

BAB III

OBJEK DAN METODE PENELITIAN

3.1. Objek Penelitian

Menurut Sugiyono menyatakan bahwa, definisi objek penelitian adalah sebagai berikut: “Objek penelitian merupakan suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang, objek atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk di pelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya.” (2009:38)

Berdasarkan definisi diatas, dapat ditarik kesimpulan bahwa objek penelitian merupakan sesuatu hal yang akan diteliti dengan mendapatkan data untuk tujuan tertentu dan kemudian dapat ditarik kesimpulan. Objek penelitian yang diangkat oleh peneliti adalah penerapan *Balanced Scorecard* (BSC) pada Kantor Wilayah VIII Direktorat Jenderal Kekayaan Negara (DJKN) Bandung. Objek penelitian ini dipilih berdasarkan ketertarikan peneliti terhadap proses reformasi birokrasi di pemerintahan Indonesia, reformasi birokrasi yang dilakukan khususnya di Kementerian Keuangan bertujuan untuk meningkatkan kualitas SDM dan meningkatkan kinerja. Kanwil VIII Dirjen Kekayaan Negara Bandung sendiri telah berkomitmen untuk melakukan reformasi birokrasi.

3.2. Metode Penelitian.

3.2.1. Desain Penelitian

Menurut Sugiyono menyatakan bahwa, definisi metode penelitian adalah sebagai berikut:

“Metode penelitian merupakan cara ilmiah untuk mendapatkan data yang valid dengan tujuan dapat ditemukan, dibuktikan dan dikembangkan suatu pengetahuan sehingga pada gilirannya dapat digunakan untuk memahami, memecahkan dan mengantisipasi masalah.” (Sugiyono,2009:2)

Berdasarkan definisi diatas, metode penelitian merupakan cara ilmiah yang mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu. Dalam penelitian ini penulis menggunakan metode penelitian deskriptif kualitatif. Menurut Sugiyono, menyatakan bahwa definisi metode deskriptif adalah sebagai berikut:

“Metode deskriptif adalah penelitian yang dilakukan untuk mengetahui keberadaan variabel mandiri, baik hanya pada satu variabel atau lebih (variabel yang berdiri sendiri) tanpa membuat perbandingan dan mencari hubungan variabel itu dengan variabel yang lain.” (Sugiyono,2009:35)

Berdasarkan definisi di atas dapat disimpulkan bahwa metode penelitian deskriptif adalah penelitian yang berusaha untuk menuturkan pemecahan masalah yang ada sekarang berdasarkan data-data, jadi ia juga menyajikan data, menganalisis dan menginterpretasi.

Deskriptif kualitatif dirancang untuk memberikan penjelasan mengenai fenomena yang terjadi pada masa sekarang, serta untuk menggambarkan secara sistematis, faktual dan akurat mengenai fakta-fakta atau sifat-sifat dan hubungan antara fenomena yang diteliti. Penelitian yang dilakukan meliputi kegiatan pengumpulan data, penyusunan data, analisis dan interpretasi tentang arti data tersebut. menjabarkan keadaan yang terjadi di lapangan. Dengan menggunakan penelitian deskriptif kualitatif, peneliti berupaya mencari pemahaman mendalam tentang kenyataan dari segi perspektif orang-orang yang memang ahli di bidangnya . Dalam penelitian ini bertujuan untuk mengetahui penerapan *Balanced Scorecard* (BSC) pada kanwil VIII Dirjen Kekayaan Negara Bandung.

Desain penelitian merupakan rancangan penelitian yang digunakan sebagai pedoman dalam melakukan proses penelitian. Desain penelitian akan berguna bagi semua pihak yang terlibat dalam proses penelitian, karena langkah, dalam melakukan penelitian mengacu kepada desain penelitian yang telah dibuat. Moh. Nazir menyatakan bahwa : “Desain penelitian adalah semua proses yang diperlukan dalam perencanaan dan pelaksanaan penelitian”.(M.Nazir,2008:84)

Langkah-langkah dan tahap-tahap perencanaan dalam melakukan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Mengumpulkan data
2. Menyusun data
3. Analisis dan interpretasikan data
4. Penyajian data

3.2.2. Definisi dan Operasional Variabel

Variabel penelitian ditegaskan dalam hipotesis penelitian. Pada dasarnya banyaknya variabel tergantung oleh sederhana atau kompleksnya penelitian. Variabel menurut Sugiyono (2010 : 59) “variabel penelitian adalah suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang, obyek atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulannya.

Sesuai dengan judul penelitian, yaitu “Analisis Implementasi *Balanced Scorecard* pada Kanwil VIII Dirjen Kekayaan Negara bandung” maka variabel yang akan diungkap dalam penelitian ini adalah penerapan *Balanced Scorecard* dengan lima prinsip *Strategy Focused Organization*. Untuk memahami lebih jelas

tentang penggunaan variabel yang digunakan dalam penelitian ini, maka penulis membuat operasionalisasi variabel dalam tabel dibawah ini :

Tabel 3.1
Operasionalisasi Variabel

Variabel	Dimensi	Indikator yang dianalisis
Implementasi <i>Balanced Scorecard</i> (Kanwil VIII DJKN Bandung) dengan lima prinsip <i>Strategy Focused Organization</i>	Prinsip pertama Menerjemahkan strategi ketingkat operasional	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Framework BSC (Strategy Map)</i> <ul style="list-style-type: none"> ➢ Bagaimana pemahaman pegawai Kanwil terhadap <i>Strategy Map</i> pada Kanwil VIII DJKN Bandung?
	Prinsip kedua Menyelaraskan organisasi dengan strategi	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Cascading and Aligment BSC</i> <ul style="list-style-type: none"> ➢ Bagaimana perkembangan proses <i>Cascading and Aligment</i> dalam penerapan <i>Balanced Scorecard</i> pada Kanwil VIII DJKN Bandung?
	Prinsip ketiga Membuat strategi menjadi pekerjaan pegawai sehari-hari	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Strategy Awarness</i> <ul style="list-style-type: none"> ➢ Bagaimana pemahaman dan kesadaran pegawai mengenai BSC? • <i>Personal Scorecards</i> <ul style="list-style-type: none"> ➢ Bagaimana penerapan BSC hingga tingkat pelaksana? • <i>Balanced Paycheks</i> <ul style="list-style-type: none"> ➢ Bagaimana hubungan remunerasi dengan penerapan BSC?
	Prinsip keempat Membuat strategi menjadi proses yang berkelanjutan	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Link Budgets and strategy</i> <ul style="list-style-type: none"> ➢ Bagaimana proses penyusunan anggaran setelah diterapkan BSC? • <i>Analytics and Information System</i> <ul style="list-style-type: none"> ➢ Bagaimana rutinitas rapat pimpinan membahas strategi? ➢ Bagaimana sosialisasi BSC pada Kanwil VIII DJKN Bandung?
	Prinsip kelima Memobilisasi kepemimpinan yang efektif	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Mobilization</i> <ul style="list-style-type: none"> ➢ Bagaimana semangat atasan dalam penerapan BSC?

3.2.3. Sumber Data dan Teknik Pengumpulan Data

“Data adalah sekumpulan informasi” (Mudrajad Kuncoro, 2003: 124). Menurut Lofland dan Lofland (dalam Moleong, 2010: 157) ‘sumber data utama dalam penelitian kualitatif ialah kata-kata, dan tindakan, selebihnya adalah data tambahan seperti dokumen dan lain-lain’. Oleh karena itu, jenis data yang dikumpulkan peneliti dalam penelitian ini terdiri dari data primer dan sekunder.

Data primer diperoleh langsung melalui wawancara mendalam (*in depth interview*) terhadap para informan yang berupa kata-kata maupun tindakan, sedangkan data sekunder berasal dari dokumen-dokumen yang dapat diakses oleh peneliti.

Individu-individu yang menjadi informan dalam penelitian ini berjumlah lima (5) orang yang terdiri atas:

1. Kepala Bagian Umum Kanwil VIII Dirjen Kekayaan Negara Bandung sebagai Manajer Kinerja,
2. Bagian verifikasi pada bidang Hukum dan Informasi sebagai Mitra Manajer Kinerja,
3. Operator BSC sebagai Pelaksana,
4. Kepala Sub bagian Keuangan,
5. Bendahara pengeluaran,dan

Pemilihan para informan tersebut dilakukan secara sengaja, karena mereka tidak hanya sekedar mengetahui dan dapat memberikan informasi, tetapi karena mereka adalah pegawai yang berpengaruh dalam penerapan BSC pada Kanwil VIII Dirjen Kekayaan Negara Bandung.

Teknik pengumpulan data yang digunakan oleh peneliti yaitu dengan menggunakan metode kualitatif dimana menurut Sugiyono:

Metode penelitian kualitatif adalah metode yang digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek alamiah, (sebagai lawannya adalah eksperimen) dimana peneliti adalah sebagai instrumen kunci, teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi (gabungan), analisis data bersifat induktif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan *makna* dari pada *generalisasi*. (Sugiyono,2009: 1)

Sedangkan menurut Moleong (2010: 9), “penelitian kualitatif menggunakan metode kualitatif yaitu pengamatan, wawancara, atau penelaahan dokumen”. Observasi yaitu pengamatan langsung atas objek yang diteliti untuk memperoleh gambaran mengenai permasalahan yang dihadapi perusahaan. “Wawancara adalah percakapan dengan maksud tertentu. Percakapan itu dilakukan oleh dua pihak, yaitu pewawancara (*interviewer*) yang mengajukan pertanyaan dan terwawancara (*interviewee*)” (Moleong, 2010: 186). Wawancara yang dilakukan dalam penelitian ini ada dua macam, yakni: (1) “Wawancara terbuka adalah wawancara yang para subjeknya tahu bahwa mereka sedang diwawancarai dan mengetahui pula apa maksud dan tujuan wawancara itu” (Moleong, 2010:189); dan (2) Wawancara tertutup yaitu wawancara yang para subjeknya tidak tahu bahwa mereka sedang diwawancarai. Sedangkan penelaahan dokumen dilakukan dengan mempelajari dokumen-dokumen yang berkaitan dengan objek dan masalah penelitian.

Berikut ini adalah langkah-langkah pengumpulan data yang dilakukan oleh peneliti dalam penelitian:

1. Peneliti menelaah dokumen-dokumen yang berhubungan dengan penerapan *Balanced Scorecard* (BSC) seperti Peta Strategi Kanwil VIII Dirjen Kekayaan Negara Bandung, Kontrak Kinerja Eselon II dan Eselon III, dan dokumen lainnya yang diizinkan untuk dipublikasikan dan ditelaah.
2. Peneliti melakukan wawancara terbuka dengan informan yang dipilih untuk mendapatkan informasi mengenai penerapan *Balanced Scorecard* (BSC) pada Kanwil VIII Dirjen Kekayaan Negara Bandung. Pertanyaan yang ditanyakan yaitu :
 - a. Mengenai Dampak Penerapan BSC pada Kanwil VIII DJKN Bandung
 - b. Mengenai penjelasan pemahaman peta strategi yang terdapat di Kanwil VIII Dirjen Kekayaan Negara Bandung
 - c. Mengenai Kontrak kinerja yang telah disepakati.
 - d. Mengenai Kebijakan Remunerasi terhadap penerapan BSC.
 - e. Mengenai rapat rutin pembahasan strategi *Balanced Scorecard*.
 - f. Mengenai Keinginan pimpinan untuk mendorong BSC berhasil.
3. Saat melakukan wawancara, peneliti melakukan pencatatan wawancara dengan menggunakan *tape recorder* dan catatan manual.

4. Pelaksanaan wawancara terhadap subjek penelitian yang sama dapat dilakukan lebih dari satu kali tergantung dari kelengkapan data yang diperoleh serta untuk mengecek kebenaran datanya.
5. Setelah data terkumpul, peneliti akan menganalisis kebenaran dari data yang diperoleh dari hasil wawancara dan penelaahan dokumen. Adapun proses penganalisisan data akan dijelaskan dalam sub bab “Teknik Analisis Data”.

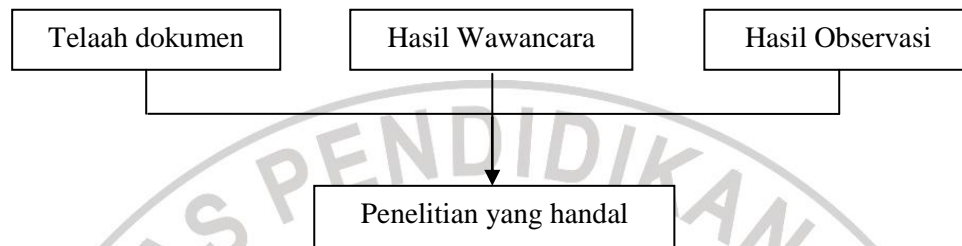
3.2.4. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian adalah alat yang digunakan dalam proses penelitian guna memperoleh data yang diinginkan. Dalam penelitian ini, instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah peneliti sebagai instrumen penelitian

Peneliti sebagai instrumen utama dalam penelitian akan menjadi pihak yang terjun langsung ke lapangan serta harus berinteraksi dengan orang-orang yang berkaitan langsung dengan tujuan dari penelitian ini, serta pengumpulan data dilapangan dilakukan dengan menggunakan catatan lapangan berupa daftar pertanyaan, catatan tertulis atas tanggapan wawancara dan alat perekam atau *tape recorder*. Seperti telah disebutkan sebelumnya pada penelitian kualitatif tidak ada sampel acak, tetapi sampel bertujuan (*purposive sampling*) (Moleong, 2007:227)

Peneliti selain menempatkan peneliti sebagai instrumen utama, untuk bisa menghasilkan penelitian yang handal maka peneliti juga memakai dokumen-dokumen yang terdapat di Kanwil VIII dirjen Kekayaan Negara Bandung yang boleh di akses oleh peneliti. Dokumen yang dipakai oleh peneliti berupa dokumen

yang berhubungan langsung dengan penerapan *Balanced Scorecard*, seperti Strategi Map, Kontrak kinerja tiap Eselon, dan masih banyak lagi. Berikut macam-macam instrumen penelitian yang dipakai oleh peneliti :



Gambar 3.1
Instrumen Penelitian

3.2.5. Teknik Analisis Data

Dalam penelitian kualitatif, data yang diperoleh adalah data dengan tingkat variasi yang tinggi karena diperoleh dari berbagai sumber dengan berbagai macam teknik pengumpulan data. Oleh karena itu, diperlukan penyusunan data secara sistematis yang disebut teknis analisis data. Bogdan dan Biklen (dalam Lexi J. Moleong, 2007:248) mengatakan bahwa:

“Analisis data kualitatif adalah upaya yang dilakukan dengan jalan bekerja dengan data, mengorganisasikan data, mencari dan menemukan pola, menemukan apa yang penting dan apa yang dipelajari mencari dan menemukan pola, dan memutuskan apa yang dapat diceritakan kepada orang lain.” (Bogdan dan Biklen dalam Lexi J. Moleong, 2007:248)

“Pada penelitian kualitatif, tahap analisis data meliputi beberapa tahapan, yaitu: editing data, pengkodean data, uji data dengan analisis triangulasi, proses memasukan data, baru kemudian dilakukan analisis kasus bisnis...”(Wahyu,2010:98).

Berikut ini adalah langkah-langkah dalam proses pengolahan dan analisis data yang dilakukan oleh peneliti:

1. Peneliti setelah mengadakan wawancara dalam pengeditan data, peneliti menyusun kembali hasil wawancara dan observasi dalam bentuk pengelompokan berdasarkan lima prinsip *Strategy Focused Organization* dan penerapan BSC, berupa BSC sebagai penerapan *Balanced Scorecard* pada Kanwil VIII DJKN Bandung, MST sebagai prinsip pertama *Strategy Focused Organization* menerjemahkan strategi ketingkat operasional, POS sebagai prinsip kedua Penyelarasan organisasi dengan Strategi, SPK sebagai prinsip ketiga *Strategy Focused Organization* menjadikan strategi sebagai pekerjaan sehari-hari setiap karyawan, SPB sebagai prinsip keempat *Strategy Focused Organization* strategi menjadi proses yang berkelanjutan, dan MKE sebagai prinsip kelima *Strategy Focused Organization* memobilisasi perubahan dengan Kepemimpinan yang efektif.
2. Sebelum dibuat pengelompokan, hasil wawancara dicek terlebih dahulu kebenaran datanya dengan cara mengkonfirmasi/memperlihatkan kembali hasil wawancara atau observasinya kepada informan/subjek penelitian yang bersangkutan. Apabila ada perubahan, baik berupa pengurangan atau penambahan informasi, maka peneliti dan subjek penelitian memberikan paraf dan tanggal pengeditan pada hasil wawancara atau observasi tersebut.

3. Jika penyusunan hasil wawancara dan observasi tersebut tidak diubah/tidak ada perubahan setelah diperlihatkan kembali kepada subjek penelitian yang bersangkutan, maka hanya subjek peneliti saja yang memberikan parafnya sebagai bukti kebenaran data.
4. Setelah semua data terkelompok dalam lima prinsip *Strategy Focused Organization*. Peneliti melakukan penafsiran data berdasarkan data yang telah ada dengan menggunakan kata-kata peneliti sendiri dengan didukung oleh teori-teori yang telah ada.

3.2.6. Pengujian Kredibilitas Data

Dalam teknik pemeriksaan keabsahan data ini, peneliti menggunakan teknik triangulasi dengan sumber dan teknik triangulasi dengan teori. “Triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain” (Moleong, 2010: 330). Teknik triangulasi dengan sumber menurut Patton (1987) yang dikutip oleh Moleong (2010: 330) berarti ‘membandingkan dan mengecek balik derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda dalam penelitian kualitatif’. Sedangkan teknik triangulasi dengan teori menurut Lincoln dan Guba (1981: 307) dalam Moleong (2010: 331), ‘berdasarkan anggapan bahwa fakta tidak dapat diperiksa derajat kepercayaannya dengan satu atau lebih teori’.

Berikut ini adalah gambaran dari teknik triangulasi dengan sumber yang dilakukan oleh peneliti:



Gambar 3.2
Triangulasi dengan Sumber

1. Perbandingan di atas dilakukan untuk memastikan tidak ada informasi yang bertentangan antara catatan harian hasil observasi, hasil wawancara dan isi dokumen yang berkaitan satu sama lainnya.
2. Apabila ternyata antara catatan harian wawancara dan observasi tersebut ada yang tidak relevan, maka peneliti akan mengkonfirmasi perbedaan itu kepada informan/subjek penelitian yang bersangkutan. Pengkonfirmasiasian informasi tersebut dilakukan dengan mengadakan pertemuan kembali dengan informan dan memperlihatkan kutipan hasil wawancara yang telah peneliti catat, dengan tujuan untuk mendapatkan koreksi dari informan apabila terdapat kesalahan pemahaman peneliti terhadap hasil wawancara tersebut atau untuk mendapatkan informasi lebih lanjut yang dapat lebih memperjelas informasi/hasil wawancara sebelumnya, serta untuk mengkaji kembali dokumen-dokumen yang berkaitan.

3. Selain itu peneliti juga membandingkan hasil penelitian/wawancara dengan teori-teori yang ada untuk mencari hubungannya dan membantu dalam meninterpretasikan data yang diperoleh (triangulasi dengan teori).

Setelah mendapatkan kesimpulan, kecocokan, dan kepastiannya (baik dengan teori maupun dengan hasil konfirmasi), maka peneliti akan mendeskripsikan atau menginterpretasikan data tersebut dengan kata-kata peneliti sendiri yang nantinya dapat dipertanggungjawabkan dalam sebuah laporan.

