

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Objek Penelitian

Objek penelitian ini adalah Hotel Pesona Enasa Merak yang beralamat di pada Jalan Raya Geram No. 78, Grogol, Cilegon, Banten. Adapun dalam dalam penyusunan *Key Performance Indicator*, objek penlitian adalah pihak manajer hotel ataupun yang memegang kewenangan. Selain itu untuk mengetahui tingkat kepuasan konsumen terhadap pelayanan yang diberikan, dilakukan pengambilan data dengan objek konsumen hotel. Pengukuran kerja yang dilakukan menggunakan metode *SMART System (Strategic Management Analysis And Reporting Technique) System*.

3.2 Sumber Data

3.2.1 Data Primer

Data primer yang dimaksud dalam penelitian ini adalah data yang diperoleh langsung melalui pengamatan, wawancara dan kusioner yang dilakukan di Hotel Pesona Enasa Merak.

1. Data umum Hotel Pesona Enasa Merak

Data umum perusahaan berupa gambaran secara umum perusahaan yang terdiri dari:

- a. Sejarah Hotel
- b. Visi dan Misi
- c. Struktur Organisasi

- d. Layanan Hotel
2. Data khusus Pesona Enasa Merak

Data khusus merupakan data yang sesuai dengan kebutuhan penelitian yang dilakukan yaitu:

 - a. Data tingkat hunian Hotel 2015-2016
 - b. Neraca keuangan Hotel 2015-2016

3.2.2 Data Sekunder

Data skunder merupakan data yang didapatkan dari literatur dan refrensi yang relvan untk memperoleh dan memperdalam teori-teori yang dapat mendukung untuk menyelesaikan masalah pada penelitian ini.

3.3 Metode Pengumpulan Data

Adapun pengumpulan data yang dilakukan pada penelitian ini menggunakan data primer dan data skunder. Pada penelitian ini digunakan beberapa metode dalam pengumpulan data, yaitu studi lapangan. Dimana didalamnya terdiri dari wawancara, observasi, selain itu juga dilakukan studi pustaka dengan melihat refrensi yang sesuai dengan penelitian yang dilakukan.

1. Studi pustaka

Manajemen strategik (*strategic management*) merupakan serangkaian keputusan dan tindakan manajerial (Wheelen & Hunger, 2006) yang dihasilkan dari proses formulasi dan implementasi rencana (Pearce & Richard B., 2003) dengan tujuan untuk mencapai keunggulan kompetitif. Bila definisi ini dikatakan dengan terminologi “manajemen” maka manajemen strategik dapat pula didefinisikan sebagai proses perencanaan, pengarahan, pengorganisasian dan pengendalian berbagai keputusan dan tindakan strategis perusahaan dengan tujuan untuk mencapai keunggulan kompetitif.

Manajemen strategik dapat dipandang sebagai proses untuk menghasilkan berbagai keputusan dan tindakan strategis yang akan menunjang pencapaian tujuan perusahaan manajemen strategik juga berkaitan dengan proses implementasi dan pengendalian strategi yang dibuat pada level korporasi, level bisnis dan level fungsional. Pearce dan Richsrd B pada tahun 2003 memberikan penjelasan lebih rinci mengenai tugas penting yang harus dilakukan pihak manajemen puncak perusahaan untuk melakukan proses manajemen strategik.

Model *SMART System (Strategic Management Analysis And Reporting Technique) System* merupakan sistem yang dibuat dan dikembangkan oleh Wang Laboratory, Inc. Lowell, yang mampu mengintegrasikan aspek finansial dan non-finansial yang dibutuhkan manajer (terutama manajer operasi). Model ini fokusnya lebih mengarah ke operasional setiap departemen dan fungsi perusahaan (Pratiwi, 2009).

Strategi objektif perusahaan diperoleh dari penjabaran visi dan fungsi bisnis unit yang utama yaitu finansial (*financial*) dan pasar (*market*). Keberhasilan kinerja finansial dan pasar perlu didukung kemampuan perusahaan untuk memuaskan konsumennya (*customer statisfaction*), fleksibilitas (*flexibility*) dan kemampuan memproduksi yang efektif dan efisien (*productivity*). Level terakhir yang perlu dilakukan oleh masing-masing departemen dan stasiun kerja adalah bagai mana agar produk yang dihasilkan memiliki kualitas yang baik (*quality*), kecepatan proses produksi dan pengiriman produk (*delivery*), waktu proses semakin pendek (*process time*) dan biaya yang murah (*cost*).

2. Studi Lapangan

Metode pengumpulan data dengan studi lapangan dilakukan dengan langsung melakukan pengamatan dilokasi penelitian. Dari pengamatan secara langsung di lapangan akan diperoleh data yang sesuai dengan penelitian yang dikaji. Studi lapangan dilakukan dengan beberapa kegiatan antara lain:

a. Observasi

Observasi dilakukan di Hotel Pesona Enasa Merak dengan mengambil data-data yang diperlukan seperti data keuangan perusahaan untuk mengukur kinerja perusahaan pada level finansial, data mengenai rencana strategis yang dibuat oleh pihak manajemen atas untuk mengukur kinerja pada Hotel Pesona Enasa Merak untuk mengukur kinerja pada level operasi.

b. Wawancara

Wawancara merupakan salah satu teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan mengadakan kegiatan tanya jawab, baik secara langsung maupun tidak langsung dengan data. Dalam penelitian ini wawancara dilakukan secara langsung kepada pihak-pihak yang terlibat dalam proses bisnis yang ada di Hotel Pesona Enasa Merak, seperti melakukan wawancara kepada manajer pengelola Hotel Pesona Enasa Merak.

c. Kuisisioner

Selain melakukan observasi, dilakukan juga penyebaran kuisisioner yang diberikan kepada responden. Kuisisioner yang digunakan bersifat campuran dimana terdapat jawaban yang sudah ditentukan, namun demikian terdapat jawaban yang dipastikan berbeda antar responden. Peneliti menyebarkan kuisisioner kepada konsumen untuk mengetahui tingkat kepuasan terhadap layanan yang diberikan Hotel Pesona Enasa Merak.

d. Data Perusahaan

Data perusahaan meliputi sejarah perdirinya perusahaan, visi dan misi perusahaan, data umum perusahaan, data keuangan perusahaan dan informasi yang relevan dengan penelitian yang dilakukan. Data yang diperoleh peneliti merupakan data langsung yang dikeluarkan oleh pihak perusahaan.

3.4 Pengujian Instrumen

3.4.1 Penentuan Besar Sampel

Dalam melakukan penelitian penentuan besar sampel tergantung pada tiga hal yaitu: keragaman (variasi) dari populasi, batas kesalahan sampel yang dikehendaki (*sampling error*) dan interval kepercayaan (*confidence interval*). Terdapat dua hal yang perlu diperhatikan dalam penentuan besaran sampel, apakah populasi yang diambil besar (tidak diketahui) ataukah populasi yang diambil kecil (diketahui) (Eriyanto, 2007).

1. Rumus Jumlah Sampel Untuk Populasi Besar (Tidak Diketahui)

Rumus ini digunakan untuk menentukan jumlah sampel dari populasi yang besar. Dengan kata lain tidak ada ukuran yang pasti berapa jumlah anggota populasi yang bisa disebut sebagai populasi besar. Populasi ini bisa disebut juga sebagai populasi yang tidak terbatas (*infinite population*). Disebut demikian karena populasi yang besar umumnya ditandai dengan tidak adanya kerangka sampel yang memuat daftar nama anggota populasi

Sehingga dalam populasi besar (tidak diketahui), ukuran populasi sama sekali tidak menjadi dasar dalam penentuan besar sampel. Besar kecilnya sampel hanya ditentukan oleh tiga faktor yaitu: tingkat kepercayaan, *sampling error* dan porsi populasi. Rumus menentukan jumlah sampel untuk populasi demikian sebagai berikut (Rea & Parker, 2005):

$$n = \frac{Z^2 \cdot p(1 - p)}{E^2}$$

Dimana:

Z : mengacu pada nilai z (tingkat kepercayaan). Jika tingkat kepercayaan yang dipakai 90% nilai z adalah 1,65. Tingkat kepercayaan 95% nilai z adalah 1,96. Sedangkan tingkat kepercayaan 99% nilai z adalah 2,58.

p(1-p) :variasi populasi. Variasi populasi dinyatakan dalam bentuk proporsi.
 Proporsi dibagi kedalam dua bagian dengan total 100% (atau 1)
E :kesalahan sampel yang dikehendaki (*sampling error*).

2. Rumus Jumlah Sampel Untuk Populasi Kecil (diketahui)

Rumus ini dipakai untuk menentukan jumlah sampel dari populasi yang kecil. Populasi kecil dapat disebut juga sebagai populasi diketahui karena tidak hanya mengetahui jumlah anggota populasi, tetapi juga nama-nama mereka. Populasi kecil ditandai dengan adanya kerangka sampel yang memuat secara lengkap daftar nama anggota populasi.

Rumus untuk menentukan jumlah sampel dari populasi demikian tidak jauh berbeda dengan populasi besar. Ysng membedakan, selain faktor tingkat kepercayaan, *sampling error* dan proporsi populasi. Rumus menentukan jumlah sampel untuk populasi sebagai berikut (Rea & Parker, 2005):

$$n = \frac{Z^2 \cdot [p(1 - p)]N}{Z^2[p(1 - p)]N + (N - 1)E^2}$$

Dimana:

Z :mengacu pda nilai z (tingkat kepercayaan). Jika tingkat kepercayaan yang dipakai 90% nilai z adalah 1,65. Tingkat kepercayaan 95% nilai z adalah 1,96. Sedangkan tingkat kepercayaan 99% nilai z adalah 2,58.

p(1-p) :variasi populasi. Variasi populasi dinyatakan dalambentuk proporsi.
 Proporsi dibagi kedalam dua bagian dengan total 100% (atau 1)

E :kesalahan sampel yang dikehendaki (*sampling error*).

N :jumlah populasi

3.4.2 Uji Validasi

Uji validasi adalah tingkat kemampuan untuk menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukuran itu mengukur apa yang ingin diukur (Singaribun, 1989). Pengujian validitas dapat dilakukan dengan metode uji *Spearman's Rank Correlation* (Sheskin, 2004), Menurut Sugiyono (2012), *Spearman's Rank Correlation* digunakan untuk mencari hubungan atau untuk menguji signifikansi hipotesis asosiatif bila masing – masing variabel yang dihubungkan berbentuk ordinal, dan sumber data antar variabel tidak harus sama. Pada analisis *Spearman's Rank Correlation*, setiap data yang diperoleh, baik variabel X dan variabel Y di ranking masing – masing berdasarkan skor masing – masing dari yang terbesar hingga yang terkecil, yaitu 1, 2, 3,n. dengan formula:

$$\rho = 1 - \frac{6 \sum b_i^2}{n(n^2 - 1)}$$

Dimana:

ρ = koefisien korelasi *Spearman*

b_i = perbedaan dari tiap variabel

n = jumlah data

kemudian, nilai ρ dibandingkan dengan nilai ρ (rho) tabel untuk $\alpha = 0.05$, dengan hipotesis:

H_0 : $\rho = 0$ (tidak terdapat hubungan antara variabel)

H_1 : $\rho \neq 0$ (terdapat hubungan antara variabel)

3.4.3 Uji Reabilitas

Realibilitas adalah indeks yang menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur dapat dipercaya atau dapat diandalkan bila dipakai dua kali apakah masih relatif konsisten (Singaribun, 1989). Dengan kata lain realibilitas merupakan kepercayaan, keterandalan

atau konsistensi metode yang digunakan dalam menentukan tingkat realibilitas adalah koefisien *Alpha Cronbach*. Dikatakan realibilitas jika nilai *Cronbach Alpha* $> 0,7$ (Singaribun, 1989). Ada dua alasan peneliti menggunakan nilai *keandalan Cronbach's Alpha* minimum 0,70. Pertama, *Cronbach's Alpha* yang andal (0,70), dapat memberikan dukungan untuk konsistensi internal. Rata-rata varians dan realibilitas komposit melebihi ambang batas yang disarankan (Bagozzi & Yi, 1988). Kedua, karena peneliti mengikuti penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Eisingerich dan Rubera (2010). Berikut merupakan klasifikasi dari nilai *Cronbach Alfa*:

Tabel 3. 1 Klasifikasi *Cronbach Alfa* (Singaribun, 1989)

<i>Cronbach Alfa</i>	Konsistensi
$\alpha \geq 0,9$	Sangat bagus
$0,8 \leq \alpha < 0,9$	Bagus
$0,7 \leq \alpha < 0,8$	Diterima
$0,6 \leq \alpha < 0,7$	Dipertanyakan
$0,5 \leq \alpha < 0,6$	Kurang
$\alpha < 0,5$	Tidak diterima

Formulasi statistik untuk menghitung *cronbach alfa* yaitu:

$$\alpha = \left[\frac{k}{k-1} \right] \left[1 - \frac{\sum sj^2}{sx^2} \right]$$

Dimana:

k = banyak belahan tes

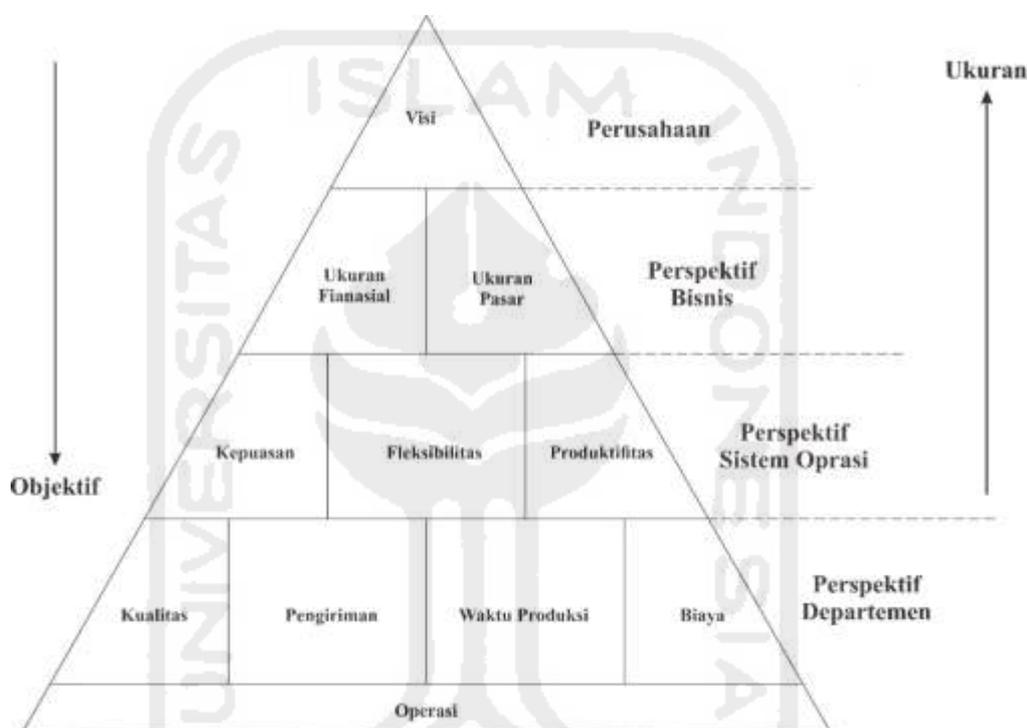
sj^2 = varian s belahan j; j=1,2,...,k

sx^2 = varian s skor tes

3.5 Metode Analisa

3.5.1 SMART System

Metode *SMART System* memiliki perspektif yang dapat dijabarkan dalam bentuk piramida sebagai berikut:



Gambar 3. 1 Piramida *SMART System* (Pratiwi, 2009)

Berdasarkan gambar 3.1 dimana menunjukkan piramida *SMART System* yang didalamnya terdapat level bisnis yang saling terkait satu sama lain. Adapun langkah-langkah pengukuran kinerja dengan *SMART System* meliputi:

- a. Identifikasi Strategi Objektif dan *Key Performance Indicator* (KPI)

Dalam menggunakan kerangka kerja *SMART System*, strategi objektif perusahaan dilihat dari level bisnis perusahaan dan perspektif masing-masing level bisnisnya. Melalui data perusahaan dan wawancara dengan manajer perusahaan, strategi objektif perusahaan dapat ditentukan.

b. Penstrukturan *Key Performance Indicator* (KPI)

Setelah manajemen menyatakan hasil KPI dianggap valid kemudian dilakukan penstrukturan sesuai dengan jenis perspektif yang terdapat pada kerangka kerja *SMART System*.

c. Pembobotan *Key Performance Indicator* (KPI)

Pembobotan KPI menggunakan proses Hierarkhi Analitik didasarkan pada strukturisasi hierarkhi sistem pengukuran kerja. Pembobotan diperlukan agar prefensi dari pihak manajemen terhadap tingkat kepentingan kriteria (perspektif, strategi dan KPI) dapat diketahui. Desain Kuisisioner bersifat tertutup dan diberikan kepada pihak manajemen yang mengerti terhadap kriteria-kriteria yang hendak ditanyakan. Hasil data dari kuisisioner kemudian diolah. Bobot yang didapatkan harus konsisten dengan syarat *inconcistecy ratio* harus kurang dari atau sama dengan 0,1. Bila tidak konsisten, maka dilakukan konfirmasi kembali kepada pihak manajemen hingga tercapai tingkat konsistensi yang disyaratkan.

Proses hierarkhi analitik digunakan untuk melacak ketidak konsistenan dalam pertimbangan prefensi angka kepentingan kriteria/perspektif serta KPI. Pada prinsipnya proses hierarkhi analitik merupakan suatu penyederhanaan masalah kompleks yang tidak terstruktur, strategik dan dinamik kedalam bagian komponennya dalam suatu susunan hierarkhi. Kemudian tingkat kepentingan setiap variabel diberi nilai numerik secara subjektif tentang arti penting variabel tersebut secara relatif dibandingkan dengan variabel lain. Dari beberapa pertimbangan tersebut kemudian dilakukan pengujian untuk menetapkan variabel yang memiliki prioritas tertinggi dan berperan untuk mempengaruhi hasil sistem kerja (Taman, 2008). Prinsip kerja proses hierarkhi analitik dimulai dengan mengidentifikasi sistem, lalu diikuti dengan penyusunan hierarkhi dan penyusunan matriks pendapatan. Tahap identifikasi sistem diperlukan untuk memahami permasalahan, menetapkan tujuan dan kriteria alternatif.

d. Penilaian Kinerja

Proses pengukuran kinerja dilakukan untuk mengetahui apakah selama pelaksanaan kinerja terdapat deviasi dari rencana yang telah ditentukan atau apakah kinerja dapat dilakukan sesuai target yang ditetapkan atau diharapkan pada

tahun pengukuran. Data yang diperlukan dalam pengukuran berupa data sekunder dari pihak manajemen yang berkompeten. Data yang diperoleh tersebut dikonversikan dalam bentuk angka atau skor.

Adapun dalam sistem skor ini yang digunakan adalah OMAX (*objective Matrix*) untuk KPI. Skor OMAX terletak pada rentan 1-10, dimana 1 menunjukkan bahwa kinerja KPI sangat jauh dibawah target atau dapat dikatakan kinerja terjelek, nilai 7 menunjukkan kinerja KPI sama dengan yang telah ditargetkan, nilai 10 menunjukkan KPI telah mencapai target dan jauh melampaui target. Nilai 2,3,4,5 dan 6 merupakan nilai interpolasi dalam rentang 1-7, dan nilai 8 dan 9 adalah nilai interpolasi antara nilai 7-10. Adapun lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 3. 2 Nilai KPI (Pratiwi, 2009)

Nilai	Kinerja KPI
1	Dibawah target
2-6	Interpolasi 1 dan 7
7	Sesuai target
8-9	Interpolasi 7 dan 10
10	Melampaui target

Pada saat pengukuran juga konsep *Traffic Light System* dengan menggunakan tiga warna, yaitu warna hijau dengan ambang batas 7,1-10 artinya kinerja KPI telah mencapai target bahkan melampaui target, warna kuning dengan ambang batas 3,1-7,0 artinya kinerja KPI belum mencapai target tetapi telah mendekati target yang hendak dicapai dan warna merah dengan ambang batas $\leq 3,0$ artinya kinerja KP benar-benar dibawah target dan KPI ini perlu dapat perhatian khusus pada saat periode berikutnya. Adapun lebih rincinya dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 3. 3 *Traffic Light System* (Pratiwi, 2009)

Nilai KPI	Warna	Indikator
$\leq 3,0$	Merah	Dibawah target
3,1 – 7,0	Kuning	Telah mendekati target capaian
7,1 – 10	Hijau	Mencapai target

3.5.2 Perspektif Keuangan

Pada perspektif keuangan ada beberapa indikator yang terdapat juga pada perspektif biaya. Berikut ini merupakan penjelasan dari tiap-tiap indikator:

a. Perkembangan Profit

Pada perkembangan profit menunjukkan mengenai indikator perkembangan profit, dimana didalamnya menjelaskan mengenai prosentase laba bersih dengan penjualan.

$$\text{profit} = \frac{\text{laba bersih}}{\text{penjualan}}$$

$$\text{perkembangan profit} = \frac{\text{profit tahun 2016} - \text{profit tahun 2015}}{\text{profit tahun 2015}} \times 100\%$$

b. Perkembangan Likuiditas

Indikator pada perkembangan likuiditas merupakan sejauh mana perusahaan mampu memenuhi hutang jangka pendek. Posisi likuiditas yang baik memungkinkan perusahaan untuk memperoleh investasi guna menggunakan kesempatan investasi dan memenuhi operasional. Adapun perkembangan likuiditas terdiri dari rasio lancar dan rasio cepat:

1. Rasio Lancar

Rasio lancar merupakan aset jangka pendek dibagi dengan hutang jangka pendek. Rasio ini menunjukkan posisi kas perusahaan dan kemampuan memenuhi kewajiban/hutang jangka pendek

$$\text{rasio lancar} = \frac{\text{aset lancar}}{\text{hutang lancar}}$$

$$\text{perkembangan} = \frac{\text{rasio lancar tahun 2016} - \text{rasio lancar tahun 2015}}{\text{rasio lancar tahun 2015}} \times 100\%$$

2. Rasio cepat

Rasio cepat merupakan rasio yang membandingkan hutang lancar perusahaan dengan aktiva/aset cepatnya, dimana terdiri dari kas, surat berharga yang dapat

diperjual belikan dan piutang dagang. Aktiva/aset ini dianggap cepat karena aktiva tersebut merupakan kas yang bisa dikonversikan menjadi kas dalam sehari.

$$\text{rasio cepat} = \frac{\left(\frac{\text{aset lancar}}{\text{inventori}}\right)}{\text{hutang lancar}}$$

$$\text{perkembangan} = \frac{\text{rasio cepat tahun 2016} - \text{rasio cepat tahun 2015}}{\text{rasio cepat tahun 2015}} \times 100\%$$

c. Jumlah Produk Terjual

Pada indikator produk terjual yang dimaksud pada penelitian ini adalah tingkat hunian hotel.

$$\text{perkembangan jumlah produk terjual} = \frac{\text{penjualan 2016} - \text{penjualan 2015}}{\text{penjualan 2015}} \times 100\%$$

d. Laba Bersih

Indikator laba bersih merupakan hasil laba bersih perusahaan dibandingkan dengan kekayaan yang dimiliki perusahaan. Indikator ini memiliki tujuan untuk mengetahui peningkatan laba bersih yang diperoleh terhadap total kekayaan.

$$\text{Return On Investment} = \frac{\text{labar bersih}}{\text{total aset}}$$

$$\text{perkembangan ROI} = \frac{\text{ROI tahun 2016} - \text{ROI tahun 2015}}{\text{ROI tahun 2015}}$$

e. Pendapatan Perusahaan

Indikator pendapatan perusahaan dilakukan dengan membandingkan total kekayaan perusahaan dan penjualan, sehingga dari indikator ini akan diketahui kontribusi pendapatan yang diperoleh terhadap kekayaan yang dimiliki perusahaan.

$$\text{Aset Turn Over (ATO)} = \frac{\text{penjualan}}{\text{total aset}}$$

$$\text{perkembangan ATO} = \frac{\text{ATO tahun 2016} - \text{ATO tahun 2015}}{\text{ATO tahun 2015}} \times 100\%$$

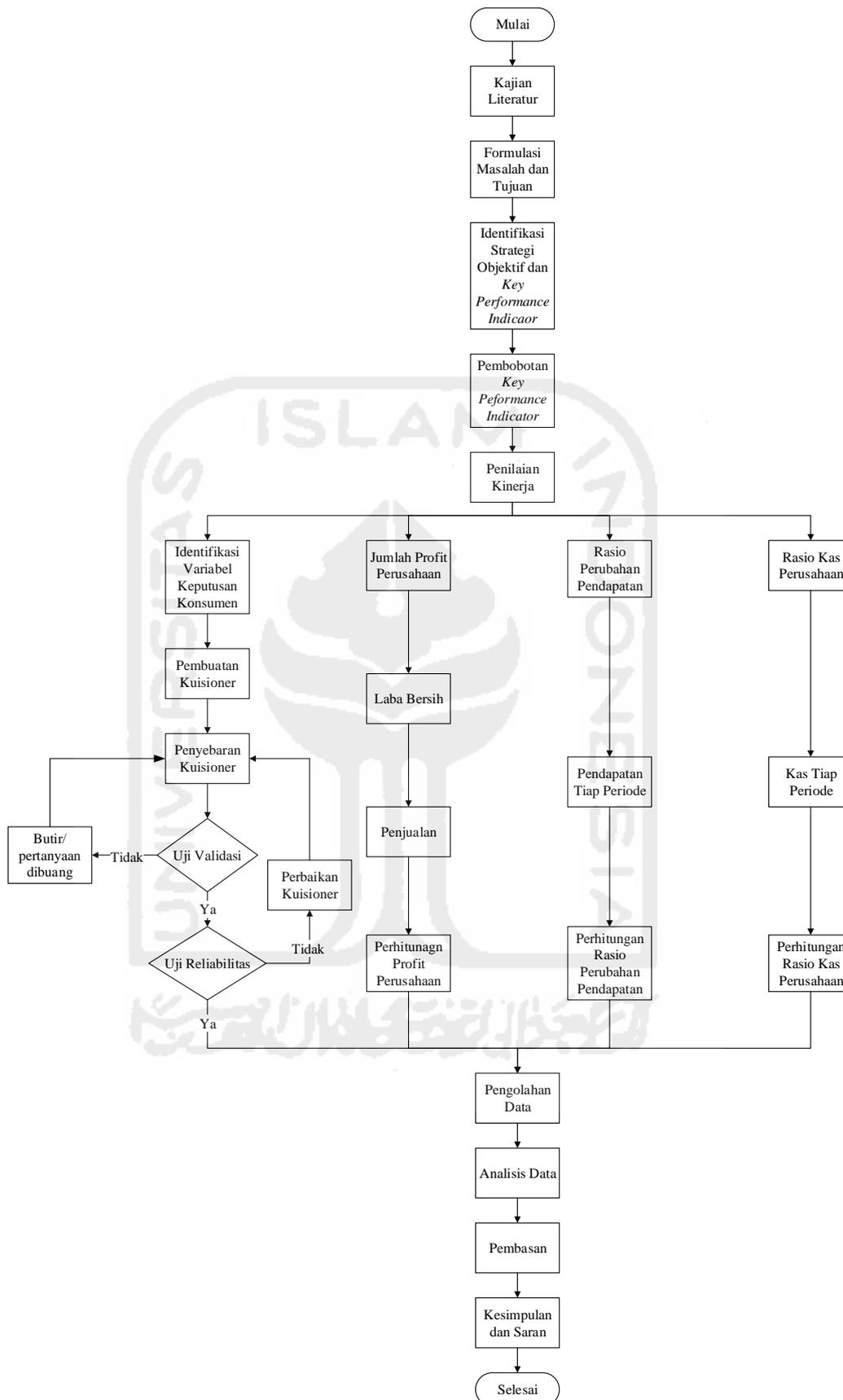
f. *Reward and Punishment*

Indikator ini bertujuan untuk menjadi pemicu karyawan untuk bekerja lebih baik. Jika karyawan bekerja dengan baik, karyawan akan memperoleh *reward*. Sedangkan *punishment* diberikan kepada karyawan yang melanggar aturan yang berlaku.

3.6 Diagram Alir

Diagram alir merupakan langkah-langkah yang harus dilakukan dari penelitian sejak awal penelitian dimulai hingga penelitian selesai dilakukan. Penelitian dilakukan secara berurutan dimana dilakukan kajian literatur untuk memperoleh gambaran teori-teori yang sesuai dengan bahasan penelitian. Setelah kajian literatur, peneliti dapat merumuskan salah dan tujuan penelitian. Kemudian dilakukan identifikasi strategi objektif dari tiap level bisnis perusahaan dan perspektif masing-masing level bisnisnya.

Strategi objektif yang telah diperoleh diukur dalam bentuk KPI. Selanjutnya dilakukan penstrukturan KPI sesuai dengan jenis perspektif yang ada pada kerangka kerja *SMART System*. Hasil dari penstrukturan digunakan untuk membuat pembobotan KPI berdasarkan proses hierarki analitik. Pembobotan diperlukan agar tingkat kepentingan tiap kinerja dapat diketahui. Langkah selanjutnya melakukan penilaian kinerja untuk mengetahui apakah kinerja dapat dilakukan sesuai dengan target yang telah ditetapkan. Setelah diperoleh hasil penilaian kinerja dilakukan pembahasan dalam tiap level dan perspektif, yang pada akhirnya diperoleh kesimpulan berupa hasil dari pengukuran dan saran yang dapat diberikan pada perusahaan.



Gambar 3. 2 Diagram Alir Penelitian