

BAB III

METODA PENELITIAN

3.1 Objek dan Lokasi Penelitian

Objek penelitian adalah PT. Sentral Tehnologi Managemen yang beralamat di MT. Haryono Square lantai 3A No. 2, Jl. MT. Haryono Kav. 10, Bidara Cina, Jatinegara, Jakarta Timur 13330 adalah perusahaan yang bergerak dibidang jasa konsultan ISO berdiri pada tahun 1999. Perusahaan yang menyediakan berbagai macam jasa konsultasi atau training ISO seperti :

- ISO 9001 : mengenai Kualitas
- ISO 14001 : mengenai Lingkungan
- IATF 16949 : Otomotif dan lain sebagainya.

Penelitian ini akan dilakukan dengan menggunakan data dari tahun 2014 - 2016.

3.2 Strategi dan Metode Penelitian

3.2.1 Strategi Penelitian

Strategi yang digunakan dalam penelitian ini adalah strategi deskriptif kualitatif dengan studi kasus. Metode deskriptif adalah Metode yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku secara umum atau generalisasi (Sugiyono, 2013). Metode penelitian ini bertujuan untuk menyajikan gambaran secara lengkap mengenai suatu fenomena atau kenyataan, lalu mendeskripsikan atau menggambarkan secara sistematis mengenai pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan *balanced scorecard*.

3.2.2 Metode Penelitian

Metode yang digunakan dalam penelitian saya adalah penelitian *ex post facto* merupakan penggunaan data yang telah lalu dalam melakukan analisis kinerja di PT. Sentral Tehnologi Managemen.

3.3 Definisi dan Operasionalisasi Variabel

3.3.1 Variabel Dependen

Menurut Sugiyono (2013:59) menjelaskan bahwa yang dimaksud variabel dependen atau variabel terikat (*dependent variabel*) adalah variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat karena adanya variabel bebas.

$$Y = \text{Kinerja Perusahaan}$$

3.3.1.1 Kinerja Perusahaan

Kinerja merupakan hasil atau tingkat keberhasilan secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama oleh semua para anggota atau karyawannya.

3.3.2 Variabel Independen

Menurut Sugiyono (2013:59) menjelaskan bahwa yang dimaksud dengan variabel independen adalah variabel bebas (*independent variabel*) yaitu variabel yang mempengaruhi atau menjadi sebab perubahan atau timbulnya variabel dependen/terikat.

$$X = \text{Balance Scorecard}$$

Yang terdiri dari 4 (empat) perspektif :

1. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan
2. Perspektif proses bisnis internal
3. Perspektif pelanggan
4. Perspektif keuangan

3.3.2.1 Perspektif Pembelajaran Dan Pertumbuhan

Mengukur kinerja PT. Sentral Tehnologi Managemen dari sisi sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan. Pengukurannya dapat dilihat dari hasil persentase antara target dan pencapaian.

Tabel 3.1

Tabel Indikator Perspektif Pembelajaran Dan Pertumbuhan

Perspektif	Indikator (Ukuran)	Tolak ukur	Data	Target
Perspektif learn and growth	artikel website Quality	buat pembelajaran sharing knowledge	sekunder	1
	artikel website HSE	buat pembelajaran sharing knowledge	sekunder	1
	tingkat perputaran karyawan/retensi karyawan	untuk mengetahui tingkat komitmen karyawan	sekunder	2 orang

1. Artikel Website

Indikator yang digunakan oleh perusahaan berupa artikel website dari 2 (dua) divisi *quality* dan *hse*, untuk mengetahui berapa jumlah pencapaian yang di sharing sebagai pembelajaran.

2. Tingkat Retensi Karyawan atau *Labour Turn Over*

Digunakan untuk dapat mengetahui berapa banyak karyawan yang keluar. Karena semakin sedikit karyawan yang mengundurkan diri maka semakin baik tingkat perputaran karyawannya.

$$\text{Retensi karyawan} = \frac{\text{jumlah karyawan yang keluar}}{\text{total jumlah karyawan}} \times 100\%$$

3.3.2.2 Perspektif Proses Bisnis Internal

Mengukur bagaimana efektifitas dan efisiensi perusahaan dalam menghasilkan produk atau jasa dengan metode kualitatif. Digunakan untuk mengidentifikasi produk atau jasa yang paling unggul dan proses didalam perusahaan pengukurannya dilihat dari:

- a. Inovasi yang merupakan kreatifitas perusahaan dalam mengembangkan produk atau jasa baru untuk memenuhi kebutuhan konsumen yaitu dengan menyiapkan kontrak perjanjian kerjasama

serta *ceremonial* seperti pemberian spanduk, banner serta pohon untuk program *kick off* konsultasi sebagai agar semua karyawan faham bahwa sedang diadakannya implementasi atau upgrading diperusahaan tersebut.

b. Operasi yang merupakan proses dalam menghasilkan dan menyampaikan produk atau jasa kepada pelanggan. Didalam perusahaan ini, PT. Sentral Tehnologi Managemen memiliki tingkatan untuk pelanggannya sendiri yaitu *Potensial Client*, *Prospek*, *Hot Clie*n dan *Deal*.

- *Potensial Client* merupakan client yang melakukan permintaan dan yang membutuhkan jasa konsultasi ataupun training, namun setelah konfirmasi mengenai biaya, client tersebut belum mendapat kepastian dari pihak manajemen dan dianggap oleh sales belum yakin akan bekerjasama dengan PT. Sentral Tehnologi Managemen.
- *Prospek* merupakan Client yang sudah dilakukan kunjungan persentasi dan tertarik dengan penawaran yang diberikan.
- *Hot Client* merupakan klien yang menurut sales yakin bahwa akan bekerjasama dengan PT. Sentral Tehnologi Managemen karena Client tersebut sudah mempunyai hubungan yang akrab dan adanya tawar-menawar dan sudah melakukan kunjungan persentasi kembali.

PT. Sentral Tehnologi Managemen akan melakukan survey kepada client agar dapat mengetahui sudah sejauh mana program tersebut dilaksanakan, agar dapat mengetahui kendala yang sedang terjadi. Survey tersebut juga dilakukan untuk sales ataupun konsultan dalam mengajukan komisi.

c. Proses Layanan Purna Jual yang merupakan pengukuran layanan yang diberikan oleh perusahaan garansi ataupun aktivitas perbaikan, guna untuk memenuhi harapan pelanggan

terhadap produk atau jasa yang sudah dibayarkan oleh pelanggan.

Tabel 3.2

Tabel Indikator Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif	Indikator (Ukuran)	Tolak ukur	Data	Target
Perspektif bisnis internal proses	ketepatan waktu penyelesaian project < 3 minggu Quality	mengetahui sejauh mana ketepatan waktu penyelesaian project	Sekunder	3
	ketepatan waktu penyelesaian project < 3 minggu HSE	mengetahui sejauh mana ketepatan waktu penyelesaian project	Sekunder	3
	improvement terukur di client diluar program wajib ISO Quality	mengetahui sudah sejauh mana perubahan yang dibuat di client	Sekunder	1
	improvement terukur di client diluar program wajib ISO HSE	mengetahui sudah sejauh mana perubahan yang dibuat di client	Sekunder	1
	Point final assesment non ISO/TS 16949 Quality	temuan audit untuk program non ISO/TS quality	Sekunder	3
	Point final assesment non ISO/TS 16949 HSE	temuan audit untuk program non ISO/TS HSE	Sekunder	3
	Point final assesment ISO/TS 16949 Quality	temuan audit untuk program ISO/TS Quality	Sekunder	5
	kelebihan mandays Quality	untuk mengetahui jumlah ketepatan mandays yang digunakan di divisi quality	Sekunder	0
	kelebihan mandays HSE	untuk mengetahui jumlah ketepatan mandays yang digunakan di divisi HSE	Sekunder	0
	hit rate %	untuk mengetahui berapa perbandingan nilai deal dan proposal yang sudah keluar	Sekunder	50%

	% IHT terhadap sales	untuk mengetahui berapa perbandingan nilai deal dari project Inhouse Training dari penjualan	Sekunder	20%
	customer claim	keluhan dari client	Sekunder	1

3.3.2.3 Perspektif pelanggan

Perspektif pelanggan yaitu adanya peningkatan pengakuan atas pentingnya konsumen fokus yang terdiri dari kepuasan pelanggan, retensi pelanggan, dan tingkat pemerolehan pelanggan.

1. Kepuasan Pelanggan

Data tersebut diperoleh dari data perusahaan berdasarkan 2 (dua divisi) yaitu *quality* dan *hse*. Digunakan untuk menganalisa bagaimana kepuasan pelanggan dari program konsultasi, training, konsultan & lokakarya serta materi yang diberikan oleh konsultan atau trainer dengan menggunakan persentase pencapaian. Yakni data aktual yang sudah dicapai perusahaan pada tiap tahun kemudian dibagi dengan target dengan masing-masing indikator.

Tabel 3.3

Tabel indikator perspektif pelanggan

Perspektif	Indikator (Ukuran)	Tolak ukur	Data	Target
Perspektif customer	nilai kepuasan konsultasi Quality	mendapatkan hasil survey untuk konsultasi yang sudah dilakukan	sekunder	7,7
	nilai kepuasan konsultasi HSE	mendapatkan hasil survey untuk konsultasi yang sudah dilakukan	sekunder	7,7
	nilai kepuasan training Quality	mendapatkan hasil survey untuk training yang sudah dilakukan	sekunder	7,7
	nilai kepuasan training HSE	mendapatkan hasil survey untuk training yang sudah dilakukan	sekunder	7,7

	konsultan & lokakarya Quality	mendapatkan hasil survey keseluruhan yang sudah dilakukan	sekunder	7,7
	konsultan & lokakarya HSE	mendapatkan hasil survey keseluruhan yang sudah dilakukan	sekunder	7,7
	materi Quality	memberikan evaluasi mengenai materi yang diajarkan	sekunder	7,7
	materi HSE	memberikan evaluasi mengenai materi yang diajarkan	sekunder	7,7
	repeat order	pertumbuhan jumlah client tetap / tingkat kepuasan pelanggan	sekunder	50%

2. Retensi Pelanggan

Digunakan peneliti untuk mengukur tingkat dimana perusahaan dapat mempertahankan hubungannya dengan pelanggan lama tiap tahunnya dengan menggunakan perhitungan sebagai berikut ini atau yang disebut *Repeat Order* :

$$\text{Tingkat Retensi Pelanggan} = \frac{\text{Jumlah pelanggan lama}}{\text{Jumlah pelanggan}} \times 100 \%$$

3. Tingkat Pemerolehan Pelanggan

Digunakan peneliti untuk menganalisis berapa banyak jumlah pelanggan baru atau yang biasa disebut *New Client*

$$\text{Tingkat Pemerolehan Pelanggan} = \frac{\text{Jumlah pelanggan baru}}{\text{Jumlah pelanggan}} \times 100 \%$$

3.3.2.4 Perpektif Keuangan

Mengukur kinerja perusahaan pada sisi finansial atau keuangan. Pengukuran ini dapat dilihat dari siklus hidup bisnis perusahaan dan dengan menggunakan instrumen yang digunakan yaitu tingkat pengembalian investasi.

Tabel 3.4
Tabel Indikator Perspektif Keuangan

Perspektif	Indikator (Ukuran)	Tolak ukur	Data	Target
Perspektif finance	value proposal	memberikan informasi berapa proposal yang sudah dikeluarkan/ditawarkan ke client	sekunder	Rp2.000.000.000
	value deal	memberikan informasi berapa banyak total yang deal dengan PT. Sentral Tehnologi Managemen	sekunder	Rp 400.000.000
	mandays rate kons. Non ISO/TS	memberikan informasi mengenai mandays rate yang dicapai Kons. Non ISO/TS	sekunder	Rp 2.000.000
	mandays rate kons. ISO/TS	memberikan informasi mengenai mandays rate yang dicapai Kons. ISO/TS	sekunder	Rp 2.200.000
	mandays kons. Improvement	memberikan informasi mengenai mandays rate yang dicapai Improvement	sekunder	Rp 3.000.000
	mandays rate training Non ISO/TS	memberikan informasi mengenai mandays rate yang dicapai training Non ISO/TS	sekunder	Rp 6.500.000
	mandays rate training ISO/TS	memberikan informasi mengenai mandays rate yang dicapai training ISO/TS	sekunder	Rp 6.000.000
	mandays training improvement	memberikan informasi mengenai mandays rate yang dicapai Improvement	sekunder	Rp 7.000.000
	Return on investment (ROI)	untuk mengetahui tingkat pengembalian investasi dalam jangka waktu tertentu	sekunder	%

1. Indikator Perspektif Keuangan

Digunakan peneliti untuk mengetahui berapa pencapaian dalam persentase untuk *Proposal*, *Value Deal*, *Mandays Rate*.

Mandays Rate dibagi menjadi 2 (dua) yaitu ISO/TS dan Non ISO/TS.

- A. ISO/TS : yaitu project yang berkaitan dengan Otomotif dengan Program ISO/TS 16949
- B. Non ISO/TS : yaitu project yang tidak berkaitan dengan Otomotif seperti :
 - i. ISO 9001 adalah Sistem Manajemen Mutu.
 - ii. ISO 14001 adalah Sistem Manajemen Lingkungan.
 - iii. SMK3 PP 50 tahun 2012 adalah Sistem Manajemen Kesehatan dan Keselamatan Kerja dengan standar Permenaker No. 50 tahun 2012.
 - iv. K3 dengan standar OHSAS 18001 adalah *Occupational Health And Safety Assessment* yang berkaitan dengan keselamatan kerja.

2. ROI (*Return on Investmet*)

Untuk menghitung tingkat pengembalian investasi bisa dihitung dengan:

$$\text{Return On Investment} = \frac{\text{laba bersih}}{\text{totalaktiva}} \times 100\%$$

3.3.3 Operasionalisasi Variabel Penelitian

Penelitian yang diteliti terdiri dari 2 variabel yaitu variabel dependen dan independen. Di dalam penelitian ini terdiri dari 1 variabel dependen yang dilambangkan dengan Y, sedangkan variabel independennya adalah X.

Y = Kinerja Perusahaan

X = *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard merupakan suatu sistem manajemen strategi yang menjabarkan visi dan strategi suatu perusahaan ke dalam tujuan operasional dan tolok ukur. Tujuan dan tolok ukur dikembangkan untuk setiap 4 (empat) perspektif yaitu: perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

Tabel 3.5
Operasionalisasi Variabel

No.	Perspektif	Indikator (Ukuran)	Tolak ukur	Target 2014-2016
1	Perspektif customer	nilai kepuasan konsultasi Quality	mendapatkan hasil survey untuk konsultasi yang sudah dilakukan	7,7
2		nilai kepuasan konsultasi HSE	mendapatkan hasil survey untuk konsultasi yang sudah dilakukan	7,7
3		nilai kepuasan training Quality	mendapatkan hasil survey untuk training yang sudah dilakukan	7,7
4		nilai kepuasan training HSE	mendapatkan hasil survey untuk training yang sudah dilakukan	7,7
5		konsultan & lokakarya Quality	mendapatkan hasil survey keseluruhan yang sudah dilakukan	7,7
6		konsultan & lokakarya HSE	mendapatkan hasil survey keseluruhan yang sudah dilakukan	7,7
7		materi Quality	memberikan evaluasi mengenai materi yang diajarkan	7,7
8		materi HSE	memberikan evaluasi mengenai materi yang diajarkan	7,7
9		repeat order	pertumbuhan jumlah client tetap / tingkat kepuasan pelanggan	50%
10			ketepatan waktu penyelesaian project < 3 minggu Quality	mengetahui sejauh mana ketepatan waktu penyelesaian project

sumber : diolah oleh peneliti

(sambungan)

No.	Perspektif	Indikator (Ukuran)	Tolak ukur	Target 2014-2016
11	Perspektif bisnis internal proses	ketepatan waktu penyelesaian project < 3 minggu Quality	mengetahui sejauh mana ketepatan waktu penyelesaian project	3
12		ketepatan waktu penyelesaian project < 3 minggu HSE	mengetahui sejauh mana ketepatan waktu penyelesaian project	3
13		improvement terukur di client diluar program wajib ISO Quality	mengetahui sudah sejauh mana perubahan yang dibuat di client	1
14		improvement terukur di client diluar program wajib ISO HSE	mengetahui sudah sejauh mana perubahan yang dibuat di client	1
15		Point final assesment non ISO/TS 16949 Quality	temuan audit untuk program non ISO/TS quality	3
16		Point final assesment non ISO/TS 16949 HSE	temuan audit untuk program non ISO/TS HSE	3
17		Point final assesment ISO/TS 16949 Quality	temuan audit untuk program ISO/TS Quality	5
18		kelebihan mandays Quality	untuk mengetahui jumlah ketepatan mandays yang digunakan di divisi quality	0
19		kelebihan mandays HSE	untuk mengetahui jumlah ketepatan mandays yang digunakan di divisi HSE	0
20		hit rate %	untuk mengetahui berapa perbandingan nilai deal dan proposal yang sudah keluar	50%
21		% IHT terhadap sales	untuk mengetahui berapa perbandingan nilai deal dari project Inhouse Training dari penjualan	20%
22	customer claim	keluhan dari client	1	
23	Perspektif learn and growth	article website Quality	buat pembelajaran sharing knowledge	1
24		article website HSE	buat pembelajaran sharing knowledge	1
26		tingkat perputaran karyawan/retensi karyawan	untuk mengetahui tingkat komitmen karyawan	2
27	Perspektif finance	value proposal	memberikan informasi berapa proposal yang sudah dikeluarkan/ditawarkan ke client	Rp 2.000.000.000
28		value deal	memberikan informasi berapa banyak total yang deal dengan PT. Sentral Tehnologi Managemen	Rp 400.000.000
29		mandays rate kons. Non ISO/TS	memberikan informasi mengenai mandays rate yang dicapai Kons. Non ISO/TS	Rp 2.000.000
30		mandays rate kons. ISO/TS	memberikan informasi mengenai mandays rate yang dicapai Kons. ISO/TS	Rp 2.200.000
31		mandays kons. improvement	memberikan informasi mengenai mandays rate yang dicapai Improvement	Rp 3.000.000
32		mandays rate training Non ISO/TS	memberikan informasi mengenai mandays rate yang dicapai training Non ISO/TS	Rp 6.500.000
33		mandays rate training ISO/TS	memberikan informasi mengenai mandays rate yang dicapai training ISO/TS	Rp 6.000.000
34		mandays training improvement	memberikan informasi mengenai mandays rate yang dicapai Improvement	Rp 7.000.000
35		Return on investment (ROI)	untuk mengetahui tingkat pengembalian investasi dalam jangka waktu tertentu	%

sumber : diolah oleh peneliti

3.4 Data Penelitian

3.4.1 Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang dikumpulkan dalam penelitian ini tergolong dalam penelitian deskriptif. Menurut Indriantoro dan Supomo (2009) penelitian deskriptif merupakan penelitian terhadap masalah-masalah berupa fakta-fakta saat ini dari suatu populasi. Pendekatan yang digunakan adalah pendekatan kualitatif namun didukung oleh pendekatan kuantitatif dengan menggunakan persentase untuk melihat peningkatan dari tahun ke tahun.

Pendekatan data kualitatif merupakan serangkaian observasi dimana tiap observasi yang terdapat dalam sample (populasi) tergolong pada salah satu dari kelas yang eksklusif secara bersama dan yang kemungkinannya tidak dapat dinyatakan dengan angka. Dan untuk mendapatkan suatu gambaran atau penjelasan yang lengkap dan mendalam mengenai karakteristik, subjek, latar belakang dan lingkungan. Atau bisa disebut metode yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku secara umum atau generalisasi (Sugiyono, 2009). Metode kualitatif ini digunakan untuk pengukuran kinerja perspektif pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan.

Pendekatan data kuantitatif merupakan suatu metode yang digunakan penulis untuk mendapatkan pencapaian validitas yang tinggi reliabilitasnya dan mempunyai peluang kebenaran ilmiah yang tinggi. Metode ini digunakan untuk meneliti perspektif keuangan.

Dalam penelitian ini data yang diperlukan dikelompokkan menjadi 2 yaitu :

3.4.1.1 Data Sekunder

Penulis menggunakan data yang berupa laporan laba rugi untuk mendapatkan ROI dan data laporan BSC pada tahun 2014 sampai dengan tahun 2016 di PT. Sentral Tehnologi Managemen ataupun data yang bersumber dari jurnal, artikel, literatur, bukud referensi, ataupun dari internet.

3.5 Metode Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data adalah teknik atau cara-cara yang digunakan oleh peneliti untuk mengumpulkan sejumlah data atau informasi yang terkait dengan penelitian. Pengumpulan data dilakukan melalui studi pustaka berupa literatur, jurnal, skripsi, dan buku-buku referensi untuk mendapatkan gambaran masalah yang diteliti serta mengumpulkan data sekunder yang diperlukan yaitu laporan-laporan yang dibutuhkan oleh peneliti. Data dikumpulkan dari divisi yang berbeda yaitu Quality, HSE dan Sales. Divisi Quality yaitu project yang berkaitan dengan ISO 9001, ISO/TS 16949, Improvement. Divisi HSE merupakan project yang berkaitan dengan project lingkungan serta kesehatan dan keselamatan kerja ISO 14001, SMK3 PP 50 Th 2012, OHSAS 18001. Pada divisi Quality dan HSE indikator tolak ukur yang digunakan sama namun pekerjaan yang dilakukan berbeda.

1. Dokumentasi

Yaitu peneliti mengadakan penelitian terhadap dokumen PT. Sentral Tehnologi Managemen berupa laporan laba rugi, laporan divisi quality, hse dan sales, jumlah karyawan, data yang menyangkut perspektif pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan, serta profil perusahaan.

2. Wawancara

Yaitu peneliti melakukan wawancara terstruktur kepada Manager PT. Sentral Tehnologi Managemen untuk meneliti data yang berkaitan dengan perspektif proses bisnis internal.

3.6 Metode Analisis Data

Data yang diperoleh pada penelitian ini dianalisa secara kualitatif. Data yang diperoleh dikumpulkan untuk di analisis dengan melihat peningkatan atau penurunan yang terjadi setiap tahunnya pada indikator perspektif.

Sugiyono (2014:152), mengemukakan bahwa aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung terus menerus sampai tuntas. Aktivitas dalam analisis data, yaitu:

1. Data Reduction (Reduksi Data)

Mereduksi data yaitu merangkum, memilih hal-hal yang pokok, dan memfokuskan pada hal-hal yang penting. Dengan demikian data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas, dan akan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya dan mencarinya bila diperlukan.

2. Data Display (Penyajian Data)

Penyajian data (*Display Data*) bertujuan untuk lebih mempermudah peneliti untuk dapat melihat gambaran secara keseluruhan atau bagian-bagian tertentu dari data penelitian. Hal ini merupakan pengorganisasian data kedalam suatu bentuk tertentu sehingga kelihatan jelas bentuknya dan kelihatan utuh.

3. Conclusion Drawing/Verification

Dalam tahapan untuk menarik kesimpulan dari kategori-kategori data yang telah direduksi dan disajikan untuk selanjutnya menuju kesimpulan akhir yang mampu menjawab permasalahan yang dihadapi, dalam penelitian ini, peneliti menganalisis tentang kinerja perusahaan dengan pendekatan *Balance Scorecard* kemudian menarik kesimpulan dari hasil analisis tersebut.