

## BAB III

### METODOLOGI PENELITIAN

#### 3.1. Tahapan Penelitian

Penelitian ini dilakukan untuk mengukur kinerja perusahaan dengan fokus pada Departemen Produksi (PPIC) yang berbasis Perspektif *Learning and Growth* dalam *Balanced Scorecard* dengan mengacu pada pengembangan dan pembelajaran Sumber Daya Manusia (SDM) perusahaan. Penelitian dilakukan di PT. Ultrajaya Milk Industry & Trading Company Tbk.

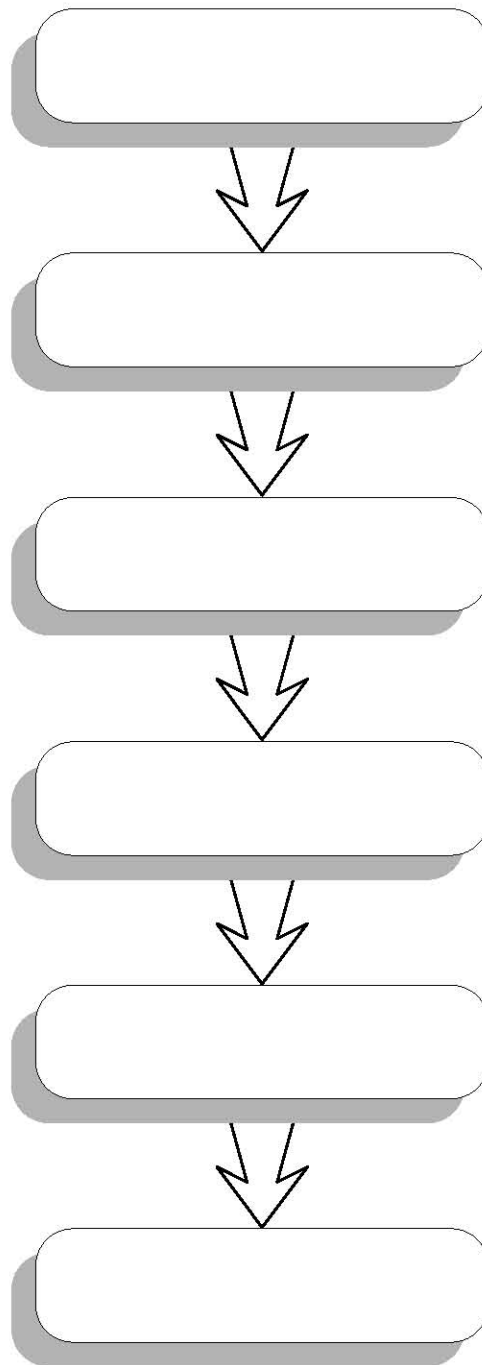
Secara garis besar, pada penelitian ini akan dilakukan beberapa tahapan penelitian, yaitu sebagai berikut :

1. **Studi Pendahuluan**, pada tahap ini akan dilakukan studi literatur dan studi lapangan. Studi literatur dilakukan untuk mengetahui dan mengkaji secara teoritis metode yang dipakai untuk memecahkan masalah yaitu *Balanced Scorecard* dengan fokus Perspektif *Learning and Growth*, sedangkan studi lapangan digunakan untuk merumuskan masalah-masalah yang ada dan juga mengumpulkan data-data yang diperlukan sesuai dengan tinjauan Perspektif *Learning and Growth*.
2. **Perumusan Masalah**, Pada tahap ini dilakukan perumusan mengenai permasalahan yang terjadi pada Departemen yang diteliti (Departemen Produksi, PT. Ultrajaya Milk Industry & Trading Company Tbk.) sekaligus merumuskan tujuan penelitian. Perumusan masalah didapat dari hasil analisis peneliti pada waktu studi lapangan dan data-data yang diambil dan data-data dari hasil wawancara (*Interview*) dengan pihak manajemen. Hasil perumusan masalah ini sekaligus sebagai bahan untuk dijadikan tujuan dari penelitian yang dilakukan.
3. **Pengumpulan dan Pengolahan Data**, pada tahap ini dilakukan pengumpulan data-data yang diperlukan sebagai bahan yang digunakan

untuk memecahkan masalah yang telah dirumuskan pada tahap kedua. Setelah data terkumpul, dilakukan pengolahan data yang akan digunakan pada tahapan analisis. Pada proses analisis akan dikaji lebih lanjut tentang masalah yang dihadapi serta perbandingannya dengan hasil pengolahan data.

4. **Analisis**, pada tahap ini akan dilakukan peringkasan hasil pembahasan masalah dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* dengan fokus tinjauan pada Perspektif *learning and growth*. Secara umum pembahasan masalah berisi tahapan langkah-langkah yang terdapat dalam Perspektif *learning and growth*. Setiap tahapan akan dibahas secara lengkap sesuai langkah-langkah yang terdapat dalam Perspektif *learning and growth*. Dari hasil pengolahan pada tahap sebelumnya akan digunakan sebagai bahan analisis lebih lanjut guna mendapatkan hasil pemecahan masalah. Hasil pemecahan masalah ini diharapkan akan dapat memberikan dukungan atau alat bantu yang berguna untuk kepentingan Departemen yang terkait sehingga manfaat penelitian bisa dirasakan oleh Departemen Produksi (PPIC) dan Perusahaan secara umum.
5. **Kesimpulan**, pada tahap ini dilakukan penyimpulan terhadap hasil penelitian yang telah dilaksanakan, berdasarkan hasil pengolahan data dan analisis pembahasan masalah. Kesimpulan ini berupa pernyataan-pernyataan yang menggambarkan keadaan masalah sebenarnya serta jawaban dari penyelesaian masalah.
6. **Saran**, sebagai tindak lanjut dari pernyataan-pernyataan yang berasal kesimpulan, pada tahapan ini diajukan beberapa usulan-usulan yang kiranya dapat diterima sebagai pertimbangan dalam pengambilan keputusan oleh Departemen Produksi (PPIC) PT. Ultrajaya Milk Industry & Trading Company Tbk. untuk perbaikan dan peningkatan di masa yang akan datang.

Tahapan penelitian lebih jelasnya dapat dilihat pada gambar berikut ini.



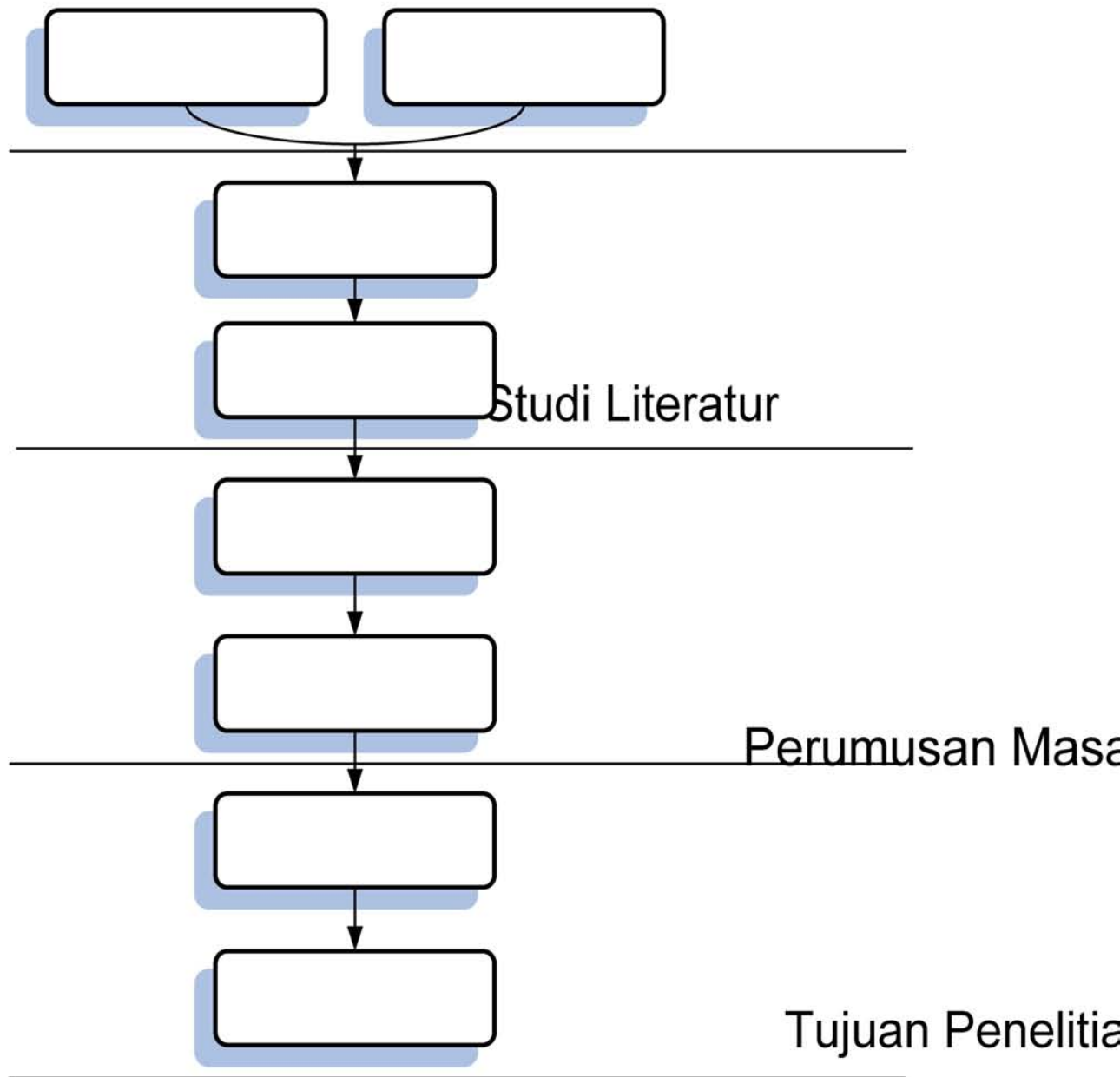
Studi

Perum

Pengumpul

Gambar 3.1 Tahapan Penelitian

Secara lebih detil tahapan penelitian tersebut terdiri dari beberapa sub tahapan, dan secara lengkap terlihat pada gambar berikut:



Gambar 3.2 Detail Tahapan Penelitian

Pengumpulan dan  
Pengolahan Data

### 3.2. Studi Pendahuluan

#### 3.2.1. Studi literatur

Studi literatur dilakukan dengan cara mencari atau mengumpulkan bahan-bahan yang berhubungan dengan *Balanced Scorecard* melalui:

- Buku (*text book*), literatur ini didapatkan di perpustakaan atau dengan cara membeli.
- Artikel, literatur ini didapatkan dari internet. *Keyword* yang dipakai adalah *Balanced Scorecard, Learning and Growth, key performance management, kinerja perusahaan, dan lain-lain*. Artikel yang dicari adalah artikel dari dalam ataupun luar negeri.
- Skripsi atau penelitian yang sudah dilakukan, literatur ini didapatkan dari internet dan dari perpustakaan. Topik atau tema Skripsi yang dicari adalah topik atau tema yang berhubungan dengan penelitian yang dilakukan khususnya metode pemecahan masalah yang digunakan dalam penelitian. Demikian juga halnya dengan penelitian-penelitian yang berhubungan dengan metode *Balanced Scorecard*.

#### 3.2.2. Studi lapangan

Studi lapangan dilakukan untuk :

- Mengetahui permasalahan yang ada di tempat penelitian, yaitu Departemen Produksi (PPIC) PT. Ultrajaya Milk Industry & Trading Company Tbk.
- Mengumpulkan data-data yang diperlukan, sesuai dengan kajian secara teoritis metode pemecahan masalah yang digunakan.

Studi lapangan dilakukan dengan cara memeriksa semua data yang ada dan juga wawancara (*Interview*) dengan pihak manajemen yakni di Departemen Produksi dan Departemen *Personnel & General Affair*. Hasil data yang diperoleh akan dibahas lebih lanjut pada bagian pengumpulan data.

### 3.3. Perumusan Masalah

Dari hasil studi lapangan yang dilakukan, maka dapat disimpulkan beberapa masalah yang ada di Departemen Produksi (PPIC), yaitu sebagai berikut:

1. Belum diketahui secara pasti efektivitas kinerja Departemen terkait selama ini.
2. Belum terlihat secara jelas strategi-strategi Departemen terkait yang harus diterapkan untuk meningkatkan kinerjanya.
3. Masih banyaknya hambatan-hambatan dalam peningkatan kinerja SDM terutama personel kerja yang terdapat di Departemen terkait, sehingga menimbulkan permasalahan dalam peningkatan kinerja Departemen secara keseluruhan.

Dari beberapa masalah yang ditemukan dalam studi lapangan, maka masalah yang akan dikaji lebih lanjut pada penelitian ini adalah:

1. Seberapa efektifkah sistem penilaian kinerja yang ada saat ini di Departemen Produksi (PPIC)?
2. Bagaimana cara meningkatkan efektivitas sistem penilaian kinerja di Departemen Produksi (PPIC) berbasis Perspektif *Learning and Growth*?

Selanjutnya hasil perumusan masalah ini akan digunakan untuk menentukan tujuan penelitian yang dilakukan di Departemen Produksi (PPIC) PT. Ultrajaya Milk Industry & Trading Company Tbk., yaitu:

1. Untuk mengetahui dan menganalisa efektivitas penilaian kinerja yang ada saat ini yang dikaji melalui Perspektif *Learning and Growth* pada Departemen Produksi di PT. Ultrajaya Milk Industry & Trading Company Tbk. dapat diterapkan dan menghasilkan output yang baik serta bagaimana tindak lanjut yang diperlukan.
2. Untuk dijadikan sub variabel (*micro*) dalam membangun *Balanced Scorecard* secara keseluruhan (*macro*) pada Departemen Produksi di PT. Ultrajaya Milk Industry & Trading Company Tbk.

3. Untuk meningkatkan manajemen kinerja Departemen Produksi di PT. Ultrajaya Milk Industry & Trading Company Tbk. secara berkelanjutan (*continues improvement*).

### 3.4. Pengumpulan dan Pengolahan Data

Data-data dikumpulkan menggunakan Form data yang diperoleh melalui wawancara dengan pihak manajemen dan questioner yang berfokus pada pengukuran Perspektif *Learning and Growth*. Untuk menghasilkan pengukuran *Balanced Scorecard* secara keseluruhan, maka data yang dikumpulkan tidak hanya berdasarkan satu Perspektif yang diteliti saja, melainkan juga mempertimbangkan tiga Perspektif yang lainnya. Sehingga data-data tersebut dapat membentuk indikator dalam Perspektif *Learning and Growth* yang memiliki keterkaitan dengan Perspektif lainnya. Data-data tersebut adalah sebagai berikut :

- Absensi, data ini berupa laporan jumlah karyawan yang tidak masuk kantor dengan izin dan tanpa alasan dalam periode tertentu.
- Jumlah karyawan operator, data ini diperoleh dari Departemen HRD dan Departemen *Gen. Affair*, melalui *interview* dan Form yang diberikan langsung oleh peneliti.
- Jumlah staf manajemen di Departemen Produksi (PPIC), data ini diperoleh dari Departemen HRD dan Departemen *Gen. Affair*, melalui *interview* dan Form yang diberikan langsung oleh peneliti.
- Jumlah seluruh karyawan Departemen Produksi (PPIC), data ini diperoleh dari Departemen HRD dan Departemen *Gen. Affair*, melalui Form yang diberikan langsung oleh peneliti.
- Jumlah Karyawan yang keluar dalam periode tertentu, data ini diperoleh melalui Form yang diberikan peneliti ke Departemen HRD dan Departemen *Gen. Affair*.
- Lama pegawai bekerja, didapatkan dari data pegawai yang ada sampai saat penelitian dilakukan.
- Komposisi dasar pendidikan karyawan, data yang diambil data yang ada sampai saat penelitian dilakukan.

- Tingkat senioritas karyawan, yang merupakan data kebijakan perusahaan dalam penentuan tingkat senioritas.
- Daftar Pelatihan, data ini berupa catatan daftar hadir karyawan untuk pelatihan internal dan catatan keikutsertaan karyawan untuk pelatihan eksternal.
- Data sertifikat keanggotaan asosiasi profesional baik anggota resmi atau dari *interview* secara langsung kepada karyawan inti yang memiliki keanggotaan biasa.

Data-data yang dikumpulkan dan hasil dari pengolahan data yang dikumpulkan akan digunakan pada tahap analisis dengan difokuskan pada peninjauan Perspektif *Learning and Growth* dalam metode *Balanced Scorecard*, yang secara spesifik dibagi ke dalam masing-masing indikator. Pembagian dan perincian indikator yang digunakan dalam analisis sesuai dengan Perspektif *Learning and Growth* adalah sebagai berikut:

1. *Absenteeism*

Data absensi yang merupakan jumlah ketidakhadiran karyawan yang tidak masuk kantor dengan izin dan tanpa alasan (bolos).

2. *Employees Composition*

Komposisi karyawan adalah proses pengintegrasian antara karyawan dengan segi pekerjaannya. Untuk mengidentifikasi komposisi tersebut diperlukan data :

- Jumlah karyawan operator, adalah banyaknya karyawan yang menduduki di bagian produksi dalam pabrik, baik pada bagian awal proses pembuatan produk sampai dengan produk jadi (*finishing*).
- Jumlah staf inti, adalah banyaknya karyawan yang menduduki pada bagian manajemen produksi.

3. *Turn Over*

Retensi karyawan (*Turn Over*) adalah untuk mempertahankan selama mungkin para pekerja yang diminati perusahaan. Para pekerja yang

bekerja dalam jangka yang lama dan loyal membawa nilai perusahaan, pengetahuan tentang berbagai proses organisasional, dan diharapkan sensitivitasnya terhadap kebutuhan para pelanggan.

- Jumlah Keseluruhan Karyawan, merupakan total keseluruhan karyawan yang ada pada Departemen Produksi (PPIC), yaitu karyawan operator dan staf inti.
- Jumlah karyawan Keluar, adalah banyaknya karyawan yang keluar atau berhenti dari keseluruhan jumlah karyawan di Departemen Produksi (PPIC) dalam beberapa periode tertentu.

#### 4. *Promotion Bases*

Dari hasil *interview* diketahui pedoman dasar untuk mempromosikan karyawan pada bagian Departemen Produksi yaitu dengan klasifikasi :

- Pengalaman (*senioritas*), yaitu promosi yang didasarkan pada lamanya pengalaman kerja karyawan.
- Kecakapan (*ability*), yaitu total dari semua keahlian yang diperlukan untuk mencapai hasil yang bisa dipertanggungjawabkan, biasanya kecakapan bisa diukur dengan tingkat pendidikan yang dimiliki karyawan, walaupun tidak menjamin secara 100% kecakapan yang dimiliki.
- Kombinasi Pengalaman dan Kecakapan, yaitu promosi yang berdasarkan pada lamanya kerja, tingkat pendidikan yang dimiliki karyawan, dan hasil kenaikan golongan atau *grade*.

#### 5. *Training*

- Daftar pelatihan, yaitu jumlah karyawan pelatihan yang dilaksanakan perusahaan khususnya pelatihan karyawan di Departemen Produksi dalam periode tertentu, baik pelatihan internal maupun pelatihan eksternal.

- Daftar hadir karyawan (pelatihan internal), jumlah kehadiran karyawan dari keseluruhan karyawan yang mengikuti pelatihan yang dilaksanakan dalam internal perusahaan.
- Daftar keikutsertaan karyawan (pelatihan eksternal), merupakan jumlah karyawan yang mengikuti pelatihan yang dilaksanakan diluar perusahaan.

#### 6. *Professional Association Membership*

Keanggotaan dalam Asosiasi Profesi adalah keikutsertaan karyawan perusahaan dalam suatu asosiasi profesi/perhimpunan/ikatan/perkumpulan yang terkait dengan kegiatan perusahaan baik sebagai calon anggota, anggota biasa, pengurus maupun sebagai anggota dewan kehormatan.

- Jumlah staf inti, adalah banyaknya karyawan yang menduduki pada bagian manajemen produksi.
- Data sertifikat keanggotaan Asosiasi Profesi.

Keterkaitan data-data yang terdapat dalam setiap indikator di atas selanjutnya akan dijelaskan pada gambar proses penerapan Perspektif *Learning and Growth* secara keseluruhan.

### 3.5. Analisis

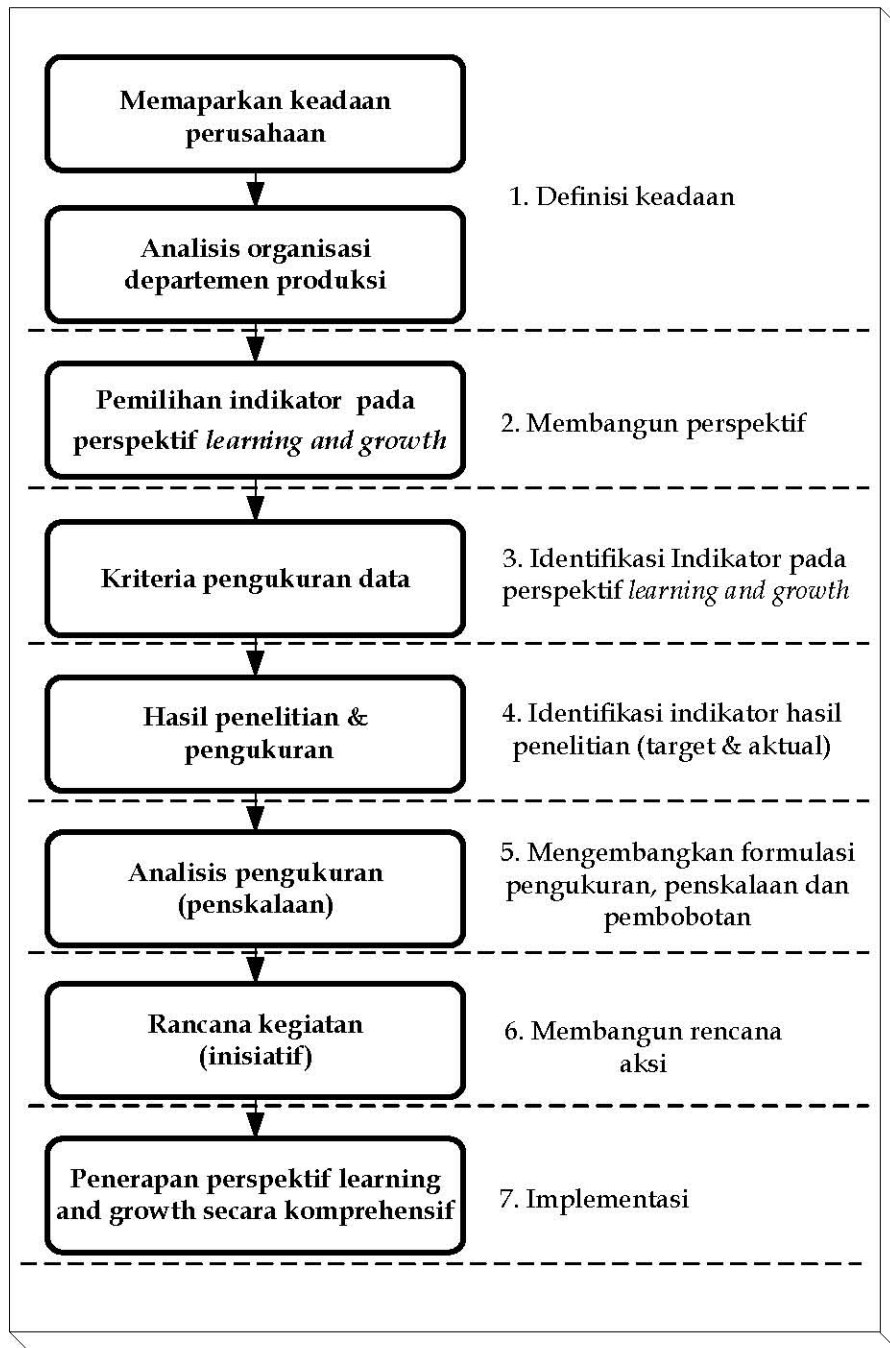
Inti pada bagian analisis adalah mengukur kinerja pada Departemen Produksi (PPIC) dengan menggunakan tinjauan Perspektif *Learning and Growth* pada *Balanced Scorecard*. Analisis dilakukan secara bertahap sesuai dengan tahapan-tahapan yang terdapat dalam Perspektif *Learning and Growth*. Tahapan proses atau langkah-langkah untuk pembangunan Perspektif *Learning and Growth* dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 3.1 Langkah pembangunan Perspektif *Learning and Growth*

Langkah	Deskripsi	Keterangan
1	Mendefinisikan keadaan	• Memaparkan keadaan perusahaan
		• Analisis Organisasi pada Departemen Produksi
2	Membangun Perspektif	• Indikator yang dipilih disesuaikan dengan keadaan yang diharapkan oleh Departemen Produksi (data & survey)
3	Mengidentifikasi indikator dalam Perspektif <i>Learning and Growth</i>	• Kriteria pengukuran data
4	Mengidentifikasi data indikator hasil penelitian antara aktual dan target Departemen	• Hasil penelitian dan Pengukuran
5	Mengembangkan formulasi pengukuran, penskalaan dan pembobotan	• Analisis pengukuran pada data indikator (penskalaan)
6	Membangun rencana aksi	• Rencana kegiatan (inisiatif)
7	Implementasi	• Penerapan Perspektif Learning and Growth secara komprehensif

(Langkah setiap perspektif ini dimodifikasi dari pembangunan metode *Balanced Scorecard* secara keseluruhan dalam buku "*Performance Driver*", Jils Goran Olve, Jan Roy, and Magnus Wetter, *A Practical Guide to using The Balanced Scorecard*, Wiley, 1999)

Langkah-langkah pembangunan pengukuran Perspektif *Learning and Growth* tersebut dapat digambarkan sebagai berikut :



**Gambar 3.3** Langkah pembangunan Perspektif *Learning and Growth*

(Langkah setiap perspektif ini dimodifikasi dari pembangunan metode *Balanced Scorecard* secara keseluruhan dalam buku "*Performance Driver*", Jils Goran Olve, Jan Roy, and Magnus Wetter, *A Practical Guide to using The Balanced Scorecard*, Wiley, 1999)

Hasil dari proses analisis ini nanti adalah gambaran secara umum dari *Scorecard* pada Perspektif *Learning and Growth* yang dibangun berdasarkan tahapan-tahapan pada tabel tersebut. *Scorecard* yang dihasilkan dari proses analisis merupakan model yang digunakan sebagai alat bantu dalam pemecahan masalah.

### 3.6. Kesimpulan

Dari hasil analisis yang dibuat, maka akan diambil kesimpulan tentang (dengan segi peninjauan pada Perspektif *Learning and Growth*) :

- Kinerja Departemen Produksi (PPIC) saat ini.
- Faktor kritis sukses Departemen Produksi (PPIC).

### 3.7. Saran

Dari hasil analisis dan saran tersebut, maka langkah-langkah sebagai input atau usulan untuk perbaikan dan peningkatan kinerja dimasa yang akan datang, adalah sebagai berikut :

- Tindakan yang harus diambil dan dilakukan oleh pihak manajemen perusahaan umumnya dan seluruh pegawai di Departemen Produksi (PPIC) khususnya.
- Kebijakan yang harus diambil perusahaan dan Departemen Produksi (PPIC) khususnya.
- Kemungkinan peningkatan kinerja pada Departemen Produksi (PPIC).