



## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### A. Metode, Teknik Pengumpulan Data

##### 1. Metode 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 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). Menurut Creswell (1998: 15) bahwa yang dimaksud dengan *Qualitative Research* adalah: "*is an inquiry process of understanding based on distinct methodological tradition of inquiry that explore a social or human problem. The researcher builds a complex. Holistic picture, analyzes words, reports detailed views of informants, and conducts the study in a natural setting*".

Penelitian kualitatif menurut Dey yang dikutip Creswell (1998:142) pada dasarnya adalah "*learning by doing*". Dey mengklaim bahwa penelitian kualitatif dicirikan dengan "3i": *insight, intuition, dan impression*.

Lebih lanjut Creswell (1998:16-17) menekankan kepada para penelitian kualitatif untuk melakukan hal-hal berikut.

- a. Commit to extensive time in the field;
- b. Engage in the complex, time-consuming process of data analysis – the ambitious task of sorting through large amounts of data and reducing them a few themes or categories;
- c. Write long passages, because the evidence must substantiate claims and the writer needs to show multiple perspectives;
- d. Participate in a form of social and human science research that does not have firm guidelines or specific procedures and is evolving and changing constantly.

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

- a. peneliti sendiri terjun sebagai pelaksana audit kinerja dosen dengan ikut serta dalam proses audit kinerja dosen untuk mengkaji apakah aspek-aspek yang diaudit dalam kinerja dosen tersebut memberikan dampak dalam upaya penjaminan mutu perguruan tinggi atau tidak ? Peneliti membenamkan diri dengan seksama serta diperiksa 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 inti / utama (human instrument).

- c. Peneliti akan mencoba memahami makna atau "meaning" dari apa yang diteliti selama pelaksanaan proses audit kinerja dosen untuk menilai sampai dimana penjaminan mutu perguruan tinggi dapat dioptimalkan.
- d. Kerangka kerja penelitian penulis susun dalam bentuk "pertanyaan penelitian" (research question) yang pada dasarnya didesain secara tidak lengkap atau terinci menurut keseluruhan pelaksanaan proses audit kinerja dosen, 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 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-masalah audit kinerja dosen lebih ditekankan pada proses daripada hasil / produk.

Alasan tersebut adalah sesuai dengan beberapa karakteristik penelitian kualitatif yang disebutkan oleh Bogdan dan Biklen (1982:27-29), dan Lincoln dan Guba (1985:39-42).

Mengingat audit kinerja dosen merupakan suatu realita yang tidak terlepas dari lokasi dan situasinya, maka perumusan hasil harus lebih luwes, sebab

interpretasi terhadap kesan-kesan upaya penjaminan mutu perguruan tinggi 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 menerangkan 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 deskripsi 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 dirumuskan atas dasar definisi operasional dari suatu variabel penelitian. Pertanyaan penelitian 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 dimana mereka sehari-hari biasa berada dan bisa melakukan kegiatannya.

Penelitian kualitatif dalam bidang pendidikan lebih dijelaskan sebagai pendekatan "*naturalistic*", seperti dijelaskan oleh Guba (1978) dan Wolf (1979) seperti dikutip 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 behaviour: 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) 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 kinerja dosen berlangsung, meliputi sekian banyak sumber yang terdiri atas bagian kepegawaian, dan atasan langsung dosen di masing-masing unit kerjanya. Pedoman wawancara yang dipakai sebagai alat pengumpul data terutama dimaksudkan untuk menjamin 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 Djam'an Satori (1989:148) bahwa wawancara digunakan dengan maksud sebagai berikut.

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

Sedangkan Creswell (1998:123-125) merinci langkah-langkah teknik wawancara sebagai berikut.

- 1) Identifying interviewees based on one of the purposeful sampling procedures mentioned in the preceding;
- 2) Determine what type if interview is practical and will net the most useful information to answer research questions;
- 3) Whether conducting one-on one focus group interviews, I recommend the use of adequate recording procedures, such as a lapel mike for both the interviewer and interviewee or an adequate mike sensitive to the acoustics of the room;
- 4) Design the interview protocol, a form about four or five pages in length, with appoximately five open-ended questions and ample space between the questions to write responses to the interviewee's comments;
- 5) Determine the place for conducting the interview;
- 6) After arriving at the interview site, obtain consent from the interviewee to participate in the study;
- 7) During the interview, stick to the questions, complete within the time specifed (if possible), be respectful and courteous, an offer few questions and advice.

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 atas dua jenis, yaitu wawancara yang berokus (*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 dan menjelaskan aspek-aspek masalah yang diteliti (Koentjaraningrat, 1986:139).

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 juga dijelaskan bahwa efektivitas wawancara sangat tergantung pada bagaimana peneliti melaksanakan proses wawancara tersebut. Dijelaskan oleh Spradley (1980:70-83), Djam'an Satori (1988:152) bahwa: "*Wawancara naturalistik meliputi dua tahapan utama: 1) developing rapport, dan 2) eliciting information. Suasana rapport yaitu hubungan yang harmonis antara peneliti dan responden dimana 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 dimana 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 rinci 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 beban tugas dosen yang berisi tentang tugas-tugas yang harus dilaksanakan oleh dosen yang meliputi pengajaran, penelitian, dan pengabdian, memungkinkan mengkaji informasi tentang pelaksanaan audit kinerja dosen dalam upaya penjaminan mutu perguruan tinggi.

Sekalipun data dalam penelitian naturalistik kebanyakan 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-pertanyaan penelitian di atas.

Selain itu, dokumen yang diperlukan dalam penelitian kualitatif, sesuai dengan pendapat Creswell (1998:121) adalah: "1) keep a journal during the research study, 2) have a participant keep a journal or diary during the research study, 3) collect personal letters from participants, 4) analyze public documents, 5) examine autobiographies and biographies, and 5) have informants take photographs or videotapes".

## **B. Instrumen Penelitian**

Agar audit kinerja dosen sebagai obyek ke arah upaya penjaminan mutu perguruan tinggi 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 dalam kerangka penjaminan mutu perguruan tinggi, akan dijadikan pegangan peneliti didalam menentukan fokus penelitian, formula serta limitasi masalah sehingga menjadi jelas, dan terarah kepada tujuan yang ditetapkan.

Pertanyaan penelitian yang akan ditetapkan ini akan merupakan model bagi penyusunan kriteria penjaminan mutu perguruan tinggi berkaitan dengan aktivitas audit kinerja dosen 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 agar dapat memberikan petunjuk tentang adanya penjaminan mutu pada perguruan tinggi yang bersangkutan.

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. Berikut ini adalah pertanyaan penelitian yang telah dikelompokkan menurut aspek beserta indikatornya masing-masing yang sekaligus dipersiapkan untuk menetapkan aspek-aspek yang diaudit dalam kinerja dosen di lingkungan Universitas Islam Bandung.

**Masalah 1. Standar kinerja dosen; menyangkut aspek yang ditetapkan dalam beban tugas dosen, meliputi:**

- a. Adakah standar kinerja dosen yang ditetapkan manajemen Universitas Islam Bandung dalam kerangka penjaminan perguruan tinggi ?
- b. Apa saja yang ditetapkan sebagai standar kinerja dosen di Universitas Islam Bandung ?

**Masalah 2. Prosedur yang ditempuh dalam audit kinerja dosen**

- b. Persiapan apa saja yang ditempuh dalam suatu audit kinerja dosen di lingkungan Universitas Islam Bandung ? Khususnya menyangkut:
  - 1) What; terkait penentuan komponen-komponen kinerja yang perlu dilaksanakan dosen oleh pihak terkait;

- 2) Who; terkait dengan penentuan orang yang melaksanakan audit kinerja dosen di lingkungan Unisba;
  - 3) When; terkait dengan penentuan waktu pelaksanaan audit kinerja dosen;
- c. Bagaimanakah melaksanakan audit kinerja dosen dalam kerangka penjaminan mutu perguruan tinggi di lingkungan Universitas Islam Bandung ?
  - d. Bagaimanakah laporan yang dibuat dari hasil audit kinerja dosen dalam kerangka penjaminan mutu perguruan tinggi di lingkungan Universitas Islam Bandung ?

### **Masalah 3. Instrumen yang digunakan dalam audit kinerja dosen**

- a. Format seperti apa yang digunakan untuk melakukan audit kinerja dosen ?
- b. Komponen apa saja yang diungkap dalam format audit kinerja dosen ?

### **Masalah 4. Model Audit kinerja dosen**

- a. Model audit kinerja dosen yang bagaimanakah yang selama ini direalisasikan di Unisba ?
- b. Apa yang mendasari penggunaan model audit kinerja dosen tersebut ?
- c. Komponen-komponen apa saja yang muncul dalam audit kinerja dosen tersebut ?

### **C. Subyek Penelitian**

Masalah yang diteliti dan dikaji dalam penelitian ini adalah Penjaminan Mutu Perguruan Tinggi dengan Studi Kasus Model Audit Kinerja Dosen. Masalah ini akan dibahas berdasarkan kajian Penjaminan Mutu (*Quality Assurance*) dan Audit Manajemen Sumber Daya Manusia yang dikembangkan kedalam tiga komponen pokok, meliputi: standar kinerja dosen, prosedur yang

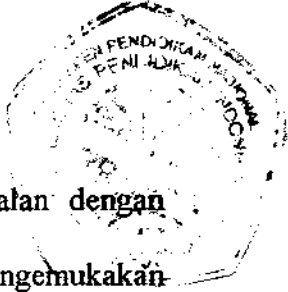
tempuh dalam melaksanakan audit kinerja dosen, serta model audit kinerja dosen yang dapat dikembangkan di Perguruan Tinggi (dalam hal ini Perguruan Tinggi Swasta).

Pendekatan masalah yang diteliti dilakukan secara empirik melalui studi dokumen dan wawancara secara seksama dengan pihak-pihak yang terkait dalam pengelolaan dosen di lingkungan Universitas Islam Bandung yang dijadikan sumber pengembangan kajian dalam penelitian ini.

Gambaran audit kinerja dosen akan diperoleh melalui komponen-komponen yang seharusnya diaudit dalam aspek kinerja dosen (dalam hal ini yang dituangkan dalam beban tugas dosen sebagai turunan dari tridharma perguruan tinggi, yang dikategorikan sebagai standar kinerja dosen) 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 penelitian ini yang telah diungkapkan pada bagian pendahuluan, yakni ingin mengungkapkan masalah penjaminan mutu perguruan tinggi melalui pengembangan audit kinerja dosen. Melalui penilaian terhadap serangkaian evidensi atau bukti-bukti nyata kinerja yang ditampilkan / dilakukan oleh para dosen di lingkungan Universitas Islam Bandung, pada akhirnya akan dikembangkan dalam bentuk model. Untuk itu, maka proses yang dilakukan bersifat evaluatif dan menyangkut kegiatan atau perilaku manusia yang terlibat dalam kegiatan pelaksanaan tridharma perguruan tinggi yang kemudian peristiwanya akan diinterpretasikan maknanya, dan dianalisis secara deskriptif,





maka penelitian ini merupakan penelitian kualitatif. Hal ini sejalan dengan pendapat Robert Bogdan dan S. Biklen (1982:27-29) 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 concern with proses rather than simply with out comes or products.
4. Qualitative researcher tend to analyze their data inducatively.
5. "Meaning" is of essential concern to the qualitative approach.

Sedangkan Creswell (1998:15) mengelompokkan karakteristik penelitian kualitatif sebagai berikut.

1. Natural setting (field focused) as source of data;
2. Reseacher as key instrument of data collection;
3. Data collected as words or pictures;
4. Outcome as process rather than product;
5. Analysis of data inductively, attention to particulars;
6. Focus on participants' persepectives, their meaning;
7. Use of expressive language;
8. Persuasion by reason.

Karakteristik tersebut di atas menjiwai penelitian ini. Dengan karakteristik pertama, peneliti sendiri mendatangi sumber data secara langsung. Dalam penelitian naturalistik, peneliti tertarik mempelajari fenomena sebagaimana adanya tampak dan terjadi di lapangan. Cara seperti ini menurut Philips (1967:17) yang dikutip Djam'an Satori (1989:142) sangat sesuai untuk mempelajari fenomena sosial. Lebih lanjut Phillips mengatakan: "*There is not best method of research to 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 daripada 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.

Sehubungan dengan subyek yang diteliti 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 disini

bahwa elemen-elemen mana, obyek mana, atau siapa-siapa yang merupakan sumber data atau populasi, tergantung pada isi teori atau konsep yang digunakan.

Selanjutnya Goets dan Le Compte (1984:55) menyatakan bahwa: *“Whatever the population or population are determined to be, their catagories 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 subyek atau sumber data dalam penelitian ini adalah unsur pimpinan unit kerja, bagian kepegawaian, dan para dosen tetap Yayasan di lingkungan Universitas Islam Bandung.

Sesuai dengan karakteristik penelitian kualitatif, sampel dalam penelitian ini adalah *“purposive 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 consideration. Its purpose is to maximize information, not facilitate generalization”*. Oleh karena itu, menurut Lincoln dan Guba (1985:201-202) menyatakan bahwa dalam penelitian natulistik 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) continous adjusment of “focusing” of the sample, 4) selection to the point of redudancy”*.

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. Praktik seperti inilah yang disebut sebagai "*serial selection of sample units*" (Lincoln dan Guba: 1985:201), atau menurut Bogdan dan Biklen (1985:67) dinamakan "*snowball sampling technique*". Unit sampel yang dipilih makin lama makin terarahnya fokus penelitian. Proses ini dinamakan sebagai "*continous adjustment 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 Djam'an Satori (1989:146) bahwa : "*If the purpose is to maximize information, then sampling is terminated when no information is forthcoming from newly samples units; thus redudancy 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 "*redudancy*" (ketuntasan atau kejenuhan), artinya bahwa dengan menggunakan responden selanjutnya boleh dikatakan tidak lagi diperoleh tambahan informasi baru yang berarti.

Mereka yang dipilih menjadi sampel dalam penelitian ini yaitu mereka yang dipertimbangkan oleh peneliti sebagai human instrument yang dapat memberikan informasi maksimum mengenai segala sesuatu yang berkaitan dengan standar, prosedur dan instrumen audit kinerja dosen.

#### **D. Pelaksanaan Pengumpulan Data**

Pengumpulan data dilakukan setelah segala sesuatu yang berkaitan dengan ijin penelitian diselesaikan. Berbeda dengan penelitian kualitatif, 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 (1989:159) 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. What he does in the field 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 rasanya 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.



Creswell (1998:109-110) mengenalkan tujuh (7) langkah yang ditempuh dalam aktivitas pengumpulan data : “(1) *Locating site/individual*, (2) *Gaining access and making rapport*, (3) *Purposefully sampling*, (4) *Collecting data*, (5) *Recording information*, (6) *Resolving field issues*, dan (7) *Storing data*”.

Sedangkan prosedur yang ditempuh Lincoln dan Guba (1985:235-236) dalam melaksanakan pengumpulan data penelitian kualitatif, didasarkan atas 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 information 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.

1. menyusun rancangan penelitian.
2. memilih lapangan penelitian./ Pemilihan lapangan penelitian dengan mempertimbangkan teori substantif, dengan menjajaki lapangan untuk melihat apakah ada kesesuaian dengan kenyataan yang berada di lapangan.
3. mengurus perijinan. Mengajukan permohonan surat ijin penelitian untuk lembaga terkait untuk dijadikan tempat penelitian.

4. 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 audit kinerja dosen.
5. 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, 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 penggalan data lain yang diperlukan darinya.

6. 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.
7. 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:
  - a) memberitahu secara jujur dan terbuka maksud dan tujuan penelitian,
  - b) menghargai orang-orang yang diteliti yang sama derajatnya dengan peneliti,
  - c) menghargai dan menghormati semua peraturan, norma, nilai, kebiasaan yang berlaku di latar penelitian,
  - d) memegang kerahasiaan segala sesuatu yang berkenaan dengan informasi yang diberikan subyek,
  - e) 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 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.

1. Pemahaman latar penelitian dan persiapan diri. Disini 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.
2. Tata cara memasuki lapangan. Dalam memasuki lapangan peneliti melakukan:  
a) keakraban hubungan, b) mengetahui etika di daerah latar penelitian, c) tetap menyadari peran dari diri peneliti itu sendiri.
3. 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.

1. 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.
2. meminta koreksi hasil yang dicatat dari observasi kepada kebenaran informasi yang dikumpulkan, sebulan setelah tahap kedua selesai, peneliti ke lapangan lagi untuk meminta reaksi responden mengenai kesesuaian atau ketidaksesuaian atas informasi yang dikumpulkan peneliti.
3. triangulasi kepada responden atau nara sumber lain yang diperoleh dari lingkungan Universitas Islam Bandung.

#### **E. Prosedur dan Teknik 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.

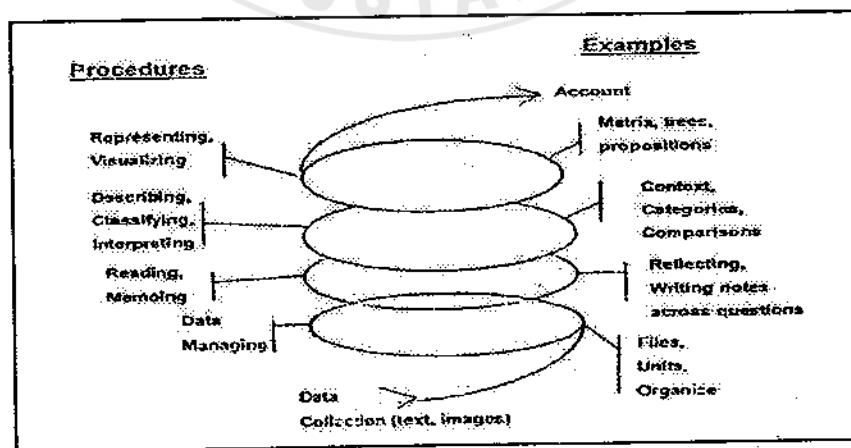
Analisis memerlukan daya kreatif serta kemampuan intelektual yang tinggi. Yang dianalisis adalah data yang diperoleh peneliti agar diketahui maknanya. Interpretasi melebihi deskripsi. Penelitian bukan hanya sekedar mendeskripsi. Peneliti harus berani berpikir pada taraf yang melampaui deskripsi belaka.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

Prosedur analisis data penelitian kualitatif yang ditempuh Creswell (1998:142-143) adalah seperti tertuang dalam gambar berikut.

Gambar – 14

**Prosedur Analisis Data Penelitian Kualitatif**



Sedangkan jika dirinci dalam suatu tabel, maka analisis data kualitatif, khususnya untuk studi kasus (karena penelitian ini dilaksanakan berdasarkan studi kasus di Universitas Islam Bandung), menurut Creswell (1998:148-149) dapat disajikan berikut ini.

**TABEL 9**  
**Data Analysis and Representation By Research Traditions**

| <b>Data Analysis and Representation</b> | <b>Case Study</b>   |
|---|---|
| Data managing                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Create and organize files for data</li> </ul>  |
| Reading memoing                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Read through text, making margin notes, form initial codes</li> </ul>                |
| Describing                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Describe the case and its context</li> </ul>   |
| Classifying                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Use categorical aggregation</li> <li>• Establish patterns of categories</li> </ul>   |
| Interpreting                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Use direct interpretation</li> <li>• Develop naturalistic generalizations</li> </ul> |
| Representing, visualizing               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Present narrative argued by tables, and figures</li> </ul>                           |

Interpretasi dapat dilakukan sepanjang penelitian, dengan mencoba memahami data yang diperolehnya. Adapun langkah-langkah analisis data yang dilakukan dalam penelitian ini 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 proceeds, there are further episodes of data reduction (doing summaries, coding, teasing out 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 grafik. 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 writing, with a short excursion back to the field notes – or it may be

through going and elaborate with lengthy argumentation and review among colleagues to develop intersubjective consensus, or with extensive effort to replicate a finding in another data set. In short, the meanings emerging from the data have to be tested 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 kodifikasi data, sehingga data itu dapat ditransformasikan secara sistematis menjadi unit-unit yang dapat dicandran 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 pengidentifikasian 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 didalamnya sambil terus menerus mencari hal-hal baru. Dalam menguraikan setiap kategori tersebut, penelitian harus menjelaskan setiap kategori dengan kategori lainnya sehingga tidak kehilangan konteksnya.

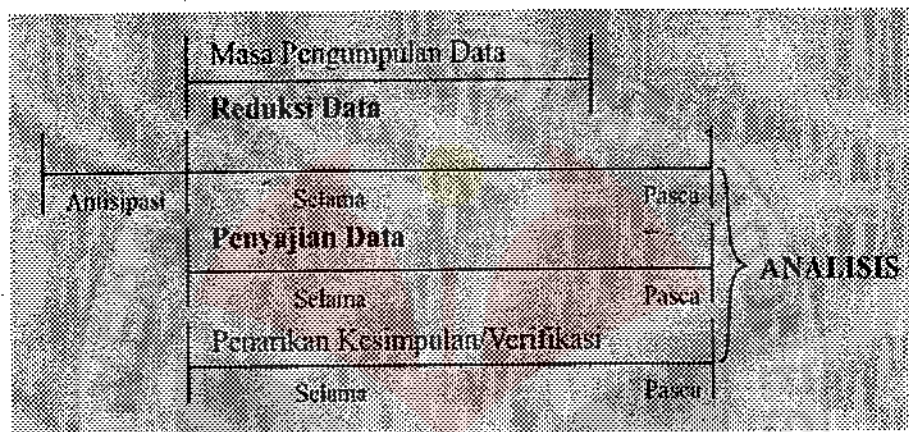


- d. Memberikan tafsiran yang memberikan perspektif peneliti untuk memberikan makna terhadap analisis unit dan kategori serta hubungan antara unit dan kategori itu.

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

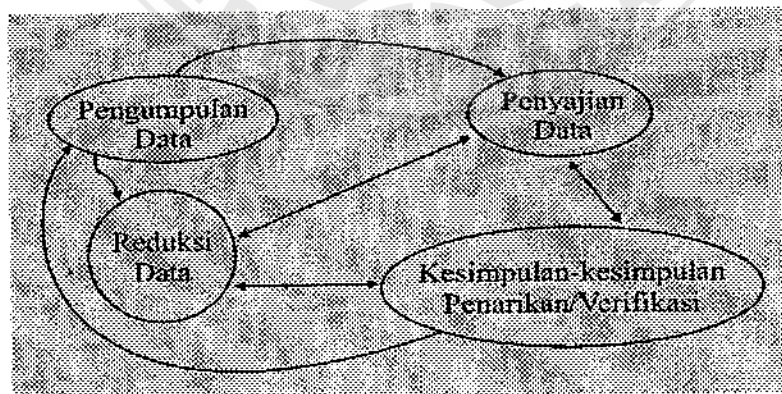
**Gambar – 15**

**Komponen-komponen Analisis data : Model Alir**



**Gambar – 16**

**Komponen-komponen Analisis data : Model Alur**





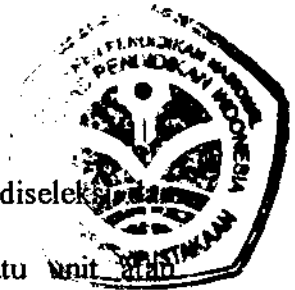
Penelitian kualitatif, sesuai dengan pendapat Bogdan dan Biklen (1982:27) bahwa: *"Qualitative research is descriptive"*. Data yang dikumpulkan biasanya dinamakan data "lunak" (*soft data*), karena data tersebut berupa uraian yang kaya akan deskripsi tentang kegiatan subyek yang diteliti, pendapatnya, dan aspek-aspek lainnya yang berkaitan, yang diperoleh melalui wawancara, observasi, dan studi dokumentasi. Uraian-uraian seperti itu biasanya sangat sulit untuk ditangani melalui prosedur pengolahan statistik. Yang perlu diperhatikan adalah bagaimana data yang seperti itu diolah dan disajikan sehingga diketahui maknanya.

Persoalan yang dihadapi oleh peneliti kualitatif dalam menganalisis data, adalah tidak adanya prosedur baku yang dapat dijadikan pedoman atau pola analisis data. Setiap peneliti memiliki cara-cara tersendiri (khusus). Terkait hal ini, S. Nasution (1988:126) menjelaskan bahwa: *"Analisis memerlukan daya kreatif serta kemampuan intelektual tinggi. Lagi pula tidak ada cara tertentu yang dapat diikuti untuk mengadakan analisis, sehingga tiap peneliti harus mencari sendiri metode yang dirasakan cocok dengan sifat penelitiannya"*.

Sejalan dengan pendapat di atas, Subino Hadisubroto (1988:20) menyatakan bahwa:

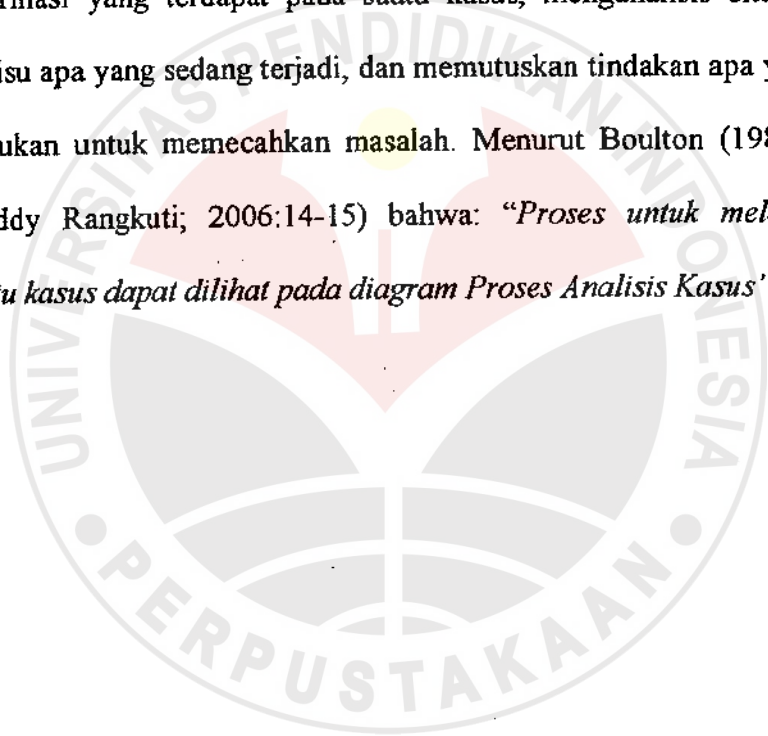
... bahwa dalam analisis data kuantitatif itu metodenya sudah jelas dan pasti; sedangkan dalam analisis data kualitatif metode seperti itu belum tersedia. Peneliti lah yang berkewajiban menciptakannya sendiri. Oleh sebab itu ketajaman dan ketepatan analisis data kualitatif itu sangat tergantung kepada ketajaman melihat data oleh peneliti serta kekayaan pengalaman dan pengetahuan yang telah dimiliki peneliti.

Analisis data kualitatif merupakan proses menyusun data agar dapat ditafsirkan dan diketahui maknanya. Menyusun data kualitatif berarti menggolongkan kedalam pola, tema, unit atau kategori. Apabila data yang



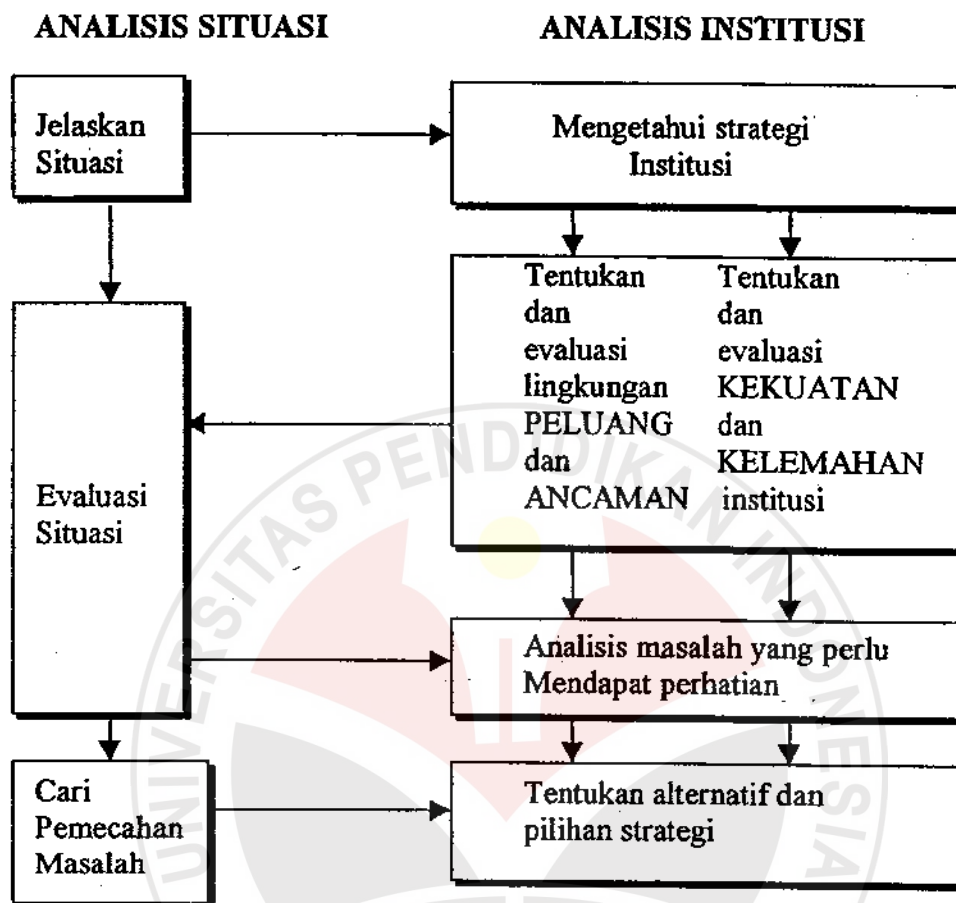
diperoleh berasal dari banyak sumber, maka data yang diperoleh diseleksi dan dibanding-bandingkan agar dapat dimasukkan kedalam salah satu unit atau kategori. Tafsiran atau interpretasi menggambarkan perspektif atau pandangan peneliti dalam menyusun dan menjelaskan unit atau kategori, mencari hubungan di antara berbagai konsep dan memberikan makna kepada analisis unit atau kategori tersebut.

Kegiatan yang paling penting dalam proses analisis data adalah memahami seluruh informasi yang terdapat pada suatu kasus, menganalisis situasi untuk mengetahui isu apa yang sedang terjadi, dan memutuskan tindakan apa yang harus segera dilakukan untuk memecahkan masalah. Menurut Boulton (1984:9, yang dikutip Freddy Rangkuti; 2006:14-15) bahwa: "*Proses untuk melaksanakan analisis suatu kasus dapat dilihat pada diagram Proses Analisis Kasus*".



Gambar – 17

DIAGRAM PROSES ANALISIS KASUS



Lebih lanjut, Freddy Rangkuti (2006:15-16) menyatakan bahwa sebelum menganalisis kasus perlu terlebih dahulu mengetahui kerangka analisis kasus secara keseluruhan sebagai berikut.

- Tahap 1 : Memahami situasi dan informasi yang ada.
- Tahap 2 : Memahami permasalahan yang terjadi. Baik masalah yang bersifat umum maupun spesifik.
- Tahap 3 : Menciptakan berbagai alternatif dan memberikan Berbagai alternatif pemecahan masalah
- Tahap 4 : Evaluasi pilihan alternatif dan pilih alternatif yang Terbaik. Caranya dengan membahas sisi pro maupun Kontra dan memberikan bobot skor untuk masing-masing Alternatif dan sebutkan kemungkinan yang akan terjadi.

Menurut Alfred G. Edge (1978): "*perlu memahami hubungan sebab-akibat dari semua informasi yang tersedia sebelum melakukan analisis yang lebih mendalam*". Berikut petunjuk untuk memahami masalah yang ada.

1. Mengetahui tujuan analisis:
  - a. Ke arah mana institusi ingin dibawa ?
  - b. Faktor-faktor kunci apa yang harus ?
  - c. Kapan tujuan tersebut harus dicapai?
2. Deskripsi mengenai bisnis
  - a. Bagaimana posisi produk yang dihasilkan ?
  - b. Bagaimana posisi harga ?
  - c. Bagaimana keahlian manajemen yang dimiliki ?
  - d. Bagaimana kondisi persaingan yang ada ?
  - e. Siapa pemain yang paling kuat di institusi ini ?
3. Deskripsi Organisasi / institusi
  - a. Bagaimana struktur organisasi yang dimiliki ?
  - b. Bagaimana mengenai perencanaan, pengendalian, dan sistem yang dimiliki ?
  - c. Bagaimana mengenai keahlian sumber daya manusia ?
  - d. Bagaimana dengan gaya manajemen ?
4. Evaluasi secara keseluruhan
  - a. Bagaimana peluang yang ada ?
  - b. Bagaimana dengan kekuatan yang dimiliki ?
  - c. Bagaimana dengan masalah yang dihadapi ?
  - d. Bagaimana kelemahan yang ada ?
5. Alternatif kunci
  - a. Bagaimana caranya menggunakan seluruh kekuatan untuk merebut peluang dan mengatasi ancaman ?
  - b. Bagaimana mengatasi kelemahan untuk memanfaatkan peluang dan menghindari ancaman ?
  - c. Bagaimana prioritas ditentukan ?
6. Memilih alternatif
  - a. Alternatif apa yang terbaik ?
  - b. Alternatif apa yang dapat memperbaiki situasi ?
  - c. Alternatif apa yang dapat meningkatkan kegiatan operasional ?
  - d. Perubahan apa yang bersifat kritis?
  - e. Sumber daya apa yang bersifat kritis ?

Dengan menjawab semua pertanyaan di atas, kita dapat memahami institusi yang akan dianalisis secara menyeluruh, terutama kondisi lingkungan eksternal serta kekuatan dan kelemahan yang dihadapinya. Selain itu, misi,

strategi, dan tujuan serta semua permasalahan yang dihadapi juga dievaluasi. Kadang-kadang masalah yang dihadapi dalam membuat analisis adalah strategi telah berubah, manajemen sangat lemah, struktur organisasi telah berubah.

Dalam analisis kasus yang bersifat strategis, tidak ada jawaban yang bersifat benar atau salah. Ini disebabkan karena setiap kasus yang berhasil diselesaikan diikuti oleh pendekatan baru dan pencarian masalah baru yang muncul dari permasalahan sebelumnya.

Tahap akhir analisis adalah memformulasikan keputusan yang akan diambil. Keputusannya didasarkan atas justifikasi yang dibuat secara kualitatif maupun kuantitatif, terstruktur maupun tidak terstruktur, dan dengan menggunakan model tertentu.

Analisis data yang dilakukan penulis dalam penelitian ini senantiasa berpedoman pada cara-cara yang disebutkan di atas, melalui langkah-langkah berikut.

1. Data yang telah dikumpulkan, dicari dan ditetapkan "*issue*"nya, peristiwa atau kegiatan yang berulang-ulang terjadi untuk dijadikan **unit analisis**. Subino Hadisubroto (1988:15) menjelaskan bahwa dalam proses "*unitisasi*" ini dilakukan adalah mengkodekan data sehingga data mentah dapat ditransformasikan secara sistematis menjadi unit-unit yang dapat dicandran menurut karakteristik-karakteristiknya yang terkait. Pekerjaan-pekerjaan yang perlu dilakukan dalam "*unitisasi*" ini adalah: membuat batas-batas setiap unit, memilah-milahkan unit berdasarkan batas-batas tersebut, dan mengidentifikasi masing-masing unit untuk



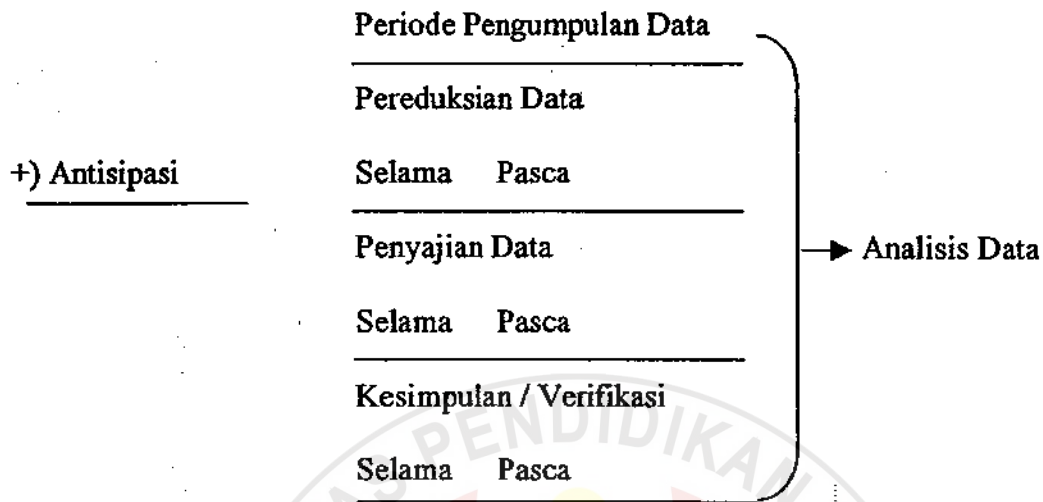
keperluan analisis berikutnya. Proses "*unitisasi*" tersebut dilakukan bukan saja setelah data terkumpul, akan tetapi dilakukan pula selama proses pengumpulan data.

2. Mengumpulkan dan memilah-milah data yang memberikan banyak contoh-contoh yang dijadikan unit analisis untuk mengetahui berbagai ragam dimensi unit itu yang merupakan kategori-kategori. Dalam hal ini, Subino Hadisubroto (1988:15) menjelaskan pula bahwa pada dasarnya proses kategorisasi ini tidak lain daripada memilah-milahkan sejumlah unit menjadi satu kategori tertentu berdasarkan karakteristik-karakteristiknya yang "mirip"
3. Menguraikan (secara tertulis) kategori-kategori itu memahami semua aspek yang terdapat didalamnya sambil terus mencari hal-hal baru. Dalam menguraikan setiap kategori tersebut, peneliti harus menjelaskan hubungannya satu sama lain sehingga tidak kehilangan konteksnya.
4. Memberikan tafsiran yang menggambarkan perspektif peneliti untuk memberikan makna terhadap analisis unit dan kategori dan hubungannya antara unit dan kategori itu.

Apabila memperhatikan proses analisis data di atas, tampak bahwa data kualitatif itu merupakan kegiatan yang berkesinambungan yang dilakukan pada saat data itu dikumpulkan. Analisis data seperti itu memungkinkan peneliti untuk berpikir ulang tentang data yang ada dengan strategi pengumpulan data berikutnya. Apabila dilukiskan dalam model alur maka unsur-unsur analisis data tersebut dapat dilihat pada gambar sebagai berikut.

### Gambar – 18

#### Unsur-Unsur Analisis Data Dalam Model Alur



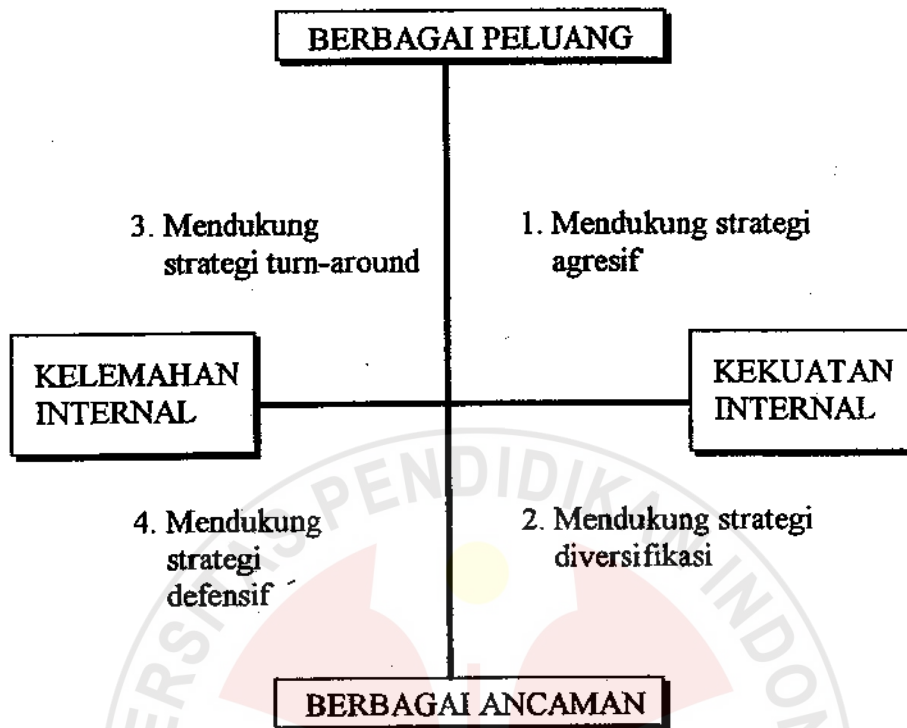
(Subino Hadisubroto, 1988:19)

- +)  
Antisipasi reduksi data terjadi pada saat peneliti menetapkan paradigma mana, pertanyaan-pertanyaan penelitian mana, dan pendekatan-pendekatan pengumpulan data mana yang akan dipergunakan.

Salah satu teknik yang penulis gunakan dalam analisis data adalah analisis SWOT, yang didasarkan pada penentuan perpaduan antara faktor internal dan eksternal. SWOT adalah singkatan dari lingkungan *Internal Strengths* dan *Weaknesses* serta lingkungan *Eksternal Opportunities* dan *Threats* yang dihadapi. Analisis SWOT membandingkan antara faktor eksternal Peluang (*opportunities*) dan Ancaman (*threats*) dengan faktor internal Kekuatan (*strengths*) dan Kelemahan (*weaknesses*).

Gambar – 19

DIAGRAM ANALISIS SWOT



Kuadran 1 : Ini merupakan situasi yang sangat menguntungkan institusi tersebut memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang harus diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (Growth oriented strategy).

Kuadran 2 : Meskipun menghadapi berbagai ancaman, institusi ini masih memiliki kekuatan dari segi internal. Strategi yang harus diterapkan adalah menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan cara strategi diversifikasi (produk/pasar).

**Kuadran 3** : Perusahaan menghadapi peluang pasar yang sangat besar, tetapi di lain pihak, ia menghadapi beberapa kendala/kelemahan internal. Fokus strategi institusi adalah meminimalkan masalah-masalah internal perusahaan sehingga dapat merebut peluang pasar yang lebih baik.

**Kuadran 4** : Ini merupakan situasi yang sangat tidak menguntungkan, institusi dapat menghadapi berbagai ancaman dan kelemahan internal.

### **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) depenabilitas, dan 4) konfirmabilitas.

#### **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). Untuk studi kasus, maka perlu

memperhatikan 20 pertanyaan yang dikemukakan Creswell ( 1998:214)

berikut ini.

- 1) Is the report easy to read ?
- 2) Does it fit together, each sentence contributing to the whole?
- 3) Does the report have a conceptual structure (i.e, theme or issues) ?
- 4) Are its issues developed in a serious and scholarly way ?
- 5) Is the case adequately defined ?
- 6) Is there a sense of story to the presentation ?
- 7) Is the reader provided some vicarious experience ?
- 8) Have quotations been used effectively ?
- 9) Are heading, figures, artifacts, appendixes, and indexes used effectively ?
- 10) Was it edited well, then again with a last-minute polish ?
- 11) Has the writer made sound assertions, neither over-nor under-interpreting ?
- 12) Has adequate attention been paid to various contexts ?
- 13) Were sufficient raw data presented ?
- 14) Were data sources well choosen and in sufficient number ?
- 15) Do observations and interpretations appear to have been triangulated ?
- 16) Is the role and point of view of the researcher nicely apparent?
- 17) Is the nature of the intended audience apparent ?
- 18) Is empathy shown for all sides ?
- 19) Are personal intentions examined ?
- 20) Does it appear that individuals were put a risk ?

- 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. Transferabilitas**

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) 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 external' 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 pembaca dan pemakai. Bila pemakai melihat ada dalam penelitian itu yang serasi bagi situasi yang dihadapinya, maka di situ 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 kinerja dosen pada perguruan tinggi swasta (PTS) yang memiliki asumsi-asumsi yang dapat dipertanggungjawabkan. Model audit kinerja dosen pada perguruan tinggi swasta tersebut merupakan satu kemungkinan yang dapat diterapkan dalam situasi lain dengan memungkinkan penyesuaian menurut keadaan masing-masing tanpa mengabaikan asumsi-asumsi yang mendasarinya.

## **3. Depenabilitas 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.

