

BAB III

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Bogdan dan Taylor (1985: 22) menjelaskan bahwa, melalui metode kualitatif dapat mengenal subyek (orang) secara pribadi dan melihat mereka mengembangkan definisi mereka sendiri tentang dunia ini. Metode kualitatif memungkinkan peneliti menyelidiki konsep-konsep, jika dalam pendekatan penelitian lainnya intinya akan hilang.

Penelitian kualitatif digunakan dengan pertimbangan fokus perhatian peneliti adalah perilaku interaksi antara pimpinan dengan para karyawan ataupun kelompok karyawan di PPPGT/VEDC Malang. Pengkajian terhadap perilaku interaksi, mengharuskan peneliti menarik makna atas perilaku subyek dalam seting yang alamiah. Kegiatan untuk mengkaji makna, peneliti memasuki seting penelitian dan sebagai instrumen utama.

Pendekatan penelitian kualitatif dalam penelitian ini mengikuti prosedur-prosedur yang diuraikan pada bagian berikut.

A. Pendekatan Penelitian

Seorang peneliti yang mengadakan penelitian kualitatif biasanya berorientasi pada orientasi teoritis sebagai landasan untuk bekerja. Pendekatan digunakan untuk menyelidiki subyek akan mempengaruhi cara kita memandang mereka (Bogdan & Taylor, 1985:23).

Kajian penelitian ini adalah perilaku orang-orang di dalam organisasi yang yang ditunjukkan dalam interaksinya dengan orang lain dalam mencapai tujuan, oleh

karena itu mencari pemahaman (*understanding*) terhadap kerangka berfikir seseorang menggunakan pendekatan fenomenologis. Pandangan fenomenologis berusaha memahami arti peristiwa dan kaitan-kaitannya terhadap orang-orang biasa dalam situasi tertentu (Moleong, J. 1995:9). Sedangkan Muhadjir, N. (1996:13) menjelaskan bahwa, pendekatan fenomenologi mendudukan obyek penelitian dalam suatu konstruksi ganda, melihat obyeknya dalam satu konteks natural bukan parsial. Oleh karena itu penerapan pendekatan fenomenologi dituntut bersatunya peneliti dengan subyek penelitian. Dengan demikian keterlibatan subyek peneliti di lapangan, melalui penghayatan menjadi salah satu ciri utama penelitian fenomenologi.

Menurut Bogdan & Taylor (1985:18), bahwa “penganut paham fenomenologi menyelidiki bagaimana dunia ini dialami oleh orang. Baginya, realita yang penting adalah bagaimana imajinasi orang terhadap dunia ini”. Pendekatan diatas mengarahkan pada pemilihan teknik pengumpulan data. Ditegaskan oleh Sonhaji, A. (1994: 63) fenomena dapat dimengerti maknanya secara baik apabila dilakukan interaksi dengan subyek melalui wawancara mendalam dan observasi, disamping itu bahan-bahan yang ditulis oleh atau tentang subyek juga sering digunakan untuk melengkapi data yang diperlukan. Paham fenomenologi mencari pemahaman (*understanding*) melalui metode penelitian kualitatif seperti pengamatan peserta, wawancara mendalam, dan dokumen pribadi.

Dalam penelitian ini, observasi partisipan digunakan peneliti untuk mengamati latar penelitian, yang mencerminkan interaksi antara karyawan, kelompok karyawan dengan pimpinan di Pusat Pengembangan Penataran Guru Teknologi (PPPPT) Malang. Wawancara mendalam dilakukan peneliti untuk mengungkapkan pandangan,

persepsi dan perasaan subyek dari cara pandang subyek yang bersangkutan. Sedangkan kajian terhadap dokumen dilakukan untuk mengungkap sejarah dan kegiatan yang telah dilakukan oleh karyawan dan Pimpinan PPPGT Malang terutama berkaitan dengan performansi kerja, kejadian konflik organisasi, dan produktivitas yang telah dicapai mulai Tahun 1990 sampai dengan Tahun 2003.

B. Strategi Penelitian

Strategi dalam penelitian ini menggunakan studi kasus. Menurut Guba & Lincoln (1985:120), studi kasus kekuatan utamanya terletak pada peluang yang diberikan pada peneliti untuk menelaah sasaran penelitiannya secara mendalam dalam rangka memahami seluruh totalitasnya. Rumusan di atas diperjelas oleh pendapat Robert K. Yin (1987:4) yang menyatakan bahwa, studi kasus memungkinkan peneliti untuk mempertahankan karakteristik holistik dan bermakna dari peristiwa-peristiwa kehidupan nyata, seperti siklus kehidupan seseorang, proses-proses organisasional dan manajerial, perubahan lingkungan sosial, hubungan-hubungan internasional, dan kematangan-kematangan industri.

Dengan demikian peneliti dapat mengkaji secara terinci kegiatan dan cara pengendalian konflik yang dilakukan oleh pimpinan terhadap karyawan dan atau kelompok karyawan di PPPGT/VEDC Malang.

Pendapat Merriam (1988) yang dikutip oleh Bogdan dan Biklen (1992:62) menjelaskan sebagai berikut: *“A case study is a detailed examination of one particular, or a single subject, a single depository of documents, or one particular event”*. artinya, studi kasus merupakan pengujian secara rinci terhadap satu latar atau satu orang subyek atau satu tempat penyimpanan dokumen atau satu peristiwa tertentu.

Pertimbangan peneliti menggunakan strategi ini dikarenakan; (1) untuk memberikan batas latar penelitian, mengingat kegiatan pengelolaan konflik oleh pimpinan terhadap karyawan dan atau kelompok karyawan terdapat di banyak tempat selain PPPGT Malang, (2) peneliti bermaksud mengkaji secara mendalam tentang cara pengelolaan konflik yang dilakukan pimpinan PPPGT Malang, (3) untuk memudahkan peneliti memfokuskan perhatian pada masalah-masalah yang dikaji berkaitan dengan performansi kerja karyawan PPPGT dan produktivitas organisasi PPPGT Malang.

Studi kasus dalam penelitian ini menggunakan kasus tunggal, menurut Muhandjir, N (1996:42) "studi kasus tunggal merupakan studi yang paling sederhana, kasus tunggal tersebut dapat dipelajari secara longitudinal tunggal". Peneliti dalam hal ini berupaya mengamati dan menganalisis gejala-gejala tunggal dalam satu unit organisasi untuk mendalami fokus yang diteliti untuk mengungkapkan detail-detailnya.

Dalam implementasi strategi kasus desain yang disajikan dalam bentuk cerobong, cerobong dimaksud melukiskan proses penelitian yang berawal dari eksplorasi yang bersifat luas dan dalam, kemudian berlanjut dengan aktivitas pengumpulan dan analisis data yang lebih menyempit dan terarah pada topik tertentu (Bogdan & Biklen, 1992:62). Proses penelitian yang dilukiskan sebagai sebuah cerobong (*a funnel*) merupakan langkah yang sistematis, mula-mula peneliti menjajagi tempat dan orang yang dapat dijadikan sumber data atau subyek penelitian, mencari lokasi yang dipandang sesuai dengan maksud pengkajian, dan selanjutnya mengembangkan jaringan yang lebih luas untuk menemukan kemungkinan sumber data. Owens (1992:298) menjelaskan bahwa, penggunaan bentuk cerobong dalam penelitian kasus, mensyaratkan peneliti untuk berusaha memperoleh perian dan eksplanasi yang dapat mem-

bantu mengkonstruksi dan mengklasifikasi kenyataan-kenyataan dan mengintegrasikan data ke dalam seperangkat konstruk teoritik.

Selanjutnya langkah-langkah yang digunakan dalam studi kasus ini adalah:

1. Penetapan lokasi penelitian

Lokasi (*setting*) merupakan unsur penting dalam penelitian kualitatif, oleh karena itu alasan yang menjadi dasar penetapan lokasi dapat mengarahkan fokus penelitian. Setelah reformasi bergulir, fenomena konflik menjadi berita utama media elektronika dan media cetak di tingkat nasional maupun daerah. Hal ini disadari bahwa bangsa Indonesia mempunyai keanekaragaman suku, pendidikan, agama dan cara pandang sehingga sering terjadi perbedaan pendapat maupun pertentangan antar sesama. Melihat kejadian tersebut sebagian masyarakat menanggapi keadaan secara pesimis dan beranggapan bahwa konflik dapat menjerumuskan pada perpecahan dan menurunkan produktivitas bangsa. Sedangkan tokoh-tokoh nasional beranggapan bahwa konflik yang terjadi sebagai akibat dari kesalahan dalam menyelesaikan setiap persoalan yang terjadi, dan berpendapat bahwa apabila konflik diarahkan dan dikelola secara baik dapat membawa kemajuan bangsa dan meningkatkan produktivitas nasional. Mengkaji isu sentral dimaksud, peneliti memilih manajemen konflik sebagai tema penelitian.

Sebelum menetapkan lokasi penelitian, dilakukan penjajagan terhadap lembaga-lembaga pendidikan yang sering terjadi konflik namun mempunyai performansi kerja dan produktivitas tinggi. Peneliti melakukan observasi dan wawancara secara intensif di tiga lembaga pendidikan. Pertama, di Pusat Pengembangan Penataran Guru Kejuruan Sawangan Bogor yang mulai merintis unit-unit produksi dan jasa untuk

meningkatkan status lembaga menjadi lembaga swakelola. Dalam proses perkembangan PPPGT Kejuruan Sawangan Bogor sering terjadi perbedaan pendapat atau pertentangan dalam mencapai tujuan organisasi. Kedua, di Akademi Teknologi Mesin Industri (ATMI) di Surakarta sebagai lembaga pendidikan di bidang teknologi telah berhasil mengelola konflik secara baik sehingga dapat mengembangkan unit usaha dan memproduksi barang jadi guna meningkatkan kualitas pendidikan dan produktivitas organisasi. Ketika, di Pusat Pengembangan dan Penataran Guru Teknologi Malang, pada tahun 1999 peneliti pernah mengadakan Praktek Pengalaman Lapangan (PPL) dalam bidang Manajemen Pendidikan untuk memenuhi tugas mata kuliah Praktek Pengalaman Lapangan (PPL) di Program Pasca Sarjana IKIP Malang.

Pilihan untuk lokasi penelitian tertuju pada Pusat Pengembangan Penataran Guru Teknologi/*Vocational Education Development Center* (PPPGT/VEDC) Malang dengan pertimbangan sebagai berikut: (1) karyawan dan pimpinan mempunyai komitmen tinggi untuk mengembangkan lembaga menjadi lembaga swakelola dan berhasil membangun kerja kelompok (*Team Work*), (2) berhasil mengembangkan Unit Produksi dan Jasa (*Projas*) sehingga mendatangkan keuntungan finansial untuk meningkatkan kegiatan operasional lembaga sedangkan DIP dan DIK hanya sebagai pelengkap, (3) menjadi pusat unggulan pelatihan dalam bidang teknologi tingkat menengah oleh Sekolah Menengah Kejuruan (SMK), masyarakat umum, dunia usaha/industri, (4) masyarakat umum secara perorangan maupun kelompok, lembaga pemerintah, dan dunia usaha/industri seperti; PT Freeport, PLN, PT Bentul, Nestle PT AIT Batam, Semen Gresik, PT Dupon, PT Gramedia, PT Good Year, Brigstone, Gajah Tunggal, Politeknik Banjarmasin, Sucofindo, SMK Swasta dan Negeri, Sucofindo, PT Pal, Philip Morris, Diknas Jatim, Auto 2000 (Toyota), Politeknik Samarinda, dan lainnya

sering menggunakan jasa pelatihan maupun produksi PPPGT Malang. Penggunaan jasa pelatihan dan produksi barang jadi dari PPPGT Malang merupakan bukti bahwa, PPPGT Malang mempunyai keunggulan yang tidak dipunyai oleh lembaga pelatihan lainnya, (5) dalam menjalankan kegiatan organisasi sering terjadi konflik namun dapat dikelola secara baik sehingga meningkatkan performansi kerja karyawan dan produktivitas organisasi.

2. Penjelajahan lokasi penelitian

Langkah kedua setelah penetapan lokasi penelitian, peneliti mengadakan penjelajahan lokasi penelitian. Surat ijin penelitian telah dikeluarkan oleh Program Pasca Sarjana (PPS) UPI Bandung yang ditandatangani oleh Asisten Direktur I pada tanggal 23 April 2002 dan menyerahkan langsung kepada Kepala Pusat PPPGT Malang yaitu Bapak Ir. Suwadji dan diijinkan mengadakan penelitian. Penjelajahan di lokasi penelitian selama satu bulan sebagai langkah awal pengenalan medan dan menjalin komunikasi secara baik dengan pimpinan dan karyawan PPPGT Malang. Dalam studi pendahuluan, peneliti mengamati performansi kerja karyawan, melihat produktivitas organisasi termasuk produktivitas tiap widyaiswara di tempat kerja maupun pemeriksaan terhadap dokumen-dokumen penting dan laporan tahunan.

3. Pengumpulan data awal

Utuk memfokuskan masalah; peneliti mengadakan pengamatan pendahuluan terhadap kegiatan-kegiatan di Pusat Pengembangan Penataran Guru Teknologi (PPP-GT) Malang. Mengadakan wawancara dengan beberapa karyawan untuk mengetahui pengalaman selama bekerja di PPPGT Malang. Melihat jadwal kegiatan di setiap unit kerja, termasuk jadwal rapat rutin. Mengumpulkan dokumen-dokumen penting yang

memuat laporan kegiatan yang telah dilakukan unit kerja atau unit produksi dan jasa (Projas) pada Departemen Bangunan, Departemen Teknik Pengerjaan Logam, Departemen Otomotif, Departemen Listrik & Elektronika, Departemen Edukasi dan Unit Pelayanan Teknis (Unit Administrasi). Untuk mengetahui kinerja karyawan dan produktivitas organisasi dapat diketahui melalui laporan bulanan dan laporan tahunan Pusat Pengembangan Penataran Guru Teknologi (PPPGT) Malang.

Pada kesempatan yang berharga, peneliti sempat mengamati rapat-rapat rutin sebagai salah satu forum yang berpotensi timbul perbedaan pendapat atau pertentangan (konflik) dan berlangsungnya pengelolaan konflik oleh pimpinan PPPGT Malang. Perbedaan-perbedaan pendapat maupun pertentangan antar karyawan dapat direkam pada *Tape Recorder Merk Sony Type M-530V* dan diabadikan melalui *Camera Pocket Merk Yashica EZ View AF f=30mm*.

4. Penetapan informan

Sumber data penelitian kualitatif dapat berasal dari orang-orang, peristiwa-peristiwa, dan situasi yang ada pada latar penelitian. Orang-orang yang terpilih disebut informan. Secara lebih jelas, informan adalah orang yang ditetapkan sebagai sumber informasi karena mengetahui banyak tentang masalah yang sedang diteliti. Informan dan informan kunci terus dikembangkan sesuai dengan kebutuhan penelitian dan bergulir berdasarkan *snowball sampling*.

Informan dalam penelitian ini adalah unsur pimpinan PPPGT Malang yang terdiri dari; Kepala Pusat (Pimpinan tertinggi PPPGT Malang), Kepala Bidang Pelayanan Teknis (Pelnis), Para Kasi dan Kasubag Tata Usata, Kasubsi-kasubsi, Kepala-kepala Departemen, Ketua-ketua Program Studi, Ketua-ketua Unit. Pejabat di atas

telah mempunyai pengalaman dalam pengelolaan konflik. Selain unsur pimpinan, peneliti juga mewawancarai beberapa karyawan antara lain; beberapa Widyaiswara Madya dan beberapa Ajun Widyaiswara, beberapa Pegawai Tata Usaha, dan karyawan yang mempunyai kontribusi terhadap produktivitas organisasi.

5. Pembagian waktu pengumpulan data sesuai dengan peristiwa yang dikaji

Peneliti menetapkan jadwal kunjungan pagi sampai sore hari pada tiap hari kerja yaitu hari senin sampai hari jum'at di tempat-tempat kerja unsur pimpinan, forum-forum rapat/pertemuan baik di tingkat manajemen maupun di tingkat program studi. Sedangkan pengumpulan data yang bersumber dari Widyaiswara dan karyawan dilakukan di tempat-tempat istirahat dan di ruangan kerja.

6. Modifikasi rancangan penelitian

Dalam penelitian kualitatif sangat berbeluang adanya pengembangan masalah dan sub masalah, hal ini didasari oleh kenyataan di lapangan setelah mempelajari perkembangan data yang diperoleh selama penelitian berlangsung.

7. Analisa data

Langkah ketujuh dalam studi kasus adalah analisa data. Analisa data dilakukan selama pengumpulan data yang memerlukan waktu lebih kurang lima bulan dan mengalami perpanjangan waktu selama satu bulan.

C. Sampel Penelitian

Penelitian kualitatif umumnya mengambil sampel lebih kecil, dan pengambilannya cenderung memilih yang purposive daripada acak, (Muhadjir, 1996:28). Selan-

jutnya Moleong (1995:165) menjelaskan bahwa, pada penelitian kualitatif tidak ada sampel acak, tetapi sampel bertujuan (*purposive*).

Jelas disini bahwa teknik sampling dalam penelitian kualitatif berbeda dengan yang nonkualitatif. Pada penelitian nonkualitatif sampel dipilih dari suatu populasi sehingga dapat digunakan untuk mengadakan generalisasi.

Dalam penelitian kualitatif, maksud sampling untuk menjangkau sebanyak mungkin informasi dari pelbagai macam sumber. Dengan demikian tujuannya adalah untuk merinci kekhususan yang ada kedalam ramuan konteks yang unik. Maksud sampling berikutnya ialah menggali informasi yang akan menjadi dasar dari rancangan dan teori yang muncul.

Dijelaskan oleh Miles dan Huberman (1984:47) bahwa, penarikan sampel dalam penelitian kualitatif adalah suatu usaha menemukan keseragaman serta sifat-sifat umum dari suatu fenomena melalui kegiatan yang dilakukan secara terus menerus (*snowball sampling*), dengan perkataan lain, pemilihan sumber data atau subyek penelitian berlangsung secara bergulir hingga mencapai kejenuhan (tuntas). Oleh karena itu, informan yang dipilih benar-benar mengetahui masalah yang dikaji, dan pilihannya dapat berkembang sesuai dengan kebutuhan peneliti selama pengumpulan data.

Subyek penelitian terdiri dari (1) unsur pimpinan puncak (*top management*) meliputi; Kepala Pusat PPPGT Malang, Kepala Bidang Pelayanan Teknis, Kasubag Tata Usaha, dan tiga orang Kasi. (2) Kepala-kepala departemen, Kepala Program Studi, Kasubsi, dan kepala-kepala UPT, (3) Widyaiswara dan beberapa Karyawan, dan (4) orang-orang yang terkait dalam penelitian ini. Data yang diperlukan selama penelitian adalah peristiwa-peristiwa (*events*), situasi (*situation*) pada latar penelitian,

aktivitas (*activity*) pengelolaan konflik dan performansi kerja, produktivitas kerja yang berbentuk pola pikir, ucapan, sikap, perasaan, dokumentasi, dan perilaku-perilaku dari subyek penelitian.

D. Teknik dan prosedur pengumpulan data

Teknik yang digunakan dalam pengumpulan data penelitian adalah observasi partisipan (*participant observations*) wawancara mendalam (*indepth interviews*) dan dokumentasi. Pelaksanaan ketiga teknik pengumpulan data tersebut tidaklah bersifat kaku, akan tetapi melihat situasi yang tepat. Terkadang peneliti melakukan observasi pada latar penelitian, selanjutnya hasil observasi diperjelas dan dipertajam melalui wawancara dan pemeriksaan dokumentasi. Pada situasi yang lain, peneliti melakukan wawancara, kemudian diperjelas dan dipertegas dengan cara melakukan observasi dan dokumentasi.

Sebelum dilakukan pengumpulan data, dipersiapkan perlengkapan yang mendukung selama proses pengumpulan data. Perlengkapan yang diperlukan antara lain, buku dan alat tulis untuk mencatat data di lapangan (*field note*), alat perekam suara merk Sony M 530 V, kamera Pocket merk Yashica EZ View. Sedangkan untuk mengetahui prosedur penggunaan ketiga teknik tersebut diuraikan pada bagian berikut.

1. Observasi

Observasi adalah pengamatan yang sistematis tentang kejadian, perilaku dan benda dalam latar sosial yang dipilih untuk diteliti (Marshall dan Rossman, 1989:79). Selanjutnya dijelaskan oleh Sonhadji (1994:68) bahwa setiap observasi memiliki gaya yang berbeda-beda, salah satu perbedaan adalah derajat keterlibatan peneliti, baik

dengan orang maupun dalam kegiatan-kegiatan yang diamati. Menurut Spradley (1980:59) terdapat 3 derajat keterlibatan dalam melakukan kegiatan observasi yaitu tanpa keterlibatan (*no involvement*), keterlibatan rendah (*low involvement*), dan keterlibatan tinggi (*high involvement*) variasi itu tercermin dalam 5 (lima tingkatan) yaitu; non partisipasi, partisipasi pasif, partisipasi moderat, partisipasi aktif dan partisipasi lengkap.

Mengingat waktu yang digunakan cukup tersedia maka peneliti memilih partisipasi moderat; yaitu peneliti mempertahankan adanya keseimbangan antara sebagai orang dalam (*insider*) dan orang luar (*outsider*) yaitu antara partisipan dan pengamat, alasan lainnya yang mendasari pemilihan partisipasi moderat sebagai teknik pengumpulan data adalah menjaga agar peneliti tidak terlibat secara berlebihan sehingga dapat mengaburkan bahkan menghilangkan tujuan penelitian.

Data yang diperoleh ditulis dalam catatan lapangan. Menurut Guba dan Lincoln (1985:275) menunjukkan 10 pedoman dalam pembuatan catatan observasi sebagai berikut; (1) *running notes* (menjalankan catatan lapangan) mengorganisasi dalam kategori-kategori pada waktu data telah diambil, (2) *field experience logs or diaries* (buku harian) yang isinya diambil dari catatan lapangan, (3) *notes on thematic units* (catatan tentang satuan-satuan tematis), (4) *chronologis* (catatan kronologis) yang merupakan catatan rinci tentang urutan peristiwa, (5) *context maps* (peta konteks) dapat berbentuk peta, diagram, *sosiometrics* (sosiometri) merupakan diagram hubungan antara subyek yang sedang diamati, (6) *rating scales* (daftar cek) untuk mengecek apakah semua aspek informasi yang diperlukan telah direkam, (7) *debriefing questionnaire* (kuesioner balikan) yang diisi oleh pengamat untuk memberikan balikan kepada

pengamat, (8) *taxonomies and categories* (taksonomi dan kategori) yang dikembangkan selama analisis lapangan, (9) *debriefing session*, balikan dari pengamat lainnya, juga dapat memperbaiki teknik pengamatannya.

Dalam pembuatan catatan lapangan dalam penelitian ini memuat pokok-pokok sebagai berikut;

- a. Halaman pertama, berisi waktu (tanggal dan jam) diadakannya observasi, nama pengamat, tempat atau latar kejadian, jumlah berkas catatan (halaman), dan judul bila diperlukan.
- b. Deskripsi kejadian yang diamati yang berisi antara lain penggambaran suasana, perilaku, subyek, dan konstruksi dialog.
- c. Refleksi, komentar, dan rencana peneliti selanjutnya, yang tertuang dalam catatan lapangan dalam bentuk komentar pengamat.

Observasi partisipasi dilaksanakan dengan cara peneliti atau observer berpartisipasi dalam latar kehidupan sehari-hari subyek dan dalam situasi yang ingin dipahami, sebagaimana yang dialami oleh subyek. Observasi yang dilakukan oleh peneliti untuk mengetahui hakekat dan makna dari suatu peristiwa, antara lain untuk mengetahui performansi kerja karyawan, produktivitas individu maupun produktivitas organisasi yang dapat dilihat melalui perilaku karyawan dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaan berdasarkan rincian tugas (*job description*) yang telah ditetapkan. Observasi juga dilakukan terhadap unsur pimpinan PPPGT Malang dalam mengelola konflik melalui rapat maupun pertemuan-pertemuan secara informal dengan para karyawan. Observasi partisipan (pengamatan terlibat) juga dilakukan peneliti dalam kegiatan-kegiatan penting di Pusat Pengembangan Penataran Guru Teknologi (PPPGT) Malang antara lain, rapat rutin di tiap departemen, program studi, bahkan dalam rapat

tingkat manajemen (*management meeting*), olah raga rutin setiap hari Jum'at pagi, kegiatan rekreasi karyawan, pemilihan kepala-kepala departemen, pameran produksi PPPGT Malang, kegiatan pelatihan, kegiatan perbengkelan, produksi barang jadi, seminar, dan kegiatan-kegiatan penting yang dilaksanakan pada latar penelitian.

Melalui observasi tersebut, maka pertanyaan-pertanyaan penelitian yang menjadi fokus penelitian dapat terjawab secara tuntas.

2. Wawancara

Wawancara merupakan salah satu teknik yang digunakan dalam pengumpulan data pada penelitian kualitatif. Wawancara ialah suatu percakapan yang bertujuan, biasanya dilakukan oleh dua pihak, yaitu pewawancara (*interviewer*) yang mengajukan pertanyaan dan yang diwawancarai (*interviewee*) yang memberikan jawaban atas pertanyaan itu dengan tujuan memperoleh keterangan yang diperlukan oleh pewawancara, (Moleong, 1995:135). Pendapat yang hampir sama dikemukakan oleh Marshall dan Rossman (1989:82) sebagai berikut: "*An interview is a method of data collection that may be described as an interaction involving the interviewer and the interviewee, the purpose of which is to obtain valid and reliable information*". Wawancara bermaksud untuk mengetahui apa yang terkandung dalam pikiran dan hati orang lain, bagaimana pandangan tentang dunia, yaitu hal-hal yang tidak dapat diketahui melalui observasi maupun studi dokumentasi.

Wawancara yang dilakukan selama penelitian lebih bersifat terbuka (*open-ended*) dan tidak terstruktur. Terbuka dimaksudkan agar yang diwawancarai (*interviewee*) lebih leluasa menjawab pertanyaan karena memang tidak disediakan pilihan jawaban oleh pewawancara (*interviewer*) sedangkan tidak terstruktur maksudnya pe-

laksanaan wawancara dengan merujuk kepada suatu pedoman yang hanya memuat garis besar yang akan ditanyakan dan informan leluasa menjawab.

Dalam penelitian ini, wawancara dilakukan untuk memperoleh keterangan secara lebih mendalam dari hasil pengamatan tentang, (1) Visi PPPGT Malang, (2) pandangan unsur pimpinan PPPGT Malang terhadap konflik, (3) cara pengelolaan konflik yang dilakukan oleh pimpinan PPPGT Malang, (4) keadaan performansi kerja karyawan PPPGT Malang, (5) pencapaian produktivitas organisasi. Seperti halnya diungkapkan oleh Lincoln dan Guba (1985:266) bahwa wawancara dimaksudkan untuk memperoleh konstruksi yang terjadi sekarang tentang orang, kejadian, aktivitas, organisasi, perasaan, motivasi, pengakuan, kerisauan dan sebagainya; rekonstruksi keadaan tersebut berdasarkan pengalaman masa lalu; proyeksi keadaan tersebut yang diharapkan terjadi pada masa yang akan datang; dan verifikasi, pengecekan dan pengembangan informasi (rekonstruksi dan proyeksi) yang telah didapat sebelumnya.

Selama proses wawancara berlangsung, peneliti merekam isi wawancara dengan menggunakan buku catatan dan alat perekam (*Tape Recorder*) Merk Sony tipe M 530 V dilengkapi dengan *microcassette* Merk Sony MC-60, selanjutnya ditulis ulang kedalam transkrip wawancara.

3. Dokumentasi

Untuk melacak lebih jauh tentang fokus penelitian, metode dokumen dapat digunakan untuk melengkapi data yang diperoleh melalui observasi dan wawancara. Dijelaskan oleh Guba dan Lincoln (1985:277), dokumen termasuk sumber data yang bukan berasal manusia (*non-human*) tetapi termasuk salah satu sumber yang penting. Dokumen sebagai sumber data penelitian meliputi tulisan, surat-surat, buku harian,

buletin, brosur-brosur, catatan kasus, foto-foto yang berkaitan dengan kegiatan di Pusat Pengembangan Penataran Guru (PPPGT) Malang. Dalam penelitian ini, dokumen-dokumen yang menjadi sumber data adalah dokumen resmi dalam organisasi yang terdiri dari;

- a. Latar belakang sejarah Pusat Pengembangan Penataran Guru Teknologi/*Vocational Education Development Center* (PPPGT/VEDC) Malang dapat diketahui dari buku “Selayang Pandang PPPGT/VEDC Malang” diperoleh dari Kasi Publikasi dan Pelaporan (Pulap).
- b. Rencana dan program selama lima tahun diketahui dari buku Rencana Induk Pengembangan Institusi (RIPI) Tahun 1999/2000 – 2003/2004 PPPGT Malang, diperoleh dari Kasi Perencanaan Program.
- c. Rencana dan program kerja tahunan dapat dilihat pada buku Rencana Operasional Tahunan, dimulai tahun 1990 sampai dengan tahun 2003. Buku tersebut diperoleh dari Kasi Perencanaan Program.
- d. Aktivitas lembaga yang terdiri dari; aktivitas Produksi dan Jasa, Kinerja Karyawan, Kinerja Institusi dapat dilihat dari buku Laporan Tahunan Projas dan buku Laporan Tahunan Anggaran Rutin (DIK) dan DIP yang diperoleh dari Kasi Tata Laksana Penataran.
- e. Standar performansi kerja karyawan dapat diketahui dari brosur uraian tugas (*job description*), diperoleh dari Kasubag Tata Usaha.
- f. Produktivitas Widyaiswara dan produktivitas organisasi diperoleh dari buku Laporan tahunan Produksi dan Jasa dan buku laporan Tahunan Anggaran Rutin (DIK) dan DIP yang diperoleh dari Kasi Perencanaan Program.

g. Hasil-hasil rapat dan surat-surat keputusan dapat diperoleh dari Kasubag Tata Usaha.

h. Dokumen foto dihasilkan oleh peneliti sendiri dengan cara hadir pada latar penelitian dan memotret kegiatan-kegiatan subyek dengan menggunakan kamera Pocket merk Yashica EZ View 30 mm.

Data yang diperoleh dari dokumen resmi di Pusat Pengembangan Penataran Guru Teknologi (PPP GT Malang) termasuk dalam kategori dokumen internal. Dijelaskan oleh Moleong, (1995:193) bahwa, dokumen internal berupa memo pengumuman, instruksi, aturan, rekaman hasil rapat, dan keputusan pimpinan yang digunakan di kalangan sendiri. Sedangkan manfaat dokumen menurut Nasution (1996:86) dapat memberikan latar belakang yang lebih luas mengenai pokok penelitian, dapat dijadikan bahan triangulasi untuk mengecek kesesuaian data. Selain manfaat yang dikemukakan diatas, metode dokumen dapat melengkapi (*complement*) data hasil observasi dan wawancara. Oleh karena itu, penggunaan metode dokumentasi didasari beberapa alasan antara lain; (1) sumber dokumen selalu tersedia di kantor-kantor ataupun pada organisasi formal, (2) dokumen merupakan sumber informasi yang stabil, baik keakuratannya dalam merefleksikan situasi yang terjadi di masa lampau dan dapat dianalisis kembali tanpa mengalami perubahan, (3) dokumen merupakan sumber informasi yang kaya, secara kontekstual relevan dan mendasar dalam konteksnya, (4) sumber dokumen sering merupakan pernyataan yang legal dan dapat memenuhi akuntabilitas, (5) dokumen bersifat nonreaktif tidak seperti responden manusia.

Selama proses pengumpulan data dengan menggunakan ketiga teknik pengumpulan data yang telah diuraikan di atas, peneliti berusaha agar senantiasa berdasarkan

pada pertimbangan-pertimbangan etik. Pertimbangan etik antara lain, peneliti meminta izin pencantuman identitas subyek secara transparan dan ditanggapi secara positif dan tidak keberatan untuk dimuat dalam laporan penelitian. Mengingat Pusat Pengembangan Penataran Guru (PPPPT) Malang merupakan lembaga resmi (formal) sehingga mengharuskan peneliti berterus terang dalam melaksanakan pengumpulan data. Hal ini sesuai dengan saran yang dikemukakan oleh Bogdan dan Taylor (1985:61) bahwa, meneliti pada lingkungan organisasi formal harus meminta izin kepada yang berwenang, yaitu orang yang mempunyai wewenang memberikan izin dan dalam hal ini disebut penjaga pintu (*gatekeeper*). Pertimbangan-pertimbangan etik lainnya adalah menghargai kesibukan, iklim kerja, kebiasaan-kebiasaan serta norma-norma yang dianut oleh subyek atau informan.

E. Analisis Data

Proses analisis data merupakan kegiatan telaah data yang terkumpul melalui observasi, wawancara mendalam maupun studi dokumen dan tertulis dalam catatan lapangan, transkrip wawancara maupun intisari dokumen untuk diketahui maknanya. Nasution (1996:126) mengemukakan, analisis data adalah proses menyusun data agar dapat ditafsirkan, menyusun data berarti menggolongkan dalam pola, tema atau kategori, sebab tanpa kategori atau klasifikasi data akan terjadi keruwetan. Secara lebih rinci Bogdan dan Biklen (1992:153) menjelaskan sebagai berikut: "*Data analysis is the process of systematically searching and arranging the interview transcripts, field-notes, and other materials that you accumulate to increase your own understanding of them and to enable you to present what you have discovered to others*". Dengan demikian, analisis data merupakan proses pelacakan dan pengaturan secara sistematis

tik, transkrip wawancara, catatan lapangan, dan bahan-bahan lain yang dikumpulkan untuk meningkatkan pemahaman terhadap bahan-bahan tersebut agar dapat dipresentasikan temuannya kepada orang lain. Berdasarkan pendapat tersebut, analisis data meliputi kegiatan mengerjakan data, menatanya, membaginya menjadi satuan-satuan yang dapat dikelola, mensintesiskanya, mencari pola, menemukan yang penting dan memilih apa yang dipelajari dan memutuskan apa yang akan dilaporkan.

Selanjutnya analisis data penelitian dilakukan selama pengumpulan data dan setelah pengumpulan data. Miles dan Huberman (1992: 73) menjelaskan bahwa, analisis selama pengumpulan data memberikan kesempatan pada peneliti lapangan untuk berfikir tentang data yang ada dan mengembangkan strategi untuk mengumpulkan data baru yang biasanya kualitasnya lebih baik, melakukan koreksi terhadap informasi yang kurang jelas dan mengarahkan analisis yang sedang berjalan berkaitan dengan dampak pembangkitan kerja lapangan. Analisis selama dan sesudah pengumpulan data, cenderung menjadi sangat bermanfaat bilamana dasar datanya sangat lengkap serta penelitian berada dalam tahapan analisis.

Teknik analisis data yang digunakan adalah dengan mengadaptasi model interaktif dari Miles dan Huberman (1992:20) yang terdiri dari tiga alur kegiatan yang berulang dan terus menerus yaitu: reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan/verifikasi. Selanjutnya proses kegiatan analisis data meliputi langkah-langkah sebagai berikut; (1) setelah peneliti melakukan pengumpulan data selama tujuh bulan, yakni dari bulan Juli 2002 sampai dengan bulan Januari 2003, maka seluruh data dalam bentuk catatan lapangan, memo, transkrip wawancara, dokumen-dokumen, dikumpulkan dan diberi nomor halaman berdasarkan kronologis waktu pengumpulan-

nya, (2) peneliti mengadakan reduksi data yaitu kegiatan pemusatan perhatian pada penyederhanaan, pemilihan, dan transformasi data “kasar” yang muncul dari catatan-catatan di lapangan; catatan hasil observasi, wawancara dan dokumentasi dirangkum dan dipilih hal-hal yang pokok serta difokuskan pada hal-hal yang penting, dengan perkataan lain; catatan lapangan (*field note*) disusun secara lebih sistematis, dicari tema-tema, (3) peneliti menelaah keseluruhan data dan mencatat kategori-kategori coding berdasarkan topik-topik atau pola-pola yang muncul secara teratur. Kategori coding ini ditulis dalam bentuk kalimat pendek. Data-data yang dicakup oleh kode tersebut diberi tanda garis bawah atau garis atas dengan Bollpen atau pensil untuk menunjukkan satuan data yang termasuk dalam satu kategori coding, (4) setiap kategori yang ditemukan maupun satuan datanya masing-masing diberi nomor pasangan untuk memudahkan penemuannya, (5) penyajian data (*display*) sebagai sekumpulan informasi yang tersusun dan memberi kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan berdasarkan atas pemahaman yang didapat dari penyajian data yang ditampilkan dalam bentuk naratif, (6) setelah peneliti menemukan pola, tema, hubungan, persamaan, dan hal-hal yang sering muncul, maka langkah berikutnya berupa penarikan kesimpulan yaitu pemaknaan terhadap temuan-temuan penelitian dan peneliti selalu mengadakan verifikasi secara lebih mendalam dengan cara mencari data baru agar temuan lebih terjamin validitasnya.

Untuk memastikan temuan itu benar, representatif atau merupakan kesimpulan gejala umum, maka harus diperiksa melalui keabsahan data.

F. Keabsahan Data

Keabsahan data merupakan konsep penting yang diperbaharui dari konsep ke-

sahihan (validitas) dan keandalan (reliabilitas) menurut versi "positivisme" dan disesuaikan dengan tuntutan pengetahuan, kriteria dan paradigmanya sendiri (Moleong, 1995:173). Konsep tersebut diatas (*validitas, reliabilitas*) lazim digunakan pada penelitian nonkualitatif.

Untuk menetapkan keabsahan data diperlukan teknik pemeriksaan, sedangkan pelaksanaan teknik pemeriksaan didasarkan atas sejumlah kriteria tertentu. Dalam penelitian naturalistik/kualitatif terdapat empat kriteria yang digunakan yaitu, derajat kepercayaan (*credibility*), keteralihan (*transferability*), ketergantungan (*dependability*), dan kepastian (*confirmability*), (Nasution, 1996:149-151)

1. Kredibilitas

Kriteria kredibilitas dengan melaksanakan perolehan temuan yang dapat dipercaya hasilnya dan mempertunjukkan derajat kepercayaan hasil-hasil temuan dengan jalan pembuktian oleh peneliti pada kenyataan ganda yang sedang diteliti.

Terdapat tujuh cara yang disarankan oleh Lincoln dan Guba (1985:281- 283) dan Moleong (1995:175) untuk menjamin kredibilitas yaitu: (1) memperpanjang tinggal dilokasi penelitian, (2) mengadakan observasi lebih tekun, (3) menguji secara triangulasi (*triangulating*), (4) mengadakan diskusi dengan teman sejawat (*peer debriefing*), (5) mengadakan analisis kasus negatif, (6) mengadakan pengecekan kecukupan referensi (*gathering referential adequacy materials*), dan (7) mengadakan pengecekan anggota (*member check*).

Pengujian terhadap kredibilitas data dalam penelitian ini dilakukan dengan cara; (1) memperpanjang tinggal dilokasi penelitian, (2) menguji secara triangulasi (*triangulating*), (3) mengadakan diskusi dengan teman sejawat (*peer debriefing*), (4)

mengadakan analisis kasus negatif, dan (5) mengadakan pengecekan anggota (*member check*).

Waktu tujuh bulan terasa sangat singkat sehingga peneliti memperpanjang waktu pengumpulan data selama dua bulan menjadi sembilan bulan yaitu bulan Juli 2002 sampai dengan Maret 2003. Selama dua bulan perpanjangan waktu pengumpulan data digunakan untuk mencari dan menambah informan kunci yang dapat memberikan informasi tentang produktivitas organisasi PPPGT Malang dan pengelolaan konflik organisasi. Informan kunci yang berhasil dihubungi adalah Mantan Kepala Pusat Pengembangan Penatarab Guru Teknologi (PPPGT) Bapak Ir. Suhadi, dan Kepala Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Negeri 1 Malang sebagai sekolah binaan PPPGT Malang.

Selama perpanjangan waktu, peneliti mendeteksi dan memperhitungkan distorsi yang mungkin terjadi selama pengumpulan data. Distorsi dapat terjadi karena unsur kesengajaan responden yang tidak jujur, bersifat subyektif untuk menjatuhkan pimpinan atau orang lain. Oleh karena itu sikap peneliti selama perpanjangan waktu berperilaku wajar akan tetapi selalu berupaya mengumpulkan informasi baru.

Teknik lain untuk mengetahui kredibilitas data adalah melakukan triangulasi. Triangulasi merupakan usaha untuk mengecek kebenaran data dengan cara mencari informasi temuan penelitian dari sumber-sumber lainnya. Pelaksanaan triangulasi, peneliti lakukan setelah memperoleh informasi tentang fokus penelitian yaitu tentang, pengelolaan konflik yang diperoleh melalui wawancara dengan Kepala Bidang Pelayanan Teknis. Pada kesempatan yang berbeda peneliti mengamati aktivitas kepemimpinan Drs. Mustaghfirin dalam memimpin rapat dengan para Kasi dan Kepa-

la-kepala Departemen terutama proses pengendalian konflik antar Kepala Departemen. Pelacakan terhadap kebenaran suatu informasi terus berlangsung yaitu dengan melihat performansi kerja karyawan di unit-unit kerja, dan mendata produktivitas kerja karyawan, baik melalui pengamatan maupun pengecekan terhadap dokumen yang berupa laporan tahunan anggaran DIK/DIP maupun laporan tahunan Produksi dan Jasa (Projas) Pusat Pengembangan Penataran Guru Teknologi (PPP-GT) Malang.

Mengadakan diskusi dengan teman sejawat dimaksudkan untuk menelaah proses ataupun tahapan penelitian yang telah dilaksanakan dan mengkaji hasil penelitian. Diskusi dilakukan secara informal dengan teman-teman yang menekuni penelitian kualitatif dan teman-teman yang pernah mengadakan praktek di lokasi penelitian. Dalam diskusi, peneliti memperoleh masukan terutama berkaitan dengan metodologi dan setting penelitian.

Analisis kasus negatif merupakan proses revisi dan penajaman temuan penelitian yang disebabkan adanya sanggahan dari data lapangan. Perevisian temuan dalam penelitian ini dilakukan terhadap temuan penelitian, yaitu tentang produktivitas PPP-GT Malang. Pada awal pengumpulan data, ditemukan bahwa produktivitas PPP-GT Malang terdiri dari (a) produktivitas organisasi, dan (b) produktivitas individu/karyawan. Tetapi setelah temuan itu diuji dalam berbagai peristiwa dan realitas di lapangan, maka produktivitas individu tidak didukung oleh data yang akurat. Maka produktivitas individu/karyawan diganti dengan produktivitas tenaga pengajar.

Mengadakan pengecekan anggota (*member check*) bertujuan untuk memperoleh data yang cukup kredibel. Informasi yang diperoleh dalam penelitian sesuai dengan apa yang dimaksud oleh informan. Dalam pengecekan anggota, peneliti menco-

cokkan informasi ataupun data yang terkumpul termasuk penafsiran dan kesimpulan yang dilakukan peneliti kepada informan yang mengetahui keadaan latar penelitian. Tahapan kegiatan; pertama, peneliti menunjukkan transkrip wawancara kepada informan dalam hal ini subyek-subyek yang ada pada PPPGT Malang, kemudian informan diminta untuk memberikan komentar ataupun koreksi dan bila diperlukan dapat menambah informasi yang kurang lengkap, selanjutnya peneliti membacakan kesimpulan dari transkrip wawancara, dalam hal yang sama informan secara bergantian diminta memberikan tanggapan, koreksi, kritik dan mengemukakan hal-hal yang kurang tepat.

2. Transferabilitas (keteralihan)

Untuk melakukan pengalihan, peneliti mencari dan mengumpulkan kejadian empiris tentang kesamaan konteks. Dengan demikian peneliti bertanggung jawab untuk menyediakan data deskriptif secukupnya jika ingin membuat keputusan tentang pengalihan suatu temuan penelitian. Pada prinsipnya transferabilitas penelitian dapat dilihat dari sejauh mana temuan penelitian dapat digunakan dalam organisasi yang berbeda, tetapi dalam peristiwa yang sama. Untuk melihat sejauhmana penelitian ini dapat ditransfer, peneliti berupaya mendeskripsikan secara menyeluruh dan rinci (*thick description*) tentang perilaku subyek, latar penelitian dan waktu penelitian, serta data pendukung lainnya.

3. Dependabilitas (kebergantungan)

Pada cara nonkualitatif, reliabilitas ditunjukkan dengan jalan mengadakan replikasi studi. Jika dua atau beberapa kali diadakan pengulangan suatu studi dalam suatu kondisi yang sama dan hasilnya secara esensial sama, maka dikatakan reliabili-

tasnya tercapai.

Penelitian kualitatif menghendaki agar penekanan bukan pada orangnya, melainkan pada data. Dengan demikian kebergantungan itu bukan lagi terletak pada orangnya, melainkan pada datanya itu sendiri. Jadi, isunya bukan lagi berkaitan dengan ciri penyidik, melainkan berkaitan dengan ciri-ciri data.

Sedangkan untuk menjamin kualitas data, peneliti melakukan "*audit trail*" yaitu suatu usaha memeriksa proses penelitian, akurasi data serta penafsiran data sehingga menghasilkan temuan penelitian. Prosedur pemeriksaan melalui pelacakan terhadap catatan-catatan lapangan, metode pengumpulan data, dan er teknik analisis data. Pemeriksa dependen (*dependent auditor* dalam penelitian ini adalah para pembimbing yaitu; Prof. Dr. H. Djam'an Satori, M.A., Prof. Dr. H. M. Idochi Anwar, M.Pd. dan Prof. Dr. H. Abdul Azis Wahab, MA.

Sedangkan untuk *independent auditor*, peneliti meminta bantuan kepada Drs. Dalono (Kepala Departemen Bangunan), dan Drs. Suwarno (Kepala Seksi Perencanaan) pada PPPGT Malang untuk memeriksa rangkuman catatan lapangan dan temuan-temuan penelitian. Pada kesempatan yang langka, peneliti diminta presentasi hasil-hasil penelitian dalam forum *Management Meeting* yang dihadiri oleh unsur pimpinan Pusat Pengembangan Penataran Guru Teknologi (PPPGT) Malang.

4. Konfirmabilitas (kepastian)

Kepastian berasal dari konsep "obyektifitas" menurut non kualitatif. Suatu temuan penelitian dikategorikan obyektif atau tidak bergantung pada persetujuan beberapa orang terhadap pandangan, pendapat, dan penafsiran peneliti. Dapatlah dikatakan bahwa temuan penelitian obyektif jika disepakati oleh beberapa atau banyak orang.

Jadi dalam hal ini obyektivitas-subyektivitas suatu hal bergantung pada orang seorang. Langkah-langkah pokok yang dilakukan untuk menjamin kepastian adalah: (1) memeriksa kembali temuan secara berulang-ulang, (2) setiap temuan dicocokkan kembali dengan data yang mendukung dengan menelusuri kategori koding yang telah disusun sebelumnya.

Dependabilitas mengacu pada pemeriksaan proses berlangsungnya penelitian, sedangkan konfirmabilitas untuk mengetahui koherensi antara data yang diperoleh dengan temuan penelitian. Apabila temuan penelitian sesuai dengan data yang terkumpul, maka memenuhi syarat konfirmabilitas. Namun jika data tidak koheren, maka peneliti melakukan pengumpulan data kembali atau sebagian temuan dinyatakan batal.

