

## **BAB III**

### **METODOLOGI PENELITIAN**

#### **3.1. Jenis Penelitian**

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode pendekatan kualitatif dengan penekanan pada kajian secara rinci dan mendalam, mengupayakan pengambilan data, pencarian dan penemuan makna berarti, menekankan lebih pada proses daripada hasil dan menggunakan logika berpikir secara induktif, alasannya adalah pendekatan tersebut dapat digunakan untuk memahami gejala secara menyeluruh, mendalam, dan apa adanya serta sesuai dengan pemikiran orang-orang yang ada di dalamnya (Miles dan Hubberman, 1994, hal 5-7). Adapun ciri khas penelitian kualitatif menurut Sugiono (2006, hal 35) adalah :

- a) peneliti adalah instrumen utama penelitian,
- b) data penelitian pada umumnya berupa kata-kata dan gambar,
- c) penelitian lebih berorientasi pada proses daripada hasil,
- d) analisis data lebih ditekankan pada analisis induktif,
- e) pencarian makna merupakan hal yang sangat penting

Metode penelitian kualitatif yang digunakan adalah studi kasus, Robert K. Yin (2004, hal 1) mengemukakan bahwa studi kasus adalah

- a) strategi penelitian yang cocok digunakan bila pertanyaan pokok penelitian berkenaan dengan “bagaimana” dan “mengapa”, dan
- b) fokus penelitiannya merupakan fenomena kontemporer.

Di dalam konteks kehidupan nyata studi kasus sering digunakan untuk penelitian studi-studi organisasi dan manajemen. Penelitian kualitatif merupakan metode-metode untuk mengeksplorasi dan memahami makna yang oleh sejumlah individu atau sekelompok orang dianggap berasal dari masalah sosial. Proses penelitian kualitatif ini menggunakan desain penelitian studi kasus dalam arti penelitian difokuskan pada satu fenomena saja yang dipilih dan ingin dipahami secara mendalam, satu fenomena tersebut bisa berupa seorang pimpinan pendidikan, suatu program, suatu proses, satu penerapan kebijakan, atau satu

**RURI SUNDARI, 2018**

**ANALISIS IMPLEMENTASI *BALANCE SCORECARD* DALAM PENGUKURAN KINERJA SEKOLAH MELALUI METODE *ANALYTIC HIERARCHY PROCESS* (AHP) DI SMP DARUL HIKAM BANDUNG**

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

konsep, seperti dikemukakan oleh Creswell (2009, hal 20) bahwa studi kasus merupakan strategi penelitian dimana di dalamnya peneliti menyelidiki secara cermat suatu program, peristiwa, aktivitas, proses, atau sekelompok individu.

Sedang metode penelitian yang dipakai oleh peneliti adalah metode eksplorasi dan deskriptif analitik. Penelitian ini dirancang untuk mengetahui apa saja yang menjadi kendala dan masalah dari pelaksanaan *balance scorecard* sebagai alat penilaian kinerja sekolah selanjutnya menganalisis permasalahan apa saja yang muncul dari implementasi *balance scorecard* dan memprediksi tentang apa-apa yang harus dimiliki dan dilakukan dalam mencapai suatu kondisi yang menjadi harapan sekolah dan stake holder. Dengan demikian data-data yang digunakan adalah data string atau sebagai bentuk record atas suatu kondisi dalam siklus penjaminan mutu yang sudah dilaksanakan sekolah dengan menggunakan *balance scorecard* sebagai dasar analisis dan yang sedang dilaksanakan, maka jenis penelitian ini merupakan penelitian kualitatif. Selain itu pula, penelitian ini didasarkan pula pada data hasil survey keluhan, kepuasan dan harapan stake holder, sebagai dasar untuk mengetahui dan membuktikan ada tidaknya kesenjangan atas layanan pendidikan yang selama ini dilaksanakan.

Oleh karena itu data yang akan dianalisispun merupakan data tunggal yang diperoleh dari kasus tertentu dalam pelaksanaan *balance scorecard* di SMP Darul hikam Bandung, maka penelitian ini merupakan penelitian studi kasus (*case research*), selanjutnya diarahkan pada analisis terhadap harapan-harapan dan berdasarkan pada kondisi nyata hasil pencapaian *balance scorecard* sekolah, yang kemudian disampaikan dengan teknik penyajian deskriptif analitik.

### **3.1.1. Studi Deskriptif Analitik**

Penelitian deskriptif kualitatif ini bertujuan untuk mendeskripsikan apa-apa yang saat ini berlaku. Di dalamnya terdapat upaya mendeskripsikan, mencatat, analisis dan menginterpretasikan kondisi yang sekarang ini terjadi atau ada. Dengan kata lain penelitian deskriptif kualitatif ini bertujuan untuk memperoleh informasi- informasi mengenai keadaan yang ada.

Bahwasanya penelitian deskriptif kualitatif dirancang untuk mengumpulkan informasi tentang keadaan-keadaan nyata sekarang yang sementara berlangsung. Pada hakikatnya penelitian deskriptif kualitatif adalah

suatu metode dalam meneliti status sekelompok manusia, suatu objek dengan tujuan membuat deskriptif, gambaran atau lukisan secara sistematis, faktual dan akurat mengenai fakta-fakta atau fenomena yang diselidiki.

Analisis terhadap gejala dari fakta dan kondisi-kondisi tertentu harus diketahui statusnya pada saat terjadi di lapangan, dengan demikian studi deskriptif analitis dipergunakan dalam penelitian ini karena memiliki karakteristik sebagaimana kebutuhan dalam penelitian ini, adapun karakteristik studi deskriptif tersebut adalah (1) penelitian deskriptif menuturkan sesuatu secara sistematis tentang data atau karakteristik populasi tertentu atau bidang tertentu secara faktual dan cermat, serta menganalisis dan menginterpretasikan data yang ada; (2) penelitian deskriptif lebih menekankan pada observasi dan suasana alamiah (*natural setting*), mencari teori dan bukan menguji teori, (*hypothesis-generating*) dan bukan (*hypothesis-testing*), *heuristic* serta bukan *verifikatif*. Dengan demikian, penelitian deskriptif sangat diperlukan untuk melahirkan teori-teori tentatif; (3) terdapat beberapa jenis penelitian deskriptif, antara lain: studi kasus, survey, studi perkembangan, studi tindak lanjut (*follow-up studies*), analisis dokumentasi, analisis kecenderungan (*trend analysis*), analisis tingkah laku, studi waktu dan gerak (*time and motion study*), dan studi korelasional, (Surakhmad, 1980).

### **3.1.2. Studi Kasus Kualitatif**

Beberapa karakteristik dari penelitian kualitatif dengan metode studi kasus yang coba dibahas dalam penelitian ini, sebagaimana disampaikan oleh Maleong (2007, hal. 107 ) dan (Cresswell, 2015, hal. 213); Emzir, 2012, Sugiyono, 2011, 2016, Satori, 2012) (1) mempunyai latar belakang alamiah atau natural setting; (2) manusia sebagai alat atau instrumen penelitian dapat lebih *adaptable*; (3) menggunakan metode kualitatif; (4) analisis data secara induktif; (5) teori dasar (*grounded theory*) melalui analisis secara induktif; (6) laporan bersifat deskriptif; (7) lebih mementingkan proses dari pada hasil; (8) adanya “batas” yang ditentukan oleh fokus penelitian; (9) adanya kriteria khusus untuk keabsahan data; (10) disain penelitian bersifat sementara; (11) hasil penelitian dirundingkan dan disepakati bersama antara peneliti dengan responden dan nara sumber.

RURI SUNDARI, 2018

ANALISIS IMPLEMENTASI *BALANCE SCORECARD* DALAM PENGUKURAN KINERJA SEKOLAH MELALUI METODE *ANALYTIC HIERARCHY PROCESS* (AHP) DI SMP DARUL HIKAM BANDUNG

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

menggunakan metode kualitatif; (4) analisis data secara induktif; (5) teori dasar (*grounded theory*) melalui analisis secara induktif; (6) laporan bersifat deskriptif; (7) lebih mementingkan proses dari pada hasil; (8) adanya “batas” yang ditentukan oleh fokus penelitian; (9) adanya kriteria khusus untuk keabsahan data; (10) disain penelitian bersifat sementara; (11) hasil penelitian dirundingkan dan disepakati bersama antara peneliti dengan responden dan nara sumber.

### **3.2.Setting Penelitian**

Berdasarkan latar belakang masalah, rumusan masalah, dan tujuan penelitian, maka setting penelitian adalah SMP Darul Hikam Bandung. Di mana yang dipertajam adalah lebih kepada bagaimana implementasi balance scorecard dengan metode *analytic hierarchy process* (AHP). Alasan dipilihnya SMP Darul Hikam Bandung karena sekolah ini merupakan salah satu institusi sekolah yang telah menggunakan balance scorecard dalam penilaian kinerja sekolahnya .

### **3.3.Jenis dan Sumber Data**

Dalam penelitian ini, data yang diperlukan adalah data primer dan data sekunder. Data primer adalah data yang diperoleh melalui pengukuran langsung oleh peneliti yang bukan berasal dari data yang telah ada. Sumber data primer dalam penelitian ini merupakan data yang diperoleh dari informan yaitu orang yang berpengaruh dalam proses perolehan data atau bisa disebut *key member* yang memegang kunci sumber data penelitian ini, karena informan benar-benar tahu dan terlibat dalam kegiatan yang ada di SMP Darul Hikam Bandung. Sedangkan data sekunder adalah data yang dikumpulkan oleh pihak lain dan telah didokumentasikan sehingga dapat digunakan oleh peneliti lain. Perlu juga diuraikan data-data apa saja yang diperlukan dan digunakan dalam penelitian secara jelas.

Menurut Moleong (2007:73) bahwa kasus sebagai sampel purposif memiliki karakteristik sebagai berikut. (1) kasus tidak ditentukan atau ditarik

RURI SUNDARI, 2018

ANALISIS IMPLEMENTASI *BALANCE SCORECARD* DALAM PENGUKURAN KINERJA SEKOLAH MELALUI METODE *ANALYTIC HIERARCHY PROCESS* (AHP) DI SMP DARUL HIKAM BANDUNG

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

terlebih dahulu, kecuali menyebutkan karakteristik jabatan atau fungsinya dalam konteks masalah penelitian; (2) penentuan kasus secara berurutan; (3) penyesuaian kasus berkelanjutan; dan (4) pemilihan kasus berakhir jika sudah terjadi pengulangan. Dengan demikian penentuan kasus penelitian berdasarkan pada tujuan tertentu (*purposive*) dan kasus-kasus dalam penelitian ini dipilih dengan menggunakan (*snowball sampling technique*), yang diharapkan dapat memperoleh informasi secara mendalam dan dapat diklasifikasikan temuannya, dalam hal ini peneliti menggali informasi dari pengawas terhadap pelaksanaan penjaminan mutu internal sekolah.

Terkait informan sebagai sampel manusia dalam penelitian ini diperlukan dalam memperluas dan memperdalam informasi dalam penelitian ini, serta dapat memberikan respon yang mendalam terhadap adanya status gejala tertentu dengan demikian dapat memberikan manfaat terhadap pencapaian informasi dengan cepat.

Adapun yang menjadi informan dalam penelitian ini antara lain beberapa orang dari Yayasan Darul Hikam, pimpinan serta guru di SMP Darul Hikam Bandung. Penetapan informan ini dilakukan dengan mengambil orang yang telah terpilih betul oleh peneliti menurut ciri-ciri spesifik yang dimiliki oleh sampel atau memilih sampel yang sesuai dengan tujuan penelitian. Hal tersebut dinamakan teknik *purposive sampling* yaitu sampel yang dipilih dengan cermat hingga relevan dengan design penelitian. Peneliti akan berusaha agar dalam sampel itu terdapat wakil-wakil dari segala lapisan populasi sehingga dapat dianggap cukup representatif.

**Tabel 3. 1**  
**Jenis dan Sumber Data Penelitian**

No	Data	Jenis Data	Sumber Data
1	ROS Sekolah	Sekunder	SMP Darul Hikam
2	Hasil BSC	Sekunder	SMP Darul Hikam
3	Refleksi Hasil BSC	Sekunder	Perguruan Darul Hikam
4	Hasil Kuesioner kepada orang tua tentang pelayanan sekolah	Sekunder	SMP Darul Hikam
5	Faktor yang berperan dalam pengembangan BSC	Primer (Wawancara dan observasi)	Kepala sekolah Wakasek Guru
6	Hasil Kuesioner AHP	Sekunder	7 orang dari

RURI SUNDARI, 2018

ANALISIS IMPLEMENTASI *BALANCE SCORECARD* DALAM PENGUKURAN KINERJA SEKOLAH MELALUI METODE *ANALYTIC HIERARCHY PROCESS* (AHP) DI SMP DARUL HIKAM BANDUNG

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

				Perguruan (Yayasan), 8 orang sekolah.
7	Penentuan dalam pengembangan BSC Sekolah	Prioritas pengembangan	Primer (wawancara) Sekunder pengolahan kuesoner)	(hasil data Kepala sekolah Kabag kurikulum/kesiswaan

### 3.4. Teknik Pengumpulan Data

Pada tahap penelitian ini Teknik pengumpulan data yang digunakan mengikuti teori yang disampaikan dari Sugiyono (2016, hlm. 309) yaitu: (1) teknik observasi, digunakan untuk mengumpulkan data berupa profil kegiatan Himpunan Mahasiswa Jurusan; (2) teknik wawancara, digunakan untuk mengumpulkan data dari para informan yang telah ditetapkan; (3) teknik dokumentasi, digunakan untuk mengumpulkan data/ berkas yang berkaitan dengan pelaksanaan BSC di SMP Darul Hikam Bandung dan (4) teknik triangulasi (gabungan), digunakan untuk mengetahui data yang diperoleh *convergen* (meluas), tidak konsisten atau kontradiksi. Melalui teknik triangulasi, maka data yang diperoleh akan lebih konsisten, tuntas, dan pasti.

#### 3.4.1. Teknik observasi

Observasi langsung adalah cara pengumpulan data dengan cara melakukan pencatatan secara cermat dan sistematis. Observasi harus dilakukan secara teliti dan sistematis untuk mendapatkan hasil yang bisa diandalkan, dan peneliti harus mempunyai latar belakang atau pengetahuan yang lebih luas tentang objek penelitian mempunyai dasar teori dan sikap objektif. Sebagaimana yang disampaikan Cresswell (2010, hal 267) Observasi kualitatif merupakan observasi yang di dalamnya peneliti langsung turun ke lapangan untuk kemudian mengamati perilaku dan aktivitas individu-individu di lokasi penelitian. Dalam melaksanakan observasi, peneliti merekam/ mencatat data baik dengan cara terstruktur maupun semi terstruktur aktivitas-aktivitas dalam lokasi penelitian. Para peneliti kualitatif juga dapat terlibat dalam peran-peran yang beragam, mulai dari sebagai non-partisipan hingga partisipan utuh

Observasi langsung yang dilakukan oleh peneliti bisa direalisasikan dengan cara mencatat berupa informasi yang berhubungan dengan kinerja dan perencanaan strategi SMP Darul Hikam Bandung. Dengan observasi secara

RURI SUNDARI, 2018

ANALISIS IMPLEMENTASI *BALANCE SCORECARD* DALAM PENGUKURAN KINERJA SEKOLAH  
MELALUI METODE *ANALYTIC HIERARCHY PROCESS* (AHP) DI SMP DARUL HIKAM BANDUNG

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

langsung, peneliti dapat memahami konteks data dalam berbagai situasi, maksudnya dapat memperoleh pandangan secara menyeluruh. Untuk itu peneliti dapat melakukan pengamatan secara langsung dalam mendapatkan bukti yang terkait dengan objek penelitian.

### **3.4.2. Teknik Wawancara**

Wawancara sebagai upaya mendekatkan informasi dengan cara bertanya langsung kepada informan. Tanpa wawancara, peneliti akan kehilangan informasi yang hanya dapat diperoleh dengan jalan bertanya langsung. Adapun wawancara yang dilakukan adalah wawancara tidak berstruktur, dimana di dalam metode ini memungkinkan pertanyaan berlangsung luwes, arah pertanyaan lebih terbuka, tetap fokus, sehingga diperoleh informasi yang kaya dan pembicaraan tidak kaku.

Wawancara digunakan sebagai teknik pengumpulan data apabila peneliti ingin melakukan studi pendahuluan menemukan suatu masalah yang ingin diteliti, tetapi juga apabila ingin mengetahui hal dari responden yang mendalam (Sugiyono, 2011, hlm. 231). Metode wawancara yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara langsung, berupa interview secara mendalam kepada informan penelitian. Wawancara adalah percakapan dengan maksud tertentu. Percakapan itu dilakukan oleh dua pihak, yaitu pewawancara yang melakukan pertanyaan dan yang diwawancarai memberikan jawaban atas pernyataan itu (Moleong, 2012, hlm. 186). Bahkan lebih khusus menurut Creswell (2010, hal 267) wawancara kualitatif, peneliti dapat melakukan *face-to-face* (wawancara berhadapan-hadapan) dengan partisipan, mewawancarai mereka dengan telepon, atau terlibat dalam *focus group interview* (wawancara dalam kelompok tertentu) yang terdiri dari enam sampai delapan partisipan per kelompok. Wawancara-wawancara seperti ini tentu saja memerlukan pertanyaan-pertanyaan yang secara umum tidak terstruktur (*unstructured*) dan bersifat terbuka (*opened*) yang dirancang untuk memunculkan pandangan dan opini dari para partisipan

Berdasarkan beberapa pendapat diatas, Peneliti melakukan wawancara kepada beberapa orang dari Yayasan Darul Hikam, pimpinan serta guru di SMP

Darul Hikam Bandung. Hal demikian dilakukan dengan tujuan untuk memeproleh data secara luas dan menyeluruh sesuai dengan kondisi saat ini.

### **3.4.3. Teknik Dokumentasi**

Dokumentasi dilakukan sebagai upaya melihat kembali sumber-sumber data dari dokumen yang ada dan dapat digunakan untuk memperluas data-data yang telah ditemukan. Adapun sumber data dokumen diperoleh dari lapangan berupa buku, arsip, majalah bahkan dokumen lembaga/institusi sekolah yang merupakan dokumen resmi yang berhubungan dengan fokus penelitian. Sebagaimana yang disampaikan Arikunto (2006, hal 231) Dokumentasi adalah metode mencari data mengenai hal-hal atau variabel yang berupa catatan, transkrip, buku, surat kabar, majalah, prasasti, notulen rapat, lengger, agenda, dan sebagainya. Menurut Al Mukhtar (2015: hal 258-266) Dalam studi dokumentasi ini ada beberapa hal yang perlu diperhatikan:

1. Peneliti mengidentifikasi jenis dokumen apa yang diperlukan untuk dijadikan fokus kajian.
2. Peneliti memastikan bahwa dokumen merupakan bukti yang berkait erat dengan fokus penelitian.
3. Peneliti meyakini bahwa dalam dokumen merupakan sumber informasi berkait dengan fokus penelitian
4. Peneliti merumuskan sejumlah pertanyaan dan hipotesis untuk melakukan inquiry secara mendalam guna memperkuat penafsiran dalam menemukan informasi bermakna bagi pemecahan masalah dan membangun teori sebagai hasil penelitian.
5. Peneliti memastikan bahwa dokumen tersebut asli original dan atau otentik berkait erat dengan masalah penelitian.
6. Peneliti membuat catatan hasil studi dokumentasi secara lengkap.

### **3.4.4. Teknik Triangulasi**

Dalam teknik ini, peneliti akan memastikan dengan jelas bahwa data yang diperoleh konsisten sesuai dengan tujuan penelitian dan berjalan secara tuntas seperti desain dan instrumen penelitian yang telah dipersiapkan. Teknik

RURI SUNDARI, 2018

ANALISIS IMPLEMENTASI *BALANCE SCORECARD* DALAM PENGUKURAN KINERJA SEKOLAH MELALUI METODE *ANALYTIC HIERARCHY PROCESS* (AHP) DI SMP DARUL HIKAM BANDUNG

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu



triangulasi (gabungan), digunakan untuk mengetahui data yang diperoleh *convergen* (meluas), tidak konsisten atau kontradiksi. Melalui teknik triangulasi, maka data yang diperoleh akan lebih konsisten, tuntas, dan pasti (Sugiyono 2016, hlm. 309).

### **3.5.Pengolahan Data**

Setelah dilakukan analisis terhadap hasil BSC dengan membuat pohon keputusan AHP, maka tahap selanjutnya dilakukan juga analisis hirarki proses (AHP). Proses Hirarki Analitik (*Analytical Hierarchy Process*) merupakan suatu metode yang diperkenalkan oleh Thomas L.Saaty pada periode 1971-1975, dan merupakan teknik untuk membantu menyelesaikan permasalahan yang diperlukan pengambilan keputusan dengan sumber kerumitannya adalah ketidaksempurnaan informasi dan adanya lebih dari satu pengambilan keputusan yang sedang bersaing (Latifah, 2005).

Menurut Saaty (1991), AHP adalah suatu metode yang sederhana, fleksibel, dan luwes. Metode ini digunakan untuk memecahkan masalah yang kompleks tak berstruktur ke dalam bagian-bagian komponennya. Suatu masalah dipandang sebagai suatu kerangka yang terorganisasi tetapi kompleks yang memungkinkan adanya interaksi dan saling ketergantungan antar faktor, namun semuanya dapat dipecahkan dalam suatu pola pemikiran yang sederhana. Caranya yaitu dengan menggunakan hirarki fungsional dengan input utamanya berupa persepsi. Proses hierarki analitik ini memasukkan berbagai pertimbangan dan nilai-nilai pribadi secara logis, yang bergantung pada imajinasi, pengalaman, intuisi, dan pengetahuan.

Dapat disimpulkan metode ini adalah sebuah kerangka untuk mengambil keputusan dengan efektif atas persoalan yang kompleks dengan menyederhanakan dan mempercepat proses pengambilan keputusan dengan memecahkan persoalan tersebut kedalam bagian-bagiannya, menata bagian atau variabel ini dalam suatu susunan hirarki, member nilai numerik pada pertimbangan subjektif tentang pentingnya tiap variabel dan mensintesis berbagai pertimbangan ini untuk menetapkan variabel yang mana yang memiliki prioritas paling tinggi dan bertindak untuk mempengaruhi hasil pada situasi tersebut.

**RURI SUNDARI, 2018**

**ANALISIS IMPLEMENTASI *BALANCE SCORECARD* DALAM PENGUKURAN KINERJA SEKOLAH MELALUI METODE *ANALYTIC HIERARCHY PROCESS* (AHP) DI SMP DARUL HIKAM BANDUNG**

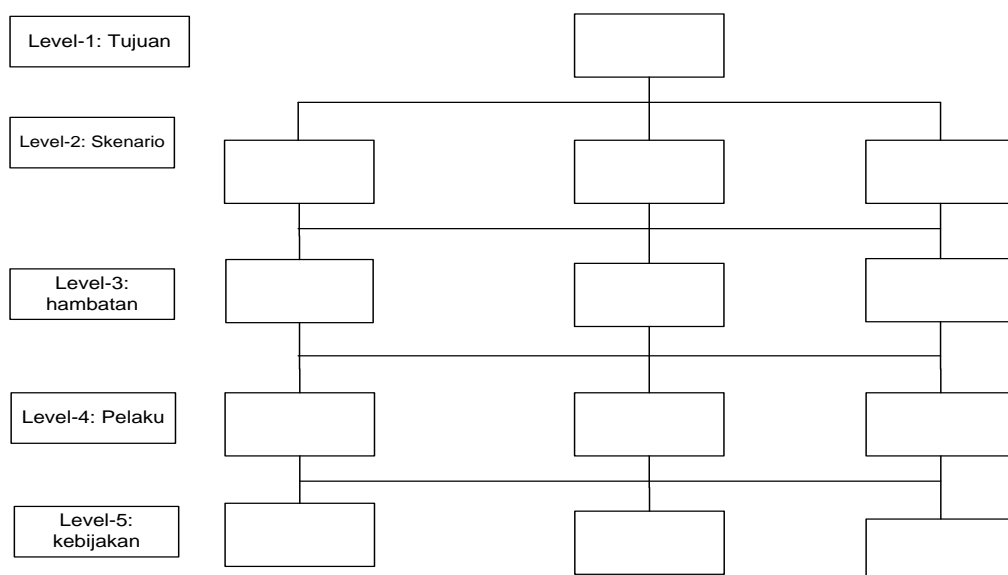
Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

Susila dan Munadi (2007) menyatakan bahwa secara garis besar, ada tiga tahapan AHP dalam penyusunan prioritas, yaitu :

- 1) Dekomposisi Masalah
- 2) Penilaian/ Perbandingan Elemen
- 3) Sintesis Penilaian

Tahapan AHP yang dilakukan yaitu membangun hirarki; pengisian kuisisioner oleh responden; megolah data penilaian responden dari kuisisioner menggunakan dan selanjutnya melakukan interpretasi dan analisa hasil penelitian. Dalam penelitian ini, digunakan model perencanaan dengan AHP. Model perencanaan dengan AHP juga merupakan gabungan dari model proyeksi dan model perencanaan. Model proyeksi bermaksud untuk memperkirakan kondisi masa depan yang kelihatannya mungkin atau layak terjadi berdasarkan kondisi yang ada atau sedang berjalan. Sedangkan model perencanaan bertujuan menentukan kebijakan yang diperlukan untuk mencapai tujuan yang diinginkan di masa depan. Untuk tercapainya perencanaan yang lebih efektif, kedua model di atas dapat digabungkan dimana pertama-tama kondisi yang diinginkan di masa depan ditentukan melalui model proyeksi dan berikutnya kebijaksanaan yang diperlukan untuk mencapainya ditentukan dalam model perencanaan. Bentuk dari model proyeksi dan model perencanaan tersebut tidak harus simetris.

Matriks model perencanaan AHP terdiri atas matriks *forward process* dan *backward process*. Dalam pelaksanaan penelitian ini, disusun matriks *backward process*. Penyusunan instrumen AHP didasarkan pada hasil balance scorecard SMP Darul Hikam tahun ajaran 2017/2018. Adapun hirarki kebijakan *backward process* berdasarkan temuan permasalahan di lapangan digambarkan sebagai berikut.



**Gambar 3. 1 Bagan Hierarki Backward Process**

Bagan hirarki AHP akan disusun berdasarkan hasil dari analisis balance scorecard dan berbagai data sekunder. Kemudian, peneliti menyusun akan kuesioner AHP berdasarkan bagan tersebut. Setelah dilakukan proses diskusi bagan AHP serta kuesioner yang akan diisi dengan pakar (*expert*) dan mendapat masukan-masukan, langkah selanjutnya yang akan dilakukan peneliti yakni menyebarkan kuesioner AHP untuk diisi pakar. Dalam pengisian kuesioner AHP, pakar (*expert*) yang dilibatkan sebanyak 15 orang adalah sebagai berikut.

**Tabel 3. 2  
Pakar dalam Pengambilan Data AHP**

NO	INSTANSI	JUMLAH
1	Perguruan Darul Hikam (Yayasan)	7
2	SMP Darul Hikam Bandung	8
JUMLAH		15

Selanjutnya, pengolahan data yang diperoleh dari kuesioner yang telah disusun kemudian diolah menggunakan *software expert choice 11* untuk mengetahui bobot prioritas untuk masing-masing strategi kebijakan yang ada. Hasil dari pengolahan data tersebut diinterpretasikan dan dianalisa.

### 3.6. Analisis Data

Pendekatan studi kasus dalam penelitian kualitatif adalah suatu cara khusus untuk pengumpulan data, pengorganisasian data, dan analisis data. Tujuannya adalah untuk mengumpulkan informasi secara menyeluruh yang komprehensif, sistematis dan mendalam tentang tiap-tiap kasus yang menarik. Dalam penelitian ini analisis data berpedoman pada model interaktif. Artinya analisis dilakukan secara interaktif dan berlangsung terus-menerus (Miles dan Hubberman).

Model interaktif tersebut dapat digambarkan dengan suatu kerangka yang merangkum tiga rangkaian tahap analisis, menjelaskan bahwa aktivitas analisis data terdiri dari tiga tahap, yaitu:

#### 1. Mereduksi data temuan (*data reduction*)

Reduksi data merupakan proses pemilihan, pemusatan perhatian pengabstraksian, dan pentransformasian data kasar yang muncul dari catatan-catatan tertulis di lapangan. Proses ini berlangsung selama penelitian dilakukan, dari awal sampai akhir penelitian. Pada awal, melalui kerangka konseptual, permasalahan, pendekatan pengumpulan data yang diperoleh dengan membuat ringkasan, kode, mencari tema-tema. Dalam reduksi data ini peneliti menganalisis sejauh mana penerapan balance scorecard sebagai landasan manajemen sekolah dengan enam tahapan (Mulyadi, hal 2007) di antaranya yaitu:

- 1) menilai fondasi organisasi,
- 2) membangun strategi bisnis,
- 3) membuat tujuan organisasi,
- 4) membuat strategic map organisasi,
- 5) pengukuran kinerja, dan
- 6) menyusun inisiatif

Setelah itu dilakukan analisis terhadap pentingnya pembobotan pada rancangan balance scorecard dengan menggunakan *Analysis Hierarchy Process* (AHP).

#### 2. Penyajian data

RURI SUNDARI, 2018

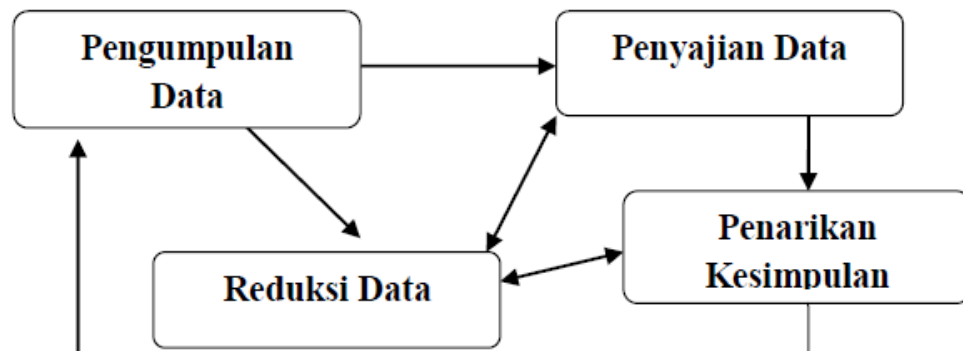
ANALISIS IMPLEMENTASI *BALANCE SCORECARD* DALAM PENGUKURAN KINERJA SEKOLAH MELALUI METODE *ANALYTIC HIERARCHY PROCESS* (AHP) DI SMP DARUL HIKAM BANDUNG

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

adalah sekumpulan informasi tersusun yang memberi kemungkinan untuk menarik kesimpulan dan pengambilan tindakan. Bentuk penyajiannya antara lain berupa teks naratif, matriks, grafik, dan bagan. Tujuannya untuk memudahkan membaca dan menarik kesimpulan. Dalam tahap ini peneliti juga melakukan display (penyajian) antar bagian- bagiannya dalam konteks yang utuh, data diklasifikasi berdasarkan tema-tema ini. Pada tahap ini peneliti menyajikan data dalam bentuk bagan dan tabel mengenai rancangan konsep balance scorecard dan Analysis Hierarchy Process (AHP) serta table penilaian kinerja sekolah.

3. Penarikan kesimpulan/verifikasi

adalah penarikan kesimpulan dari data yang telah dianalisis. Verifikasi berupa uji kebenaran terhadap makna yang muncul dari data yang telah di displaykan.



Sumber : Miles dan Huberman dalam Sugiyono

Gambar 3. 2 Analisis Data Model Interaktif

3.7.Uji Keabsahan Data

Kesahihan dan keandalan data dalam penelitian merupakan hal yang diutamakan sehubungan output dari penelitian ini merupakan suatu model yang harus menggambarkan kondisi nyata sehingga permasalahannya dapat

diselesaikan dengan berbagai pertimbangan yang nyata pula. Kesahihan data membuktikan bahwa apa yang diamati oleh peneliti sesuai dengan apa yang sesungguhnya ada dan terjadi dalam dunia nyata atau di lapangan.

Menurut Moleong (2012, hlm. 324) ada empat kriteria yang digunakan, yaitu derajat kepercayaan (*credibility*), keteralihan (*transferability*), kebergantungan (*dependability*), dan kepastian (*conformability*). Berikut akan diuraikan penjelasan dari keempat kriteria dan triangulasi dalam menetapkan keabsahan hasil penelitian seperti di bawah ini.

### **3.7.1. Kepercayaan (*credibility*)**

Menurut Hadi dan Haryono (2005, hlm. 63) mengatakan bahwa kredibilitas adalah kesesuaian antara konsep peneliti dengan konsep responden. Selain itu, Menurut Moleong (2012, hlm. 324), kriteria ini berfungsi: *pertama*, melaksanakan ikuri sedemikian rupa sehingga tingkat kepercayaan penuannya dapat dicapai; *kedua*, menunjukkan derajat kepercayaan hasil-hasil penemuan dengan jalan pembuktian oleh peneliti pada kenyataan ganda yang sedang diteliti.

### **3.7.2. Keteralihan (*transferability*)**

Transferabilitas adalah apabila hasil penelitian kualitatif dapat digunakan atau diterapkan pada kasus atau situasi lainnya. Dalam penelitian kualitatif, bekerja dengan sampel yang kecil mengakibatkan sulitnya mengadakan generalisasi sepenuhnya yang dapat dipercaya. Transferabilitas dapat ditingkatkan dengan cara melakukan penelitian di beberapa lokasi. Suatu hal yang berlaku pada suatu lokasi belum tentu sama dengan lokasi lainnya. Oleh sebab itu, perlu mempelajari beberapa kelompok lain sampai menemukan kesamaan kesimpulan mengenai gejala atau konsep. Hadi dan Haryono (2005, hlm. 64).

### **3.7.3. Kebergantungan (*dependability*)**

Menurut Hadi dan Haryono (2005, hlm. 64), kebergantungan atau *dependability* adalah apabila hasil penelitian memberikan hasil yang sama dengan penelitian yang diulangi oleh peneliti lain. Kriteria kebergantungan atau *dependability* merupakan substansi istilah reliabilitas dalam penelitian nonkualitatif. Penelitian dikatakan memiliki *dependability* yang baik jika

dilakukan dua atau tiga kali diadakan pengulangan suatu studi dalam kondisi yang sama dan hasilnya secara esensial sama.

#### **3.7.4. Kepastian (*conformability*)**

Menurut Moleong (2012, hlm. 325), kriteria kepastian atau *conformability* adalah kepastian bahwa sesuatu itu objektif atau tidak bergantung pada persetujuan beberapa orang terhadap pandangan, pendapat, dan penemuan seseorang. Dapat dikatakan bahwa pengalaman seseorang itu bersifat subjektif sedangkan jika disepakati oleh beberapa orang barulah dapat dikatakan objektif. Jadi, objektivitas-subjektivitasnya suatu hal tergantung pada penilaian masing-masing.

#### **3.7.5. Triangulasi**

William Wiersma (dalam Sugiyono, 2012, hal. 273) mengatakan bahwa *Triangulation is qualitative cross-validation. It assesses the sufficiency of the data according to the convergence of multiple data sources of multiple data collection procedures* dengan kata lain triangulasi dalam pengujian kredibilitas diartikan sebagai pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara dan berbagai waktu, dengan demikian terdapat triangulasi sumber, triangulasi teknik pengumpulan data dan waktu.

Djam'an Satori dan Aan Komariah (2009, hlm. 170) menjelaskan bahwa triangulasi adalah pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara dan waktu. Adapun triangulasi memiliki tiga bagian yaitu; (a) triangulasi dari sumber/ informan, (b) triangulasi dari teknik pengumpulan data, dan (c) triangulasi waktu. Dengan demikian, maka peneliti perlu meningkatkan kepercayaan penelitian dengan cara melakukan triangulasi.

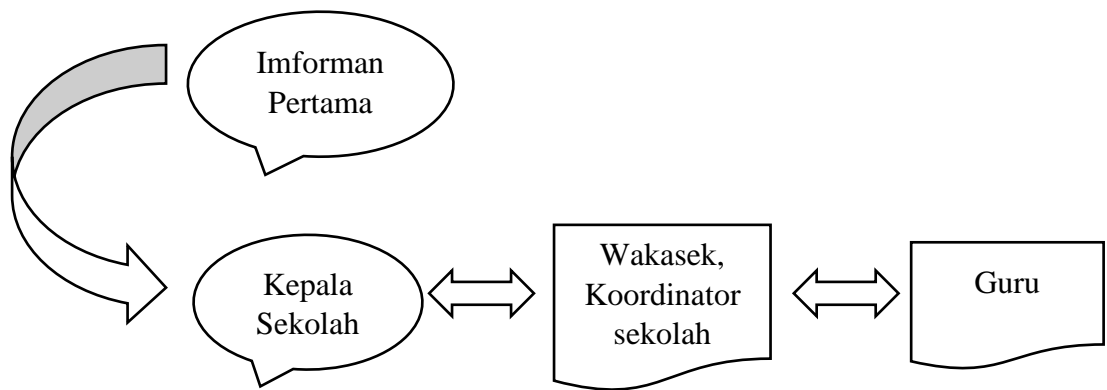
##### **1. Triangulasi Sumber**

Triangulasi sumber dilakukan dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber. Data yang diperoleh dari berbagai sumber data dideskripsikan, dikategorisasikan, mana pandangan yang sama, mana pandangan yang berbeda dan mana spesifik dari tiga sumber data tersebut. Data yang telah dianalisis oleh peneliti sehingga menghasilkan suatu kesimpulan selanjutnya dimintakan kesepakatan (membercheck) dengan sumber data tersebut. Triangulasi sumber yang dimaksud dapat dilihat pada began sebagai berikut :

RURI SUNDARI, 2018

ANALISIS IMPLEMENTASI *BALANCE SCORECARD* DALAM PENGUKURAN KINERJA SEKOLAH MELALUI METODE *ANALYTIC HIERARCHY PROCESS* (AHP) DI SMP DARUL HIKAM BANDUNG

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

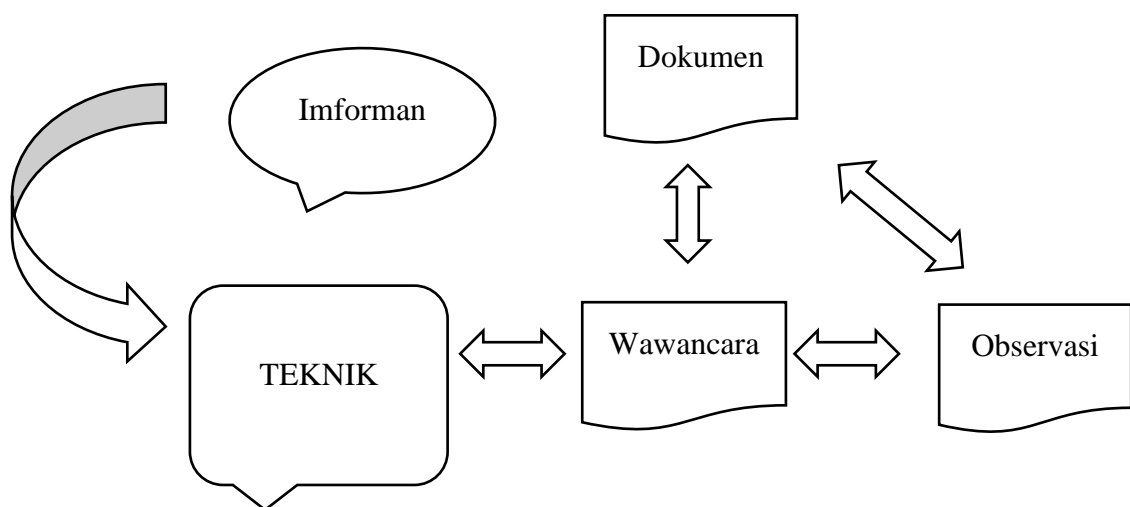


Djam'an Satori dan Aan Komariah (2009, hlm. 170)

**Gambar 3. 3 Triangulasi Sumber**

## 2. Triangulasi Teknik

Triangulasi teknik dilakukan dengan cara mengecek data kepada sumber yang sama dengan teknik yang berbeda. Bila dengan berbagai teknik pengujian kredibilitas data tersebut menghasilkan data yang berbeda-beda, maka peneliti melakukan diskusi lebih lanjut kepada sumber data bersangkutan atau yang lain, untuk memastikan data mana yang dianggap benar, atau mungkin semuanya benar, karena sudut pandangnya berbeda-beda. Triangulasi teknik tersebut dapat dilihat pada bagan sebagai berikut.



Djam'an Satori dan Aan Komariah (2009, hlm. 171)

RURI SUNDARI, 2018

ANALISIS IMPLEMENTASI *BALANCE SCORECARD* DALAM PENGUKURAN KINERJA SEKOLAH MELALUI METODE *ANALYTIC HIERARCHY PROCESS* (AHP) DI SMP DARUL HIKAM BANDUNG

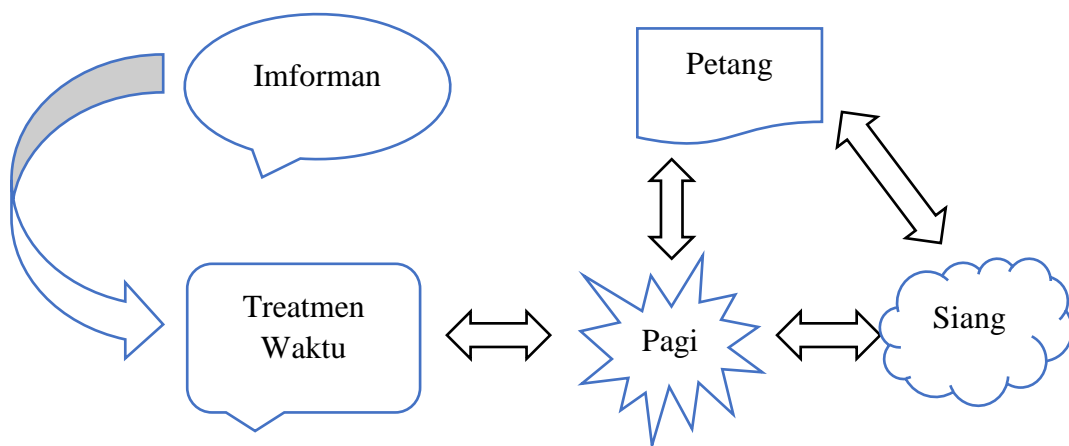
Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu



**Gambar 3. 4 Triangulasi Teknik**

### **3. Triangulasi Waktu**

Waktu seringkali mempengaruhi kredibilitas data, data yang dikumpulkan dengan teknik wawancara di pagi hari pada saat narasumber masih segar, belum banyak masalah, akan memberikan data yang lebih valid sehingga lebih kredibel. Pengujian kredibilitas data dapat dilakukan dengan cara melakukan pengecekan dengan wawancara, observasi atau teknik lain dalam waktu atau situasi yang berbeda. Bila hasil uji menghasilkan data yang berbeda, maka dilakukan secara berulang-ulang sehingga sampai ditemukan kepastian datanya.



**Djam'an Satori dan Aan Komariah (2009, hlm. 171)**

**Gambar 3. 5 Triangulasi Waktu**

### 3.8. Jadwal Penelitian

**Tabel 3. 3**  
**Jadwal Kegiatan Penelitian**

No	Kegiatan	Februar i	Maret	April	Mei	Juni	Juli	Agustu s
1.	Penyusunan Proposal	■	■					
2.	Seminar Proposal		■					
3.	Revisi Seminar Proposal		■	■	■			
4.	Pengembangan Instrumen Penelitian			■	■			
5.	Pengambilan Data (penelitian)				■	■	■	■
6.	Penyusunan Hasil Penelitian						■	■
7.	Sidang Tahap I							■
8.	Revisi Sidang Tahap I							■
9.	Sidang Tahap II							■
10.	Revisi Sidang Tahap II							■
11.	Yudisium							■