

## BAB III

### PROSEDUR PENELITIAN

#### A. Masalah dan Pendekatannya

Masalah yang diteliti dan dikaji adalah Penerapan dan Pengembangan Audit Kepegawaian Pada Perguruan Tinggi Swasta (PTS) Dalam Upaya Peningkatan Efektivitas Pengelolaan Sumber Daya Manusia. Masalah ini akan dibahas berdasarkan kajian manajemen audit sumber daya manusia yang dikembangkan ke dalam 3 (tiga) komponen pokok, meliputi : Langkah-langkah yang ditempuh dalam audit kepegawaian, aktivitas sumber daya manusia yang diaudit serta pelaporan hasil audit kepegawaian.

Pendekatan masalah yang diteliti dilakukan secara empirik melalui studi dokumen dan wawancara secara seksama terhadap aspek aktivitas audit kepegawaian yang dilaksanakan oleh pengelola sumber daya manusia di lingkungan Universitas Islam Bandung.

Gambaran tentang pelaksanaan audit kepegawaian akan diperoleh melalui komparasi antara komponen-komponen yang seharusnya diaudit dalam aspek kepegawaian dengan kenyataan yang dilaksanakan. Hal ini merupakan salah satu ciri dari penelitian kualitatif yang disebut "naturalistic inquiry", karena penelitiannya dilakukan pada kejadian-kejadian nyata sehari-hari (Lincoln & Guba, 1985; 39-42).

Sesuai dengan tujuan khusus penelitian ini yang telah diungkapkan pada bagian pendahuluan, bahwa penelitian ini ingin mengungkapkan masalah audit kepegawaian dalam upaya peningkatan efektivitas pengelola sumber daya manusia melalui penilaian terhadap serangkaian evidensi atau bukti-bukti nyata yang ditampilkan/dilakukan oleh para pengelola sumber daya manusia di lingkungan Universitas Islam Bandung yang akhirnya akan dikembangkan dalam bentuk model.

Karena bersifat evaluatif dan menyangkut kegiatan atau perilaku manusia yang

terlibat dalam pengelolaan sumber daya manusia yang kemudian peristiwanya akan diinterpretasikan maknanya, baru sesudah itu dianalisis secara deskriptif, maka penelitian ini merupakan penelitian kualitatif.

Hal ini sesuai dengan pendapat Robert Bogdan dan S.K. Biklen yang mengemukakan tentang beberapa karakteristik penelitian kualitatif ialah:

1. Qualitative research has the natural setting as the direct source of data and the researcher is the key instrument.
2. Qualitative research is descriptive.
3. Qualitative researcher are concerned with process rather than simply with out comes or products.
4. Qualitative researcher tend to analyze their data inducively
5. "Meaning" is of essential concern to the qualitative approach. (1982 : 27-29.

Karakteristik tersebut di atas menjiwai penelitian ini. Dengan karakteristik pertama, peneliti sendiri mendatangi secara langsung sumber datanya. Dalam penelitian naturalistik, peneliti tertarik mempelajari fenomena sebagaimana adanya tampak dan terjadi di lapangan. Cara seperti ini menurut Phillips (1967:17) yang dikutip Djarm'an Satori (1989 : 142) sangat sesuai untuk mempelajari fenomena sosial. Lebih lanjut Phillips mengatakan : *"There is not best method of research to be used in studying social phenomena. Approaches to be used is studying social should be closely related and referred to the real condition where phenomena exist"*.

Karakteristik yang kedua mengimplementasikan bahwa data yang dikumpulkan dalam penelitian ini lebih cenderung dalam bentuk kata-kata dari pada angka-angka. Jadi hasil analisisnya berupa suatu uraian. Sejalan dengan ciri ini, Miles dan Huberman (1984:15) menyatakan bahwa *"penelitian kualitatif melaporkan hasilnya dalam bentuk kata-kata daripada angka-angka"*. Laporan penelitian kualitatif kaya dengan deskripsi dan penjelasan tentang aspek-aspek masalah yang menjadi fokus penelitian. Ciri-ciri yang lebih menaruh perhatian kepada proses, tidak semata-mata kepada hasil, dan melalui analisis induktif peneliti mencari dan mengungkapkan makna dari keadaan yang diamatinya itu.

Jika memperhatikan karakteristik penelitian kualitatif seperti dijelaskan di atas, maka tidak mengherankan apabila peneliti sendiri merupakan pengumpul data utama, seperti dikemukakan David D. Williams (1988:4) bahwa *"the researcher is the key instrument through which all data are collected and interpreted"*. Menurut Nasution (1988:54) menempatkan peneliti sebagai instrumen penelitian dalam penelitian kualitatif mempunyai rasional yang dapat dipertanggungjawabkan, sebab mempunyai adaptabilitas yang tinggi. Jadi senantiasa dapat menyesuaikan diri dengan situasi yang berubah-ubah dihadapi dalam penelitian itu. Ia senantiasa dapat memperhalus pertanyaan untuk memperoleh data yang lebih rinci menurut keinginannya.

Agar audit kepegawaian sebagai obyek upaya peningkatan efisiensi dan efektivitas pengelolaan sumber daya manusia terbatas bentuk aktivitas nyatanya untuk dinilai dan dikaji, maka berikut ini diajukan beberapa pokok masalah penelitian dalam bentuk pertanyaan penelitian.

Pertanyaan penelitian yang mencakup semua aspek aktivitas yang diaudit dengan upaya peningkatan efektivitas pengelolaan sumber daya manusia, akan dijadikan pegangan peneliti di dalam menentukan fokus penelitian, formula serta limitasi masalah sehingga menjadi jelas, dan terarah kepada tujuan yang diterapkan.

Pertanyaan penelitian yang akan ditetapkan ini merupakan model bagi penyusunan kriteria peningkatan efektivitas pengelolaan sumber daya manusia yang berkaitan dengan aktivitas audit kepegawaian di lingkungan Universitas Islam Bandung yang dijadikan tempat studi kasus. Pertanyaan penelitian yang akan ditetapkan diharapkan dapat menggali serta menjangkau data yang setelah dideskripsikan dan dianalisis dapat memberikan petunjuk tentang adanya peningkatan efektivitas pengelolaan sumber daya manusia.

Berikut ini adalah pertanyaan penelitian yang telah dikelompokkan menurut aspek beserta indikatornya masing-masing yang sekaligus dipersiapkan untuk menetapkan aspek-aspek yang diaudit dalam kepegawaian di lingkungan Universitas

Islam Bandung.

## **B. Pertanyaan Penelitian**

Agar penelitian dapat difokuskan pada pokok-pokok masalah yang akan diteliti secara sistematis, konkrit dan efektif, maka diturunkan beberapa pertanyaan penelitian (research questions) yang relevan dengan judul penelitian, sebagai berikut.

### **Masalah 1. Langkah-langkah yang dapat ditempuh dalam suatu audit kepegawaian**

- a. Persiapan apa saja yang ditempuh dalam suatu audit kepegawaian, khususnya menyangkut :
  - 1) Penentuan unit-unit kegiatan beserta aktivitasnya yang akan diaudit oleh bagian kepegawaian
  - 2) Persepsi terhadap tujuan lembaga (sasaran unit-unit kerja/ fakultas) pada masing-masing institusi yang diaudit
  - 3) Persepsi tentang kepuasan kerja terhadap institusi, rekan sekerja dan unsur pimpinan
  - 4) Persepsi terhadap beban kerja yang diemban pegawai pada masing-masing unit kerja
  - 5) Persepsi terhadap tugas dan tanggung jawab bagian kepegawaian dalam kegiatan audit kepegawaian
  - 6) Persepsi terhadap kebijakan atau prosedur yang ada dalam kegiatan audit kepegawaian.
  - 7) Persepsi terhadap standar kepegawaian yang ada
- b. Bagaimanakah upaya pelaksanaan audit kepegawaian dalam rangka meningkatkan efektivitas pengelolaan sumber daya manusia ?
- c. Bagaimanakah laporan yang dibuat dari hasil audit kepegawaian ?

## **Masalah 2. Ruang lingkup aktivitas audit kepegawaian**

- a. Bagaimanakah cara mengetesmasi kebutuhan pegawai, merencanakan pelatihan, penempatan serta merencanakan suksesi pegawai dilakukan ?
- b. Ketentuan-ketentuan apa saja yang ditetapkan dalam rekrutmen pegawai ?
- c. Bagaimanakah prosedur seleksi serta penempatan pegawai ?
- d. Ketentuan-ketentuan pelatihan apa saja yang diberlakukan ?
- e. Bagaimanakah mengupayakan pengembangan karir ?
- f. Bagaimanakah Standar, kriteria serta teknik penilaian prestasi kerja yang dipergunakan ?
- g. Bagaimanakah ketentuan administrasi imbal jasa yang dipergunakan ?

## **Masalah 3. Pelaporan hasil audit kepegawaian**

- a. Bagaimanakah bentuk format pelaporan yang dibuat dalam upaya menginformasikan hasil audit kepegawaian ?
- b. Apa saja isi laporan yang dibuat dari hasil audit kepegawaian ?
- c. Bagi siapa saja peruntukkan laporan hasil audit kepegawaian ?
- d. Bagaimanakah proses pembuatan laporan yang ditempuh ?

## **Masalah 4. Model audit kepegawaian yang mungkin dipergunakan**

Dengan memperhatikan aspek-aspek yang telah dikemukakan pada ketiga permasalahan di atas, maka pada masalah ke-4 lebih menekankan pada :  
Bagaimanakah kemungkinan model audit kepegawaian yang dapat dikembangkan khususnya pada Perguruan Tinggi Swasta ?

## **C. Metoda Penelitian dan Teknik Pengumpulan Data**

### **1. Metoda Penelitian**

Penelitian ini tidak bermaksud untuk mengungkapkan hubungan antara variabel melalui studi korelasi atau regresi untuk menguji hipotesis tertentu. Rumusan

masalah dalam penelitian ini menuntut peneliti untuk melakukan eksplorasi dalam upaya memahami dan menjelaskan masalah yang diteliti melalui komunikasi yang intensif dengan sumber data. Dalam proses penelitiannya, peneliti dibimbing oleh suatu "*conceptual framework*". Artinya, peneliti harus mempunyai tingkat intensitas pemahaman terhadap suatu konsepsi atau teori. Konsepsi ini merupakan perspektif teoritis yang dijadikan pedoman proses inquiri oleh peneliti. Bila tidak demikian, maka apa yang dihasilkan dalam penelitian ini hanyalah merupakan kumpulan informasi (data) saja. Bila kumpulan terorganisasi dalam suatu struktur pemikiran tertentu, maka data tersebut mempunyai makna untuk menjelaskan masalah yang diteliti. Pendekatan penelitian ini dikenal sebagai "*Qualitative Research*" (Bogdan dan Biklen, 1982).

Alasan peneliti menggunakan metoda kualitative (qualitative research) dalam penelitian ini adalah :

- a. peneliti sendiri terjun sebagai penilai pelaksanaan audit kepegawaian dengan ikut serta dalam proses audit tersebut untuk mejajagi apakah aspek-aspek kepegawaian yang diaudit tersebut memberikan dampak dalam upaya peningkatan efisiensi dan efektivitas pengelolaan sumber daya manusia atau tidak ? Peneliti membenamkan diri dengan pikiran yang seterbuka mungkin agar kesan-kesan yang muncul dapat direkam dengan sekasama serta dicek dengan satu sumber dengan sumber lain yang disebut "triangulasi", hingga memperoleh kepuasan, karena berkeyakinan dapat menginterpretasikan kesan-kesan yang diperoleh dengan tepat.
- b. mengingat peneliti sendiri berusaha untuk mendapatkan data nyata langsung dari sumber maupun lokasinya, maka peneliti sendiri merupakan instrumen langsung dari sumber maupun lokasinya, oleh karena itu peneliti merupakan instrumen inti/ utama (human instrument).
- c. peneliti akan mencoba memahami makna atau "meaning" dari apa yang diteliti selama pelaksanaan proses audit kepegawaian berlangsung untuk menilai sampai dimanakah peningkatan efisiensi dan efektivitas pengelolaan sumber daya manusia

di lingkungan Universitas Islam Bandung berdasarkan kriteria aktivitas yang diaudit yang peneliti pahami, hayati serta yakini berdasarkan pemahaman tentang peningkatan efektivitas pengelolaan sumber daya manusia yang sebenarnya dapat diperoleh dari sumber itu sendiri.

- d. kerangka kerja penelitian penulis disusun dalam bentuk "pertanyaan penelitian" (research question) yang pada dasarnya didesain secara tidak lengkap atau terinci menurut keseluruhan pelaksanaan proses audit kepegawaian, sebab penjabaran ke dalam bentuk lembar pengamatan dan pedoman wawancara hanya digunakan oleh peneliti sebagai rambu-rambu untuk mengeksplorasi data yang berkaitan erat dengan masalah yang diteliti.
- e. data yang diperoleh akan dianalisis secara induktif berdasarkan masukan terhadap pertanyaan penelitian. Itulah sebabnya dalam penelitian ini, tidak dibuat hipotesa penelitian. Teori dikembangkan atas dasar pemahaman secara sederhana dari data yang paling mendasar, yaitu yang berasal dari data itu sendiri. Pola berpikir semacam ini disebut "grounded theory".
- f. penelitian diakhiri dengan penjelasan dan uraian hasil penelitian yang bersifat deskriptif atas dasar perolehan data maupun diseminasi dari penemuan-penemuan maupun teori penunjang, serta penelitian masalah pelaksanaan audit kepegawaian serta penelitian masalah pelaksanaan audit kepegawaian lebih ditekankan pada proses daripada hasil/produk.

Alasan tersebut adalah sesuai dengan beberapa karakteristik penelitian kualitatif yang disebutkan oleh Bogdan dan Biklen (1982 : 27-19), dan Lincoln dan Guba (1985: 39-42).

Mengingat audit kepegawaian merupakan suatu realita yang tidak terlepas dari lokasi dan situasinya, maka perumusan hasil harus lebih luwes, sebab interpretasi terhadap kesan-kesan upaya peningkatan efisiensi dan efektivitas pengelolaan sumber daya manusia bagi setiap pengamat sangat tergantung dari pikiran perorangan yang

beraneka ragam yang akan berubah menurut waktu, situasi, dan latar belakangnya. Namun obyektivitas tetap harus diusahakan walaupun dalam arti faktual atau konfirmasi kesepakatan antar berbagai sumber informasi.

Selanjutnya Bogdan dan Biklen (1982 : 2-3) menjelaskan bahwa "*qualitative research*" merupakan istilah yang luas yang merentang dan mencakup segala bentuk penelitian yang memiliki ciri-ciri yang bersamaan. Data yang dikumpulkan biasanya disebut sebagai data "lunak" (*soft data*), karena data tersebut berupa uraian yang kaya akan dekripsi mengenai kegiatan subyek yang diteliti, pendapatnya dan aspek-aspek lainnya yang berkaitan yang diperoleh melalui wawancara dan studi dokumenter. Uraian-uraian seperti itu biasanya sangat sulit untuk ditangani melalui prosedur statistik. Dalam penelitian kualitatif, pertanyaan peneliti tidak dirumuskan atas dasar definisi operasional dari suatu variabel penelitian. Pertanyaan peneliti kualitatif dirumuskan dengan maksud untuk memahami gejala kompleks dalam kaitannya dengan aspek-aspek lain. Peneliti yang menggunakan pendekatan kualitatif, pada tahap penelitiannya, mungkin belum memiliki gambaran yang jelas tentang aspek-aspek masalah yang ditelitinya. Ia akan mengembangkan fokus penelitian sementara ia mengumpulkan data. Proses seperti ini disebut "*emergent design*" (Lincoln dan Guba, 1985:102). Demikian pula, peneliti kualitatif tidak menghampiri masalah yang ditelitinya melalui pertanyaan penelitian yang telah dirumuskan sebelumnya untuk dicarikan jawabannya atau melalui perumusan hipotesis untuk dibuktikan/dites kebenarannya. Sebagai peneliti kualitatif ia akan menaruh perhatian untuk memahami perilaku, pendapat, persepsi, sikap dan lain-lainnya berdasarkan pandangan subyek yang ditelitinya sendiri. Oleh karena itu, peneliti kualitatif mengumpulkan datanya melalui kontak langsung dengan subyek yang ditelitinya di tempat di mana mereka sehari-hari biasa berada dan biasa melakukan kegiatannya.

Penelitian kualitatif dalam bidang pendidikan lebih dijelaskan sebagai pendekatan "*Naturalistic*", seperti dijelaskan oleh Guba (1978) dan Wolf (1979) seperti



dikutif oleh Bogdan dan Biklen (1982:3) dan Djam'an Satori (1989) sebagai berikut : "*In education, qualitative research is frequently called naturalistic because the researcher hangs around where the events, he or she is interested in naturally occur. And the data is gathered by people engaging in natural behavior : talking, visiting, looking, eating, and so on*".

Untuk maksud yang sama, Lincoln dan Guba (1985) menyebutkannya sebagai "*Naturalistic Inquiry*".

David D. William (1988:53) seperti dikutip oleh Djam'an Satori (1988:141) merumuskan "*Naturalistic Inquiry*" sebagai berikut : "*Simply put, naturalistic inquiry is inquiry conducted in natural settings (in the field of interest, not in laboratories), using natural methods (observation, interviewing, thinking, writing, reading) in natural ways by people who have natural interest in what they are studying (practitioners such as teachers or evaluators)*".

## **2. Teknik Pengumpulan Data**

Bogdan dan Biklen (1982:72-74) menyatakan bahwa keberhasilan suatu penelitian naturalistik sangat tergantung kepada ketelitian, kelengkapan catatan lapangan (field notes) yang disusun oleh peneliti. Catatan lapangan tersebut disusun melalui wawancara dan studi dokumenter. Kedua teknik pengumpulan data tersebut digunakan dalam penelitian ini untuk memperoleh informasi yang saling menunjang dan melengkapi.

### **a. Wawancara**

Dengan teknik wawancara peneliti berusaha untuk dapat menjalin hubungan secara wajar tanpa menonjolkan diri sebagai orang yang dianggap memiliki kelebihan yang berlebihan, penuh keterbukaan, akrab, agar responden tetap berpikir dan berperilaku dalam settingnya sendiri. Hanya dengan cara demikian, peneliti dapat

menangkap dan mencatat sebanyak dan selengkap mungkin apa yang dianggap penting dalam pemikiran responden serta berhasil menghimpun data yang relevan dengan masalah yang ditelitinya. Demikian pula diharapkan dapat melengkapi maupun menjadi data pembanding dari hasil liputan pengamatan pada saat pelaksanaan audit kepegawaian berlangsung, meliputi sekian banyak sumber yang terdiri dari para pengelola sumber daya manusia di lingkungan Universitas Islam Bandung. Pedoman wawancara yang dipakai sebagai alat pengumpul data terutama dimaksudkan untuk menjaring data yang berkenaan dengan bidang studi yang sebenarnya lebih tepat lagi jika menggunakan "test kontrol" (kalau memang sudah ada).

Wawancara dalam penelitian naturalistik, merupakan teknik pengumpul data yang paling penting. Wawancara adalah percakapan dengan suatu maksud tertentu. Dalam penelitian naturalistik, seperti dijelaskan Lincoln dan Guba (1985:268) yang dikutip Satori Djarm'an (1989:148) bahwa wawancara digunakan dengan maksud sebagai berikut.

- 1) obtaining he-anynow construction of person, events, activities, organizations, feelings, motivations, claims, concerns, and other entities;
- 2) reconstructions of such entities as experienced in the past;
- 3) protections of such entities as they are expected to be experienced in the future;
- 4) verification, emendation, and extension of information (constructions) obtained from other sources, human and nonhuman (triangulation); and
- 5) verifications, emendation, and extension of constructions developed by the inquiry (member checking).

Apabila memperhatikan maksud wawancara seperti terkandung dalam kutipan di atas, maka dalam penelitian ini wawancara selalu diperlukan bukan saja sebagai teknik pengumpul data yang berdiri sendiri, akan tetapi juga sebagai teknik penyerta pada saat melakukan observasi dan analisis dokumenter (Biklen dan Bogdan: 1982;135).

Aspek penting dalam penelitian naturalistik yang berkaitan dengan penggunaan teknik wawancara adalah bahwa peneliti harus berusaha mengetahui bagaimana

responden memandang persoalan atau keadaan dari segi perspektifnya, menurut pikiran dan perasaan - yaitu informasi "emic" (Nasution : 1988;17). Dengan pertimbangan tersebut maka dalam penelitian ini wawancara tak berstruktur digunakan.

Wawancara tak berstruktur yang digunakan terdiri dari dua jenis, yaitu wawancara yang berfokus (focused interview) dan wawancara bebas atau "free interview". Wawancara yang berfokus berisi pertanyaan-pertanyaan yang tidak mempunyai struktur tertentu. Wawancara bebas berisi pertanyaan-pertanyaan yang beralih-alih dari satu pokok ke pokok yang lain, sepanjang berkaitan dengan dan menjelaskan aspek-aspek masalah yang diteliti (Koentjaraningrat, 1986:139), Djam'an Satori (1989:149).

Dalam wawancara ini peneliti menyediakan pedoman wawancara meskipun dalam pelaksanaannya tidak terlalu terikat pada pedoman tersebut. Secara garis besarnya, sesuai dengan paradigma dan masalah penelitian, data yang diungkapkan/ dikumpulkan melalui wawancara seperti yang telah dikemukakan pada pertanyaan penelitian di atas.

Selanjutnya, perlu pula dijelaskan bahwa efektivitas wawancara sangat tergantung pada bagaimana peneliti melaksanakan proses wawancara tersebut. Dijelaskan oleh Spradley (1980:70-83), Djam'an Satori (1989:1952) bahwa : *"Wawancara naturalistik meliputi dua tahapan utama: 1) developing rapport, dan 2) eliciting information. Suasana rapport yaitu hubungan yang harmonis antara peneliti dan responden di mana kedua belah pihak menaruh saling percaya, sehingga memungkinkan terjadinya komunikasi "bebas".*

Lebih lanjut Spradley menyatakan bahwa penciptaan suasana "rapport" berbeda dari satu lingkungan budaya ke lingkungan budaya lain di mana lingkungan peneliti terhadap lingkungan budaya responden sangat penting. Informasi yang

diperoleh dari hasil wawancara dicatat. Selanjutnya catatan tersebut dituangkan ke dalam catatan lapangan (field notes) yang disusun lebih terinci untuk memudahkan analisis selanjutnya.

#### **b. Studi Dokumentasi**

Data yang diperoleh melalui teknik wawancara akan dilengkapi dan ditunjang dengan studi dokumenter untuk memperoleh akurasi dan kelengkapan data. Dengan demikian diharapkan penelitian akan merupakan usaha memperpadukan antar apa yang diamati secara aktual terjadi pada obyek yang dipelajari.

Tersedianya sebagian dokumen yang diperlukan seperti aturan kepegawaian yang berisi tentang berbagai kebijakan menyangkut pengelolaan sumber daya manusia, memungkinkan mengkaji informasi tentang pelaksanaan audit kepegawaian dalam upaya efektivitas pengelolaan sumber daya manusia di Universitas Islam Bandung.

Sekalipun data dalam penelitian naturalistik kebanyakan diperoleh dari sumber-sumber manusia melalui wawancara dan observasi, akan tetapi ada pula sumber bukan manusia, diantaranya adalah dokumen. Dalam penelitian ini dokumen dapat dijadikan bahan triangulasi untuk mengecek kesesuaian data. Sebelum mengambil data dari dokumen, Sartono Kartodihardjo (1986:59-63), Djam'an Satori (1989:157) memberikan petunjuk sebagai berikut : 1) apakah dokumen itu otentik atau palsu, 2) apakah isinya dapat diterima sebagai kenyataan, dan 3) apakah data itu cocok untuk menambah pengertian tentang gejala yang diteliti. Adapun dokumen yang diteliti dan data yang diharapkan diperoleh, seperti telah dikemukakan pada pertanyaan penelitian di atas.

#### **D. Populasi dan Sampel Penelitian**

Sehubungan dengan populasi dalam penelitian kualitatif, Judith P.Goetz dan

Margaret D. Le Compte (1981:54-55) menyatakan : *"The content of theories determines which elements-elements, objects, or people in the empirical world constitute the researcher's population or data sources"*. Jelaslah di sini bahwa elemen-elemen mana, obyek mana, atau siapa-siapa yang merupakan sumber data atau populasi, tergantung pada isi teori atau konsep yang digunakan.

Selanjutnya Goetz dan Le Compte (1984:55) menyatakan bahwa : *"Whatever the population or populations are determined to be, their categories must be discovered and refined into specific units of analysis that facilitate data reduction and processing"*.

Sesuai dengan paradigma penelitian dan masalah yang diteliti, yang menjadi kategori populasi atau sumber data dalam penelitian ini adalah unsur pimpinan universitas, fakultas dan jurusan, bagian kepegawaian, tenaga edukatif serta tenaga administratif di lingkungan Universitas Islam Bandung.

Sesuai dengan karakteristik penelitian kualitatif, sampel dalam penelitian ini adalah *"purposeive sampling"* (Bogdan dan Biklen, 1982:67; Goetz dan Le Compte, 1984:73, serta Lincoln dan Guba, 1985:40) yang merupakan suatu cara pengambilan sampel berdasarkan karakteristik-karakteristik tertentu yang dimiliki sampel sesuai dengan tujuan penelitian. Lincoln dan Guba (1985:202) mengemukakan bahwa *"Naturalistic sampling is, then, very different from conventional sampling. It is based on information, not statistical considerations. Its purpose is to maximize information, not facilitate generalization"*. Oleh karena itu menurut Lincoln dan Guba (1985:201-102), dalam penelitian naturalistik spesifikasi sampel tidak dapat ditentukan sebelumnya, sesuai dengan ciri-ciri khusus sampel purposif, yaitu 1) *Emergent sampling design*, 2) *Serial selection of sample units*, 3) *Continuous adjustment or "focusing" of the sample*, 4) *Selection to the point of redundancy*.

Sejalan dengan pendapat di atas, penentuan sampel dalam penelitian ini dilakukan sementara penelitian berlangsung (*emergent sampling design*). Caranya

yaitu, peneliti memilih unit tertentu yang dipertimbangkan akan memberikan data yang diperlukan: selanjutnya berdasarkan data atau informasi, peneliti dapat menetapkan unit sampel lainnya yang dipertimbangkan akan memberikan data lebih lengkap. Praktek seperti inilah yang disebut sebagai *"serial selection of sample units"* (Lincoln dan Guba, 1985:201), atau menurut Bogdan dan Biklen (1982:67) dinamakan *"snowball sampling technique"*. Unit sampel yang dipilih makin lama makin terarah sejalan dengan makin terarahnya fokus penelitian. Proses ini dinamakan sebagai *"continous adjusment or "focusing" of the sample"* (Bogdan dan Biklen, 1982:202).

Dalam proses penentuan sampel seperti dijelaskan di atas, beberapa sampel tidak dapat ditentukan sebelumnya. Seperti telah dikutip di atas, dalam sampel purposif besar sampel ditentukan oleh pertimbangan informasi. Seperti ditegaskan Lincoln dan Guba (1985:202) dan Satori Djam'an (1989:146) bahwa: *"If the purpose is to maximize information, then sampling is terminated when no information is forthcoming from newly sampled units; thus redundancy is the primary criterion"*. Dalam hubungan ini Nasution (1988:32-33) menjelaskan bahwa penentuan unit sampel (responden) dianggap telah memadai apabila telah sampai kepada taraf "redundancy" (ketuntasan atau kejenuhan), artinya bahwa dengan menggunakan responden selanjutnya boleh dikatakan tidak lagi diperoleh tambahan informasi baru yang berarti.

Apabila memperhatikan ketentuan-ketentuan di atas, maka berapa banyak unsur dan jurusan, bagian kepegawaian, serta tenaga administratif dan edukatif yang dijadikan sampel dalam penelitian ini sulit untuk pertimbangan sebelumnya. Hal tersebut tergantung kepada pertimbangan informasi/data yang diperlukan. Yang jelas mereka yang dipilih menjadi sampel dalam penelitian ini yaitu mereka yang dipertimbangkan oleh peneliti sebagai human instrument dapat memberikan informasi maksimum mengenai segala sesuatu yang berkaitan dengan langkah-langkah, aktiitas serta laporan audit kepegawaian.

## E. Pelaksanaan Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan setelah segala sesuatu yang berkaitan dengan ijin penelitian diselesaikan. Berbeda dengan penelitian kuantitatif, prosedur pengumpulan data dalam penelitian kualitatif tidak memiliki satu pola yang pasti. Peranan peneliti sebagai human instrument sangat menentukan efektivitas pengumpulan data. Freilich, Burgess (1985:3) seperti dikutip Djam'an Satori (1989:158) menyatakan :

The field worker is not just a dogged follower of an artistic research design; he is not a puppet programmed to follow automatically a plan of research operations; he is not just a bearer of research tools; he is not just a dispenser of printed schedules. He is the project; his actions will make the field trip either a success or a failure. Whate he does in the filed tend to attract or to repel information. He is the information absorber, the information analyzer, the information synthesizer and the information interpreter.

Pendapat di atas menggambarkan betapa pentingnya peranan peneliti sendiri dalam proses penelitian. Dialah alat penelitian utama yang tidak dikekang oleh prosedur atau teknik tertentu. Sehubungan dengan masalah tersebut, Nasution (1988:37) yang dikutip Djam'an Satori (1989:159) menyatakan bahwa :

Masing-masing peneliti dapat memberi sejumlah petunjuk dan saran berdasarkan pengalaman masing-masing, namun rsanya penelitian kualitatif hanya dapat dikuasai dengan melakukan sendiri sambil mempelajari cara-cara yang diikuti oleh para peneliti yang mendahuluinya. Dan akhirnya ia harus menemukan caranya sendiri dalam masalah-masalah khusus yang dihadapinya.

Berdasarkan petunjuk di atas, pengumpulan data dalam penelitian ini mengikuti prosedur seperti yang dikemukakan Lincoln dan Guba (1985:235-236) yang dirumuskan berdasarkan penelaahan mereka terhadap beberapa laporan penelitian kualitatif. Prosedur tersebut adalah sebagai berikut.

### **Tahap I : Tahap Orientasi**

Orientasi dalam penelitian kualitatif bertujuan untuk memperoleh gambaran yang lengkap dan jelas mengenai masalah yang hendak diteliti. Pada tahap ini, apa yang dilakukan peneliti bersifat "*ground tour*" (Spradley:1979, Lincoln dan Guba, 1985:235) dengan maksud "*to obtain sufficient information to get handle on what is*

*important enough to follow up in detail*". Kegiatan ini dimulai dengan penjajakan lapangan untuk menentukan permasalahan atau fokus penelitian. Hal-hal yang dilakukan pada tahap orientasi ini adalah sebagai berikut.

- a. Menyusun rancangan penelitian.
- b. Memilih lapangan penelitian. Pemilihan lapangan penelitian dengan mempertimbangkan teori substantif, dengan menjajaki lapangan untuk melihat apakah ada kesesuaian dengan kenyataan yang berada di lapangan.
- c. Mengurus perijinan. Mengajukan permohonan surat ijin penelitian untuk lembaga yang terkait untuk dijadikan tempat penelitian.
- d. Menjajaki dan menilai keadaan lapangan. Penjajakan dan penilaian lapangan akan berlangsung dengan baik apabila peneliti telah membaca terlebih dahulu dari kepustakaan atau melalui orang 'dalam' tentang situasi dan kondisi tempat penelitian dilakukan. Pengenalan dan penjajakan lapangan diteruskan sehingga peneliti menjadi "sebagai" anggota kelompok yang diteliti. Hal-hal yang perlu diketahui pada saat penelitian di lapangan adalah : Situasi dan kondisi lapangan yang berkaitan dengan langkah-langkah, aktivitas/ruang lingkup serta pelaporan dalam audit kepegawaian.
- e. Memilih dan menggunakan informan. Informan adalah orang yang dimanfaatkan untuk memberikan informasi tentang situasi dan kondisi latar penelitian. Ia berkewajiban secara sukarela menjadi anggota tim walaupun hanya bersifat informal. Ia dapat memberikan pandangan dari segi orang 'dalam' tentang nilai-nilai, sikap, bangunan, proses, dan kebudayaan yang menjadi latar belakang penelitian setempat. Persyaratan informan adalah: jujur, taat pada janji, patuh pada peraturan, suka bicara, tidak termasuk anggota salah satu kelompok yang bertentangan dengan latar penelitian, dan mempunyai pandangan tertentu tentang sesuatu hal atau tentang peristiwa yang terjadi. Informan bagi peneliti memiliki nilai guna yang cukup tinggi, sebab diharapkan dalam waktu yang relatif singkat banyak



Informasi yang terjangkau, ia sebagai internal sampling, karena informan dimanfaatkan untuk berbicara, bertukar pikiran, atau membandingkan suatu kejadian yang ditemukan dari subyek lainnya. Usaha untuk menemukan informan ini dilakukan dengan cara : menentukan orang-orang yang diperlukan informasinya berkenaan dengan permasalahan penelitian, menyampaikan maksud serta mengadakan kesepakatan waktu dan tempat untuk wawancara serta penggalian data lain yang diperlukan darinya.

- f. Menyiapkan perlengkapan penelitian. Jauh sebelumnya telah dipersiapkan alat-alat dan perlengkapan yang diperlukan sebelum terjun ke dalam kancah penelitian, diantaranya : pedoman wawancara serta daftar checklist jika diperlukan.
- g. Memperhatikan etika penelitian. Dalam penelitian ini, peneliti berusaha mengetahui kebiasaan, tabu dan semacamnya, karena hal-hal tersebut pada dasarnya menyangkut hubungan penelitian dengan orang atau subyek penelitian. Persoalan etika akan timbul apabila peneliti tidak menghormati, mematuhi dan mengindahkan nilai-nilai masyarakat dan pribadi tersebut. Sehubungan dengan hal tersebut, peneliti melakukan hal-hal sebagai berikut : 1) memberitahu secara jujur dan terbuka maksud dan tujuan penelitian, 2) menghargai orang-orang yang diteliti yang sama derajatnya dengan peneliti, 3) menghargai dan menghormati semua peraturan, norma, nilai, kebiasaan yang berlaku di latar penelitian, 4) memegang kerahasiaan segala sesuatu yang berkenaan dengan informasi yang diberikan subyek, 5) menulis segala kejadian, peristiwa dan lain-lain secara jujur, benar dan tidak menambah dan memberi bumbu serta menyatakan sesuai dengan keadaan.

### **Tahap II : Tahap Eksplorasi**

Pada tahap eksplorasi ini sudah dimulai dengan penelitian, yaitu pengumpulan data sesuai dengan fokus dan tujuan penelitian yang telah ditetapkan. Fokus penelitian yang telah dirumuskan dalam suatu paradigma penelitian memungkinkan peneliti untuk melakukan pengumpulan data yang lebih terarah dan spesifik. Pada tahap ini

observasi ditujukan kepada hal-hal yang dianggap ada hubungannya dengan fokus penelitian. Wawancara juga tidak lagi umum dan terbuka, akan tetapi sudah lebih mendalam mengenai aspek-aspek yang menjelaskan fokus penelitian. Dokumen yang dipelajari adalah yang mempunyai makna terhadap fokus penelitian.

Pada tahap eksplorasi atau tahap pekerjaan lapangan ini peneliti berusaha memahami tentang hal-hal sebagai berikut.

- a. Pemahaman latar penelitian dan persiapan diri. Di sini dilakukan selektif, yakni membedakan mana informasi yang diperlukan, dan menghindari sesuatu yang dapat mempengaruhi data. Tugas peneliti mengumpulkan data dan informasi yang relevan sebanyak mungkin dari sudut pandang subyek tanpa mempengaruhi mereka. Peneliti senantiasa berpegang kepada tujuan, masalah dan jadwal yang telah disusun sebelumnya.
- b. Tatacara memasuki lapangan. Dalam memasuki lapangan peneliti melakukan : 1) keakraban hubungan, 2) mengetahui etika di daerah latar penelitian, 3) tetap menyadari peran diri peneliti itu sendiri.
- c. Peran serta dan pengumpulan data. Dalam berperan serta, peneliti berusaha memperhitungkan batas waktu, tenaga, biaya, mencatat semua data, dan untuk efisiensi digunakan kata-kata kunci dan singkatan yang disempurnakan kemudian.

### **Tahap III : Tahap Member Check**

Member check dimaksudkan untuk mengecek kebenaran dari data dan informasi yang telah dikumpulkan agar hasil penelitian lebih dapat dipercaya. Sehubungan dengan hal tersebut S. Nasution (1988:112) menjelaskan bahwa *"data itu harus diakui dan diterima kebenarannya oleh sumber informasi dan selain itu data itu juga harus dibenarkan oleh sumber atau informasi lainnya. Maka ukuran kebenaran dalam penelitian naturalistik adalah kredibilitas"*.

Pengecekan data dan informasi ini dilakukan sebagai berikut.

- a. mengkonfirmasi kembali hasil wawancara. Dalam hal ini setiap kali setelah

- melaksanakan wawancara, hasil wawancara tersebut dikonfirmasi kepada responden yang bersangkutan untuk mendapat reaksi kesesuaian atau ketidaksesuaian antara informasi yang diberikan dengan yang dicatat oleh peneliti.
- b. meminta koreksi hasil yang dicatat dari observasi kepada kebenaran informasi yang dikumpulkan, sebulan setelah tahap kedua selesai, penelitian ke lapangan lagi untuk meminta reaksi responden mengenai kesesuaian atau ketidaksesuaian atas informasi yang dikumpulkan peneliti.
  - c. triangulasi kepada responden atau nara sumber lain yang diperoleh dari lingkungan Universitas Islam Bandung.

#### **F. Prosedur Analisis Data**

Nasution (1992:126) menyatakan bahwa "*analisis data adalah prosedur penyusunan data agar dapat ditafsirkan*". Menyusun berarti menggolongkannya dalam pola, tema atau kategori. Tanpa kategori atau klasifikasi akan terjadi chaos. Tafsiran atau interpretasi artinya memberikan makna kepada analisis, menjelaskan pola atau kategori, mencari hubungan antara berbagai konsep. Interpretasi menggambarkan perspektif atau pandangan peneliti, bukan kebenaran. Kebenaran hasil penelitian dinilai orang lain dan diuji dalam berbagai situasi lain. Generalisasi lebih bersifat hipotesis kerja yang senantiasa harus diuji kebenarannya dalam situasi lain.

Analisis memerlukan daya kreatif serta kemampuan intelektual yang tinggi. Yang dianalisis adalah data yang diperoleh peneliti agar diketahui maknanya. Interpretasi melebihi deskripsi. Penelitian bukan hanya sekedar mendeskripsi. Peneliti harus berani berpikir pada taraf yang melampaui deskripsi belaka. Interpretasi harus didukung oleh argumentasi yang kuat.

Interpretasi berarti menyusun dan merakit unsur-unsur yang ada dengan cara, merumuskan hubungan baru dengan unsur lama, mengadakan proyeksi dari apa yang ada. Dalam penelitian kualitatif biasanya banyak dilakukan dengan cara konvergen.

yang kreatif dan mengundang resiko dan spekulasi.

Interpretasi dapat dilakukan sepanjang penelitian, dengan mencoba memahami yang diperolehnya. Adapun langkah-langkah analisis data dalam suatu penelitian adalah sebagai berikut.

### **1. Reduksi Data**

Reduksi data adalah mencatat atau mengetik kembali dalam bentuk uraian atau laporan yang terinci. Reduksi data sangat membantu analisis data sejak awal penelitian dilakukan. Laporan lapangan yang direduksi, dirangkum, dipilih hal-hal yang pokok, difokuskan pada hal-hal yang pokok penting, diberi susunan yang lebih sistematis supaya mudah dikendalikan. Seperti dikemukakan Matthew B.Miles dan A.Michael Huberman (1985:21) bahwa :

Data reduction refers to the process of selecting focusing, simplifying, abstracting, and transforming the raw data that appear in written-up field notes. As data collection proceed, there are further episodes of data reduction (doing summaries, condensing, teasing about themes, making clusters, making partitions, writing memos). And the data reduction/transforming process continues after fieldwork, until a final report is complete.

Data yang direduksi memberi gambaran yang lebih tajam tentang hasil pengamatan, juga memudahkan peneliti untuk mencari kembali data yang diperoleh bila diperlukan.

### **2. Data Display (mempertunjukkan data)**

Alur penting yang kedua dari kegiatan analisis data adalah penyajian yang paling sering digunakan pada data kualitatif pada masa yang lalu adalah bentuk teks naratif.

Data display adalah upaya untuk melihat gambaran keseluruhan atau bagian-bagian tertentu dari data penelitian. Untuk itu peneliti membuat matriks dan grafiks. Dengan demikian peneliti dapat menguasai data dan tidak tenggelam dalam tumpukan detail, membuat display ini juga merupakan analisis.

### 3. Verifikasi

Verifikasi adalah upaya untuk mencari makna data yang dikumpulkan. Untuk itu peneliti mencari pola, tema, hubungan, persamaan, hal-hal yang sering timbul dan sebagainya. Walaupun penelitian pertama lebih kabur, tetapi setelah data bertambah, kesimpulan yang dibuat lebih "grounded". Oleh karena itu kesimpulan yang dibuat peneliti diverifikasi. Lebih lanjut Matthew B. Miles dan A. Michael Huberman (1985:23) menyatakan bahwa :

Conclusion are also verified as the analyst proceeds. The verification may be as brief as a fleeting second thought crossing the analyst's mind during wrting, with a short excursion back to the field notes - or it may be throughgoing and elaborate with lengthy argumentation and review among colleagues to develop ôintersubjective consensus, or with extensive efforts to replicate a finding in another data et. In short, the meanings emergingg from the data have to be tasted for their plausibility, their sturdiness, their "confirmability" - that is, their validity.

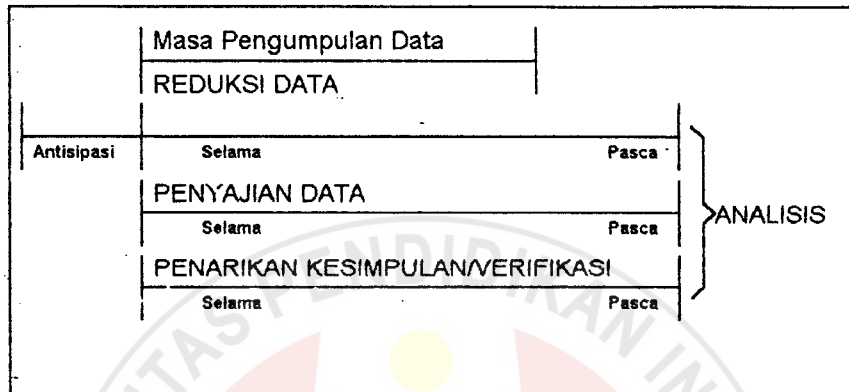
Sedangkan langkah-langkah yang dilakukan penulis dalam analisis data penelitian ini adalah sebagai berikut.

- a. Peneliti menetapkan peristiwa atau kegiatan yang berulang-ulang terjadi untuk kejadian unit analisis. Kegiatan ini dilakukan melalui kondifikasi data, sehingga data itu dapat ditransformasikan secara sistematis menjadi unit-unit yang dapat dicandrakan menurut karakteristik-karakteristiknya. Secara rinci kegiatan yang dilakukan dalam unitisasi ini adalah membuat batas-batas setiap unit, memilah-milah unit berdasarkan batas-batas tersebut, dan mengidentifikasi masing-masing unit untuk keperluan analisis berikutnya, dan pengidentifikasi dilakukan selama proses pengumpulan data.
- b. Memilah-milah data setelah data tersebut terkumpul yang kemudian dijadikan analisis untuk mengetahui ragam dimensi unit itu, disebut kategori-kategori.
- c. Menguraikan secara tertulis kategori-kategori itu untuk memahami semua aspek yang terdapat di dalamnya sambil terus menerus mencari hal-hal baru. Dalam menguraikan setiap kategori tersebut, penelitian harus menjelaskan setiap kategori

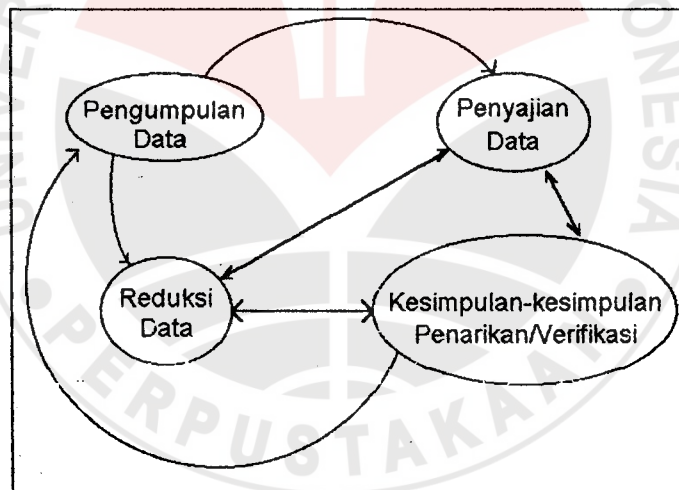
dengan kategori lainnya sehingga tidak kehilangan konteksnya.

- d. Memberikan tafsiran yang memberikan perspektif peneliti untuk memberikan makna terhadap analisis unit dan kategori serta hubungan antara unit dan kategori itu.

Jika divisualisasikan dalam bentuk gambar, maka komponen-komponen model analisis data dalam metoda kualitatif dapat digambarkan berikut ini.



Gambar III - 10 : Komponen-komponen Analisis Data : Model Alir



Gambar III - 11 : Komponen-komponen Analisis Data : Model Alur

### G. Keabsahan Hasil Penelitian

Menurut Lincoln dan Guba (1985:301-302) yang dikutip Djam'an Satori (1989:162-166) menyatakan bahwa tingkat kepercayaan suatu penelitian naturalistik diukur oleh kriteria berikut : 1. kredibilitas, 2. transferabilitas, 3. dependabilitas, dan 4.

konfirmasiabilitas.

### **1. Kredibilitas**

Kredibilitas berkaitan dengan persoalan seberapa jauh kebenaran hasil penelitian dapat dipercaya. Apakah hasil penelitian itu mengungkapkan kenyataan-kenyataan sesungguhnya. Untuk memenuhi kriteria-kriteria kredibilitas, dalam penelitian ini dilakukan hal-hal sebagai berikut.

- a. Triangulasi. Triangulasi adalah proses mengecek kebenaran data dengan cara membandingkannya dengan data yang diperoleh dari sumber lain, pada berbagai fase penelitian lapangan, pada waktu yang berlainan, dan dengan menggunakan metoda yang berlainan (Lincoln dan Guba, 1985:315), (Nasution:115), (Djam'an Satori, 1989:163).
- b. Mengadakan member check. Kegiatan ini dilakukan oleh peneliti untuk mendapatkan keyakinan akan kebenaran data yang diberikan oleh informan/responden.
- c. Pengamatan yang terus-menerus. Dari proses pengumpulan data yang telah dikemukakan sebelumnya, tampak bahwa dalam penelitian ini peneliti melakukan pengamatan dan wawancara yang terus-menerus. Dengan cara demikian peneliti dapat memperhatikan sesuatu lebih cermat, terinci dan mendalam. Selama pengumpulan data/informasi di lapangan, penulis sebagai peneliti dapat membedakan hal-hal yang bermakna dan tak bermakna untuk memahami gejala tertentu. Melalui pengamatan yang kontinu, peneliti dapat memberikan deskripsi yang cermat dan terinci mengenai segala apa yang diamati. Hasil semua itu dituangkan dan disusun dalam catatan lapangan (field notes).

### **2. Tranferabilitas**

Nilai transfer ini berkaitan dengan pertanyaan : Hingga manakah hasil penelitian ini dapat diaplikasikan atau digunakan dalam situasi lain ? Dalam hubungan ini S. Nasution (1988:118) yang dikutip Djam'an Satori (1989:164-165) menjelaskan sebagai

berikut.

Bagi peneliti naturalistik, transferability bergantung pada si pemakai, yakni hingga manakah hasil penelitian itu dapat mereka gunakan dalam konteks dan situasi tertentu. Peneliti sendiri tidak dapat menjamin 'validitas eksternal' ini. Ia hanya melihat transferability sebagai suatu kemungkinan. Ia telah memberikan deskripsi yang terinci bagaimana ia mencari hasil penelitiannya itu. Apakah hasil penelitian itu dapat diterapkan, diserahkan kepada para pembaca dan pemakai. Bila pemakai melihat ada dalam penelitian itu yang serasi bagi situasi yang dihadapinya, maka disitu tampak adanya transfer, walaupun dapat diduga bahwa tidak ada dua situasi yang sama sehingga masih perlu penyesuaian menurut keadaan masing-masing.

Sesuai dengan tujuan penelitian ini yakni ingin mengembangkan kegiatan audit kepegawaian pada perguruan tinggi swasta (PTS) yang memiliki asumsi-asumsi yang dapat dipertanggungjawabkan. Pengembangan audit kepegawaian pada PTS tersebut merupakan satu kemungkinan yang dapat diterapkan dalam situasi lain dengan memungkinkan penyesuaian menurut keadaan masing-masing tanpa mengabaikan asumsi-asumsi yang mendasarinya.

### **3. Dependabilitas dan Konfirmabilitas**

Dependabilitas dan konfirmabilitas berkaitan dengan masalah kebenaran penelitian naturalistik yang ditunjukkan oleh dilakukannya proses "audit trail" (Lincoln dan Guba, 1985:319). "Trail" artinya jejak yang dapat dilacak atau diikuti; "audit" artinya pemeriksaan terhadap ketelitian yang dilakukan sehingga timbul keyakinan bahwa apa yang dilaporkan itu demikian adanya. Dalam penelitian ini proses "audit trail" dilakukan oleh peneliti (human instrument) sebagai berikut.

- a. menyusun data mentah yang diperoleh dari wawancara dan observasi dalam bentuk catatan lapangan (field notes) serta menyimpan dan meneliti dokumen.
- b. menyusun unit analisis atau kategorisasi informasi dan mendeskripsikannya sebagai hasil analisis data.
- c. merumuskan tafsiran dan kesimpulan sebagai hasil sintesis data.
- d. melaporkan bagaimana proses pengumpulan data yang dilakukan.