dan balai pertemuan	
22. Kebersihan dan kerapian kamar dan balai pertemuan	
23. Kebersihan dan kerapian di luar kamar dan balai pertemuan (lobby, dll)	
24. Persentase kamar yang layak huni	
25. Kelengkapan perlengkapan balai pertemuan	
26. Kualitas pelayanan front office	
27. Kualitas pelayanan room service	
28. Kualitas pelayanan contact person hotel untuk balai pertemuan	
29. Ketepatan perhitungan tagihan kamar dan balai pertemuan	
30. Peningkatan kualitas pelayanan dari kunjungan sebelumnya (untuk pelanggan yang sudah pernah mengunjungi Hotel "X")	



**Kelompok Pembelajaran dan pertumbuhan :**

12. Indeks kepuasan pekerja	
13. Indeks kemudahan pekerja mengakses informasi terkait pekerjaan	
14. Indeks kemudahan pelanggan mengakses informasi mengenai pelayanan hotel	
15. Pengetahuan pekerja akan produk yang ditawarkan hotel	
16. Pengetahuan pekerja akan standar kualitas pelayanan hotel	
17. Tingkat keterampilan pekerja (d disesuaikan dengan posisi masing-masing pekerja)	
18. Sikap kerja pekerja (perilaku)	

Terima kasih atas kesediaan Bapak/Ibu menyediakan waktu luang untuk mengisi kuesioner ini.

Samuel Effendi

## **LAMPIRAN B**

- Kuesioner Kepuasan Pelanggan
  - Kuesioer Kepuasan Pekerja
- Kuesioner Penilaian Kompetensi Pekerja

## Usulan Kuesioner Kepuasan Pelanggan

Pelanggan Yth,

Terima kasih atas kunjungan anda di Hotel “X”. Semoga anda puas dengan pelayanan kami. Kepuasan anda selalu menjadi prioritas kami. Oleh karena itu, kami mengharapkan kesediaannya untuk memberi penilaian atas pelayanan kami sehingga Hotel “X” dapat terus meningkatkan kualitas pelayanannya dan melayani anda dengan lebih baik.

Terima kasih

Manajemen Hotel “X”

---

1. Kunjungan ke Hotel “X” ini adalah kunjungan ke:
  - Pertama kali
  - 2-5 kali
  - Lebih dari 5 kali
  
2. Jika ini adalah kunjungan pertama anda, dari mana anda memperoleh informasi mengenai Hotel “X”?
  - Teman
  - Saudara / keluarga
  - Iklan
  - Lain-lain: \_\_\_\_\_
  
3. Dalam skala 1-10 (1 sangat buruk dan 10 sangat baik) bagaimanakah pelayanan kami menurut anda?
  - a. Kebersihan kamar/balai pertemuan \_\_\_\_\_
  - b. Kebersihan hotel di luar kamar dan balai pertemuan \_\_\_\_\_
  - c. Kenyamanan kamar/balai pertemuan \_\_\_\_\_
  - d. Kelengkapan perlengkapan kamar/balai pertemuan \_\_\_\_\_
  - e. Kualitas pelayanan front office \_\_\_\_\_
  - f. Kualitas pelayanan room service \_\_\_\_\_
  - g. Kualitas pelayanan contact person balai pertemuan \_\_\_\_\_
  - h. Kemudahan memperoleh informasi mengenai Hotel “X” \_\_\_\_\_
  
4. Apakah perhitungan biaya dilakukan dengan tepat? Ya/Tidak
  
5. Jika ini bukan kunjungan pertama anda, bagaimanakah kualitas pelayanan Hotel “X” saat ini dibandingkan kunjungan sebelumnya?
  - Lebih baik
  - Sama saja
  - Lebih buruk

Saran dan Kritik:

---

---

---

---

Terima kasih atas kesediaan anda mengisi kuesioner ini. Kami menantikan kunjungan anda berikutnya.

Tanggal : \_\_\_\_\_

Nomor kamar : \_\_\_\_\_

## Usulan Kuesioner Kepuasan Pekerja dan Kemudahan Mengakses Informasi

Pekerja Hotel “X”

Terima kasih atas kerja sama dan kontribusi yang telah diberikan rekan kerja sekalian. Hotel “X” berusaha untuk menciptakan lingkungan kerja yang nyaman bagi rekan kerja sekalian. Oleh karena itu, masukan dari rekan kerja sekalian akan sangat bermanfaat untuk meningkatkan lingkungan kerja Hotel “X”.

Terima kasih

Manajemen Hotel “X”

---

Dalam skala 1-10 (1 sangat buruk dan 10 sangat baik), bagaimana anda menilai Hotel “X” sebagai tempat kerja?

1. Dorongan untuk bekerja secara aktif / berinisiatif : \_\_\_\_\_
2. Penghargaan atas prestasi kerja : \_\_\_\_\_
3. Hubungan antar pekerja : \_\_\_\_\_
4. Hubungan antara atasan dan bawahan : \_\_\_\_\_
5. Kepuasan secara keseluruhan terhadap Hotel “X” : \_\_\_\_\_

Dalam skala 1-10 (1 sangat buruk dan 10 sangat baik), bagaimana anda menilai kemudahan mengakses informasi yang berhubungan dengan pekerjaan di Hotel “X”?

1. Kemudahan mengakses visi, misi, dan strategi hotel : \_\_\_\_\_
2. Kemudahan mengakses informasi produk yang ditawarkan : \_\_\_\_\_
3. Kemudahan mengakses informasi mengenai peraturan hotel : \_\_\_\_\_
4. Kemudahan mengakses informasi mengenai standar kualitas pelayanan hotel : \_\_\_\_\_
5. Kemudahan mengakses deskripsi pekerjaan masing-masing : \_\_\_\_\_

Tanggal : \_\_\_\_\_

### Usulan Formulir Penilaian Kompetensi Pekerja

Nama : \_\_\_\_\_  
Departemen : \_\_\_\_\_  
Periode : \_\_\_\_\_  
Tanggal : \_\_\_\_\_

**A. Pengetahuan pekerja akan produk yang ditawarkan Hotel “X”**

*Diperoleh dari hasil pengujian mengenai produk yang ditawarkan Hotel “X”*

**B. Pengetahuan pekerja akan standar kualitas pelayanan hotel**

*Diperoleh dari hasil pengujian mengenai standar kualitas pelayanan Hotel “X”*

**C. Keterampilan pekerja**

Lima hal terpenting dari suatu jabatan	Nilai
1. ....	
2. ....	
3. ....	
4. ....	
5. ....	
Rata-rata	

*Catatan: Nilai menggunakan skala 1-10 ( 1 sangat buruk, 10 sangat baik)*

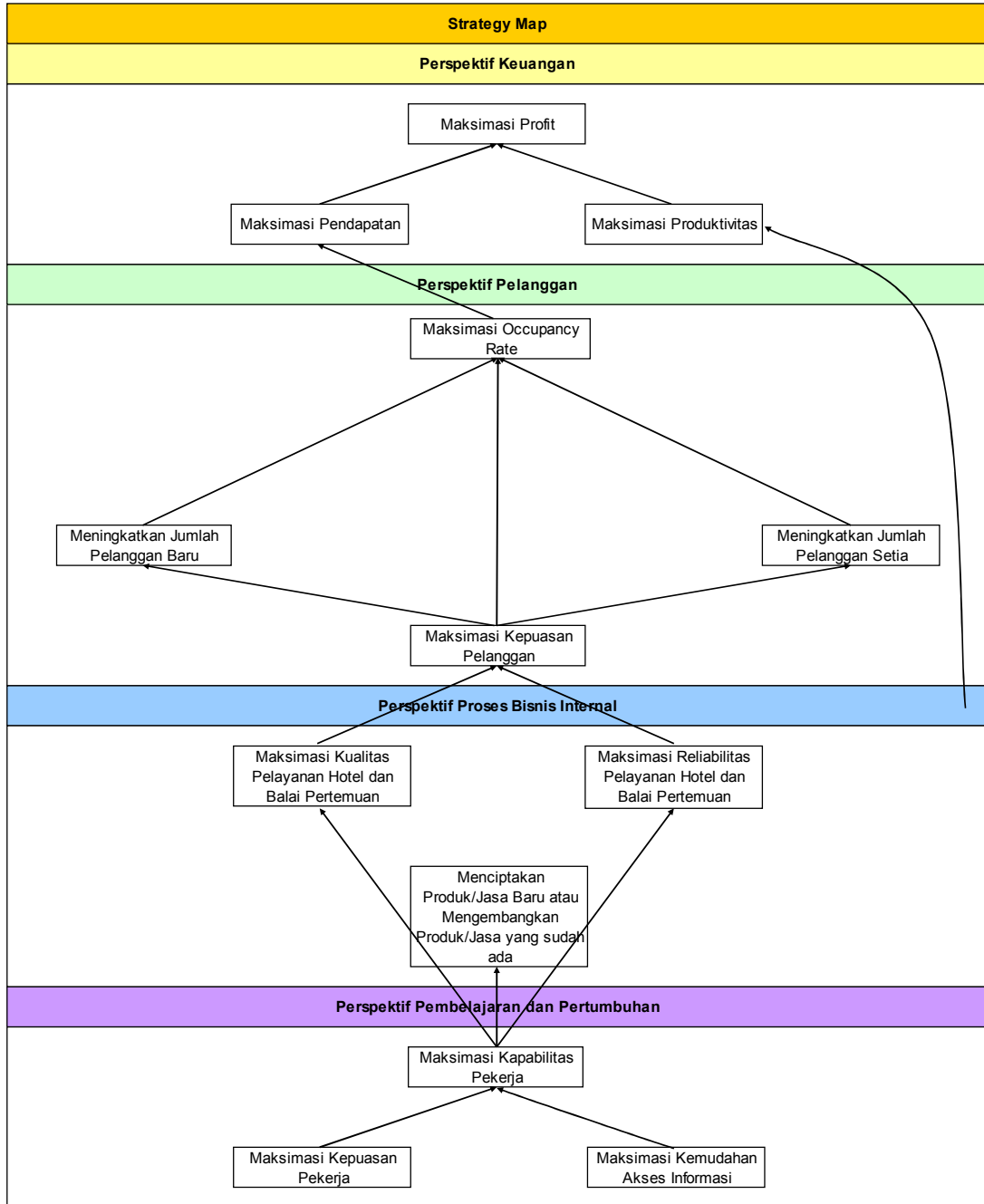
**D. Sikap kerja pekerja**

Pelanggaran	Nilai	Proyek	Nilai
1. ....		1. ....	
2. ....		2. ....	
3. ....		3. ....	
4. ....		4. ....	
5. ....		5. ....	
Total		Total	

*Catatan: Nilai Pelanggaran menggunakan skala (-1) – (-10) (-1 sangat ringan, -10 sangat berat). Nilai proyek menggunakan skala 1-10 (1 kurang baik, 10 sangat baik)*

# LAMPIRAN C

- Strategy Map Hotel “X”
- Tabel Balanced Scorecard Hotel “X”
- Contoh perhitungan Balanced Scorecard Hotel “X”  
menggunakan data hipotesis





### BALANCED SCORECARD HOTEL "X"

PERIODE : \_\_\_\_\_

Perspektif	KPI	Bobot KPI	KPI			Efektivitas	Perspektif				Keseluruhan		
			Nilai				Bobot Perspektif	Nilai		Efektivitas	Nilai		Efektivitas
			Unit	Target	Aktual			Target	Aktual		Target	Aktual	
Keuangan	1. Total penjualan	33.89%	Rp				25.56%	100.00%					
	2. Tingkat Pengembalian atas Asset (Return on Assets/ROA)	22.22%	%										
	3. Keuntungan Bersih (Net Operating Profit)	33.89%	Rp										
Pelanggan	1. Persentase kamar terisi (Occupancy Rate)	26.46%	%				38.89%	100.00%					
	2. Jumlah pelanggan yang pertama kali mengunjungi Hotel "X"	11.11%	pelanggan										
	3. Jumlah pelanggan langganan Hotel "X"	20.63%	pelanggan										
	4. Jumlah pelanggan baru yang diperkenalkan oleh pelanggan yang sudah pernah datang ke Hotel "X"	7.94%	pelanggan										
	5. Jumlah keluhan pelanggan	16.40%	buah										
	6. Indeks kepuasan pelanggan	17.46%	-										
Proses Bisnis Internal	1. Jumlah layanan yang dikembangkan	6.06%	buah				17.78%	100.00%				100.00%	
	2. Kenyamanan kamar dan balai pertemuan	12.63%	-										
	3. Kebersihan dan kerapian kamar dan balai pertemuan	13.30%	-										
	4. Kebersihan dan kerapian di luar kamar dan balai pertemuan (lobby, dll)	9.93%	-										
	5. Persentase kamar yang layak huni	6.23%	%										
	6. Kelengkapan perlengkapan kamar dan balai pertemuan	5.56%	-										
	7. Kualitas pelayanan front office	13.47%	-										
	8. Kualitas pelayanan room service	6.90%	-										
	9. Kualitas pelayanan contact person hotel untuk balai pertemuan	11.28%	-										
	10. Ketepatan perhitungan tagihan kamar	6.06%	-										
	11. Peningkatan kualitas pelayanan dari kunjungan sebelumnya (untuk pelanggan yang sudah pernah mengunjungi Hotel "X")	8.59%	-										
Pembelajaran dan Pertumbuhan	1. Indeks kepuasan pekerja	3.57%	-				17.78%	100.00%					
	2. Indeks kemudahan pekerja mengakses informasi terkait pekerjaan	13.10%	-										
	3. Indeks kemudahan pelanggan mengakses informasi mengenai pelayanan hotel	9.52%	-										
	4. Pengetahuan pekerja akan produk yang ditawarkan hotel	19.05%	-										
	5. Pengetahuan pekerja akan standar kualitas pelayanan hotel	17.46%	-										
	6. Tingkat keterampilan pekerja (disesuaikan dengan posisi masing-masing pekerja)	18.25%	-										
	7. Sikap kerja pekerja (perilaku)	19.05%	-										

### BALANCED SCORECARD HOTEL "X"

PERIODE : 2008

Perspektif	KPI	Bobot KPI	KPI			Efektivitas	Perspektif				Keseluruhan		
			Nilai		Efektivitas		Bobot Perspektif	Nilai		Efektivitas	Nilai		Efektivitas
			Unit	Target				Aktual	Target		Aktual	Target	
Keuangan	1. Total penjualan	33.89%	Rp	Rp1,250,000,000.00	Rp1,200,000,000.00	96.00%	25.56%	100.00%	89.33%	89.33%	100.00%	0.9517	95.17%
	2. Tingkat Pengembalian atas Asset (Return on Assets/ROA)	22.22%	%	10.00%	9.70%	97.00%							
	3. Keuntungan Bersih (Net Operating Profit)	33.89%	Rp	Rp500,000,000.00	Rp520,000,000.00	104.00%							
Pelanggan	1. Persentase kamar terisi (Occupancy Rate)	26.46%	%	70.00%	65.00%	92.86%	38.89%	100.00%	96.19%	96.19%			
	2. Jumlah pelanggan yang pertama kali mengunjungi Hotel "X"	11.11%	pelanggan	700	750	107.14%							
	3. Jumlah pelanggan langganan Hotel "X"	20.63%	pelanggan	1000	900	90.00%							
	4. Jumlah pelanggan baru yang diperkenalkan oleh pelanggan yang sudah pernah datang ke Hotel "X"	7.94%	pelanggan	350	375	107.14%							
	5. Jumlah keluhan pelanggan	16.40%	buah	100	105	95.24%							
	6. Indeks kepuasan pelanggan	17.46%	-	8	7.8	97.50%							
Proses Bisnis Internal	1. Jumlah layanan yang dikembangkan	6.06%	buah	3	3	100.00%	17.78%	100.00%	96.80%	96.80%			
	2. Kenyamanan kamar dan balai pertemuan	12.63%	-	8	8.2	102.50%							
	3. Kebersihan dan kerapian kamar dan balai pertemuan	13.30%	-	8	8.5	106.25%							
	4. Kebersihan dan kerapian di luar kamar dan balai pertemuan (lobby, dll)	9.93%	-	8	7.5	93.75%							
	5. Persentase kamar yang layak huni	6.23%	%	90.00%	85.00%	94.44%							
	6. Kelengkapan perlengkapan kamar dan balai pertemuan	5.56%	-	8	7.2	90.00%							
	7. Kualitas pelayanan front office	13.47%	-	8	7.8	97.50%							
	8. Kualitas pelayanan room service	6.90%	-	8	7.5	93.75%							
	9. Kualitas pelayanan contact person hotel untuk balai pertemuan	11.28%	-	8	8.3	103.75%							
	10. Ketepatan perhitungan tagihan kamar	6.06%	-	8	8.5	106.25%							
	11. Peningkatan kualitas pelayanan dari kunjungan sebelumnya (untuk pelanggan yang sudah pernah mengunjungi Hotel "X")	8.59%	-	7.5	5	66.67%							
Pembelajaran dan Peningkatan	1. Indeks kepuasan pekerja	3.57%	-	8	7.8	97.50%	17.78%	100.00%	0.99629	99.63%			
	2. Indeks kemudahan pekerja mengakses informasi terkait pekerjaan	13.10%	-	8	8.5	106.25%							
	3. Indeks kemudahan pelanggan mengakses informasi mengenai pelayanan hotel	9.52%	-	8	7	87.50%							
	4. Pengetahuan pekerja akan produk yang ditawarkan hotel	19.05%	-	8	8.5	106.25%							
	5. Pengetahuan pekerja akan standar kualitas pelayanan hotel	17.46%	-	8	7.8	97.50%							
	6. Tingkat keterampilan pekerja (d disesuaikan dengan posisi masing-masing pekerja)	18.25%	-	8	7.5	93.75%							
	7. Sikap kerja pekerja (perilaku)	19.05%	-	8	8.2	102.50%							