

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Metodologi Penelitian**

Metodologi penelitian mempunyai peranan penting untuk membantu menyelesaikan masalah dengan mudah dan terarah. Penelitian ini menggunakan jenis penelitian studi kasus. Studi kasus adalah penelitian tentang status subyek penelitian yang berkenaan dengan suatu fase spesifik atau khas dari keseluruhan personalitas (Maxfield, 1930). Diperlukan suatu model rumusan masalah untuk menentukan permasalahan apa yang terdapat di dalam perusahaan, kemudian model tersebut digunakan untuk membantu menyelesaikan masalah. Dalam menentukan model rumusan masalah perlu serangkaian hipotesa yang membantu alur pemikiran untuk mengambil keputusan akhir yang baik dan berguna untuk diterapkan pada objek penelitian. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif.

#### **3.2 Lokasi dan Waktu Penelitian**

Penelitian dilaksanakan di PT Sura Raya Group yang terletak di Jalan Raya Tuban – Semarang Desa Purworejo RT 06 RW 02 Kecamatan Jenu Kabupaten Tuban 62532. Penelitian direncanakan akan berlangsung mulai bulan Maret 2023 sampai selesai.

#### **3.3 Data dan Sumber Data**

Untuk sumber data dalam penelitian ini dibagi menjadi dua jenis yaitu :

1. Data kualitatif merupakan data yang berkaitan dengan non angka, data ini berhubungan dengan sejarah perusahaan, struktur organisasi perusahaan, serta visi dan misi perusahaan.
2. Data kuantitatif  
Data kuantitatif merupakan data yang berkaitan dengan angka, data ini berhubungan dengan jumlah karyawan, laporan keuangan, serta hasil kuesioner yang dikonversikan menjadi angka untuk diuji secara statistik.

Jika dilihat dari sumbernya, maka data pada penelitian ini dibagi menjadi dua, yaitu:

a. Data Primer

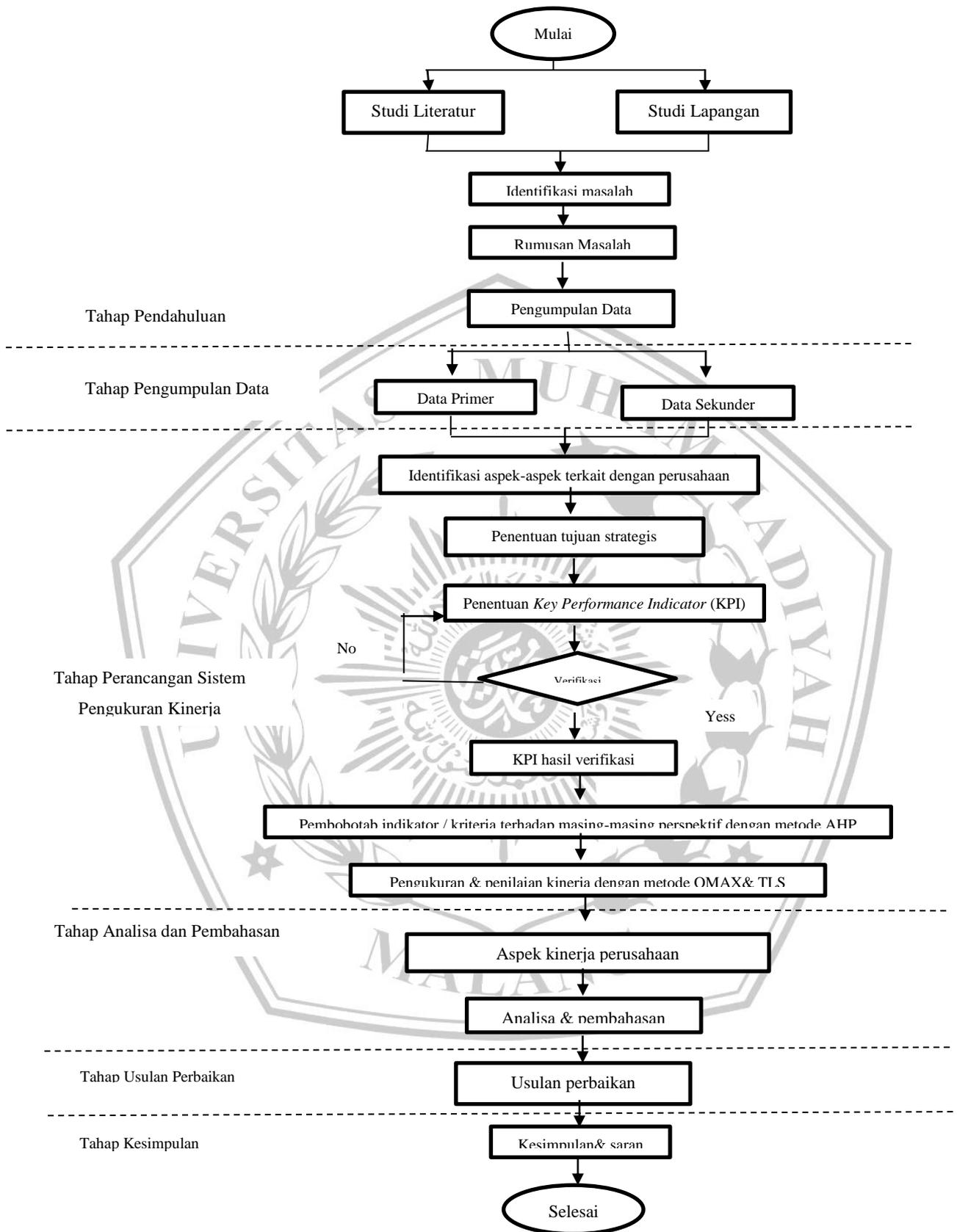
Data primer merupakan data yang diperoleh dari hasil kuesioner yang telah disebarkan pada responden terkait yaitu karyawan dan pelanggan PT Sura Raya Group, serta data yang didapatkan dari internal perusahaan. Beberapa contoh data yang dibutuhkan adalah data keuangan, data proses produksi, data karyawan, serta data bagian umum yang terdapat pada PT Suraraya Group.

b. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang diperoleh dari hasil studi literatur berupa jurnal, buku referensi, dan internet.

### 3.4 Tahapan Penelitian

Beberapa tahapan dalam metodologi penelitian dapat diuraikan dalam beberapa tahapan yaitu: tahap pendahuluan, pengumpulan data, pengukuran kinerja, usulan perbaikan, analisa data dan pembahasan, dan tahap terakhir yaitu kesimpulan. Semua tahapan bisa dilihat melalui diagram *flowchart* berikut:



Gambar 3. 1 *Flowchart* Tahapan Penelitian

### 3.4.1 Penelitian Pendahuluan

Penelitian pendahuluan dilakukan oleh peneliti memiliki tujuan untuk memperjelas permasalahan yang terjadi di PT Sura Raya Tuban, serta untuk mengetahui apakah permasalahan tersebut dapat dilanjutkan sebagai penelitian atau tidak perlu. Penelitian pendahuluan ini dilakukan dengan berkonsultasi dengan salah satu karyawan yang mengerti kondisi lingkungan dari PT. Sura Raya Tuban dan menurut peneliti perlu dilakukan penelitian mengenai perancangan sistem pengukuran kinerja.

### 3.4.2 Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini metode pengumpulan data yang digunakan adalah sebagai berikut:

1. Kuesioner

Kuesioner adalah teknik pengumpulan data dengan cara menyebar pertanyaan yang akan diajukan kepada responden. Pada penelitian ini, akan disebar kuesioner penentuan bobot indikator *Analytical Hierarchy Process* (AHP) untuk para pimpinan PT Sura Raya Group yang terdiri dari para Manager dan Kepala Bagian. Selanjutnya kuesioner untuk staff Departemen Umum, staff Departemen Umum, staff Departemen Produksi, staff Departemen Pemasaran, dan staff Departemen Keuangan. Kuesioner ini disebar setelah indikator kinerja sudah ditentukan dari keseluruhan perspektif *Balanced Scorecard*.

2. Observasi

Observasi merupakan teknik pengumpulan data dengan cara melihat dan meninjau langsung keadaan yang ada dilapangan, yang berarti melihat langsung keadaan di PT Suraraya

3. Wawancara

Wawancara merupakan teknik pengumpulan data dengan bertanya jawab secara langsung dengan narasumber untuk memperoleh informasi yang diperlukan. Narasumber dalam penelitian ini adalah dari jajaran manajemen dan karyawan PT Sura Raya Group. Beberapa data yang dibutuhkan antara lain, yaitu:

- a. Profil perusahaan
- b. Visi dan misi perusahaan
- c. Tingkat kepentingan antar perspektif
- d. Tujuan strategis perusahaan
- e. *Key Performance Indicator* (KPI) dari tujuan strategis perusahaan
- f. Tingkat kepentingan KPI

### 3.4.3 Pengolahan Data

Setelah faktor-faktor yang diinginkan telah dipenuhi, maka langkah selanjutnya adalah pengolahan data. Dilakukan perancangan kinerja dengan *Balanced Scorecard*. Perancangan dilakukan dengan mengikuti metodologi perancangan system pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* yang meliputi:

1. Tahap perancangan SPK, yang meliputi:

- a. Menentukan Tujuan Strategis

Merupakan tahap menentukan tujuan sebagai bahan untuk melakukan perancangan sistem pengukuran kinerja, yang didasarkan hasil wawancara dan diskusi bersama manajemen perusahaan, tentang maksud yang terkandung dalam visi, misi dan strategi perusahaan. Dimana setiap atribut ukuran kinerja harus menunjukkan pola keterkaitan antar ukuran kinerja dan mewakili keempat perspektif dalam BSC (Kaplan, dkk, 2000). Pada penelitian ini berdasarkan visi dan misi, serta hasil identifikasi aspek yang telah dilakukan, maka dapat ditentukan tujuan strategi dapat dilihat dari aspek keuangan, pelanggan, pembelajaran dan pertumbuhan, proses bisnis internal.

- b. Penentuan KPI

Pada tahap ini, untuk penentuan sasaran strategik perlu ditetapkan ukuran pencapaiannya, *Key Performance Indicator* (KPI) berdasarkan tujuan-tujuan awal strategis PT Sura Raya Tbk. Penentuan maupun penetapan ukuran kinerja merupakan bagian yang sangat penting dalam merancang sistem pengukuran kinerja. Oleh sebab itu,

dalam penentuannya harus benar-benar merupakan penjabaran dari visi dan misi perusahaan. Berdasarkan tujuan strategis yang telah disusun, maka didapatkan beberapa *Key Performance Indicator* (KPI) yang dianggap berpengaruh oleh perusahaan. KPI ini ditentukan sesuai aspek-aspek atau perspektif pada tujuan strategis.

Perspektif Keuangan berhubungan dengan pemasukan dan pengeluaran dari perusahaan. Hal penting sebagai perusahaan adalah pemasukan sehingga akan mendapatkan keuntungan, selanjutnya perusahaan harus mampu mengelola dan manajemen sumber keuangan sehingga memungkinkan bagi perusahaan dalam memenuhi kewajiban. Pelanggan merupakan salah satu aspek penting perusahaan untuk mengukur kinerjanya. Penilaian dari pelanggan dapat dilihat dari loyalitas pelanggan sehingga memutuskan tetap menjadi pelanggan perusahaan tersebut. Selain itu dapat dilihat dari ada atau tidaknya peningkatan jumlah pelanggan dari tahun ke tahun. Perspektif *internal business*, dilakukan untuk mengetahui apakah bisnis berjalan dengan baik serta mengetahui apakah produk dan layanan telah sesuai dengan keinginan pelanggan. Aspek pertumbuhan dan pembelajaran dimana sebuah perusahaan mengevaluasi hasil dari kegiatan mereka dari awal hingga periode tertentu. Pembelajaran dalam hal ini dilakukan untuk mengetahui kekurangan-kekurangan dan permasalahan yang ada selama proses operasi perusahaan. Berdasarkan tujuan strategis yang telah disusun, maka didapatkan beberapa KPI yang dianggap berpengaruh oleh perusahaan. Penyusunan KPI dilakukan untuk mengetahui indikator dari keempat aspek yang ada. Dalam penentuan KPI, maka beberapa faktor ditentukan dengan merujuk pada empat aspek yang telah ditentukan. Verifikasi KPI Proses verifikasi dalam penentuan KPI dilakukan berdasarkan hasil yang telah ditentukan oleh peneliti dan disetujui oleh pihak perusahaan.

c. Pembobotan perspektif dan KPI dengan AHP

Penyusunan struktur hirarki sistem pengukuran kinerja menjadi struktur hirarki permasalahan pada metode AHP dilakukan dengan mengacu pada model Vanany (Paleie & Lalic, 2009). Model Vanany menempatkan sistem pengukuran kinerja sebagai level 0, perspektif pada level I, tujuan strategis pada level II, dan indikator kerja pada level III. Pembobotan perlu dilakukan untuk mengetahui tingkat kepentingan dari masing-masing perspektif, serta tingkat kepentingan dari masing-masing tujuan strategis. Hal ini digugakan sebagai acuan dalam proses penilaian kinerja organisasi (perusahaan). Penentuan bobot berdasarkan pada hasil kuesioner yang telah diisi oleh pihak manajemen. Dari hasil kuesioner tersebut selanjutnya diolah dengan metode AHP (Paleie & Lalic, 2009). Metode ini digunakan untuk memberi bobot prioritas (memprioritaskan) dari berbagai faktor yang telah dipenuhi, dari faktor-faktor yang ada faktor manakah yang lebih diprioritaskan (mempunyai bobot terbesar).

Prosedur / langkah-langkah perhitungan dalam menggunakan metode AHP adalah sebagai berikut:

- a) Menentukan data kriteria.  
Menentukan nilai kriteria menggunakan perbandingan berpasangan berdasarkan skala perbandingan 1-9 (sesuai teori). Data ini menjadi data matrix.
- b) Menjumlahkan nilai pada setiap kolom matrix yang dibuat sebelumnya.
- c) Membagi setiap nilai dari kolom dengan total kolom yang bersangkutan untuk memperoleh normalisasi matriks. Data yang dihasilkan adalah data normalisasi.
- d) Menjumlahkan nilai-nilai dari setiap baris dan membaginya dengan jumlah elemen untuk mendapatkan nilai rata-rata. Data yang dihasilkan adalah data prioritas per kriteria

- e) Kalikan setiap nilai pada kolom pertama dengan prioritas relative elemen pertama, nilai pada kolom kedua dengan prioritas relative elemen kedua, dan seterusnya.
  - f) Jumlahkan setiap baris
  - g) Hasil dari penjumlahan baris dibagi dengan elemen prioritas relatif yang bersangkutan.
  - h) Jumlahkan hasil bagi diatas dengan banyaknya elemen yang ada, hasilnya disebut  $\lambda$  maks
  - i) Menghitung *Consistency Index* (CI) dengan rumus :  $CI = (\lambda \text{ maks} - n) / n$ , dimana n adalah banyaknya elemen.
  - j) Menghitung Rasio Konsistensi / *Consistency Ratio* (CR) dengan rumus :  $CR = CI / IR$ , dimana IR adalah Indeks *Random Consistency*.
- d. Tahap pengukuran dan evaluasi dengan OMAX dan TLS
- Pengukuran kinerja, langkah ini dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui kinerja perusahaan secara komprehensif, yaitu kinerja finansial dan nonfinansial. Pengukuran ini dilakukan dengan bantuan *objective matrix* (OMAX). Pengukuran dengan OMAX dilakukan pada sebuah matrix objektif yang terdiri dari 3 kelompok (blok). Bentuk *matrix* tersebut adalah sebagai berikut:

					<i>CRITERIA</i>
<b>A</b>					<i>PERFORMANCE</i>
				...	10
				...	9
				...	8
				...	7
				...	6
<b>B</b>				...	5
				...	4
				...	3
				...	2
				...	1
				...	0
<b>C</b>					<i>Scores</i>
					<i>Weight</i>
					<i>Value</i>
	<i>Current</i>	<i>Previous 300</i>	<i>Index</i>		

Gambar 3. 2 Bentuk *Objective Matrix* (OMAX)

Perhitungan *performance indicator* terdiri dari tiga, yaitu:

- a) *Current* adalah hasil pengukuran kinerja periode sekarang yang diperoleh dengan menjumlahkan value tiap kriteria kinerja yang diukur.

- b) *Previous* adalah hasil pengukuran periode sebelumnya
- c) *Index* adalah indikasi perubahan yang terjadi pada perusahaan.

Didalam metode ini langkah-langkah yang harus dilakukan yaitu menentukan kriteria, perhitungan rasio, perhitungan interpolasi nilai matriks, penetapan sasaran, penetapan bobot rasio, dan pembentukan matriks.

Pada *performance* atau kinerja, terdapat indikator kinerja. Indikator kinerja yang digunakan adalah kedisiplinan, perilaku atau tingkah laku, loyalitas, komitmen, dan kerjasama. Setelah diberikan nilai untuk setiap bagian dari *point* diatas maka selanjutnya akan diberikan bobot terhadap masing - masing point tersebut.

Setelah nilai akhir dijumlahkan maka kita akan berikan status kinerja dengan urutan sebagai berikut :

- 90 ke atas : Sangat Baik : 5
- 75 s.d 89 : Baik : 4
- 60 s.d 74 : Cukup : 3
- 50 s.d 59 : Kurang : 2
- 49 kebawah : Buruk : 0

Skala performansi dibagi ke dalam lima level yang menjadi titik acuan.

Contoh perhitungan nilai aktual pada setiap *score* (level) dengan cara interpolasi:

Rumus Interpolasi: (x = score, y = nilai aktual)

Nilai level a

= Nilai level 10

-  $\left[ \text{nilai level 10} \right.$

$\left. - \text{nilai level 3} \right) x \left( \frac{(10 - a)}{(10 - 3)} \right)$

a = 4,5,6,7,8,9

Dengan cara yang sama, hitung nilai aktual pada score 5-9, sedangkan nilai pada *score* 1-2 didapat dari data dengan nilai buruk yang pernah terjadi sebelumnya.

Untuk menentukan Value, digunakan rumus :  $Value = Score \times Weight$

*Performance Indicator* = jumlah semua *value*

1) Usulan Perbaikan

Usulan perbaikan adalah berupa usulan sistem yang perlu diperbaiki untuk meningkatkan kinerja sesuai dengan penjabaran visi dan misi PT Sura Raya Tuban

### **3.5 Analisis dan pembahasan**

Pada tahap ini menganalisis hasil dari perancangan sistem pengukuran kinerja berdasarkan pengumpulan dan pengolahan data yang dilakukan sebelumnya.

### **3.6 Kesimpulan dan Saran**

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan dapat ditarik kesimpulan terkait pengukuran kinerja perusahaan menggunakan metode *Balanced Scorecard*. Dengan hasil yang telah didapatkan diharapkan mampu memberikan usulan pada perusahaan untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerjanya di masa yang akan datang.