

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Obyek Penelitian

Pada penelitian ini akan dibahas mengenai pengukuran kinerja pada Bakpia Pathok 25. Setelah itu akan dilakukan pendekatan dengan metode Balanced Scorecard. Objek dalam penelitian ini adalah para pelanggan serta karyawan dari Bakpia Pathok 25 Yogyakarta

3.2 Populasi dan Sampel

3.2.1 Populasi

Populasi adalah sejumlah individu yang mempunyai sifat atau kepentingan yang sama (Sutrisno Hadi, 1997 : 220). Dalam penelitian ini populasi adalah para karyawan Bakpia Pathok 25 yang akan digunakan untuk menilai karyawan pada aspek pertumbuhan dan pembelajaran.

3.2.2 Sampel

Penentuan sampel yaitu yang menjadi responden adalah konsumen yang terkait dengan penilaian yang akan dilaksanakan untuk mengetahui tingkat kepuasan konsumen dan karyawan melalui penyebaran kuesioner. Sampel yang baik adalah sampel yang mewakili populasi secara keseluruhan. Sampel dalam penelitian ini adalah para konsumen yang akan menjawab pertanyaan-pertanyaan yang ada dalam kuesioner. Sementara itu, metode pengambilan sampel untuk karyawan Bakpia Pathok 25 adalah metode *Non Random Sampling* yaitu *Convenience Sampling* dimana penentuan jumlah sampel dari elemen populasi yang datanya mudah diperoleh peneliti. Elemen populasi yang dipilih sebagai subjek adalah tidak terbatas sehingga peneliti memiliki kebebasan untuk memilih sampel yang paling cepat dan murah (Nur Indriantoro & Bambang, 1999 : 130). Penentuan besarnya sampel menggunakan rumus Slovin yaitu :

$$n = \frac{N}{N.d^2 + 1}$$

Keterangan :

N = populasi

n = sampel

3.3 Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan cara :

1. Studi Pustaka

Balanced Scorecard terdiri dari dua kata yaitu kartu skor (scorecard), dan berimbang (balanced). Kartu skor adalah kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan seseorang dimasa depan. Kata berimbang dimaksudkan untuk menunjukkan bahwa kinerja seseorang diukur secara berimbang dari dua aspek yaitu financial dan non financial, jangka pendek dan jangka panjang serta intern dan ekstern (Muladi, 2000).

Balanced Scorecard menurut Robert S. Kaplan dan David P. Norton (1997 : 7) merupakan suatu metode penilaian yang mencakup empat perspektif untuk mengukur kinerja perusahaan, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Keseimbangan antara pengukuran kinerja financial dan non financial ini akan membantu perusahaan dalam mengetahui dan mengevaluasi kinerjanya secara keseluruhan. Kriteria dalam *Balanced Scorecard* diatas merupakan penjabaran misi dan strategi jangka panjang perusahaan yang digolongkan dalam 4 prespektif yaitu prespektif keuangan (*financial*), prespektif konsumen (*customer*), prespektif proses bisnis internal (*internal business processes*) dan prespektif pertumbuhan dan pembelajaran (*growth and learning*). Keempat prespektif tersebut merupakan satu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan dan saling melengkapi dalam pengukuran kinerja.

Penilaian kinerja pada dasarnya merupakan kegiatan manusia dalam mencapai tujuan organisasi. Mulyadi (1997 : 419) mendefinisikan penilaian kinerja sebagai penentu secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan karyawan berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Karena organisasi pada dasarnya

dioperasikan oleh sumber daya manusia maka penilaian kinerja sesungguhnya merupakan penilaian atas perilaku manusia dalam melaksanakan peran yang mereka mainkan dalam organisasi.

Banyak sekali penelitian yang menggunakan metode *Balanced Scorecard* untuk menentukan kinerja suatu perusahaan. Budi Kristanto (2005), melakukan pengukuran Efektifitas Pembinaan Industri Besar/Sedang Terhadap Industri Kecil dengan menggunakan *Balanced Scorecard* yang bertujuan untuk mengetahui efektivitas pembinaan industri besar/sedang terhadap industri kecil berdasarkan indikator - indikator dalam perspektif *Balanced Scorecard*. Aldila Yugha Andranik (2008), mengukur kinerja rumah sakit umum daerah Jenderal Ahmad Yani dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* untuk mengevaluasi sejauh mana penerapan *Balanced Scorecard* sebagai alat analisis yang komperhensif dan koheren pada rumah sakit tersebut. Yulia Safitriningsih (2007), melakukan pengukuran kinerja perusahaan melalui penerapan metode *Balanced Scorecard* dengan menggunakan *Analytical Hierarchy Process* yang bertujuan untuk mengetahui pestasi yang telah dicapai perusahaan dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* untuk menghadapi tantangan di masa depan.

Pada jurnalnya, Isniar Budiarti (2009) mengatakan bahwa *customer profitability* atau pengukuran tingkat laba bersih yang diperoleh perusahaan dari suatu target pasar atau segmen pasar yang diperoleh dapat diukur dengan menggunakan metode *Activity Based Costing (ABC)*. Sehingga disini penulis ingin memfokuskan pada prespektif konsumen dimana untuk mengukur tingkat *customer profitability* suatu segmen pasar pada Bakpia Pathok 25 penulis juga akan menggunakan metode *Activity Based Costing* untuk mengukur besar laba bersih yang diperoleh.

Metode ABC atau *Activity Based Costing* menurut L. Gayle Rayburn adalah ABC mengakui bahwa pelaksanaan aktivitas menimbulkan konsumsi sumber daya yang dicatat sebagai biaya. “kalkulasi biaya berbasis transaksi” adalah nama lain untuk ABC. ABC bertujuan untuk mengalokasikan biaya ketransaksi dari aktivitas yang dilaksanakan dalam suatu organisasi, dan kemudian mengalokasikan biaya tersebut secara tepat keproduk sesuai dengan pemakaian aktivitas setiap produk.

2. Penelitian Lapangan

Studi lapangan dilakukan dengan beberapa kegiatan antara lain :

a. Observasi

Observasi dilakukan di Bakpia Pathok 25 dengan mengambil data – data yang diperlukan seperti data financial atau data keuangan untuk mengukur kinerja melalui pendekatan prespektif financial dan pengukuran tingkat laba bersih, serta kuisisioner kepada pelanggan untuk mengukur kinerja melalui pendekatan prespektif konsumen, data rancangan bisnis kedepan dari manajer atau dari karyawan serta kuesioner kepada karyawan Bakpia Pathok 25 untuk mengukur kinerja melalui pendekatan prespektif Proses Bisnis Internal, serta data organisasi Bakpia Pathok 25 serta informasi – informasi terkait untuk mengukur kinerja melalui pendekatan prespektif pertumbuhan dan pembelajaran.

b. Kuisisioner

Selain melakukan observasi, dilakukan juga penyebaran kuisisioner yang bersifat tertutup dimana responden tidak diberi kesempatan untuk memberi jawaban lain, karena jawabannya telah ditentukan terlebih dahulu. Kuisisioner ini bertujuan untuk mengetahui seberapa besar kepuasan pelanggan terhadap produk yang ditawarkan oleh Bakpia Pathok 25 sehingga dengan hasil yang akan didapatkan nantinya akan digunakan untuk mengukur kinerja dari Bakpia Pathok 25 tersebut terutama dari prespektif konsumen. Selain itu peneliti juga akan menyebarkan kuisisioner kepada karyawan Bakpia Pathok 25 untuk mengetahui kinerja serta kepuasan karyawan saat bekerja di Bakpia Pathok 25, data yang didapat dari hasil penyebaran terhadap karyawan Bakpia Pathok 25 akan digunakan pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

c. Data Perusahaan

Data perusahaan ini meliputi sejarah berdirinya perusahaan, visi dan misi perusahaan, data umum perusahaan, data keuangan perusahaan dan informasi lainnya.

3.4 Kerangka Pemecahan Masalah

Dalam menganalisa kinerja perusahaan dengan *Balanced Scorecard* akan didefinisikan sesuai dengan visi, misi dan tujuan perusahaan. Kinerja dalam perusahaan akan lebih mudah untuk dimonitor dan dikembangkan dengan cara mengetahui indikator secara tepat. Untuk mengetahui kriteria yang mendukung kinerja perusahaan dikelompokkan dalam empat prespektif yang memudahkan dalam pembahasan.

3.4.1 Jenis Dan Sumber Data

Berdasarkan jenisnya maka data yang diperlukan adalah data kuantitatif dan berdasarkan data yang diperlukan adalah data primer dan data sekunder

1. Data primer

Data primer yaitu data yang diperoleh langsung melalui pengamatan dan pencatatan yang dilakukan di Bakpia Pathok 25 Yogyakarta

a) Data Umum Bakpia Pathok 25 Yogyakarta

Data umum perusahaan berupa gambaran umum perusahaan, terdiri dari:

1. Sejarah Bakpia Pathok 25
2. Visi dan Misi Bakpia Pathok 25
3. Toko dan Produk dari Bakpia Pathok 25
4. Struktur Organisasi Bakpia Pathok 25
5. Proses Produksi Bakpia Pathok 25

b) Data Khusus Bakpia Pathok 25

Data khusus meliputi antara lain

1. Perspektif Keuangan yang meliputi
 - a) Total Aktiva
 - b) Total Passiva
 - c) Neraca Keuangan
2. Perspektif Konsumen yang meliputi
 - a) Kuisisioner terhadap kepuasan pelanggan
 - b) Laporan laba rugi terhadap *customer profitability*
3. Perspektif Proses Bisnis Internal yang meliputi
 - a) Pertumbuhan Produksi Bakpia Rasa Kacang Ijo
 - b) Pertumbuhan Produksi Bakpia Rasa Kumbu Hitam

- c) Pertumbuhan Produksi Bakpia Rasa Keju
 - d) Pertumbuhan Produksi Bakpia Rasa Cokelat
 - e) Pertumbuhan Produksi Bakpia Aneka Rasa
4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran
- a) Retensi Pegawai
 - b) Produktivitas Karyawan
 - c) Kuisisioner terhadap kepuasan karyawan

2. Data sekunder

Data sekunder adalah data yang diperoleh dari literature-literatur dan referensi yang berhubungan dengan masalah yang dibahas. Melalui studi literatur ini maka dapat diperoleh :

- a) Teori-teori yang tepat untuk digunakan sebagai dasar dalam melakukan penelitian, dimana dalam hal ini teori mengenai prinsip-prinsip *Balanced Scorecard* dan *Activity Based Costing* yang akan digunakan dalam penelitian tersebut.
- b) Cara-cara penulisan karya ilmiah secara sistematis dan cara mengungkapkan buah pikiran dengan lebih kritis dalam penelitian.

3.5 Pengujian Instrumen Penelitian

Sebelum dilakukan perhitungan dan pengolahan dengan menggunakan alat analisis, maka semua instrumen penelitian diuji terlebih dahulu untuk mengetahui apakah instrumen tersebut valid dan reliabel. Pengujian instrument dilakukan dengan menggunakan :

1. Kecukupan Data

Kecukupan data bertujuan untuk mengukur sejauh mana data sampel yang kita peroleh mampu menggambarkan serta mewakili dari kepuasan konsumen Bakpia Pathok 25.

2. Uji Validitas

Uji validitas menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur benar-benar cocok atau sesuai sebagai alat ukur yang diinginkan. Pengujian validitas dilakukan untuk menguji apakah hasil jawaban dari kuesioner oleh responden benar-benar cocok untuk digunakan dalam penelitian ini. Perhitungan uji validitas terhadap tiap butir pertanyaan pada kuesioner pelanggan menggunakan rumus :

$$r = \frac{n(X_i Y_i) - (\sum X_i)(\sum Y_i)}{\sqrt{[n(\sum X_i^2 - (\sum X_i)^2)][n(\sum Y_i^2 - (\sum Y_i)^2)]}}$$

Jika skor korelasi lebih besar dari skor tabel pada Lampiran, maka hipotesis dapat diterima, dan disimpulkan bahwa skor masing-masing pernyataan berkorelasi positif dengan skor variabelnya. Ini berarti instrumen dapat dikatakan telah valid.

3. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas adalah tingkat kestabilan suatu alat pengukur dalam mengukur suatu gejala atau kejadian. Pengujian reliabilitas dilakukan untuk mengetahui apakah hasil jawaban dari kuesioner oleh responden benar - benar stabil dalam mengukur suatu gejala atau kejadian. Semakin tinggi reliabilitas suatu alat pengukur, semakin stabil pula alat pengukur tersebut dan sebaliknya jika reliabilitas pengukur tersebut rendah maka alat tersebut tidak stabil dalam mengukur suatu gejala. Teknik pengujian reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan teknik analisis yang dikembangkan oleh *Cronbach Alpha* (α), dengan rumus sebagai berikut : (Imam Ghozali, 2001; 129)

a. Menghitung Jumlah Varians

Menghitung jumlah varians yang dicari dengan cara mencari nilai tiap butir, kemudian dijumlahkan. Perhitungan varians semua pernyataan menggunakan rumus sebagai berikut :

$$\sigma = \frac{\sum X^2 - \frac{(\sum X)^2}{n}}{n}$$

b. Koefisien *Cronbach's Alpha*

Menghitung koefisien Cronbach's Alpha menggunakan rumus sebagai berikut :

$$r_{1-i} = \frac{k}{k-1} \left(1 - \frac{\sum \sigma_{1-i}}{\sigma_{Total}} \right)$$

3.6 Metode Analisis

3.6.1 Perspektif Keuangan

Perspektif ini menggunakan perhitungan :

a. $ROI(\text{Return On Investment}) = \frac{\text{Laba bersih}}{\text{Total Aktiva}} \times 100\%$

b. $ATO (\text{Asset Turn Over}) = \frac{\text{Penjualan}}{\text{Total Aktiva}} \times 100\%$

c. ROCE (Return On Capital Employed)

$$ROCE = \frac{\text{Laba Sebelum Pajak}}{\text{Total Aktiva} - \text{Hutang Lancar}} \times 100\%$$

3.6.2 Perspektif Pelanggan

Perspektif ini menggunakan perhitungan :

a. *Customer Satisfaction* (Kepuasan Pelanggan)

Perspektif ini menggunakan kuisioner kepuasan pelanggan terhadap produk yang diberikan oleh Bakpia Pathok 25. Kepuasan pelanggan ini diketahui dari data sekunder yaitu survey yang dilakukan oleh peneliti dengan mengukur seberapa jauh kepuasan pelanggan atas produk yang diberikan oleh Bakpia Pathok 25. Kepuasan konsumen mengukur rata-rata kepuasan pelanggan dengan memberikan nilai pada jawaban kuesioner sesuai dengan tingkat kepuasan yang dirasakan. Nilai yang diberikan adalah:

1. Sangat Tidak Setuju
2. Tidak Setuju
3. Ragu – ragu/Tidak Berpendapat
4. Setuju
5. Sangat Setuju

Untuk mengetahui rata-rata kepuasan konsumen maka jumlah skor jawaban pada setiap responden dikalikan dengan jumlah responden yang ada kemudian dibagi dengan jumlah konsumen yang menjadi responden.

b. Customer Profitability

Menghitung customer profitability dengan metode *Activity Based Costing*.

Dalam perhitungan total biaya berdasarkan activity based costing, total biaya terdiri dari biaya tetap dan berbagai tipe biaya variabel, yang dinyatakan dalam persamaan berikut ini :

$$\mathbf{K = a + b_1x_1 + b_2x_2 + b_3x_3}$$

Keterangan :

k = Total biaya

a = facility sustaining activity cost

b₁ = biaya variabel persatuan unit level activity

b₂ = biaya variabel persatuan batch related activity

b₃ = biaya variabel persatuan product sustaining activity

x₁ = unit level activities

x₂ = batch related activities

x₃ = product sustaining activities

Jika harga jual persatuan produk sama dengan c, maka persamaan laba berdasarkan activity based costing adalah :

$$\mathbf{Y = cx_1 - a - b_1x_1 - b_2x_2 - b_3x_3}$$

Keterangan :

Y = laba

cx₁ = Pendapatan penjualan (harga jual perunit kali kuantitas yang dijual yang ditunjukkan oleh unit level activities)

a = facility sustaining activity costs

b₁ = biaya variabel persatuan unit level activity

- b2 = biaya variabel persatuan batch related activity
- b3 = biaya variabel persatuan product sustaining activity
- x1 = unit level activities
- x2 = batch related activities
- x3 = product sustaining activities

3.6.3 Perspektif Proses Internal Bisnis

Berdasarkan data sekunder yang diambil dari Bakpia Pathok 25 Yogyakarta, perspektif ini menggunakan rumus :

$$\text{Peningkatan Produksi} = \frac{\text{Produksi Tahun Y} - \text{Produksi Tahun X}}{\text{Produksi Tahun X}} \times 100\%$$

Pada Perspektif Proses Internal Bisnis, data yang diukur adalah peningkatan jumlah produksi bakpia pada tahun 2010 dan pada tahun 2011. Bakpia Pathok 25 memproduksi bakpia kedalam lima cita rasa yaitu rasa kacang ijo, kumbu hitam, keju, coklat dan aneka rasa.

3.6.4 Kinerja Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif ini menggunakan perhitungan :

- a. Produktivitas Karyawan = $\frac{\text{Laba operasi sebelum pajak}}{\text{Jumlah karyawan}}$
- b. Retensi Karyawan = $\frac{\text{Total karyawan} - \text{Total karyawan keluar}}{\text{Total karyawan}} \times 100\%$

c. Kepuasan Karyawan

Dianggap sebagai penentu dari kedua pengukuran sebelumnya. Pengukurannya dilakukan dengan survey kepuasan karyawan melalui kuesioner. Kepuasan karyawan mengukur rata-rata kepuasan karyawan dengan memberikan nilai pada jawaban kuesioner sesuai dengan tingkat kepuasan yang dirasakan. Nilai yang diberikan adalah:

1. Sangat Tidak Puas
2. Tidak Puas
3. Ragu – ragu
4. Puas
5. Sangat Puas

$$\text{Kepuasan Karyawan} = \frac{\text{Jumlah karyawan} \times \text{skor}}{\text{Total bobot}} \times 100\%$$

Untuk mengetahui rata-rata kepuasan karyawan maka jumlah skor jawaban kuesioner dibagi dengan jumlah karyawan yang menjadi responden

Tabel 3.1 Perhitungan Keempat Perspektif Balanced Scorecard

Jenis Variabel	Indikator	Pengukuran
1. Perspektif Keuangan <input type="checkbox"/> ROI <input type="checkbox"/> ATO <input type="checkbox"/> ROCE	<input type="checkbox"/> Peningkatan Laba Bersih <input type="checkbox"/> Peningkatan Penjualan <input type="checkbox"/> Peningkatan Jumlah Pengembalian Modal	<input type="checkbox"/> Prosentase laba bersih terhadap total aktiva <input type="checkbox"/> Presentase penjualan bersih terhadap total aktiva <input type="checkbox"/> Presentase laba kotor dengan total aktiva yang dikurangi dengan pinjaman jangka pendek
2. Perspektif Konsumen <input type="checkbox"/> Costumer Satisfaction <input type="checkbox"/> Costumer Profitability	<input type="checkbox"/> Peningkatan kepuasan pelanggan <input type="checkbox"/> Peningkatan laba bersih yang diperoleh	<input type="checkbox"/> Kuisisioner terhadap pelanggan <input type="checkbox"/> Perhitungan laba bersih dengan metode ABC
3. Perspektif Proses Internal Bisnis <input type="checkbox"/> PA (Produksi Bakpia Rasa Kacang Ijo)	<input type="checkbox"/> Peningkatan PA (Pertumbuhan Produksi Bakpia Rasa Kacang Ijo)	<input type="checkbox"/> Perbandingan antara jumlah produksi bakpia rasa kacang ijo pada tahun 2010 dan tahun 2011

<input type="checkbox"/> PB (Produksi Bakpia Rasa Kumbu Hitam) <input type="checkbox"/> PC (Produksi Bakpia Rasa Keju) <input type="checkbox"/> PD (Produksi Bakpia Rasa Cokelat) <input type="checkbox"/> PE (Produksi Bakpia Aneka Rasa)	<input type="checkbox"/> Peningkatan PB (Pertumbuhan Produksi Bakpia Rasa Kumbu Hitam) <input type="checkbox"/> Peningkatan PC (Pertumbuhan Produksi Bakpia Rasa Keju) <input type="checkbox"/> Peningkatan PD (Pertumbuhan Produksi Bakpia Rasa Cokelat) <input type="checkbox"/> Peningkatan PE (Pertumbuhan Produksi Bakpia Aneka Rasa)	<input type="checkbox"/> Perbandingan antara jumlah produksi bakpia rasa kumbu hitam pada tahun 2010 dan tahun 2011 <input type="checkbox"/> Perbandingan antara jumlah produksi bakpia rasa keju pada tahun 2010 dan tahun 2011 <input type="checkbox"/> Perbandingan antara jumlah produksi bakpia rasa cokelat pada tahun 2010 dan tahun 2011 <input type="checkbox"/> Perbandingan antara jumlah produksi bakpia aneka rasa pada tahun 2010 dan tahun 2011
<p>4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran</p> <input type="checkbox"/> Produktivitas Karyawan <input type="checkbox"/> Retensi Karyawan <input type="checkbox"/> Kepuasan Karyawan	<input type="checkbox"/> Peningkatan Produktivitas Karyawan <input type="checkbox"/> Peningkatan Jumlah Karyawan Yang Bertahan <input type="checkbox"/> Peningkatan Kepuasan Karyawan	<input type="checkbox"/> Perbandingan antara laba operasi dengan total karyawan <input type="checkbox"/> Perbandingan antara jumlah karyawan yang bertahan dengan total karyawan tahun berjalan <input type="checkbox"/> Kuisisioner terhadap karyawan

3.7 Diagram Alur Penelitian

