

BAB III

METODE PENELITIAN

Bab ini mendiskusikan tentang metodologi yang digunakan dalam mengungkap informasi guna memperoleh jawaban atas pertanyaan-pertanyaan penelitian. Pembahasan dimulai dengan sebuah pembenaran atas paradigma dan metodologi yang digunakan pada penelitian ini. Kemudian dibahas mengenai pendekatan studi kasus dan metode pengumpulan data melalui teknik *triangulasi* yang meliputi wawancara, observasi dan studi dokumentasi selama masa penelitian berlangsung.

A. Lokasi dan Subyek Penelitian

Lokasi penelitian merupakan tempat berlangsungnya aktivitas manajemen yang dilakukan oleh subyek penelitian. Ketiga komponen tersebut membentuk situasi sosial tertentu (Spradley dalam Sugiono, 2007: 49) yang menjadi obyek penelitian ini. Adapun alasan atau justifikasi penentuan lokasi dan subyek penelitian tersebut adalah sebagai berikut ini.

1. Lokasi Penelitian

Penelitian mengenai evaluasi manajemen strategi ini dilakukan di Universitas Islam Negeri (UIN) Sunan Gunung Djati Bandung, Jalan AH Nasution No. 105 Cibiru-Bandung, Jawa Barat. Alasan pemilihan lokasi penelitian ini antara lain adalah:

- a. UIN Sunan Gunung Djati Bandung merupakan salah satu dari enam PTAIN yang melakukan perubahan status. Ia pada awalnya berbentuk institut,

tepatnya Institut Agama Islam Negeri (IAIN). Kemudian pada tahun 2005, berdasarkan SK Presiden RI Nomor 57 Tahun 2005, tertanggal 10 Oktober 2005, berubah status menjadi universitas. Perubahan tersebut merupakan alasan utama dilakukannya penelitian ini.

- b. Lokasi UIN Sunan Gunung Djati Bandung mudah untuk dijangkau, dan secara umum sudah dikenal oleh peneliti. Dengan demikian pemilihan lokasi ini diharapkan mempermudah di dalam pencarian dan pengumpulan informasi yang diperlukan. Kemudahan dalam pengumpulan data merupakan salah satu komponen yang harus ada dalam sebuah penelitian.

2. Subyek Penelitian

Pelaku yang menjadi subyek dalam penelitian ini meliputi sumber daya manusia dalam organisasi UIN Sunan Gunung Djati Bandung. Dalam hal ini, ia meliputi unsur-unsur pimpinan universitas, fakultas, dan jurusan/program studi; karyawan/dosen; dan mahasiswa. Mengingat banyak dan luasnya unsur-unsur tersebut, maka dalam penelitian ini digunakan teknik penentuan sampel dengan menggunakan teknik *Purposive Sampling*. Penggunaan teknik ini terkait dengan kompetensi pelaku organisasi mengenai pengungkapan data/informasi yang diperlukan yang berhubungan dengan masalah penelitian yang dilakukan.

Adapun aktivitas subjek yang diteliti adalah aktivitas manajerial yang melibatkan seluruh unsur-unsur di atas. Aktivitas itu meliputi perumusan, penerapan, dan evaluasi strategi. Aktivitas subyek tersebut dianalisis dengan menggunakan teknik *Balanced Scorecard* dalam empat perspektif, yaitu: 1)

perspektif pelanggan, 2) perspektif proses internal, 3) perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, dan 4) perspektif keuangan.

B. Desain Penelitian

Desain penelitian ini, terkait dengan paradigma naturalistik yang digunakan peneliti, tidak dapat ditentukan sebelumnya (Sarwono, 2003). Ia baru diketahui setelah peneliti selesai (*retrospektif*) melakukan proses penelitian (Nasution 1996: 28). Hal itu terkait dengan sifat penelitian kualitatif yang fleksibel, *emergent*, serta berkembang (Satori dan Komariah, 2010; Sugiyono, 2008), antara lain mengenai tujuan, subyek, sampel dan sumber datanya.

Proses penelitian dimulai dengan mengidentifikasi kasus, membatasi sistem, dan unit analisis untuk diselidiki. Dalam setiap kasus, peneliti memilih peristiwa atau kegiatan yang akan diamati, orang-orang yang akan diwawancarai, dan dokumen yang akan dibaca. Penggunaan sampling non-probabilitas (*purposive sampling*) dan *snowball sampling* lebih cocok dalam penelitian ini. Sebagaimana dikatakan Honigmann (1982) dalam Sinthuvana (2009), jika pertanyaan penelitian tidak berfokus pada berapa banyak atau seberapa sering, tapi untuk menemukan jawaban dalam masalah kualitatif, maka metode sampling non-probabilitas lebih cocok untuk digunakan.

Sugiyono (2008: 300) mengatakan bahwa *purposive sampling* adalah teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu, misalnya orang tersebut dipandang lebih memahami apa yang diharapkan atau sebagai pimpinan sebuah lembaga. Hal ini akan memudahkan peneliti dalam menjelajahi situasi/objek yang dikaji. Sedangkan *snowball sampling* adalah teknik

pengambilan sampel sumber data yang pada awalnya sedikit, lama-kelamaan menjadi banyak untuk dapat memberikan data yang diperlukan secara lengkap.

Rencana semula mengenai fokus penelitian ini adalah implementasi kebijakan perubahan ke dalam perencanaan stratejik UIN Bandung, bukan pada evaluasi pencapaian perubahan. Sehingga penentuan sampel awal untuk dilakukan wawancara adalah Rektor UIN Bandung, sebagai *emergent sampling design*, yaitu orang yang dipertimbangkan dapat memberikan data yang diperlukan. Namun, sambil menunggu diterimanya surat izin penelitian, penulis melakukan observasi dan melakukan penelusuran informasi tentang UIN Bandung melalui alamat situsnya di internet.

Dari hasil penelusuran tersebut didapatkan informasi mengenai jumlah calon mahasiswa yang mendaftar di UIN Bandung terus meningkat dari tahun ke tahun seiring perubahan IAIN menjadi UIN dan dibukanya program studi-program studi umum yang menjadi salah satu daya tarik bagi calon mahasiswa. Peningkatan jumlah mahasiswa dan calon mahasiswa yang mendaftar merupakan salah satu indikator keberhasilan yang dicapai UIN dalam perspektif BSC, terutama dilihat dari perspektif pelanggan. Berdasarkan informasi itu, orientasi penelitian berubah, dari implementasi kebijakan perubahan menjadi evaluasi atas hasil-hasil pencapaian perubahan dengan menggunakan teknik pengukuran *Balanced Scorecard*. Perubahan orientasi penelitian didasarkan pada keingintahuan peneliti mengenai pencapaian aspek-aspek lain yang mendukung pada keberhasilan peningkatan jumlah mahasiswa UIN Bandung tersebut, seperti pengembangan mutu proses dan sumberdaya manusianya yang merupakan pengendali kinerja

(*performance driven*). Aspek-aspek tersebut merupakan investasi bagi keberhasilan UIN Bandung secara berkesinambungan.

Berdasarkan perubahan orientasi itu, penelusuran informasi awal sebagai *emergent sampling design* dilakukan dengan mendatangi Lembaga Penjaminan Mutu (PPM) UIN Bandung. Di samping melakukan wawancara dengan Ketua LPPM dan beberapa orang yang tergabung dalam tim audit, peneliti juga melakukan studi dokumentasi terhadap hasil-hasil audit mutu yang telah dilakukan lembaga ini. Berdasarkan informasi yang diperoleh, peneliti kemudian menentukan *serial selection of sample unit/snowball sampling technique*, yaitu sampel lainnya yang diperkirakan dapat memberikan informasi yang lebih lengkap. Langkah ini antara lain dilakukan terhadap Biro Akademik dan Kemahasiswaan (ADAM), Lembaga Penelitian (Lemlit), Biro Kepegawaian, dan Perencanaan Anggaran. Hasil penelusuran dan penggalian informasi yang dari unit-unit tersebut antara lain meliputi informasi tentang dosen dan mahasiswa, kegiatan penelitian dan penulisan karya ilmiah dosen, sumber pendanaan UIN Bandung, dan realisasi anggaran UIN Bandung pertahun.

Untuk mendapatkan informasi secara lebih detail, langkah berikutnya yang peneliti lakukan adalah *continuous adjustment or focusing of the sample*, yaitu memilih sampel yang lebih terarah, seiring semakin terarahnya fokus penelitian. Langkah ini dilakukan terhadap sejumlah program studi di masing-masing fakultas yang ada di UIN Bandung. Penelitian dilakukan terhadap Ketua Program Studi, dosen, mahasiswa, serta beberapa orang tenaga administrasi. Hal itu

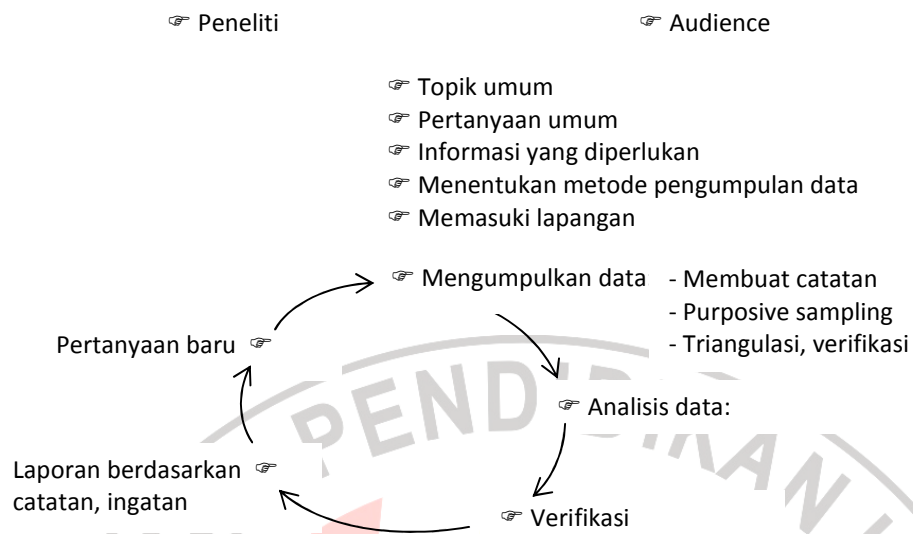
berlangsung hingga memasuki *selection to the point of redundancy*, yaitu hingga data yang diperlukan mencapai titik jenuh.

Langkah-langkah penentuan sampel itu tidak selalu dilakukan secara berurutan sebagaimana paparan di atas, tetapi disesuaikan dengan kebutuhan penggalan informasi yang dibutuhkan. Beberapa kali peneliti mendatangi Biro ADAM setelah mendapatkan informasi dari program studi untuk melakukan konfirmasi mengenai informasi yang didapatkan. Berulang kali peneliti mendatangi Ketua Program Studi setelah mendapatkan informasi dari dosen atau mahasiswa. Informasi dari Rektor UIN Bandung dan Dekan Fakultas pada akhirnya juga diperoleh di sela-sela waktu ketika peneliti sedang melakukan langkah-langkah penelusuran informasi dari sampel-sampel tersebut di atas. Disamping itu, pengembangan sampel juga dilakukan dengan menggali informasi dari sejumlah mahasiswa dan alumni UIN Bandung melalui media jejaring sosial *facebook*, juga dari beberapa alamat situs internet yang mereka miliki.

Desain penelitian ini mengikuti proses penelitian di atas, yang berlangsung terus menerus, sehingga dinamakan desain sirkuler (Nasution, 1996). Secara sederhana, dengan memimjam uraian dari Nasution (1996), proses penelitian di atas dipaparkan sebagai berikut:

1. Menentukan topik yang pada awalnya masih umum, kemudian melakukan audiensi dengan orang-orang yang berkepentingan dengan hasil penelitian ini untuk mendapatkan gambaran yang lebih jelas tentang hal yang akan diteliti, sekalipun masih umum.

2. Merumuskan sejumlah pertanyaan pendahuluan untuk mengetahui informasi-informasi yang diperlukan dengan mempertimbangkan waktu dan kemampuan dalam melakukan penelitian.
3. Menentukan metode pengumpulan data berupa wawancara, observasi dan studi dokumentasi.
4. Memasuki lapangan, melakukan observasi awal dan mencatat hasil pengamatan yang terkait dengan topik yang diteliti.
5. Untuk mendapatkan kepercayaan atas kebenaran informasi yang diperoleh, peneliti kemudian menentukan subyek penelitian secara *purposive sampling*. Dilanjutkan dengan menggali informasi dari beberapa pihak (*triangulasi*) untuk mengecek kebenaran informasi tersebut.
6. Sekalipun masih tentatif dan perlu ditinjau kembali berdasarkan data berikutnya, data yang diperoleh segera diolah dan dianalisis. Hal tersebut dimaksudkan untuk menghindari terluputnya informasi dari ingatan dan menghindari kesulitan ketika ia terus-menerus bertambah banyak. Hasil analisis itu memunculkan pertanyaan-pertanyaan baru yang menjadi pegangan dalam melakukan observasi dan wawancara selanjutnya.
7. Demikian selanjutnya, proses tersebut berlangsung secara terus menerus hingga peneliti merasa cukup untuk menuntaskan penelitian ini, kemudian menuangkannya ke dalam laporan penelitian.



Gambar 3.1. Desain Penelitian
(Diadopsi dari Nasution, 1996: 27)

C. Metode dan Pendekatan Penelitian

1. Metode Penelitian

Metode kualitatif dan kuantitatif adalah metode penelitian utama yang digunakan di berbagai bidang. Tujuan penelitian dan preferensi para peneliti adalah kriteria utama dalam memilih di antara keduanya (Hancock & Algozzine dalam Sinthunava, 2009: 61). Metode penelitian kualitatif lebih tepat untuk digunakan dalam memahami cara-cara atau pola-pola hidup masyarakat daripada metode penelitian kuantitatif. Sebagaimana ditegaskan Patton (2002) dalam Sinthunava (2009), bahwa studi tentang perilaku manusia atau struktur organisasi harus berbeda dari studi tentang benda mati, karena objek penelitian tidak memiliki tujuan mereka sendiri dan emosi, mereka tidak dapat membuat rencana atau membangun budaya apapun. Konsep ini telah didukung oleh Flick (2007)

yang menjelaskan bahwa jika para peneliti ingin mempelajari perspektif partisipan atau membuat partisipan merefleksikan hidup mereka, penelitian kualitatif lebih tepat daripada penelitian kuantitatif. Dengan melakukan penyelidikan kualitatif, peneliti mendekati partisipan yang diteliti dan mengembangkan pemahaman tentang apa yang terjadi di lingkungan mereka.

Metode penelitian kualitatif disebut metode penelitian naturalistik karena penelitiannya dilakukan pada kondisi yang alamiah (*natural setting*). Denzin (1978) dalam Sinthuvana (2009: 62), menyebutnya sebagai “penelitian yang komitmen untuk aktif memasuki dunia tempat individu berinteraksi.” Ia juga disebut sebagai metode kualitatif karena data yang terkumpul dan analisisnya lebih bersifat kualitatif (Satori dan Komariah, 2010; Sugiyono, 2008).

Obyek alamiah sebagaimana dimaksudkan di atas adalah obyek yang berkembang apa adanya, tidak dimanipulasi oleh peneliti, dan kehadiran peneliti tidak begitu mempengaruhi dinamika pada obyek tersebut. Makna sentral masalah dalam penelitian kualitatif lebih bersifat eksplorasi pemecahan masalah dalam kehidupan sehari-hari, atau pengembangan model dari suatu praktik terbaik yang dilakukan sebuah institusi untuk ditemukan makna dibalikinya. Menurut Sarwono (2003), pendekatan kualitatif lebih mementingkan proses dibandingkan dengan hasil akhir. Oleh karena itu, urutan kegiatannya dapat berubah-ubah tergantung pada kondisi dan banyaknya gejala-gejala yang ditemukan. Tujuan utamanya adalah mengembangkan pengertian, konsep-konsep, yang pada akhirnya menjadi sebuah teori.

Atas dasar itu, penulis memilih metode penelitian kualitatif dalam memahami lingkungan UIN Bandung sebagai obyek penelitian. Obyek penelitian dieksplorasi dan dipahami sebagai realitas alamiah. Tidak diintervensi atau dicampurtangani oleh kehadiran peneliti. Sekalipun peneliti merupakan bagian dari civitas akademika UIN Bandung dan berpartisipasi aktif dalam proses sejarah yang berlangsung di dalamnya, namun dalam keperluan penelitian ini, peneliti berupaya sedapat mungkin untuk tetap bersikap netral dan memosisikan diri sebagai peneliti. Sekalipun bukan perkara yang mudah dalam memilah peran sebagai peneliti di satu sisi dan sebagai “orang dalam” di sisi lain, namun peran ganda itu tetap harus dijalankan dalam upaya memerikan realitas yang utuh dan apa adanya.

Aktivitas yang peneliti lakukan hanyalah semata-mata membuat pengamatan langsung mengenai fenomena yang diteliti dan berbicara langsung dengan para partisipan yang terdiri dari unsur pimpinan universitas, pimpinan fakultas/jurusan, karyawan/dosen, dan mahasiswa. Dalam melakukan aktivitas tersebut, peneliti tidak berupaya mengontrol atau memanipulasi partisipan, atau menunjukkan mana variabel atau fenomena penting dari realitas yang terjadi. Satu-satunya hal yang peneliti lakukan adalah mengamati, melakukan wawancara, merekam informasi yang didapatkan, kemudian menafsirkan dan merenungkan informasi tersebut.

Pemilihan UIN Bandung sebagai realitas yang “dekat” dengan peneliti bukan karena alasan kebetulan semata, tetapi karena kebutuhan untuk menggali informasi secara lebih dalam dan lebih luas. Hal ini terkait dengan kebutuhan

untuk mengungkap data/informasi yang cukup banyak mengenai capaian-capaian perubahan yang dijalankan UIN Bandung yang terangkum dalam empat perspektif *Balanced Scorecard*, yang meliputi: perspektif pelanggan, perspektif proses internal, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, serta perspektif keuangan. Status sebagai bagian dari UIN Bandung memungkinkan peneliti untuk lebih nyaman dan lebih leluasa dalam menggali dan mendapatkan informasi-informasi yang dibutuhkan secara lebih luas dan mendalam.

2. Pendekatan Penelitian

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah studi kasus, yaitu suatu sistem yang memiliki batas dan bagian kerja. Ia merupakan suatu inkuiri empiris yang menyelidiki fenomena di dalam konteks kehidupan nyata, di mana batas-batas antara fenomena dan konteks tidak tampak tegas, dan memanfaatkan beragam sumber bukti (Yin, 2008: 9). Stake (1995) dalam Sinthuvana (2009) menyebutnya "sistem terbatas" dan peneliti memperhatikan kasus ini sebagai sebuah objek yang mewakili fenomena yang menarik. Fungsi sebenarnya dari pendekatan ini adalah untuk menyoroti kekhasan dan keunikan. Sedangkan tujuan utama menggunakan pendekatan studi kasus adalah untuk memahami detail dan pengalaman yang terkait dengan perubahan mendasar yang terjadi di UIN Bandung.

Penekanan pada pilihan pendekatan studi kasus, terkait dengan peristiwa kontemporer yang menjadi obyek penelitian. Studi kasus lebih dikehendaki untuk melacak peristiwa-peristiwa kontemporer yang tidak dapat dimanipulasi. Keunikannya dibanding dengan pendekatan lainnya adalah kemampuannya untuk

berhubungan sepenuhnya dengan berbagai jenis bukti, yaitu dokumen, wawancara, dan observasi (Yin, 2008: 12), yang merupakan teknik-teknik pengumpulan data yang dipergunakan dalam penelitian ini.

Perubahan IAIN menjadi UIN merupakan lompatan perubahan yang sangat mendasar. Perubahan itu tidak sekedar berubahnya status dari institut menjadi universitas. Struktur, budaya dan sumberdaya akan berubah secara mendasar pula. Sekalipun UIN Sunan Gunung Djati Bandung bukan merupakan satu-satunya perguruan tinggi Islam di seluruh Indonesia yang melakukan transformasi tersebut, namun ia tentunya memiliki kebijakan dan strategi tersendiri dalam mengelola perubahan yang terjadi. Hal itu disesuaikan dengan keunikan budaya lokal dan lingkungan yang dihadapi, baik internal maupun eksternal. Komponen-komponen budaya dan lingkungan tersebut akan mempengaruhi para pembuat kebijakan UIN Bandung dalam memilih strategi-strategi perubahan yang dijalankan. Oleh karena itu pendekatan studi kasus dipilih dalam penelitian ini, karena obyek kajian dipandang memiliki kekhususan-kekhususan yang tidak bisa digeneralisasikan secara statistik.

Namun begitu, secara analitik, serangkaian hasil penelitian studi kasus dapat dibuat generalisasi terhadap teori yang lebih luas. Obyek yang menjadi fokus penelitian ini adalah implementasi kebijakan perubahan ke dalam manajemen strategik. Teori-teori yang sama tentang manajemen strategik akan membantu dalam identifikasi kasus lain yang hasilnya dapat digeneralisasi. Seperti dikatakan Auger (1979) dalam Yin (2008: 43), jika suatu penelitian telah berfokus pada “perubahan”, maka prosedur pemilihan lingkungan juga akan mengidentifikasi

tempat perubahan sedang berlangsung. Dengan demikian, pada prinsipnya, teori-teori tentang perubahan pada semua lingkungan akan menjadi sasaran yang hasilnya dapat digeneralisasikan.

D. Instrumen Penelitian

Konsep dasar penelitian menyatakan, bahwa pada prinsipnya meneliti adalah melakukan tindakan pengukuran terhadap fenomena sosial maupun alam. Untuk itu harus ada alat ukur yang baik dan sesuai untuk mengukur variabel-variabel yang ada dalam fenomena-fenomena yang tersebut. Dalam kegiatan penelitian, alat ukur itu biasanya dinamakan instrumen penelitian.

Sugiyono (2008: 250) menyatakan bahwa terdapat dua hal yang bisa mempengaruhi kualitas hasil sebuah penelitian, yaitu kualitas instrumen penelitian dan kualitas pengumpulan data. Sememangnya apapun masalah yang dihadapi atau ada di tengah-tengah masyarakat tentu tidak akan ada artinya jika peneliti tidak mampu mengungkap apa yang terjadi dalam fenomena itu. Instrumen penelitian merupakan tumpahan teori dan pengetahuan yang dimiliki peneliti mengenai fenomena yang diharapkan mampu mengungkapkan informasi-informasi penting dari fenomena yang diteliti. Sedangkan efektivitas proses penggunaan instrumen itu akan sangat tergantung pada proses pengumpulan data yang *nota bene* menggunakan instrumen yang dibuat peneliti.

Dalam penelitian kualitatif, instrumen penelitian adalah orang (*human instrument*), yaitu peneliti sendiri. Dengan kata lain, alat penelitian adalah peneliti sendiri. Kategori instrumen yang baik dalam penelitian kualitatif adalah instrumen yang memiliki pemahaman yang baik tentang metodologi penelitian, penguasaan

wawasan bidang yang diteliti, kesiapan untuk memasuki objek penelitian, baik secara akademik maupun logistiknya (Satori, 2007: 10). Hal ini dilakukan agar instrumen mampu menetapkan fokus penelitian, memilih partisipan sebagai sumber data, melakukan pengumpulan data, menilai kualitas data, analisis data, menafsirkan data, dan membuat kesimpulan atas temuannya. Dalam hal ini, peran peneliti merupakan *key instrument* (Sugiyono, 2008: 251) dalam proses penelitian kualitatif. Oleh karena itu, dalam hal ini peneliti berupaya seoptimal mungkin membekali diri dengan teori dan wawasan yang luas, sehingga mampu bertanya, menganalisis, memotret serta mengkonstruksi situasi sosial yang diteliti untuk memperoleh kejelasan dan kebermaknaannya.

E. Teknik Pengumpulan Data

Salim (2001) mengatakan, bahwa penelitian kualitatif secara *inheren* merupakan multi-metode di dalam satu fokus, yaitu yang dikendalikan oleh masalah yang diteliti. Penggunaan multi-metode atau yang lebih dikenal dengan triangulasi (*triangulations*) mencerminkan suatu upaya untuk mendapatkan pemahaman yang lebih mendalam mengenai fenomena yang sedang diteliti. Triangulasi bukanlah alat atau strategi untuk pembuktian, tetapi hanyalah suatu alternatif terhadap pembuktian. Kombinasi yang dilakukan dengan multi-metode, bahan-bahan empiris, sudut pandang dan pengamatan yang teratur menjadi strategi yang lebih baik untuk menambah kekuatan, keluasan dan kedalaman suatu penelitian.

Dalam hal ini, peneliti menggunakan baik *triangulasi sumber* maupun *triangulasi teknik*. Menurut Sugiyono (2008: 330), triangulasi sumber berarti

penggunaan teknik yang sama untuk mendapatkan data dari sumber yang berbeda-beda. Sedangkan *triangulasi teknik*, yaitu penggunaan teknik yang berbeda-beda untuk mendapatkan data dari sumber yang sama. Adapun teknik-teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara, observasi partisipatif, dan studi dokumentasi.

1. Wawancara

Nasution (1996: 69) mengemukakan pentingnya metode wawancara dalam penelitian kualitatif untuk mengetahui persepsi responden (partisipan, *pen.*) tentang dunia kenyataan. Kegiatan tersebut diperlukan, karena melalui observasi saja tidak cukup memadai dalam melakukan penelitian. Mengamati kegiatan dan kelakuan orang saja tidak dapat mengungkapkan apa yang diamati atau dirasakan orang lain, tanpa dilengkapi dengan wawancara. Dengan melakukan wawancara kita dapat memasuki dunia pikiran dan perasaan responden.

Wawancara digunakan untuk menggali gagasan, prakarsa dan landasan filosofis yang melatar-belakangi kebijakan perubahan, implementasi kebijakan ke dalam manajemen strategik UIN Bandung, serta evaluasi atas perubahan yang dilakukan. Di samping itu, juga untuk menggali lebih dalam tentang strategi, program pengembangan, faktor-faktor pendukung dan penghambat, serta respon dari *stakeholders* terkait dengan perubahan tersebut.

Dalam studi ini, tidak mungkin peneliti memahami perspektif para pengambil kebijakan UIN, tanpa berbicara dengan mereka. Sedikit informasi telah ditulis dalam kebijakan atau rencana strategis universitas, dan faktanya bahwa kebijakan tersebut telah dilaksanakan. Namun, setiap pimpinan memiliki latar

belakang dan pengalaman yang berbeda. Mereka telah mengembangkan gaya manajemen mereka sendiri dan banyak dari mereka tidak berbicara kepada siapa pun sebelumnya tentang pikiran mereka dan alasan untuk mengambil sebuah keputusan. Sebagaimana dikatakan Sinthuvana (2009), ada banyak alasan di balik perilaku mereka dan satu-satunya cara untuk memahami mereka adalah dengan mendengarkan perspektif mereka melalui wawancara.

Penggunaan wawancara sebagai teknik pengumpulan data dimaksudkan untuk mengetahui hal-hal tertentu dari partisipan tertentu secara lebih mendalam. Seperti dikatakan Hadi (1986) dalam Sugiyono (2008: 194), metode ini digunakan karena peneliti beranggapan bahwa: a) subyek/partisipan adalah orang yang paling tahu tentang dirinya sendiri, b) apa yang dikatakan partisipan kepada peneliti adalah benar dan dapat dipercaya, dan c) interpretasi partisipan tentang pertanyaan-pertanyaan yang diajukan peneliti adalah sama dengan yang dikehendaki peneliti.

Namun demikian, tidak jarang peneliti harus menjelaskan tentang maksud pertanyaan atau informasi yang dikehendaki secara lebih rinci karena sumber yang diwawancara kurang tepat menginterpretasi pertanyaan yang diajukan. Kesalahpahaman didapati, terkait dengan konsep BSC yang kemungkinan belum begitu akrab dalam pemahaman sejumlah partisipan. Apalagi ketika peneliti menggali informasi yang terkait dengan perspektif keuangan. Di samping itu, istilah-istilah bisnis tidak jarang dipahami sebagai bentuk kegiatan yang berkaitan dengan perusahaan pencari laba, bukan pada proses yang berlangsung di UIN sebagai sebuah perguruan tinggi.

Kendala lain yang dihadapi, tidak selamanya wawancara dapat dilakukan sesuai dengan yang dijadwalkan. Partisipan, karena kesibukan mereka yang sebagian besar memiliki tugas rangkap sebagai pejabat struktural juga sebagai tenaga fungsional dosen, juga karena hal-hal lain, sehingga jadwal wawancara yang sudah dibuat sesuai kesepakatan awal, harus diubah. Partisipasi aktif peneliti dalam proses di lapangan sedikit-banyaknya telah membantu meringankan kesulitan yang dihadapi tersebut, terutama untuk mendapatkan informasi dari para mahasiswa.

Wawancara percakapan informal dan pendekatan panduan wawancara digunakan selama melakukan wawancara dengan para partisipan. Jenis wawancara ini dinamakan wawancara semiterstruktur (*semistructure interview*) (Patton, 2002, dalam Sinthuvana, 2009: 67). Pertanyaan indikatif digunakan peneliti sebagai panduan wawancara. Semua wawancara dilakukan dengan tatap muka antara peneliti dan para partisipan di lingkungan UIN secara individu. Melalui pendekatan ini, peneliti lebih leluasa untuk melakukan wawancara, sementara rangkaian pertanyaan yang belum ditentukan sebelumnya dipandu berdasarkan pedoman wawancara yang disusun mencakup garis-garis besar yang digunakan untuk penyelidikan terhadap setiap orang yang diwawancarai.

Adapun jenis wawancara yang digunakan adalah wawancara mendalam (*in depth interview*), yaitu suatu proses mendapatkan informasi untuk kepentingan penelitian dengan cara dialog antar peneliti sebagai pewawancara dengan partisipan dalam konteks observasi partisipasif (Satori dan Komariah, 2010: 130-131). Pemilihan jenis wawancara ini memungkinkan mengingat peneliti terlibat

secara intensif dengan *setting* penelitian terutama pada keterlibatannya dalam kehidupan partisipan.

2. Observasi Partisipasif

Observasi adalah cara yang memungkinkan peneliti berhubungan secara langsung dengan subyek penelitian. Dengan hubungan langsung tersebut peneliti dapat melihat langsung apa yang terjadi di lapangan. Patton seperti yang dikutip Nasution (1996: 59) mengemukakan beberapa manfaat yang diperoleh melalui teknik observasi dalam mengumpulkan data. Dengan berada di lapangan, peneliti lebih mampu memahami konteks data dalam keseluruhan situasi. Pengalaman langsung memungkinkan peneliti menggunakan teknik induktif, sehingga tidak dipengaruhi oleh konsep-konsep atau pandangan sebelumnya. Peneliti dapat melihat hal-hal yang kurang atau tidak diamati oleh orang lain, khususnya orang yang berada di lingkungan itu, karena telah dianggap biasa, dan karena itu tidak akan terungkap dalam wawancara. Peneliti juga dapat menemukan hal-hal yang sedianya tidak terungkap oleh responden dalam wawancara karena bersifat sensitif atau ingin ditutupi karena dapat merugikan nama lembaga. Selanjutnya, peneliti dapat menggunakan hal-hal di luar persepsi responden sehingga peneliti memperoleh gambaran yang komprehensif. Di lapangan, peneliti tidak hanya dapat mengadakan pengamatan akan tetapi juga memperoleh kesan-kesan pribadi.

Mc. Millan dan Schumacher (2001: 578) mengemukakan bahwa pengamatan memungkinkan peneliti memperoleh persepsi manusia mengenai peristiwa dan prosesnya. Persepsi itu digambarkan dengan tindakan sebagai ekspresi perasaan, pemikiran, dan kepercayaan. Persepsi-persepsi itu terungkap

dalam tiga bentuk: pengetahuan verbal, non-verbal, dan yang tersembunyi. Pengetahuan tentang pola linguistik dan variasi bahasa tertentu dari individu yang diamati sangat dibutuhkan oleh peneliti guna melakukan perekaman dan interaksi dengan mereka. Pola-pola tersebut dapat mengemukakan bahasa yang sebenarnya, yang biasanya sulit atau tidak mungkin diartikulasikan oleh individu yang bersangkutan.

Observasi dilakukan melalui keterlibatan langsung peneliti dengan kegiatan sehari-hari orang-orang yang sedang diamati di lapangan. Hal tersebut sangat dimungkinkan mengingat status peneliti sendiri sebagai bagian dari UIN Bandung. Dalam hal ini peneliti dituntut semaksimal mungkin untuk dapat memisahkan kapan saatnya berada pada peran sebagai “orang dalam”, dan kapan saatnya berperan sebagai peneliti yang melihat segala fenomena secara lebih obyektif. Kendala emosional itu secara manusiawi tidak mudah untuk dihindari.

Varian observasi yang digunakan tersebut dinamakan *observing participation* (Satori dan Komariah, 2010: 118). Dengan varian ini, maka data yang diperoleh akan lebih lengkap, tajam, dan sampai pada pengetahuan tingkat makna dari setiap perilaku yang nampak.

3. Studi Dokumentasi

Wawancara dan observasi merupakan teknik pengumpulan data yang paling dominan dalam penelitian kualitatif. Hal itu karena data dalam penelitian naturalistik memang kebanyakan diperoleh dari sumber manusia (*human resources*) (Nasution, 1996: 85). Namun demikian, salah satu sumber informasi penting yang juga digunakan oleh peneliti adalah dokumen. Terdapat beberapa

alasan digunakannya dokumen dalam penelitian ini, antara lain; a) merupakan sumber yang stabil, kaya dan, mendorong; b) berguna sebagai “bukti” untuk sebuah pengujian; c) sifatnya sesuai dengan karakteristik penelitian kualitatif, yaitu alamiah, sesuai dengan konteks, nyata, dan berada dalam konteks; d) mudah diperoleh (dengan melakukan pencarian) dan relatif murah, dan e) dapat membuka kesempatan untuk lebih memperluas pengetahuan terhadap sesuatu yang diselidiki (Lincoln dan Guba, 1981, dalam Moleong, 1994: 161)

Penggunaan bahan dokumen dalam penelitian ini dimaksudkan untuk komparasi data, sehingga dapat dihasilkan generalisasi-generalisasi (Kartodirdjo, S., 1991: 47). Hal itu dilakukan guna mendukung kredibilitas atau kepercayaan data yang diperoleh melalui wawancara atau observasi (Satori dan Komariah, 2010: 149). Sebagaimana dikatakan Wolff (2004) dalam Sinthuvana (2009:73), analisis dokumen diakui sebagai metode penelitian yang independen, yaitu bahwa peneliti dapat menggunakannya untuk memverifikasi informasi yang diperoleh dari sumber lain.

Dalam hal ini peneliti menilai bahwa analisis dokumen yang terkait dengan manajemen yang dilakukan UIN Bandung mengandung banyak informasi yang bermanfaat, di samping tentunya dalam beberapa hal tertentu ditemui adanya kekurangan. Nilai manfaat dari dokumen-dokumen tersebut secara sah dapat digunakan untuk menarik kesimpulan tentang aktivitas, tujuan, dan ide dari pembuatnya atau organisasi yang direpresentasikannya. Beberapa dokumen dapat disebutkan di sini, misalnya Rencana Strategis UIN Bandung, Laporan-laporan

akhir kinerja tahunan, dan dokumen-dokumen yang memuat data tentang dosen dan mahasiswa.

F. Analisis dan Penafsiran Data

Analisis merupakan proses menyusun data agar dapat ditafsirkan. Menyusun data, dalam hal ini, berarti menggolongkannya dalam pola, tema atau kategori tertentu untuk menghindari kekacauan data. Sedangkan penafsiran atau interpretasi data artinya memberikan makna terhadap analisis, menjelaskan pola atau kategori, serta mencari hubungan antar berbagai konsep. Penafsiran yang dilakukan oleh peneliti terhadap data yang terkumpul menggambarkan perspektif atau pandangan peneliti sendiri, bukan merupakan kebenaran atau generalisasi. Oleh karena itu, kebenaran hasil penelitian masih harus dinilai oleh orang lain dan diuji dalam berbagai situasi. Hasil penafsiran juga bukan merupakan generalisasi dalam artian kuantitatif, karena gejala sosial terlampau banyak variabelnya dan terlampau terikat oleh konteks tempat penelitian, sehingga generalisasi sulit dilakukan (Nasution, 1996: 126).

Untuk mempermudah kegiatan-kegiatan itu, informasi yang diperoleh berdasarkan teknik-teknik pengumpulan data yang sudah disebutkan di atas, terlebih dahulu dicatat dalam catatan lapangan. Dalam catatan-catatan itu, peneliti membuat kode-kode tersendiri untuk memudahkan penggolongannya. Pemberian kode tersebut sangat membantu peneliti dalam proses analisis dan penyimpulan data yang diperoleh. Di samping itu, catatan tersebut juga sangat bermanfaat ketika diperlukan adanya revisi, sehingga memudahkan untuk mengetahui informasi mana yang kurang atau perlu dilengkapi.

Aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus (Miles dan Huberman, 1984, dalam Sugiyono, 2008: 337), bukan hanya dilakukan pada tahap akhir penelitian (Nasution, 1996: 127). Aktivitas dalam analisis data tersebut meliputi reduksi data (*data reduction*), display data (*data display*), dan menyimpulkan atau memverifikasi (*conclusion drawing/verification*) (Nasution, 1996; Sugiyono, 2008; Satori dan Komariah, 2010).



1. Reduksi Data

Proses analisis data dimulai dengan menelaah seluruh data yang diperoleh dari berbagai sumber, yaitu wawancara, observasi, dan studi dokumentasi. Data tersebut selanjutnya ditulis dalam bentuk uraian atau laporan terinci. Penelaahan terhadap data tersebut dilakukan sejak awal pengumpulannya. Hal itu dilakukan untuk mempermudah peneliti dalam melakukan proses selanjutnya, mengingat data tersebut terus menerus bertambah. Upaya penelaahan disertai dengan mereduksi informasi-informasi yang dipandang tidak diperlukan. Selanjutnya data itu dirangkum, kemudian dipilah dan difokuskan pada hal-hal yang penting, dan dicarikan tema atau polanya. Reduksi data bermanfaat dalam pemberian kode terhadap aspek-aspek tertentu. Dengan demikian, data tersebut tersusun secara sistematis dan lebih mudah dikendalikan.

2. Display Data

Untuk dapat melihat gambaran keseluruhan atau bagian-bagian tertentu dari data hasil penelitian, penulis membuat matrik atau daftar berupa kolom-kolom

sesuai tema-tema tertentu. Upaya itu dilakukan untuk dapat memilah data yang diperoleh sesuai kategori tertentu, dan tidak terkacaukan dengan terlalu banyaknya detail.

Pemilahan data, antara lain dilakukan terhadap informasi-informasi yang dituliskan dalam catatan lapangan. Sekalipun pada awalnya merupakan rangkaian informasi yang penulis dapatkan dari satu sumber (misalnya melalui wawancara), namun untuk mempermudah pengelompokkannya, informasi yang meliputi beragam topik itu dipilah sesuai kategorinya. Topik-topik itu selanjutnya diberi kode, sehingga mempermudah dalam pengkalsifikasian dan pemeriksaannya kembali. Cara seperti itu memungkinkan peneliti untuk menelaah data secermat mungkin guna memperoleh kesimpulan yang tepat.

3. Kesimpulan dan Verifikasi

Penentuan pola, tema, hubungan, persamaan, hal-hal yang sering muncul, premis, dan sebagainya dimaksudkan peneliti untuk mencari makna terhadap informasi yang terkumpul. Dengan kata lain, upaya itu dilakukan dalam rangka mengambil kesimpulan (Nasution, 1996: 130; Moleong, 1990: 190-214). Untuk dapat meyakinkan kesimpulan yang masih tentatif, kabur dan diragukan, penulis senantiasa melakukan verifikasi melalui pencarian informasi baru. Biasanya melalui wawancara secara tidak formal atau menelaah kembali dokumen atau sumber tertulis yang memuat informasi yang sejenis. Setelah merasa yakin atas kesimpulan tersebut, selanjutnya dilakukan penyusunan teori substansif melalui analisis yang komparatif .