

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Jenis Penelitian dan Sumber Data**

Jenis penelitian yang dilakukan adalah penelitian deskriptif kualitatif non hipotesis sehingga dalam langkah penelitiannya tidak perlu merumuskan hipotesis. Penelitian ini menunjukkan bahwa strategi SDM perusahaan dapat ditentukan oleh balance score card. Jenis data dan sumber data dalam penelitian ini adalah:

a. Data Primer

Sumber data dari jenis data primer untuk penelitian adalah hasil wawancara dan observasi secara langsung dengan pihak terkait yang menangani bagian yang bersangkutan dengan masalah yang akan diteliti peneliti.

b. Data Sekunder

Data sekunder dalam penelitian ini adalah data yang diperoleh oleh peneliti dengan adanya perantara, berupa bukti, catatan, atau laporan historis baik yang dipublikasikan maupun yang tidak dipublikasikan. Sumber data diproses dan diperoleh secara langsung seperti:

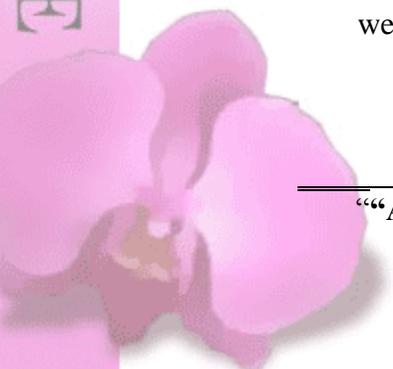
- a. Gambaran umum obyek penelitian
- b. Visi dan misi perusahaan
- c. Kondisi Perusahaan
- d. Laporan keuangan perusahaan

#### **3.2 Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah sebagai berikut:

a. Wawancara

Wawancara adalah usaha untuk mengumpulkan data dengan melakukan wawancara berkaitan dengan visi dan misi kepada bagian yang memiliki wewenang untuk menjawab wawancara yang dilakukan oleh peneliti. Seperti



manajer atau pimpinan perusahaan serta karyawan yang berkaitan dengan tujuan penelitian.

Wawancara dilakukan kepada Mandor Peternakan Sapi Perah Gunung Kawi, Bapak Susilo. Beliau adalah pengelola peternakan tersebut.

b. Observasi

Pengamatan atau observasi adalah aktivitas terhadap suatu proses atau objek dengan maksud merasakan dan kemudian memahami pengetahuan dari sebuah fenomena berdasarkan pengetahuan dan gagasan yang sudah diketahui sebelumnya, untuk mendapatkan informasi-informasi yang dibutuhkan untuk melanjutkan suatu penelitian.

Observasi yang didalamnya peneliti langsung turun ke lapangan untuk mengamati perilaku dan aktivitas individu-individu di lokasi penelitian. Observasi dilakukan di peternakan Sapi Perah Gunung Kawi yang berlokasi di Dusun Jambuwer, Desa Balesari, Kecamatan Ngajum, Gunung Kawi, Kabupaten Malang. Pada tanggal 21 Juli 2017.

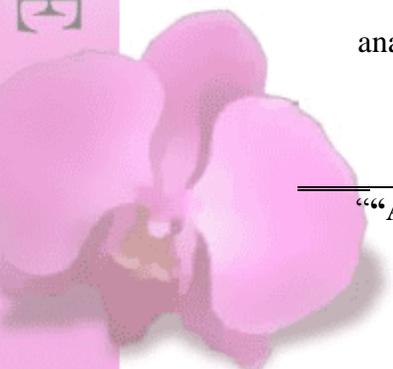
c. Dokumentasi

Dokumentasi adalah teknik mengumpulkan data melalui bahan-bahan tertulis berupa struktur organisasi, serta dokumen-dokumen tentang pendapat dan teori yang berhubungan dengan masalah penelitian.

Dokumentasi pada penelitian ini berupa bukti foto-foto yang akan dilampirkan pada lampiran.

d. Kuesioner

Kuesioner adalah suatu teknik pengumpulan informasi yang memungkinkan analis mempelajari sikap-sikap, keyakinan, perilaku, dan karakteristik beberapa orang utama di dalam organisasi yang bisa terpengaruh oleh sistem yang diajukan atau oleh sistem yang sudah ada. Dengan menggunakan kuesioner, analis berupaya mengukur apa yang ditemukan dalam wawancara, selain itu juga



untuk menentukan seberapa luas atau terbatasnya sentimen yang diekspresikan dalam suatu wawancara.

Kuesioner dalam penelitian ini digunakan untuk meneliti *Customer Satisfaction Index (CSI)* pada Perspektif Pelanggan. Pada Peternakan Sapi Perah Gunung Kawi ada 3 pelanggan yaitu distributor susu sapi PT. Nestle, pemasok pakan sapi dan pemasok serbuk gergaji/serbuk kayu (Grajen).

### 3.3 Metode Analisis Data

Metode analisis data yang digunakan adalah Metode Descriptive Analytics. Metode analisis deskriptif adalah suatu metode dalam meneliti status sekelompok manusia, suatu obyek, suatu set kondisi, suatu sistem pemikiran, ataupun suatu kelas peristiwa pada masa sekarang. Tujuan dari penelitian deskriptif ini adalah untuk membuat deskripsi, gambaran atau lukisan secara sistematis, factual dan akurat mengenai fakta-fakta, sifat-sifat serta hubungan antar fenomena yang diselidiki.

Data primer yang diperoleh dari wawancara dengan pihak manajemen dan pengisian kuesioner dengan narasumber yang bersangkutan dikumpulkan dan diolah terlebih dahulu untuk menyederhanakan data. Analisa data dilakukan dengan mempergunakan empat perspektif *balanced scorecard* dan metode *customer satisfaction index* untuk mengukur tingkat kepuasan konsumen. Hasil pengolahan ini kemudian akan dianalisis dan disajikan dalam bentuk uraian, gambar dan tabel.

#### 3.3.1. Pengukuran Kinerja dengan Balanced Scorecard (BSC)

Dalam melakukan pengukuran kinerja yang akan dilakukan terhadap peternakan sapi perah Gunung Kawi maka diperlukan adanya ukuran kinerja. Pengukuran kinerja didasarkan pada ukuran hasil (*lagging indicator*) yang telah disesuaikan dengan visi dan misi serta sasaran strategis pada setiap perspektif yang telah dirancang oleh peternakan. Penetapan sasaran strategis pada penelitian ini didasarkan pada sasaran strategis yang ditetapkan pada beberapa penelitian sebelumnya, disesuaikan dengan

keadaan peternakan Sapi Perah Gunung Kawi. Penerjemahan visi dan misi dilakukan melalui wawancara dengan pemilik peternakan Sapi Perah yang berperan dalam pengambilan keputusan serta mengetahui peternakan secara menyeluruh. Setelah itu, dilakukan pembobotan untuk mengetahui tingkat prioritas masing-masing perspektif, sasaran strategis dan ukuran hasil bagi peternakan Sapi Perah Gunung Kawi. Pengukuran kinerja ini dilakukan terhadap setiap perspektif yang ada pada *Balanced Scorecard*, yaitu:

#### 1. Perspektif Keuangan

Perspektif keuangan merupakan gambaran kinerja peternakan dalam mengelola keuangan. Ukuran perspektif keuangan menjadi gambaran atas konsekuensi kinerja strategi pada peternakan dalam menjalankan usahanya. Perspektif keuangan ini menjadi tolak ukur paling penting dalam menganalisa suatu kinerja perusahaan. Suatu organisasi yang tidak mencari keuntungan sekalipun harus menghasilkan sumber daya keuangan agar dapat bertahan dalam operasinya. Biasanya, tolak ukur ini menjadi tanggung jawab manajer puncak dalam pengelolaannya. Maka daripada itu, pengambilan data dan ukuran strategi pada perspektif ini diambil berdasarkan keputusan manajer puncak atau pemilik.

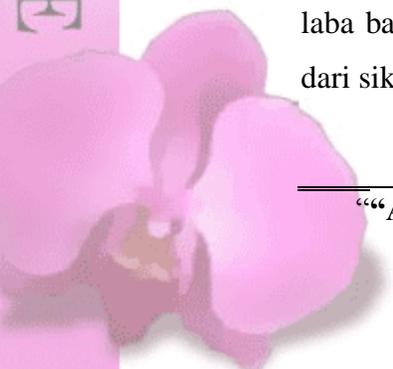
Adapun untuk pengambilan sasaran strategi pada perspektif keuangan ini, dalam buku NilsGoran Olve yang berjudul *A practical Guide to Using Balanced Scorecard: Performance Drives* tahun 1999 memberikan contoh tolak ukur dalam perspektif yang berbeda-beda setiap jenis pengukuran kinerjanya. Adapun salah satu yang disarankan sebagai tolak ukur keuangan ini adalah pengukuran profit dan biaya produksi (Tunggal 2009).

Ukuran kinerja keuangan menunjukkan apakah strategi, sasaran strategic, inisiatif strategic dan implementasinya mampu memberikan kontribusi dalam menghasilkan laba bagi perusahaan, Kaplan & Norton (1996:48) mengidentifikasi tiga tahapan dari siklus kehidupan bisnis yaitu :

---

**“ANALISIS STRATEGI PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA  
(SDM) DENGAN METODE BALANCED SCORECARD (BSC)”**

Author: Ria Ayu Safitri NPK: K.2013.1.32427



a. Pertumbuhan (growth)

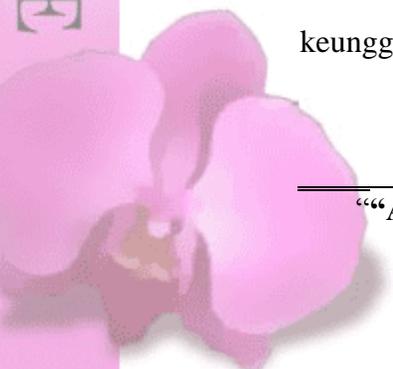
Growth adalah tahap pertama dan tahap awal dari siklus kehidupan bisnis. Pada tahap ini suatu perusahaan memiliki produk atau jasa yang secara signifikan memiliki tingkat pertumbuhan yang baik sekali atau paling tidak memiliki potensi untuk berkembang biak. Perusahaan dalam tahap ini mungkin secara actual beroperasi dalam arus kas yang negatif dari tingkat pengembalian atas modal investasi yang rendah. Sasaran keuangan dari bisnis yang berada pada tahap ini seharusnya menekankan pengukuran pada tingkat pertumbuhan penerimaan atau penjualan dalam pasar yang ditargetkan.

b. Bertahan (Sustain Stage)

Sustain stage merupakan suatu tahap dimana perusahaan masih melakukan investasi dengan mempersyaratkan tingkat pengembalian yang terbaik. Dalam hal ini perusahaan berusaha mempertahankan pangsa pasar yang ada dan mengembangkannya apabila mungkin. Secara konsisten pada tahap ini perusahaan tidak lagi bertumpuk pada strategi-strategi jangka panjang. Sasaran keuntungan pada tahap ini diarahkan pada besarnya tingkat pengembalian atas investasi yang dilakukan.

c. Menuai (Harvest)

Tahap ini merupakan tahap kematangan (mature), suatu tahap dimana perusahaan melakukan panen terhadap investasi yang dibuat pada dua tahap sebelumnya. Perusahaan tidak lagi melakukan investasi lebih jauh kecuali hanya untuk pemeliharaan peralatan dan perbaikan fasilitas, tidak untuk melakukan ekspansi/membangun suatu kemampuan baru. Tujuan utama dalam tahap ini adalah memaksimalkan kas yang masuk ke perusahaan. Untuk menjadikan organisasi suatu institusi yang mampu berkreasi diperlukan keunggulan di bidang keuangan. Melalui keunggulan di bidang ini, organisasi menguasai sumber daya yang sangat diperlukan



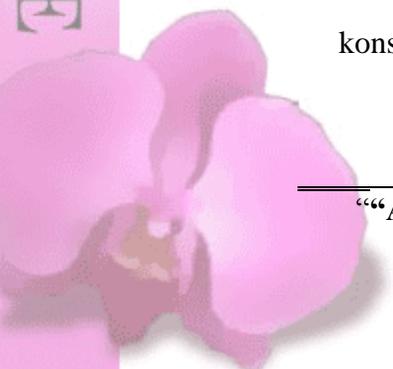
untuk mewujudkan tiga perspektif strategi lain yaitu perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif proses pertumbuhan dan pembelajaran.

## 2. Perspektif Pelanggan

Analisis perspektif pelanggan dilakukan dengan mengidentifikasi aktifitas peternakan dan mengukur proporsi nilai pelanggan seperti faktor-faktor atribut produk dan jasa, pelayanan perusahaan terhadap konsumen serta beberapa faktor lainnya yang disesuaikan dengan kondisi perusahaan saat ini. Hal ini bertujuan mendapatkan sasaran strategis utama peternakan terhadap perspektif pelanggan. Dalam melakukan analisis perspektif pelanggan, sasaran strategis dari perspektif ini adalah meningkatkan kualitas pelayanan terhadap konsumen serta meningkatkan promosi. Pada pengukuran kualitas pelayanan terhadap konsumen digunakan metode *Customer Satisfaction Index(CSI)* sebagai pengukuran tingkat kepuasan konsumen terhadap kinerja perusahaan.

Pengukuran kepuasan dilakukan dengan menghitung nilai *CSI* yang didapatkan dari kegiatan penyebaran kuesioner terhadap responden yaitu pengunjung yang pernah datang ke peternakan Sapi Perah Gunung Kawi. Kepuasan konsumen diartikan sebagai suatu keadaan dimana harapan konsumen terhadap suatu produk atau pun jasa yang sesuai dengan kenyataan yang diterima oleh konsumen tersebut tentang kemampuan produk dan jasa tersebut. Menurut Parasuraman (1988) terdapat lima dimensi dalam kualitas jasa yang terdiri dari:

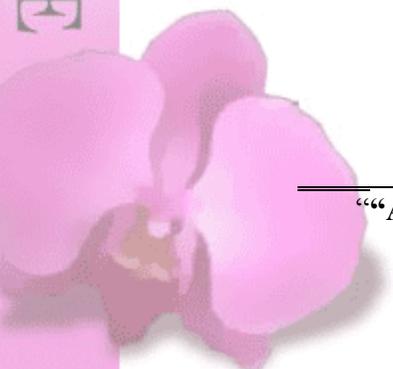
1. *Reliability* (keandalan), Kemampuan untuk memberikan pelayanan yang dijanjikan dengan tepat dan kemampuan untuk dipercaya terutama memberikan jasa secara tepat waktu dengan cara yang sama sesuai dengan jadwal yang telah ditetapkan.
2. *Responsiveness* (daya tanggap), kemauan atau keinginan para karyawan untuk membantu dan memberikan jasa yang dibutuhkan konsumen. Membiarkan konsumen menunggu, terutama tanpa alasan yang jelas akan menimbulkan kesan



yang tidak baik, kecuali jika ditanggapi dengan cepat, maka dapat menjadi sesuatu yang berkesan dan menjadi pengalaman yang menyenangkan.

3. *Assurance* (jaminan), jaminan yang meliputi pengetahuan, kemampuan, keramahan, sopan dan sifat dapat dipercaya dari kontak personel untuk menghilangkan sifat keragu-raguan konsumen dan merasa terbebas dari bahaya dan risiko.
4. *Empathy* (empati), empati meliputi sikap kontak personel maupun perusahaan untuk memahami kebutuhan maupun kesulitan konsumen, komunikasi yang baik, perhatian pribadi, kemudahan dalam melakukan komunikasi atau hubungan.
5. *Tangibles* (produk-produk fisik), yaitu tersedianya fasilitas fisik, perlengkapan dan sarana komunikasi serta yang lainnya yang dapat dan harus ada dalam proses jasa.

*Customer satisfaction index* digunakan untuk mengetahui indeks kepuasan pelanggan secara menyeluruh dengan memperhatikan tingkat kepentingan dari atribut produk / jasa.



Tabel 3.3.1.2. Perspektif Pelanggan

*Indeks Kepuasan Pelanggan*

Atribut	Kepentingan (I)	Kepuasan (P)	Skor (S)
	Skala 1-5	Skala 1-5	(S)=(I) x (P)
.....			
.....			
.....			
Skor Total	Total (I) = (Y)		Total (S) = (T)

Perhitungan keseluruhan IKP menurut Bhotte (1996) diilustrasikan pada tabel 2.1. Nilai rata-rata pada kolom kepentingan (I) dijumlahkan sehingga diperoleh Y dan juga hasil kali I dengan P pada kolom skor (S) dijumlahkan dan diperoleh T. IKP diperoleh dari perhitungan  $(T/5Y) \times 100\%$ . Nilai 5 (pada 5Y) adalah nilai maksimum yang digunakan pada skala pengukuran. IKP dihitung dengan rumus:

$$\text{IKP} = \frac{T}{5Y} \times 100\%$$

Nilai maksimum IKP adalah 100%. Nilai IKP 50% atau lebih rendah menandakan kinerja pelayanan yang kurang baik. Nilai IKP 80% atau lebih tinggi mengindikasikan pengguna merasa puas terhadap kinerja pelayanan.

### 3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Analisis proses bisnis internal perusahaan dilakukan dengan menggunakan analisis value-chain. Disini, manajemen mengidentifikasi proses internal bisnis yang kritis yang harus diunggulkan perusahaan. Scorecard dalam perspektif ini memungkinkan manajer untuk mengetahui seberapa baik bisnis mereka berjalan dan apakah produk dan atau jasa mereka sesuai dengan spesifikasi pelanggan. Perspektif ini harus

didesain dengan hati-hati oleh mereka yang paling mengetahui misi perusahaan yang mungkin tidak dapat dilakukan oleh konsultan luar.

Menurut Boar (2001) Analisis rantai nilai adalah sebuah metode untuk mangklarifikasi, menganalisis, dan memahami perubahan sumber daya melalui proses menjadi produk dan jasa akhir. Hal ini digunakan sebagai mekanisme untuk menganalisa bagaimana meningkatkan struktur biaya (produktivitas) dan nilai-tambah (diferensiasi produk).

Kaplan dan Norton membagi proses bisnis internal ke dalam: inovasi, operasi, dan layanan purna jual.

#### 1. Proses inovasi

Dalam proses ini, unit bisnis menggali pemahaman tentang kebutuhan laten dari pelanggan dan menciptakan produk dan jasa yang mereka butuhkan. Proses inovasi dalam perusahaan biasanya dilakukan oleh bagian R&D sehingga setiap keputusan pengeluaran suatu produk ke pasar telah memenuhi syarat-syarat pemasaran dan dapat dikomersialkan (didasarkan pada kebutuhan pasar). Aktivitas R&D ini merupakan aktivitas penting dalam menentukan kesuksesan perusahaan, terutama untuk jangka panjang.

#### 2. Proses Operasi

Proses operasi adalah proses untuk membuat dan menyampaikan produk/jasa. Aktivitas di dalam proses operasi terbagi ke dalam dua bagian: 1) proses pembuatan produk, dan 2) proses penyampaian produk kepada pelanggan. Pengukuran kinerja yang terkait dalam proses operasi dikelompokkan pada: waktu, kualitas, dan biaya.

#### 3. Proses Pelayanan Purna Jual

Proses ini merupakan jasa pelayanan pada pelanggan setelah penjualan produk/jasa tersebut dilakukan. Aktivitas yang terjadi dalam tahapan ini, misalnya penanganan garansi dan perbaikan penanganan atas barang rusak dan yang dikembalikan serta pemrosesan pembayaran pelanggan. Perusahaan dapat mengukur apakah upayanya

dalam pelayanan purna jual ini telah memenuhi harapan pelanggan, dengan menggunakan tolak ukur yang bersifat kualitas, biaya, dan waktu seperti yang dilakukan dalam proses operasi. Untuk siklus waktu, perusahaan dapat menggunakan pengukuran waktu dari saat keluhan pelanggan diterima hingga keluhan tersebut diselesaikan.

Dalam pengukuran kinerja perspektif proses bisnis internal yang akan menjadi perhatian bagi peternakan Sapi Perah Gunung Kawi yaitu inovasi produk serta meningkatkan kualitas pelayanan terhadap konsumen di peternakan. Sasaran strategi ini didasarkan pada peningkatan jumlah inovasi produk dan penilaian kualitas pelayanan karyawan oleh pemilik.

#### 4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dalam konsep Balanced Scorecard bersumber pada faktor sumber daya manusia, sistem, dan prosedur organisasi. Dalam perspektif ini, lebih menekankan pengukuran terhadap karyawan. Kaplan dan Norton (1996) membagi tolak ukur perspektif ini dalam tiga prinsip yaitu :

##### 1. *People*

Tenaga kerja pada perusahaan dewasa ini lebih lanjut dituntut untuk dapat berpikir kritis dan melakukan evaluasi terhadap proses dan lingkungan untuk dapat memberikan usulan perbaikan. Oleh sebab itu, dalam pengukuran strategi perusahaan, salah satunya harus berkaitan secara spesifik dengan kemampuan pegawai, yaitu apakah perusahaan telah mencanangkan peningkatan kemampuan sumber daya manusia yang dimiliki. Dalam kaitannya dengan sumber daya manusia ada tiga hal yang perlu ditinjau dalam menerapkan Balanced Scorecard :

##### a. Tingkat kepuasan karyawan

Kepuasan karyawan merupakan suatu para kondisi untuk meningkatkan produktivitas, kualitas, pelayanan kepada konsumen dan kecepatan bereaksi. Kepuasan karyawan menjadi hal yang penting khususnya bagi perusahaan jasa.

b. Tingkat perputaran karyawan (retensi karyawan)

Retensi karyawan adalah kemampuan perusahaan untuk mempertahankan pekerja-pekerja terbaiknya untuk terus berada dalam organisasinya. Perusahaan yang telah melakukan investasi dalam sumber daya manusia akan sia-sia apabila tidak mempertahankan karyawannya untuk terus berada dalam perusahaan.

c. Produktivitas karyawan

Produktivitas merupakan hasil dari pengaruh rata-rata dari peningkatan keahlian dan semangat inovasi, perbaikan proses internal, dan tingkat kepuasan pelanggan. Tujuannya adalah menghubungkan output yang dilakukan para pekerja terhadap jumlah keseluruhan pekerja.

2. *System*

Motivasi dan ketrampilan karyawan saja tidak cukup untuk menunjang pencapaian tujuan proses pembelajaran dan pertumbuhan apabila mereka tidak memiliki informasi yang memadai. Pegawai di bidang operasional memerlukan informasi yang memadai. Pegawai di bidang operasional memerlukan informasi yang cepat, tepat waktu dan akurat sebagai umpan balik, oleh sebab itu karyawan membutuhkan suatu system informasi yang mempunyai kualitas dan kuantitas yang memadai untuk memenuhi kebutuhan tersebut.

3. *Organizational Procedure*

Prosedur yang dilakukan suatu organisasi perlu diperhatikan untuk mencapai suatu kinerja yang handal. Prosedur dan perbaikan rutinitas harus diteruskan karena karyawan yang sempurna dengan informasi yang berlimpah tidak akan memberikan kontribusi pada keberhasilan usaha apabila mereka tidak dimotivasi untuk bertindak selaras dengan tujuan perusahaan atau apabila mereka tidak diberikan.

Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, sasaran strategis yang menjadi perhatian bagi peternakan Sapi Perah Gunung Kawi adalah adanya meningkatkan kualitas karyawan, meningkatkan loyalitas karyawan, serta menciptakan budaya

perusahaan yang profesional. Pengukurannya dilakukan dengan membandingkan realisasi dengan target yang telah ditetapkan. Sasaran strategi ini didasarkan oleh data peternakan Sapi Perah Gunung Kawi dan penilaian realisasi oleh pemilik.

### 3.4 Pengujian Keabsahan Data

Moleong (1993: 173) mengemukakan bahwa untuk menetapkan keabsahan (trustworthiness) data diperlukan teknik pemeriksaan. Pelaksanaan teknik pemeriksaan didasarkan atas sejumlah kriteria tertentu. Ada empat kriteria yang digunakan, yaitu derajat kepercayaan (credibility), keteralihan (transferability), kebergantungan (dependability), dan kepastian (conformability). Sesuai dengan kriteria keabsahan data, maka teknik pemeriksaan yang dipakai yaitu:

#### 1. Perpanjangan Keikutsertaan

Peneliti sebagai instrumen terlibat langsung dalam kegiatan eksplorasi, dengan perpanjangan keikutsertaan peneliti, maka akan meningkatkanderajat kepercayaan data yang dikumpulkan.

#### 2. Ketekunan Pengamatan

Data dikumpulkan dan diamati dengan tekun untuk mengetahui ciri-ciridan unsur-unsur dalam situasi yang sangat relevan dengan persoalan/isuyang sedang dicari dan kemudian memusatkan diri pada hal-hal tersebutsecara rinci.

#### 3. Triangulasi

Triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain diluar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data itu. Denzim dalam Moleong (2007: 330), membedakan empat macam triangulasi sebagai teknik pemeriksaan yang memanfaatkan penggunaan sumber, metode, penyidik, dan teori.

