

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1.Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian kualitatif. Menurut Mc. Millan & Schumacher (2003), penelitian kualitatif adalah suatu pendekatan yang juga disebut pendekatan investigasi karena biasanya peneliti mengumpulkan data secara tatap muka dan berinteraksi secara langsung dengan subjek penelitian. Menurut (Moleong, 2010:6) penelitian kualitatif ditujukan untuk memahami berbagai fenomena yang terjadi, apa yang ditafsirkan oleh subjek penelitian seperti perilaku, pandangan, motif, tindakan, yang secara holistik dengan cara deskriptif dalam rangkaian kata dan tata bahasa terhadap sebuah konteks khusus dan alamiah dengan mengkaji berbagai metode ilmiah. Karakteristik penelitian kualitatif bersifat sirkuler. Lexi J. Moleong, (2004, hlm. 8-13) menjelaskan:

Ciri-ciri atau karakteristik penelitian kualitatif adalah (1) berlatar alamiah atau pada konteks dari suatu keutuhan (entity), (2) mengandalkan manusia sebagai alat penelitian (instrumen), (3) memanfaatkan metode kualitatif, yaitu melalui pengamatan, wawancara, atau penelaahan dokumen, (4) menganalisis secara induktif, (5) mengarahkan sasaran pada usaha menemukan teori dari dasar (grounded theory), (6) bersifat deskriptif, (8) membatasi studi dengan fokus, (9) memiliki kriteria khusus untuk menguji keabsahan data, (10) desain atau rancangan penelitian bersifat sementara, dan (11) hasil penelitian disepakati bersama antara pihak peneliti dengan subyek yang diteliti.

Metode yang digunakan pada penelitian ini yaitu metode deskriptif analisis. Menurut Sugiyono, pengertian metode deskriptif analisis adalah sebagai berikut: “Metode Deskriptif Analisis merupakan metode penelitian dengan cara mengumpulkan data-data sesuai dengan yang sebenarnya kemudian data-data tersebut disusun, diolah dan dianalisis untuk dapat memberikan gambaran mengenai masalah yang ada” (Sugiyono, 2018). Dengan kata lain penelitian deskriptif analitis mengambil masalah atau memusatkan perhatian kepada masalah-masalah sebagaimana adanya saat penelitian dilaksanakan, hasil penelitian yang kemudian diolah dan dianalisis untuk diambil kesimpulannya.

Adapun prosedur yang ditempuh dalam penelitian ini melalui tiga tahap, yaitu: (1) tahapan persiapan, (2) tahapan pelaksanaan penelitian, dan (3) tahapan analisis data. Langkah awal yang dilakukan dalam tahapan persiapan mencakup

beberapa hal yakni: observasi, studi pendahuluan, perencanaan penelitian, merumuskan masalah, dan merumuskan tujuan.

Dalam tahapan pelaksanaan penelitian, peneliti mengumpulkan data dari sumber-sumber yang mendukung penelitian baik informan sebagai sumber primer maupun dokumentasi sebagai sumber sekunder yang mendukung penelitian ini. Pada tahapan analisis data, peneliti melakukan reduksi data, penyajian data, dan pengambilan keputusan dalam bentuk simpulan dan rekomendasi. Ouput dari penelitian ini adalah hasil draft skripsi.

Berdasarkan definisi-definisi di atas, penulis menyimpulkan penelitian kualitatif sebagai suatu prosedur penelitian yang dilakukan untuk mengungkap fenomena yang terjadi secara menyeluruh dan saling berhubungan, yang menghasilkan data deskriptif pada suatu konteks khusus dengan pertimbangan dan kajian dari berbagai metode ilmiah.

3.2.Subjek Penelitian: Studi Kasus

Penelitian ini menggunakan studi kasus sebagai strategi penelitian untuk peneliti melakukan pengamatan dan penyelidikan terhadap sebuah aktivitas dan proses pada sekelompok individu. Proses yang dipilih untuk pengembangan penelitian ini adalah studi kasus, karena studi kasus dimaksudkan untuk melakukan "studi intensif dan terperinci terhadap suatu entitas yang terdefinisi dengan baik, sebuah kasus yang unik, spesifik, berbeda dan kompleks" (Sousa dan Baptista, 2011, hlm. 64). Bagi Yin (2014), ada tiga kondisi yang harus dipertimbangkan ketika memilih studi kasus: pertama, jenis pertanyaan penelitian, yang bentuknya harus berupa pertanyaan "bagaimana" dan "mengapa"; kedua, peneliti tidak memiliki kontrol atas perilaku orang-orang dalam penelitian; ketiga, fokus penelitian adalah menganalisis peristiwa nyata dan bukan peristiwa masa lalu. Bukti dalam penelitian studi kasus harus memiliki banyak sumber.

Yin (2014) menyarankan beberapa jenis sumber: dokumen, catatan resmi, wawancara, observasi langsung, observasi melalui partisipasi dalam tindakan yang sedang dipelajari, dan artefak (misalnya, perangkat teknologi). Selain itu, menurut Yin (2014), penggunaan berbagai sumber bukti memungkinkan pengurutan bukti-bukti yang sama dan konvergensi mereka ke hasil yang sama.

Ini adalah salah satu prinsip yang harus diikuti oleh studi kasus. Prinsip kedua adalah membuat basis data yang memungkinkan pengorganisasian dan pendokumentasian data yang terkumpul. Prinsip ketiga yang harus diikuti adalah meningkatkan keandalan informasi. Terakhir, prinsip keempat mempertimbangkan bahwa kehati-hatian diperlukan dalam penggunaan informasi dari sumber-sumber elektronik. Jenis pendekatan ini membutuhkan keterlibatan yang kuat dari peneliti dalam pengumpulan dan analisis data, dan kualitasnya sangat bergantung pada pengetahuan, kepekaan, dan integritas peneliti.

Penelitian ini membatasi waktu dan aktivitas yang menjadi pengamatan pada periode penelitian. Penulis mengumpulkan informasi secara lengkap dengan berbagai prosedur penelitian yang dipaparkan pada metode pengumpulan data. Subjek penelitian yang menjadi studi pada penelitian ini yaitu manajemen dan karyawan PT Venamon sebagai perusahaan manufaktur yang bergerak di industri alas kaki.

3.2.1. Tempat dan Waktu Penelitian

Penulis melaksanakan penelitian di PT Venamon yang berlokasi di Jalan Terusan Kopo KM 11.5 No. 127, Pangauban, Kec. Katapang, Kabupaten Bandung, Jawa Barat. Pengumpulan data dilakukan sepanjang Bulan Agustus 2023.

3.3. Instrumen Penelitian

Menurut Sugiyono (2016:305) menyatakan bahwa instrumen penelitian kualitatif adalah peneliti itu sendiri. Hal ini berarti seorang peneliti menjadi alat untuk merekam informasi selama berlangsungnya penelitian. Peneliti sebagai *human instrument* akan mencari dan mengumpulkan data yang diperlukan dalam penelitian. Data-data yang menjadi alat bantu dalam penelitian ini informasi dari manajemen dan karyawan perusahaan sebagai informan penelitian serta dokumen-dokumen pendukung pengukuran kinerja perusahaan.

3.4. Metode Pengumpulan Data

1. Wawancara

Metode pengumpulan data yang diterapkan dalam penelitian ini yaitu *in depth interview* atau wawancara secara mendalam. Wawancara menjadi

bagian tak terpisahkan dari pengumpulan data pada penelitian kualitatif. Menurut (Moleong, 2005: 186) wawancara mendalam menjadi alur dalam pengumpulan informasi yang dalam, terbuka, dan bebas terkait masalah dan fokus penelitian yang diarahkan kepada tujuan penelitian. Wawancara dilakukan dengan mengajukan serangkaian rincian pertanyaan kepada informan/responden terhadap sebuah topik yang telah ditentukan untuk mengetahui pendapat responden mengenai cara mereka memandang sebuah permasalahan. Peneliti perlu membangun suasana yang nyaman saat mengadakan wawancara agar informan dapat rileks dan mengutarakan pendapatnya dengan baik untuk menghindari rasa sungkan dan canggung saat wawancara berlangsung. Wawancara mendalam menjadi salah satu alat pada penelitian ini guna mencocokkan dan mengonfirmasi data sekunder yang penulis dapatkan dalam hal ini yaitu laporan keuangan dan catatan akuntansi yang ada pada objek penelitian. Terkait subjek yang ditujukan peneliti untuk diwawancara yaitu manajemen dan karyawan PT Venamon dengan menggunakan *snowball sampling*. Teknik penentuan sampel ini merupakan teknik dimana peneliti memilih terlebih dulu satu atau dua orang yang menjadi informan utama kemudian bertambah sesuai dengan rujukan yang diberikan oleh orang sebelumnya dalam rangka melengkapi informasi yang dibutuhkan peneliti (Zikmund dkk, 2013)

2. Observasi

Observasi dilakukan penulis untuk mengamati praktik manajemen kinerja dan aktivitas dalam perusahaan sehubungan dengan tugas dan sasaran kerja tiap sub-organisasi dalam PT Venamon, serta bagaimana manajemen mengoptimalkan kinerja para karyawannya. Observasi yang dilakukan oleh penulis yaitu observasi non partisipan dimana peneliti tidak melibatkan diri secara langsung pada aktivitas responden namun hanya sebagai pengamat independen (Sugiyono, 2011: 145).

3. Dokumentasi

Selain wawancara dan observasi, peneliti juga menggunakan sarana lain dalam pengumpulan data yaitu seperti yang telah dijelaskan pada paragraf sebelumnya terkait data sekunder yang bersumber pada catatan keuangan

dan non keuangan yang ada yang menjadi instrumen perhitungan kinerja keuangan maupun kinerja operasional.

3.5. Jenis dan Sumber Data

Sumber data yang dikumpulkan pada penelitian ini meliputi data primer dan data sekunder. Data primer adalah data yang didapatkan melalui pengamatan langsung yang dilakukan pada wawancara, dan observasi. Data sekunder menjadi sumber data pelengkap yang mendukung data primer. Sumber data sekunder yang dikumpulkan oleh penulis yaitu dari catatan akuntansi dan dokumen-dokumen keuangan.

3.6. Keabsahan/Validasi Data

Data-data yang diperoleh di lapangan perlu diuji keabsahannya agar dapat diyakini validitas dan reabilitasnya. Proses dalam menguji keabsahan data pada penelitian kualitatif yaitu triangulasi. Menurut (Afifuddin, 2009:143) triangulasi adalah teknik pengecekan keabsahan data dengan memanfaatkan hal lain di luar data tersebut untuk keperluan pemeriksaan atau sebagai pembanding terhadap data itu.

Menurut Denzin & Yvonna (2009) Terdapat 3 jenis triangulasi sebagai teknik pemeriksaan untuk mencapai keabsahan data pada penelitian ini yaitu:

1. Triangulasi sumber

Memvalidasi data atau keabsahan sebuah informasi dengan berbagai sumber perolehan data. Triangulasi sumber pada penelitian ini memfokuskan validasi pada informasi-informasi yang diberikan oleh manajer PT Venamon selaku informan dalam setiap pandangannya untuk mendapatkan sebuah jawaban yang divalidasi satu informan dengan yang lainnya.

2. Triangulasi metode

Validasi data pada teknik triangulasi ini yaitu dengan membandingkan data yang diperoleh antar metode pengumpulan data yaitu antar hasil wawancara dengan observasi dan dokumentasi untuk mendapatkan keabsahan informasi satu dengan metode lainnya.

3. Triangulasi teori

Dilakukan dengan menggunakan berbagai teori yang relevan untuk mengonfirmasi dan memperkuat data-data yang dikumpulkan dapat diyakini keabsahannya

Berdasarkan paparan teknik-teknik triangulasi di atas, maka teknik triangulasi yang digunakan oleh penulis secara langsung pada penelitian ini yaitu triangulasi sumber, metode, dan teori. Triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan informasi yang didapatkan dari satu informan dengan informan lain untuk dapat saling mengklarifikasi. Triangulasi metode dilakukan dengan membandingkan informasi-informasi yang didapatkan dari wawancara, observasi, maupun dokumentasi untuk melihat keterkaitan dan kesamaannya satu sama lain sehingga mendapatkan informasi yang akurat dan didukung dari berbagai sumber dan perspektif. Triangulasi teori dilakukan dengan membandingkan data yang diperoleh penulis dari serangkaian pengumpulan data kualitatif dengan perspektif teori yang relevan dengan tujuan penelitian. Hal ini dilakukan untuk menghindari bias individu peneliti atas temuan dan interpretasi yang dihasilkan. Teori utama yang digunakan sebagai pembanding pada penelitian ini adalah *Balanced Scorecard*.

3.7. Metode Analisis Data

Dari data yang sebelumnya telah penulis kumpulkan melalui serangkaian pengumpulan data, metode analisis yang diterapkan penulis pada penelitian ini adalah dengan menguji keabsahan data yang ada pada wawancara, observasi, dan dokumentasi dengan membandingkannya satu sama lain dan mengemukakan interpretasi dan kesimpulan yang penulis kemukakan pada bagian pembahasan penelitian ini. Adapun langkah-langkahnya penulis paparkan sebagai berikut:

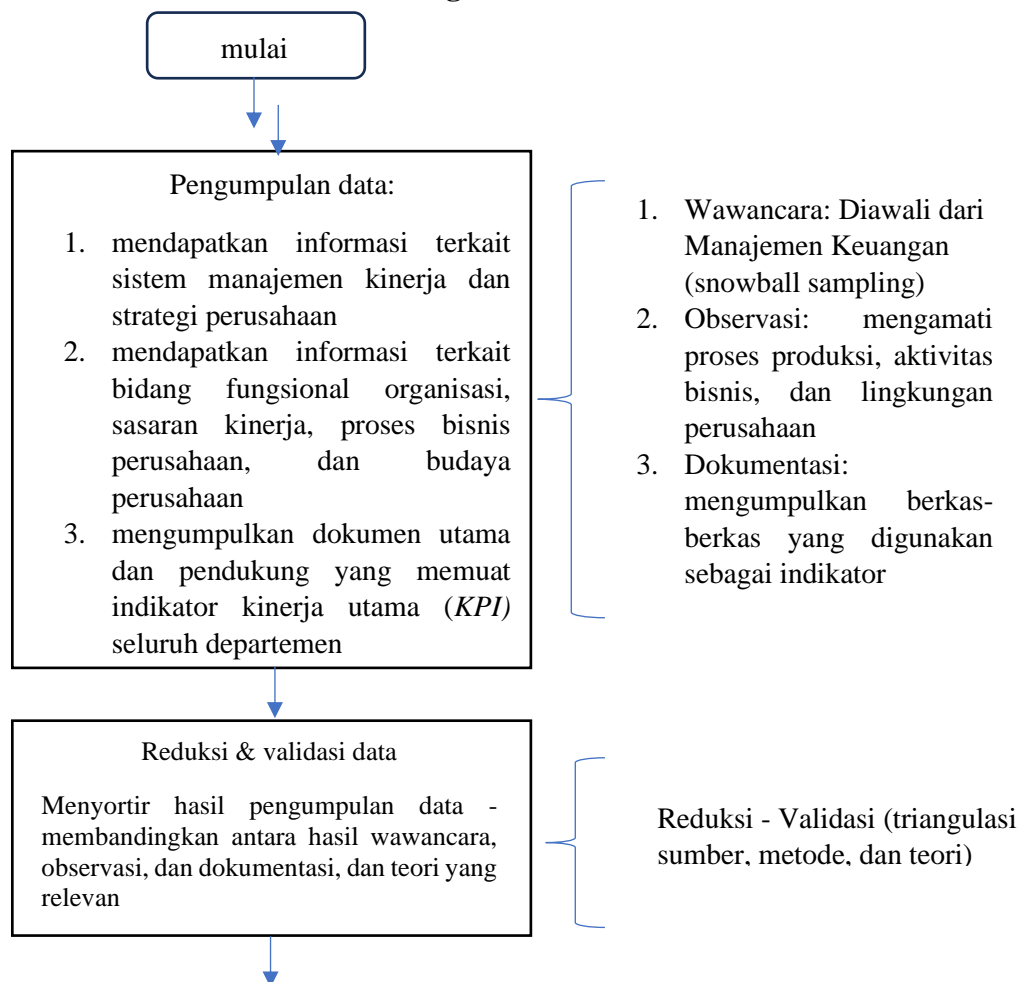
1. Pengumpulan data: pengumpulan data dilakukan penulis dengan melakukan serangkaian pengumpulan data melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi untuk menghimpun data-data mentah yang kemudian akan diolah penulis untuk dibandingkan, dinarasikan, dan diinterpretasikan kepada masalah penelitian
2. Reduksi data: reduksi data dilakukan untuk meringkas data-data yang penting sehingga dapat mempertajam analisis dan memilah informasi-informasi yang relevan terkait masalah penelitian.

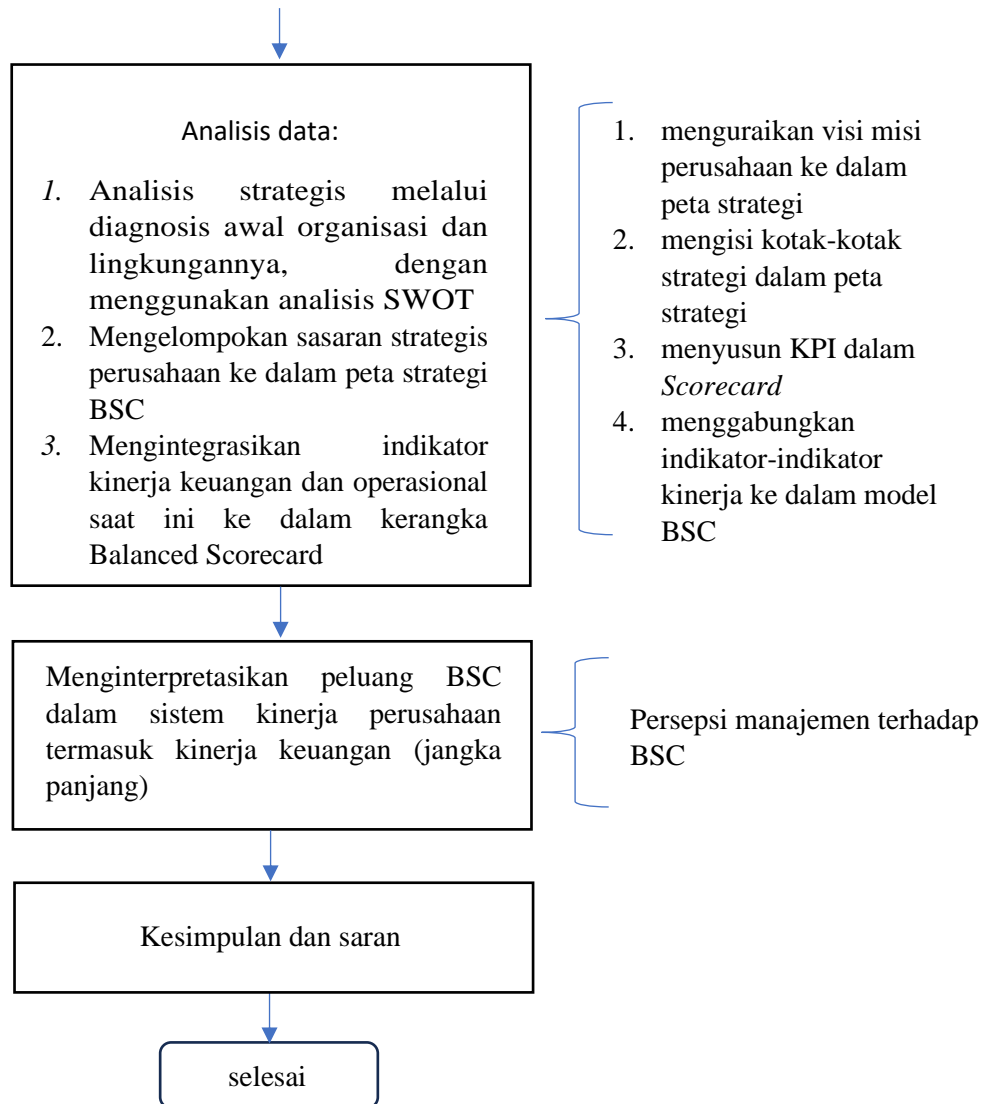
3. Penyajian data: pada tahap ini penulis menyajikan hasil pengumpulan data yang telah disortir ke dalam deskripsi dan bentuk tabel untuk pos pos akun dan rasio-rasio keuangan yang didapatkan dari perhitungan akuntansi.

Verifikasi dan penarikan kesimpulan: dari hasil pengolahan dan penyajian berbagai informasi yang relevan, penulis menarik kesimpulan-kesimpulan untuk menjawab rumusan masalah yang sebelumnya telah dipaparkan dan memberikan saran-saran baik untuk objek dan subjek penelitian maupun kepada para pembaca dan peneliti selanjutnya.

3.8.Langkah Penelitian

Gambar 3.1. Langkah Penelitian





3.9. Inisiasi Balanced Scorecard pada PT Venamon

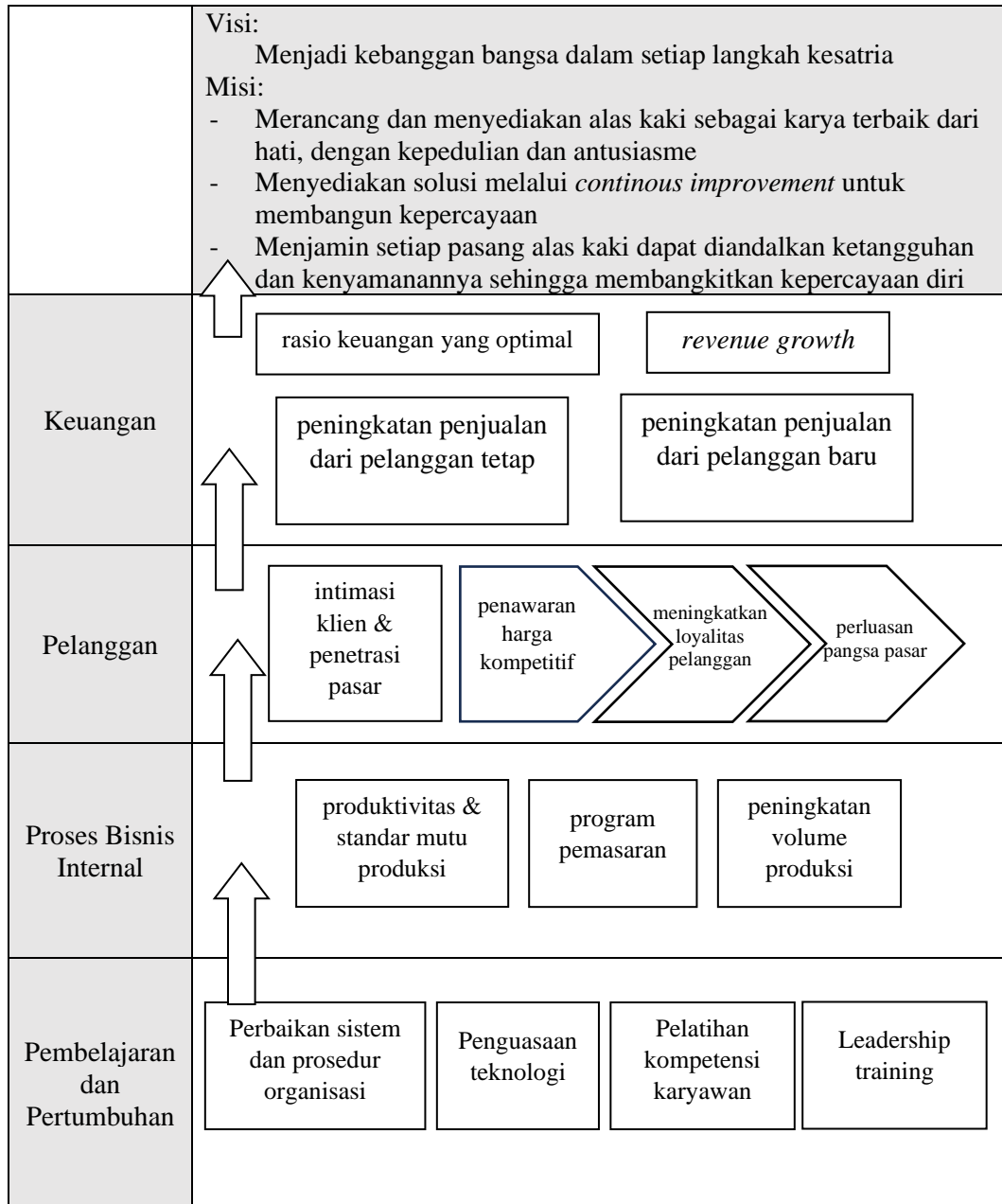
Setelah mengidentifikasi praktik kinerja berdasarkan perspektif BSC di PT Venamon, tujuan strategis untuk masing-masing perspektif ditentukan. Tujuan strategis diuraikan dari peta strategi (Gambar 3.2). Wawancara memungkinkan untuk menentukan tujuan yang jelas sesuai dengan prinsip-prinsip strategis manajemen. Namun, tujuan-tujuan yang disarankan dalam tinjauan literatur juga dipertimbangkan. Indikator-indikator yang dipilih dari berbagai perspektif ditujukan untuk menilai tingkat kesesuaian dengan arah strategis organisasi, seperti yang dinyatakan dalam sasaran strategis (Russo, 2006).

Setelah tujuan strategis ditetapkan, indikator dan target kinerja masing-masing disajikan dalam setiap perspektif. Penyajian bergantung pada indikator, target memungkinkan tingkat kinerja yang diharapkan dapat dikuantifikasi. Target yang ditetapkan cukup ambisius namun realistis. Target-target tersebut ditetapkan untuk

mengevaluasi indikator-indikator organisasi, dan dengan dukungan pihak perusahaan (Tabel 3.1)

a. Peta Strategi

Gambar 3.2. Peta Strategi



Sumber: data olahan penulis

b. Tabel KPI dan target kinerja

Tabel 3.1. Tabel KPI Balanced Scorecard

Perspektif	Sasaran Strategis	KPI	Target	Sumber Data
Keuangan	mengoptimalkan rasio pendapatan	<i>Gross profit margin</i>	30%	Laba/rugi
		<i>Net profit margin</i>	4%	Laba/rugi
	meningkatkan penjualan	<i>sales growth</i>	5%	laba/rugi
	meningkatkan penjualan pelanggan tetap	jumlah penjualan dari pelanggan tetap		laporan penjualan
	meningkatkan penjualan pelanggan baru	jumlah penjualan dari pelanggan baru		rekapitulasi penjualan
	mengelola efisiensi biaya	Biaya operasional		Laba/rugi
Pelanggan	harga yang kompetitif	harga jual		harga pokok penjualan
	memelihara loyalitas pelanggan	retensi pelanggan/ % pelanggan tetap		laporan klaim pelanggan
		indeks kepuasan pelanggan		laporan survei kepuasan pelanggan
	perluasan pasar	pangsa pasar		laporan pemasaran
Proses Bisnis Internal	inovatif	jumlah produk baru		laporan tahunan
	efektivitas produksi	produktivitas dan kepatuhan regulasi		laporan audit operasional
	layanan purna jual	pemenuhan klaim garansi dan retur		laporan ketidaksesuaian dan tindakan koreksi
Pembelajaran & Pertumbuhan	peningkatan kompetensi karyawan	pelatihan karyawan		wawancara/laporan tinjauan manajemen
	talent management	rotasi karyawan		
	leadership management	pelatihan kepemimpinan		

Sumber: data olahan penulis

c. Sasaran strategi Balanced Scorecard

Perspektif	Verifikasi Strategi
------------	---------------------

Keuangan	<ul style="list-style-type: none"> - Mengidentifikasi peluang bisnis baru - Meningkatkan pendapatan dari pelanggan baru - Menjalani hubungan dengan pemasok - Efisiensi biaya produksi
Pelanggan	<ul style="list-style-type: none"> - Meningkatkan aksesibilitas layanan purnajual - Menentukan peluang menarik pelanggan baru - Meningkatkan kunjungan pelanggan pada perusahaan
Proses Bisnis Internal	<ul style="list-style-type: none"> - Penyederhanaan kegiatan administrasi - Pembentukan tim dengan penugasan khusus - Pengetatan <i>quality control</i> - Investasi baru pada teknologi dan alat produksi - Peluncuran produk baru
Pembelajaran dan Pertumbuhan	<ul style="list-style-type: none"> - Pengembangan delegasi wewenang - Pembuatan jaringan komunikasi pegawai - Komunikasi tujuan jangka pendek dan jangka panjang organisasi kepada seluruh tim - Dorong kerja sama tim - Penampungan ide-ide dari para pegawai - <i>Monitoring</i> kinerja dan motivasi pegawai untuk bahan apresiasi dan evaluasi

Sumber: data olahan penulis

3.10. Pedoman Wawancara Semi Terstruktur: Manajer Departemen

Serangkaian pertanyaan disiapkan untuk mendukung wawancara semi terstruktur untuk menjawab setiap rumusan masalah yang diajukan pada penelitian. Subjek wawancara/informan yang dituju yaitu pimpinan departemen perusahaan.

Tabel 3.2. Daftar Pertanyaan Wawancara

No.	Pertanyaan	Fokus pada rumusan masalah no.
1.	Bagaimana sistem penilaian kinerja yang ada di perusahaan? Bagaimana cara kerjanya dan apa saja yang menjadi sasaran utamanya	1
2.	Bagaimana efektivitas dari sistem kinerja yang ada saat ini	1
3.	Apa saja indikator kinerja yang ada di tiap bagian organisasi	2
4.	Apa upaya manajemen dalam mencapai sasaran kinerja?	3
5.	Apakah dalam penekanan produk cacat, investasi dalam penelitian dan pengembangan, diferensiasi pasar, dan hubungan dengan pelanggan akan meningkatkan profitabilitas? Apa saja tujuan yang harus dicapai dalam meningkatkannya?	3
6.	Nilai-nilai organisasi apa yang penting bagi perusahaan?	4

7.	Apakah karyawan cenderung resisten dengan cara kerja yang baru?	4
8.	Apakah Anda menganggap bahwa manajemen dan pengambilan keputusan yang hanya didasarkan pada indikator keuangan memungkinkan terciptanya strategi yang berbeda?	4
9.	Apakah organisasi telah memiliki tujuan strategis yang jelas? Jika ya, apakah Anda menganggap bahwa BSC dapat berkontribusi dalam mencapai tujuan-tujuan tersebut? Dengan cara apa? Jika tidak, bagaimana caranya? Sasaran apa yang dimaksudkan untuk tujuan tersebut dan inisiatif apa yang dapat dikembangkan untuk mencapainya?	4
10.	Apakah anda mengenal BSC? Jika ya, bagaimana Anda melihat keuntungan dan aspek-aspek penting dalam BSC, apakah sistem ini akan relevan dalam PT Venamon?	4

3.11. Daftar Pertanyaan Terbuka: Karyawan

Serangkaian pertanyaan yang disajikan dalam bentuk kuesioner terbuka diberikan kepada perwakilan anggota organisasi sebagai pelengkap sumber data dan juga pembanding dari hasil wawancara dengan manajer perusahaan. Kuesioner terbuka ditujukan untuk memberi kesempatan bagi responden dalam menjawab dengan kalimatnya sendiri (Arikunto, 2010: 195). Hal ini ditujukan untuk mengetahui bagaimana kondisi dan komunikasi internal yang ada dalam organisasi, mengetahui bagaimana penerimaan karyawan terhadap perubahan, serta kesepahaman dengan konsep Balanced Scorecard dalam menilai Balanced Scorecard sebagai tinjauan strategis di PT Venamon.

1. Apakah anda menilai perusahaan saat ini menggunakan kapasitas produksinya secara optimal? Ditinjau dari?
2. Apakah anda menilai perusahaan telah berjalan dengan optimal? Mengapa?
3. Apakah anda merasa departemen tempat anda berada berguna bagi perusahaan?
4. Menurut anda, apakah meninjau kinerja dari perspektif keuangan, proses bisnis, pelanggan, dan pertumbuhan perkembangan adalah tinjauan yang ideal? Mengapa?
5. Bagaimana gaya kepemimpinan manajer anda? Apakah anda nyaman dengan itu?
6. Apakah perusahaan memberikan apresiasi dari capaian yang dihasilkan karyawan?
7. Apakah Anda mengalami kesulitan dalam pekerjaan yang diberikan? Dalam hal apa?

8. Apakah Anda mengikuti tindakan pelatihan yang diberikan oleh perusahaan? Jika ya, apakah anda merasa terpaksa atau dengan antusiasme diri?
9. Bagaimana budaya organisasi yang ada saat ini mendorong kinerja Anda?
10. Apakah manajer memfasilitasi aspirasi dari karyawan? Bagaimana penyampaiannya?
11. Apakah anda menilai bahwa perusahaan mampu untuk terus meningkatkan penjualannya? Apa usaha yang dilakukan perusahaan saat ini?
12. Apakah pengendalian internal dari manajemen saat ini membuat anda lebih berkomitmen dan bertanggung jawab pada pekerjaan Anda? Bagaimana praktiknya?
13. Menurut Anda, apakah dengan karyawan yang lebih berpengetahuan, termotivasi, dan berkomitmen akan berkontribusi dalam meningkatkan performa keuangan perusahaan?
14. Bagaimana penerimaan dan adaptasi Anda dalam setiap perubahan kebijakan manajemen di perusahaan? Bagaimana dengan rata-rata karyawan yang lain?