

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian dilakukan pada bulan Juli-Desember 2019 di sebuah perusahaan jasa *training* dan konsultan, yaitu PT. Expertindo. Perusahaan berlokasi di Jalan Kaliurang km 10, Sleman, Yogyakarta. Perusahaan yang didirikan pada tahun 2013 ini, memiliki empat divisi yaitu, *Marketing* dan Administrasi, Keuangan, Operasional dan IT (Informasi dan Teknologi).

3.2 Objek Penelitian

Objek penelitian yang diteliti adalah sistem pengukuran kinerja di PT. Expertindo berdasarkan indikator penilaian kinerja dengan menggunakan metode *Performance Prism*.

3.3 Variabel Penelitian

Variabel penelitian adalah karakteristik subyek penelitian yang berubah dari satu subjek ke subjek lainnya (Sugiyono, 2011). Dalam penelitian ini variabel-variabelnya adalah sebagai berikut:

1. Variabel Independen (variabel bebas, sebab mempengaruhi)

Variabel bebas merupakan variabel penelitian yang mempengaruhi dan menjadi sebab perubahan atau timbulnya variabel akibat. Adapun variabel bebas dalam penelitian ini adalah variabel *stakeholder* di setiap sisi *performance prism* yaitu *satisfaction, contribution, strategy, process* dan *capabilities*

2. Variabel Dependen (variabel tergantung, akibat terpengaruhi)

Variabel terikat merupakan variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi akibat dari variabel bebas. Adapun variabel terikat dalam penelitian ini adalah variabel kinerja perusahaan atau KPI.

3.4 Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi adalah objek yang berada pada wilayah generalisasi yang mempunyai kualitas serta karakteristik tertentu yang dapat digunakan untuk dipelajari dan diambil kesimpulannya (Sugiyono, 2011). Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan yang memegang jabatan struktural pada PT. Expertindo.

Sampel adalah sebagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiyono, 2011). Adapun sampel yang diambil dari keseluruhan objek penelitian dianggap dapat merepresentasi (mewakili) seluruh populasinya. Sampel digunakan dalam penelitian ini berjumlah 4 orang karyawan. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah teknik sampel tidak secara acak (*nonprobability sampling*), dengan jenis teknik sampel yaitu *Judgement Sampling* (atas dasar pertimbangan) yaitu dimana sampel yang diambil berdasarkan tujuan tertentu dan memahami dengan baik permasalahan yang hendak diungkap pada penelitian. Berdasarkan kriteria sampel berdasarkan *sampling* ini maka sampel yang dipilih sebagai narasumber adalah karyawan di PT. Expertindo. Pemilihan teknik *sampling* tersebut dikarenakan karyawan masing-masing divisi dianggap ahli yang berkompeten dalam perusahaan. Berikut Tabel 3.1 yang menjadi *sampling* karyawan ahli dalam penelitian ini:

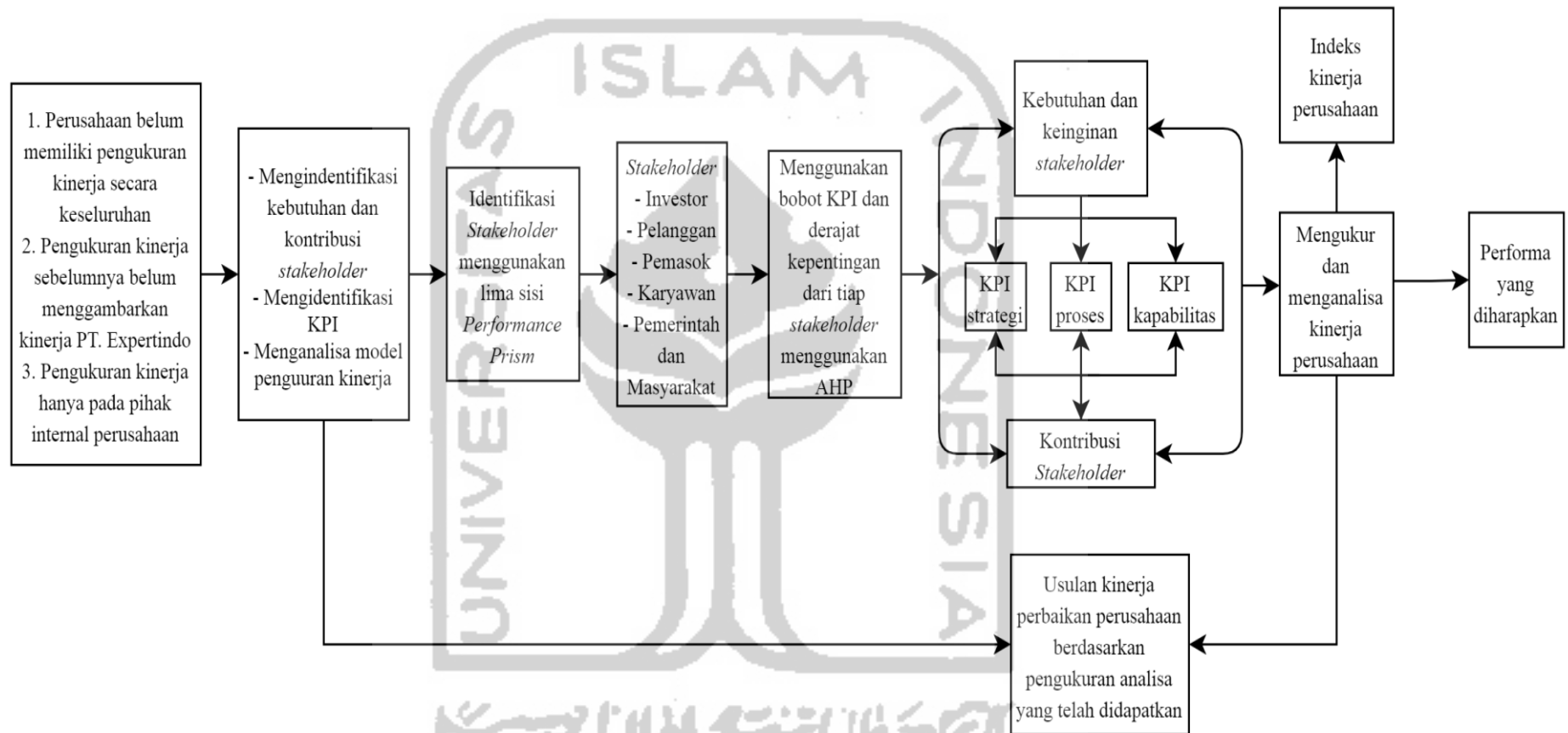
Tabel 3.1 *Sampling* Karyawan Ahli

No	Nama	Divisi	Usia	Tingkat Pendidikan	Masa Bekerja	Skill Tambahan
1	A	Keuangan	22	D-3	1 Tahun 8 Bulan	- <i>Tax Planning and Counting Management</i> - <i>Certified Management Accountant (CMA)</i>
2	B	Operasional	23	S-1	3 Bulan	- <i>Training Service Excellent</i>
3	C	Marketing	24	S-1	1 Tahun	- <i>Digital Marketing Analytics Certified Online Short Course Massachusetts Institute of Technology (MIT)</i> - <i>Certified Digital Marketing Analytics and Maintenance</i> - <i>Training Service Excellent</i>
4	D	IT	29	S-1	2 Tahun 7 Bulan	- <i>Certified Digital Marketing Analytics and Maintenance</i> - <i>Digital Marketing Analytics Certified Online Short Course Massachusetts Institute of Technology (MIT) Sloan School of Management 2019</i>

Tabel di atas adalah hasil pengambilan sampel menggunakan teknik tidak secara acak (*nonprobability sampling*) dengan jenis teknik sampel yaitu *Judgement Sampling* (atas dasar pertimbangan), yaitu sampel yang diambil berdasarkan tujuan penelitian yang telah ditetapkan dan telah memahami dengan baik permasalahan yang hendak diungkap pada penelitian. Karena perusahaan hanya memiliki tingkatan manajemen pada level paling tinggi (direktur/investor) dan tidak memiliki tingkatan manajemen pada level *middle*, di mana karyawan masing-masing divisi memiliki jabatan yang sama sebagai *staff*/karyawan perusahaan, maka *sample* narasumber dalam hal ini diambil dari 1 orang karyawan dari masing-masing divisi perusahaan. Dari total 9 orang karyawan, 1 orang narasumber dari total 2 orang karyawan di divisi keuangan, 1 orang narasumber dari total 1 orang karyawan di divisi IT, 1 orang narasumber dari total 5 orang karyawan di divisi marketing dan 1 orang narasumber dari total 1 orang karyawan di divisi operasional. Adapun *sample* dengan pemilihan teknik *Judgement Sampling* ini karena karyawan masing-masing divisi dianggap ahli yang berkompeten dalam perusahaan dengan pengalaman dan masa kerja yang lebih lama.

3.5 Kerangka Berpikir

Kerangka berpikir dalam penelitian adalah dasar pemikiran dari penelitian yang disintesis dari fakta, observasi dan telaah kepustakaan. Uraian dalam kerangka berpikir menjelaskan hubungan dan keterkaitan antar variabel penelitian secara logis dan sistematis. Kerangka berpikir dalam penelitian ini dapat dilihat pada Gambar 3.1 berikut:



Gambar 3.1 Kerangka Berpikir

3.6 Metode Pengumpulan Data

Berikut sumber data yang digunakan dalam penelitian ini:

1. Data Primer

Data primer merupakan informasi yang dikumpulkan dan berhubungan dengan objek yang akan diteliti. Data yang dikumpulkan tersebut berupa:

- a. Identifikasi *stakeholder*, data ini diperoleh dengan melakukan wawancara kepada staff ahli yang terdapat pada masing-masing divisi.
- b. Data *Key Performance Index* (KPI) atau indikator kepuasan dan kontribusi masing-masing *stakeholder*, strategi, proses dan kapabilitas yang dibutuhkan. Data ini diperoleh dengan penyebaran kuesioner dan wawancara kepada masing-masing *stakeholder* yang telah teridentifikasi.
- c. Bobot *Key Performance Indicator* (KPI) didapatkan dengan penyebaran kuisisioner AHP (*Analytic Hierarchy Process*) kepada *stakeholder* perusahaan

2. Data Sekunder

Data Sekunder diperoleh secara tidak langsung biasanya berupa dokumen, file, arsip dan catatan-catatan perusahaan. Data ini diperoleh dari dokumentasi perusahaan dan literatur yang berkaitan dengan penelitian.

Adapun teknik pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini adalah:

1. Metode Wawancara

Teknik pengumpulan data dilakukan secara langsung dengan melakukan wawancara langsung dengan pihak perusahaan.

2. Penyebaran Kuesioner

Teknik ini berupa penyebaran formulir yang berisi pertanyaan yang akan dijawab oleh responden yang telah ditentukan. Kuesioner AHP untuk menentukan bobot kepentingan perspektif *performance prism*.

3. Dokumentasi perusahaan

Dokumentasi perusahaan merupakan pengumpulan data yang telah didokumentasikan oleh perusahaan yang berkaitan dengan pengukuran kinerja perusahaan.

3.6.1 Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian yang digunakan adalah kuesioner. Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data menggunakan formulir yang berisi pertanyaan yang akan dijawab oleh responden yang telah ditentukan (Mardialis, 2008). Pertanyaan-pertanyaan tersebut digunakan untuk memperoleh informasi dari narasumber tentang permasalahan yang ingin diungkap. Berikut rincian kuesioner yang digunakan pada penelitian ini:

1. Kuesioner Terbuka

Pada kuesioner terbuka akan berisi pertanyaan-pertanyaan yang berkaitan dengan lima perspektif kinerja prisma. Alasan digunakannya kuesioner terbuka pada penelitian ini adalah untuk mendapatkan informasi yang relevan dengan tujuan penelitian. Pada kuesioner ini responden juga diberi kesempatan menjawab berdasarkan tujuan penelitian, sehingga akan di dapat modus dari tiap pertanyaan yang diberikan.

Langkah-langkah membuat kuesioner terbuka (Mardialis, 2008):

- a. Identifikasi variabel pengukuran. Variabel pengukuran dalam kuesioner terbuka terdiri dari 6 kriteria sebagai berikut:
 - i. *Kepuasan Stakeholder:*
Upaya perusahaan dalam memberikan kepuasan terhadap apa yang diinginkan dan dibutuhkan *Stakeholder*.
 - ii. *Kontribusi Stakeholder:*
Upaya perusahaan dalam menyampaikan apa yang diinginkan dari para *Stakeholder* yang sangat mempengaruhi kelangsungan hidup perusahaan.
 - iii. *Strategi:*
Merupakan sesuatu yang dapat dijadikan sebagai acuan untuk mencapai tujuan.
 - iv. *Proses:*
Merupakan sesuatu yang harus dilakukan untuk menjalankan strategi.
 - v. *Kapabilitas:*
Merupakan sesuatu kemampuan yang dimiliki perusahaan untuk menjalankan proses tersebut.

- b. Identifikasi pertanyaan berdasarkan variabel. Pertanyaan yang ada diisi secara individual oleh responden. Responden diberi kesempatan untuk menjawab sesuai pengetahuannya tanpa dibatasi oleh apapun.
- c. Dihasilkan kuesioner terbuka

2. Kuesioner AHP (*Analytical Hierarchy Process*)

Kuesioner AHP (*Analytical Hierarchy Process*) digunakan untuk menentukan kepentingan bobot KPI (*Key Performance Indicator*) dari perspektif *Performance Prism*. Diisi oleh karyawan ahli perusahaan dari masing-masing divisi, yaitu *marketing*, operasional dan keuangan. Adapun alasan digunakannya kuesioner AHP dalam penelitian ini adalah pada metode AHP melakukan penilaian dibandingkan dua (sepasang) alternatif berdasarkan satu kriteria dan menunjukkan nilai kepentingannya, atau disebut *pairwise comparison*. Sehingga didapatkan prioritas menyeluruh bagi setiap unsur pada tingkat hirarki. Untuk pengukuran bobot KPI digunakan skala preferensi (*scale preference*) hasil riset dari responden AHP. Adapun kebaikan dari skala preferensi ini yaitu terdapat keseragaman skor (*variability of scorer*) sebagai akibat penggunaan skala yang berkisar antara 1 sampai dengan 9.

Berikut keterangan singkat langkah-langkah pembobotan menggunakan metode AHP:

1. Identifikasi faktor penyebab dan menentukan solusi yang diinginkan
2. Membuat struktur hirarki
3. Membuat matrik perbandingan berpasangan
4. Menormalkan data
5. Menghitung nilai *eigen vector* dan menguji konsistensinya
6. Mengulangi langkah 3,4,5 untuk seluruh tingkat hirarki
7. Menghitung *eigen vector* dari setiap matriks perbandingan berpasangan
8. Menguji konsistensi hirarki

Berikut langkah-langkah kuesioner AHP:

1. Menentukan 5 kriteria utama yang diperoleh dari 5 sisi kriteria pada *performance prism* yaitu:
 - a. Investor
 - b. Pelanggan
 - c. Pemasok
 - d. Karyawan
 - e. Pemerintah dan Masyarakat
2. Menentukan sub kriteria, yaitu:
 - a. Kepuasan Kontribusi *Stakeholder*
 - b. Strategi
 - c. Proses
 - d. Kapabilitas
3. Membuat tabel skala penilaian hierarki, seperti pada Tabel 3.2 berikut:

Tabel 3.2 Skala Perbandingan Berpasangan

Intensitas Pentingnya	Definisi
1	Kedua elemen sama pentingnya
3	Elemen yang satu sedikit lebih penting dari elemen lainnya
5	Elemen yang satu sangat penting dari elemen yang lainnya
7	Satu elemen jelas lebih penting dari elemen yang lainnya
9	Satu elemen mutlak lebih penting ketimbang elemen lainnya
2,4,6,8	Nilai-nilai antara dua pertimbangan yang berdekatan

4. Membuat kuesioner perbandingan berpasangan antar kriteria seperti pada Tabel 3.3 berikut:

Tabel 3.3 Contoh Perbandingan Antar Kriteria

Unsur	Penilaian				Unsur					
Investor	9	8	7	6	5	4	3	2	1	Pelanggan
Investor	9	8	7	6	5	4	3	2	1	Supplier
Investor	9	8	7	6	5	4	3	2	1	Karyawan
Investor	9	8	7	6	5	4	3	2	1	Pemerintah dan Masyarakat
Pelanggan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	Supplier
Pelanggan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	Karyawan
Pelanggan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	Pemerintah dan Masyarakat
Supplier	9	8	7	6	5	4	3	2	1	Pemerintah dan Masyarakat

Unsur	Penilaian			Unsur
<i>Supplier</i>	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	Pemerintah dan Masyarakat
<i>Karyawan</i>	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	Pemerintah dan Masyarakat

5. Membuat kuesioner perbandingan berpasangan antarsub kriteria *stakeholder*. Contoh untuk sub *Satisfaction* dan *Contribution stakeholder* investor pada Tabel 3.4 berikut:

Tabel 3.4 Contoh Perbandingan AntarSub Kriteria *Stakeholder*

Unsur	Penilaian			Unsur
<i>Satisfaction dan Contribution</i>	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	<i>Strategy</i>
<i>Satisfaction dan Contribution</i>	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	<i>Process</i>
<i>Satisfaction dan Contribution</i>	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	<i>Capablity</i>
<i>Strategy</i>	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	<i>Process</i>
<i>Strategy</i>	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	<i>Capablity</i>
<i>Process</i>	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	<i>Capablity</i>

6. Membuat kuesioner perbandingan berpasangan antar KPI sub kriteria dengan kriteria utama. Contoh untuk kriteria investor pada Tabel 3.5 berikut:

Tabel 3.5 Contoh Perbandingan Antar Sub Kriteria *Satisfaction* dan *Contribution* dengan Kriteria Utama

KPI	Penilaian			KPI
<i>Net Profit Margin</i>	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	<i>Return On Asset</i>
<i>Net Profit Margin</i>	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	<i>Return On Equity</i>
<i>Net Profit Margin</i>	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	Tingkat Kenaikan Laba
<i>Return On Asset</i>	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	<i>Return On Equity</i>
<i>Return On Asset</i>	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	Tingkat Kenaikan Laba
<i>Return On Equity</i>	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	Tingkat Kenaikan Laba

3.7 Metode Pengolahan Data

Langkah-langkah pengolahan data adalah sebagai berikut:

1. Identifikasi lima sisi *Performance Prism*

Adapun lima sisi yang diidentifikasi adalah kepuasan dan kontribusi *stakeholder*, strategi, proses dan kapabilitas.

2. Identifikasi *Key Performance Indicator* (KPI)

Langkahberikutnya adalah menyeleksi hasil identifikasi menjadi rancangan KPI perusahaan menggunakan kuisioner terbuka. Adapun KPI dibagi berdasarkan *faset stakeholder* perusahaan. Kemudian dibuat rancangan KPI yang terpilih dibatasi berdasarkan kebutuhan data pengukuran perusahaan saat ini.

3. Pembobotan dengan AHP

Tahap ini merupakan perhitungan bobot KPI dengan skala kepentingan menurut AHP. Adapun hasil perhitungan *eigen vector* digunakan sebagai skor/nilai bobot untuk menentukan kinerja *stakeholder* dengan metode OMAX dan hasil perhitungan *consistency rasio* (CR) untuk menentukan apakah responden konsisten dengan jawabannya ($CR \leq 0,1$).

4. Penyusunan *Measurement Performance Record Sheet*

Measurement Performance Record Sheet berisi data target dan realisasi tiap KPI. Setelah target dan realisasi didapatkan makanya selanjutnya yaitu menentukan nilai optimis dan nilai pesimis tiap KPI.

5. Perhitungan Kelas/Level tiap KPI dengan OMAX

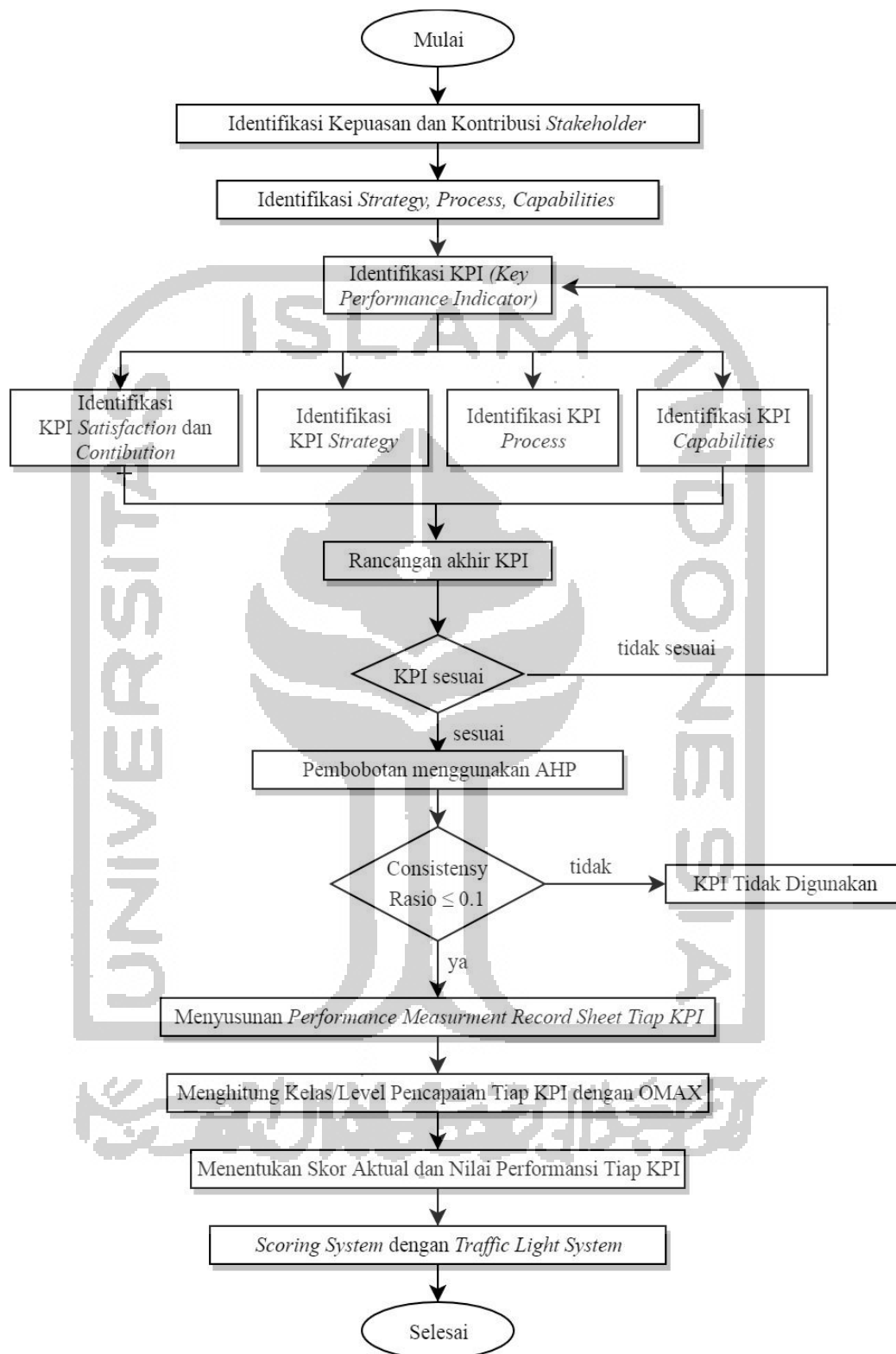
6. Perhitungan Skor Aktual dan Nilai Performansi dengan OMAX

Adapun rumus untuk menghitung nilai performansi atau *value* yaitu dengan perkalian antara *level (score)* dengan bobot (*weight*). Bobot atau (*weight*) merupakan nilai bobot atau *eigen value* KPI perusahaan yang telah dihitung menggunakan AHP. Selengkapnya rumus *value* sebagai berikut:

7. *Scoring system* dengan *Traffic Light System*

Traffic Light System digunakan sebagai tanda apakah KPI tertentu telah mencapai target realistis atau perlu perbaikan kinerja.

Adapun diagram pengolahan data secara rinci dapat dilihat pada Gambar 3.2 berikut:



Gambar 3.2 Diagram Pengolahan Data

3.8 Analisis dan Pembahasan

Analisis yang dilakukan terhadap pencapaian kinerja perusahaan serta rencana tindak lanjut hasil penelitian. Tindakan tersebut meliputi evaluasi kinerja dan rencana untuk melaksanakan program peningkatan kinerja berdasarkan KPI yang perlu diperbaiki.

