

## BAB III METODE PENELITIAN

### 3.1. Paradigma Penelitian

Sesuai dengan masalah dan tujuan penelitian yang dikemukakan dalam Bab I, yaitu menginvestigasi dampak perubahan struktur organisasi pada proses proses *sense making*, penciptaan dan pembagian pengetahuan antar aktor dalam organisasi, peran kebijakan dan program terhadap pembagian pengetahuan, proses perubahan penciptaan pengetahuan dalam organisasi dan assessmen terhadap lingkungan pengetahuan dalam organisasi, maka pilihan pada paradigma penelitian pun sangat penting untuk mencapai tujuan tersebut. Perspektif penelitian menggunakan perspektif “*Complex Responsive Processes (CRP)*” yang lebih menghendaki metode penelitian yang bersifat kualitatif dan partisipatif. Stacey dan kawan-kawan menjelaskan bahwa CRP sebagai berikut:

“A move away from thinking of organization as systems, and a belief that formal models cannot capture the human interaction we wish to understand, has implications for methodology. It means trying to understand human action in organization from within that action, as a researcher, the consultant, the manager or the leader in an organization with the objective observer, to one that sees them all as participative inquirers. We are interested in what it means to understand Complex Responsive Processes of relating through our own participation in organizational life, indeed, to understand ourselves in this way. This does not mean that we cannot talk and write in a rigorous and abstract way about complex responsive processes that we have to rely on narrative and stories”.<sup>88</sup>

Dengan alasan-alasan teoritis tersebut maka paradigma penelitian yang digunakan adalah penelitian kualitatif dengan tujuan untuk memahami proses yang *on going* dalam organisasi pemerintahan daerah. Dalam bahasa Stacey paradigma yang digunakan adalah *teleologi transformatif*. Praktek mengacu kepada tindakan, dan tindakan selalu berbasiskan informal dan teori yang tidak terartikulasikan tentang dunia sekitar. Oleh karena itu teori bukan sesuatu yang diaplikasikan dalam dunia nyata, tetapi lebih pada sesuatu yang melekat (*embodied*) dalam praktek dunia nyata.<sup>89</sup> Usher dan Bryant menggunakan istilah penelitian empiris informal dan personal yang bersifat *grounded* dalam *experience of practice* tetapi memiliki arah dan tujuan yang disepakati oleh praktisi dalam organisasi dan pemahaman informal.

Sedangkan untuk memetakan hubungan sebab akibat perubahan struktur organisasi menggunakan pendekatan *systems thinking*, yang menurut Stacey

---

<sup>88</sup> Stacey, Op cit

<sup>89</sup> Ilkaa Tuomi, Op cit, h. 64.

dikategorikan sebagai *teleology* formatif. Oleh karena itu dalam proses penelitian, dua cara berpikir ini dikombinasikan untuk menjelaskan fenomena pengelolaan pengetahuan. Penggunaan dua paradigma tersebut diasumsikan saling melengkapi untuk menjelaskan fenomena inovasi atau perubahan organisasi pemerintahan daerah. Pendekatan pertama lebih melihat organisasi sebagai sebuah mesin yang mudah dipetakan; sedangkan pendekatan kedua menekankan tentang pentingnya menginterpretasikan proses *sense making, knowledge creating and sharing* yang berlangsung.

### 3.2. Strategi dan Proses Penelitian

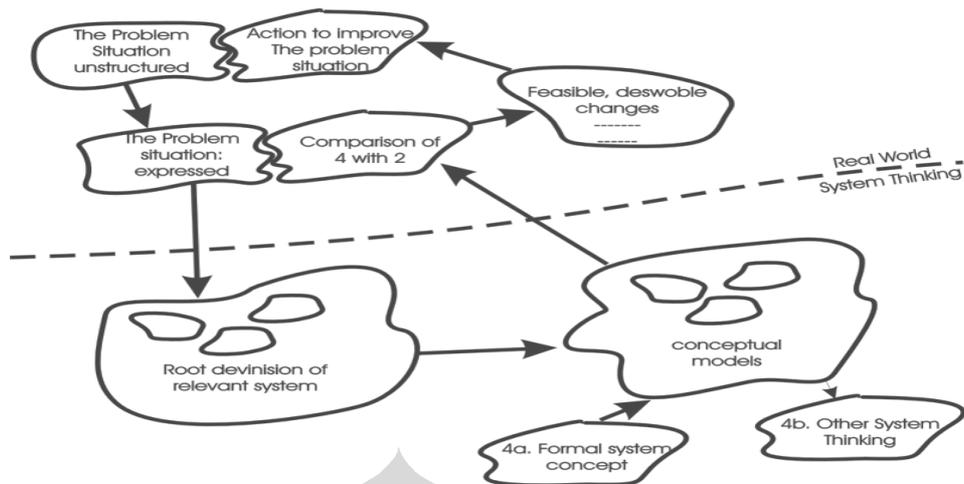
Studi Kasus merupakan strategi penelitian yang digunakan sesuai dengan masalah yang diajukan. Bentuk penelitian ini cocok dengan pertanyaan “bagaimana dan mengapa dalam konteks dan setting sosial tertentu”. Objek penelitian ditentukan secara sengaja (*purposive*) berdasarkan hasil penelitian yang pernah diadakan sebelumnya oleh lembaga-lembaga penelitian. Yin menjelaskan bahwa:

Case study is an empirical inquiry that investigates a contemporary phenomenon within its real-life context, especially when the boundaries between (the) phenomenon and context are not clearly defined”.<sup>90</sup>

Untuk menjelaskan hubungan sebab akibat proses perubahan organisasi yang bersifat *non linear*, studi kasus ini diperkuat dengan pendekatan kualitatif berpikir serba sistem yang didasari dengan pertimbangan bahwa penelitian bertujuan untuk menghasilkan sebuah model. Inovasi organisasi di lingkungan organisasi Pemerintahan Kota Yogyakarta dilihat sebagai suatu aksi untuk mengatasi masalah yang dihadapi. Checkland menggambarkan sebagai berikut:

---

<sup>90</sup> Yin, R.K. *Case Study Research: Design and Methods*, Sage Publications, Inc, Thousand Oaks, 1994, h. 9.



Gb. 3.1. The Methodology in summary (after Checkland, 1975)

Sumber: Peter Checkland, *Soft Systems Methodology: a 30-year retrospective*, John Wiley & Sons, Ltd, 1999, h. 163.

Menurut Checkland studi sistem dibagi menjadi dua bagian yaitu (1) *theory of development of systems thinking* dan (2) *problem solving application of systems thinking*. Bagian kedua ini lebih lanjut dibagi menjadi *work in hard system* dan *work in soft system*. Hard system digunakan untuk menganalisis masalah yang telah terstruktur dengan jelas; sedangkan *soft system* digunakan untuk menganalisis situasi masalah yang tidak terstruktur dengan jelas.

Penelitian dimulai dengan *Focus Group Discussion* untuk memfasilitasi bagaimana proses perubahan organisasi terjadi. Kegiatan ini diharapkan dapat menjawab pertanyaan pertama masalah penelitian yakni bagaimana proses perubahan organisasi pemerintah daerah bidang pelayanan publik secara konseptual tentang hubungan sebab akibat.

Sedangkan tahapan-tahapan pemodelan sistem sebagai berikut:

1. Tahap 1 dan 2: Ekspresi atau Mengenali Situasi Permasalahan Tak Berstruktur. Pada tahapan ini ditujukan untuk mendisplay situasi dengan mengembangkan "rich picture" dari FGD mendisplay struktur dan proses pelayanan publik dari hasil persepsi para aktor terhadap perubahan pelayanan publik. Pertanyaan yang diajukan adalah inovasi pelayanan publik apa yang dilakukan selama periode 2001-6, faktor-faktor apa yang mendorong inovasi baik eksternal maupun internal, bagaimana proses internal mendorong inovasi dan seterusnya. Dari FGD dan wawancara intensif antara peneliti dengan aktor formal maupun informal yang terlibat dalam beberapa pelayanan publik akan terungkap

fenomena inovasi organisasi. Langkah selanjutnya adalah mengungkap situasi permasalahan yang menyangkut bentuk, hierarki, bekerjanya struktur dan pola komunikasi formal maupun informal.

2. Tahap 3: Merumuskan Definisi Dasar. Dalam tahap ini dilakukan perumusan definisi dasar (*root definition*) yang berkaitan dengan idealisasi sistem yang relevan yang seharusnya diciptakan, dibuat dan dikembangkan. Gambaran pada tahap ini adalah situasi permasalahan dengan *what, why, who, whom* beserta konstrain lingkungan. Konstruksi model yang dihasilkan dari identifikasi sistem melalui FGD dan *partisipant observer* serta wawancara dengan *CATWOE analysis*, akronim dari elemen-elemen dalam sebuah sistem sebagai berikut:

Tabel 3.1. CATWOE Analysis

	Deskripsi	Pelayanan Publik
C	<i>Customer</i> : pihak-pihak yang dipengaruhi oleh sistem pelayanan publik	v
A	Aktor: pihak yang berperan melaksanakan pelayanan publik	v
T	Transformasi: proses konversi dari input ke output	v
W	<i>Worldview</i> : interpretasi dan pandangan terhadap lingkungan dimana sistem berada	v
O	<i>Owner</i> : Pihak yang memegang kekuasaan dalam pelayanan publik	v
E	<i>Environment</i> : lingkungan dimana sistem berada	v

3. Tahap 4: Hasil dari analisis di atas digunakan untuk membuat *root definition* yang menggambarkan fungsi dan peran dalam sistem
4. Tahap 5: Membangun model konseptual.
5. Tahap 6 dan 7: Melaksanakan Perubahan yang Layak dan Memuaskan (*feasible and desirable Changes*).

Setelah dipetakan diagram sebab akibat, maka dibuktikan dengan penelitian *grounded* guna menangkap aspek-aspek politik, budaya dan emosi, teknik pencarian data dan instrumen penelitian yang berkembang sesuai dengan kebutuhan data yang akan diperoleh.

Setelah dilakukan pemetaan konseptual masalah dan proses perubahan organisasi pelayanan publik pada dinas-dinas yang ada, langkah selanjutnya adalah melakukan pencarian data secara *grounded* terhadap perubahan pelayanan publik, terutama yang

berkaitan dengan penciptaan dan penyebarluasan pengetahuan untuk menunjang peningkatan pelayanan publik.

### 3.3. Alasan Pemilihan Kasus dan Masa Waktu Studi

Dalam latar belakang masalah telah disebutkan bahwa organisasi pemerintahan Kota Yogyakarta dipilih menjadi objek studi kasus. Pilihan ini didasari dengan beberapa pertimbangan, yaitu:

1. Penerapan Citizen Charter untuk pelayanan publik yang pertama kali di Indonesia dan penghargaan dari Menpan untuk Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil. Dengan indikator ini, maka organisasi pelayanan publik di lingkungan Pemerintah Kota Yogyakarta telah melakukan inovasi organisasi pelayanannya. Suatu terobosan penting, organisasi pemerintahan yang berani menempatkan konsumen pelayanan publik sebagai subjek pelayanan. Dengan Citizen Charter, masyarakat selalu mengevaluasi pelayanan publik yang diberikan oleh Pemerintah Kota.
2. Keberhasilan dalam memperoleh penghargaan E-Gov terbaik versi Majalah Ekonomi dan Menpan Tahun 2005 menunjukkan adanya pemanfaatan teknologi informasi untuk peningkatan pelayanan dan pengambilan keputusan.
3. Penghargaan sebagai Juara I kategori penataan kawasan kumuh perkotaan dan sanitasi pada Hari Bakti Pekerjaan Umum ke-60 tahun 2005;
4. Juara III dalam penataan bangunan pada Hari Bakti Pekerjaan Umum ke-60 tahun 2005;
5. Survey Indeks Kepuasan Masyarakat oleh Pusat Studi Kependudukan dan Kebijakan UGM pada tahun 2005 untuk kinerja pelayanan kesehatan Pusat Kesehatan Masyarakat dan Rumah Sakit Umum Daerah menunjukkan hasil memuaskan;
6. Selain alasan di atas, hasil studi BPS, Bappenas dan UNDP pada tahun 2004 menunjukkan bahwa Kota Yogyakarta termasuk daerah yang melakukan pelayanan publik bidang pendidikan dan kesehatan dengan baik yang dapat dilihat dari Indeks Pembangunan Manusia se-Indonesia berada dalam sepuluh besar, yaitu 1,9 (rangking ke-3). Sedangkan Indeks Kemiskinan Manusia sebesar 14,3 yang berada di rangking 28.<sup>91</sup>
7. Penghargaan dari Jawa Post Pro Otonomi tahun 2005 untuk Bidang Akuntabilitas Publik Terbaik dari seluruh kabupaten dan kota se Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta.
8. Kebijakan Pemerintah Kota terhadap PKL adalah kebijakan akomodatif, sehingga tidak pernah terjadi konflik kekerasan antara PKL dan Satpol PP yang berada di bawah Dinas Ketertiban sebagaimana yang sering terjadi di kota-kota lain.

Sedangkan jenis pelayanan publik yang dipilih adalah pelayanan perizinan dan pelayanan atau pembinaan pedagang kaki lima. Pelayanan publik perijinan lebih berbasiskan pada surat menyurat dan kepastian hukum pada warga negara serta kegiatan berdasarkan pada aturan (*ruled based service*). Sedangkan pemilihan pada

---

<sup>91</sup> IPM dilihat dari usia harapan hidup, angka melek huruf, rata-rata lama sekolah dan pengeluaran riil per kapita. IKM diukur dari jumlah penduduk yang berusia harapan hidup dibawah 40 tahun, angka buta huruf, jumlah penduduk tanpa akses pada air bersih, jumlah penduduk tanpa akses pada sarana kesehatan, dan kurang gizi.

pelayanan atau pembinaan pedagang kaki lima didasarkan pada pertimbangan bahwa pelayanan ini tidak memiliki aturan hukum yang pasti dan lebih pada pengambilan keputusan sesuai dengan konteks yang ada.

Masa waktu studi dalam penelitian ini adalah periode tahun 2001 sampai 2006. Rentang waktu ini merupakan masa pertama kepemimpinan walikota Herry Zudianto, yang dianggap sebagai peletakan fondasi-fondasi perubahan pelayanan publik.

### 3.4. Variabel dan Parameter Penelitian

Untuk memudahkan analisis data maka perlu diberikan batasan-batasan dan gejala-gejala yang diidentifikasi dengan tujuan untuk menjawab masalah penelitian di depan.

a. Pelayanan publik dalam penelitian ini adalah pelayanan yang bersifat administratif

maupun jasa pendidikan, kesehatan, pemukiman dan yang lainnya yang diberikan

oleh pemerintah maupun pihak swasta atau kerjasama antara keduanya.

b. Perubahan organisasi pelayanan publik adalah pertumbuhan dan perkembangan organisasi pelayanan;

c. Struktur organisasi adalah hubungan antar orang, posisi dan unit dalam organisasi yang dilihat dari deferensiasi, integrasi, sentralisasi, koordinasi, formalisasi dan spesialisasi.

d. Dampak perubahan organisasi adalah perubahan pada unsur-unsur pelayanan publik, yaitu:

- 1) Desain pelayanan publik;
- 2) Struktur organisasi pelayanan publik yang melakukan pelayanan;
- 3) Manajemen organisasi pelayanan publik;
- 4) Ketrampilan dan pengetahuan yang dibutuhkan didalam memberikan dan mengelola pelayanan publik.

e. Struktur organisasi adalah hubunganki, antar orang, posisi dan unit organisasi atau dengan organisasi lainnya yang dilihat dari hirarki, pembagian kerja, dan mekanisme koordinasi.

f. *Sense making* (pencerapan) adalah pemberian makna organisasi terhadap situasi dan kondisi lingkungan berdasarkan pada pengetahuan dan pengalaman masa lalunya untuk mengurangi ketidakpastian, memberikan penjelasan dan membangun identitas

g. *Knowledge creating* adalah bagian dari proses penciptaan pengetahuan dari aspek permintaan yang mengkonversikan ide-ide baru. Sedangkan indikator-indikator *knowledge creating* dilihat dari indikator-indikator berikut:

- 1) Kesadaran akan Masalah dan Formulasi Klaim Masalah pelayanan publik adalah sejauh mana intensitas anggota organisasi dalam melihat masalah organisasi pelayanan, seperti memberikan data, menganalisis dan menginvestigasi masalah-masalah pelayanan.
- 2) Pembelajaran individu dalam organisasi adalah sejauhmana anggota organisasi belajar sesuai dengan agendanya;
- 3) Pembelajaran kelompok adalah sejauh mana anggota organisasi berkolaborasi antara sesamanya atau komunitas yang dilayaninya dalam menciptakan pengetahuan baru melalui analisis isu yang kompleks, tindakan inovatif dan pemecahan masalah kolektif.
- 4) Aquisisi informasi adalah sejauh mana anggota organisasi dan kelompok atau unit kerja mampu mengakses informasi eksternal sebagai bagian dari pemecahan masalah dalam bentuk memobilisasi keterlibatan komunitas atau pemegang peran dalam merumuskan masalah dan kebijakan.
- 5) Formulasi Klaim Masalah adalah sejauh mana tingkat dan intensitas partisipasi individu dan kelompok dapat menciptakan ide baru untuk memecahkan masalah sebagai proses pengetahuan dalam organisasi.
- 6) Evaluasi Klaim Pengetahuan adalah sejauh mana ide baru diuji dan dievaluasi dalam organisasi dalam proses inklusif dan transparan (siapa yang menciptakan pengetahuan).

Sedangkan *knowledge sharing* dilihat dari aspek-aspek berikut ini.

- 1) *Broadcasting* adalah alat dan metode distribusi pengetahuan organisasi
- 2) *Searching* dan *Retrieving* adalah penggunaan alat untuk menemukan dan memanfaatkan pengetahuan organisasi, seperti laporan tahunan, penelitian, basis data.
- 3) *Teaching* adalah sejauh mana dampak dan proses pengajaran dan pelatihan dalam diseminasi pengetahuan organisasi, seperti pelatihan formal, *on-the-job training*, konsultan internal.
- 4) *Sharing* adalah strategi-strategi yang digunakan organisasi dalam mendistribusikan pengetahuan organisasi, seperti komunikasi tertulis individual (memo, laporan, surat atau bulletin), publikasi internal, tour, rotasi jabatan, mentoring, *task force*, dan jaringan informal.

Tabel 3.2 . Variabel dan Parameter Penelitian

Variabel	Parameter	Sub Parameter	Tipe Data
Perubahan organisasi pelayanan publik	Desain pelayanan publik;		Sekunder dan Primer
	Struktur organisasi pelayanan publik yang melakukan pelayanan;	Spesialisasi, departemenisasi, integrasi, sentralisasi dan koordinasi	Primer dan sekunder
	Manajemen organisasi pelayanan publik;		Primer dan sekunder
	Ketrampilan dan pengetahuan yang dibutuhkan didalam memberikan dan mengelola pelayanan publik.		Sekunder
<i>Sense making</i>	Interpretasi pada lingkungan dari masalah yang dihadapi	Pernyataan dan kebijakan	Primer dan sekunder
<i>Knowledge creating</i>	Kesadaran akan masalah		Primer dan sekunder
	Formulasi Klaim masalah		Primer dan sekunder
	Pembelajaran Individu		Primer dan sekunder
	Pembelajaran kelompok		Primer dan sekunder
	Aquisisi informasi		Primer dan sekunder
	Formulasi Klaim masalah		Primer dan sekunder
	Evaluasi Klaim masalah		Primer dan sekunder
<i>Knowledge sharing</i>	Alat dan metode distribusi pengetahuan		Primer dan sekunder
	<i>Searching dan Retrieving</i>	alat penyimpanan data seperti laporan tahuan, penelitian dan basis data	Primer dan sekunder
	Teaching	Pengajaran dan pelatihan serta konsultasi internal	Primer dan sekunder
	Sharing	Komunikasi tertulis individual	Primer dan sekunder

Sedangkan variabel-variabel yang bersifat *eksternal* maupun *exogenous* akan diidentifikasi melalui FGD, observasi dan interview, yang selanjut dianalisis.

### 3.5. Pengumpulan Data

#### 3.5.1. *Participant Observation*

*Participant observation* adalah deskripsi sistematis tentang kejadian, perilaku dan *artifact* dalam *setting* sosial tertentu.<sup>92</sup> Melalui observasi partisipasi ini diharapkan peneliti mempelajari perilaku dan makna yang melekat padanya. Partisipasi mempunyai tingkat keterlibatan yang penuh sampai ke tingkat minimal. Sebagai evaluator dan pengamat, peneliti merencanakan langkah-langkah berikut:

Tabel 3.3. Metode Pengumpulan Data Partisipan-Observasi

Lokasi	Informasi yang dibutuhkan	Metode
Walikota dan Wakilwalikota	Klaim masalah pelayanan publik	Partisipasi penuh dalam proses pengambilan keputusan pada rapat dengar pendapat dengan Komisi DPRD selama satu (1) bulan
Dinas Perijinan, Dinas Perekonomian, Dinas Ketertiban dan Dinas Prasarana Wilayah	Aquisisi informasi	Partisipasi pada sebagian kegiatan
Kecamatan	Formulasi klaim masalah	Mengamati proses pelayanan dengan membandingkan antara kebijakan umum dengan tindakan operasional
Kelurahan	Formulasi klaim masalah	Idem

#### 3.5.2. *In-Depth Interview*

Teknik ini sangat penting untuk menggali proses inovasi "*trial and error*", sumber ide, *team work* dan kendala-kendala internal serta eksternalnya. Namun disadari, teknik ini memerlukan kerjasama dan kedekatan dengan narasumber serta waktu yang panjang untuk memastikan kepastian wawancara. Nara sumber adalah kepala dinas dan badan yang berhubungan langsung dengan pelayanan publik yang berjumlah 14 orang, yakni:

- (a) Dinas Ketertiban
- (b) Dinas Perekonomian dan Pendapatan Daerah;
- (c) Dinas Perhubungan;

<sup>92</sup> Catherine Marshall and Gretchen B. Rossman, *Designing Qualitative Research*, Sage Publication, London, 1989, h. 79.

- (d) Dinas Prasarana Kota;
- (e) Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi;
- (f) Dinas Kesejahteraan Sosial dan Pembangunan Masyarakat;
- (g) Dinas Tata Kota dan Bangunan;
- (h) Dinas Kebersihan, Pertamanan dan Keindahan Kota.
- (i) Kantor Lingkungan Hidup;
- (j) Dinas Perijinan
- (k) Kantor Catatan Sipil dan Kependudukan
- (l) Badan Perencanaan Daerah.

Sedangkan pejabat eselon tiga yang ada berjumlah sebanyak 120 orang, dan akan dipilih secara sengaja (*purposif*) satu orang dari masing-masing dinas/badan/kantor diatas. Pada implementasi pelayanan publik akan digali informasi dari Puskesmas dan Kelurahan.

Tabel 3. 4. Sumber Informasi dan Informasi yang dibutuhkan

Informan	Informasi awal yang dibutuhkan	Informasi tentang penciptaan pengetahuan	Informasi tentang penyebaran dan distribusi pengetahuan
Walikota dan wakil walikota	Persepsi dan interpretasi terhadap lingkungan	Kesadaran akan dan formulasi masalah, pembelajaran individu dan kelompok	<i>Searching, Teaching dan Sharing</i>
Kepala badan/kantor/dinas (pejabat eselon 2)	Penentuan dan pencocokan agenda inovasi	Aquisisi informasi dan formulasi klaim masalah	<i>Searching Teaching dan Sharing</i>
Kasubdin/kabag (pejabat eselon 3)	Pelaksanaan inovasi Definisi ulang dan restrukturisasi		<i>Searching, Teaching dan Sharing</i>
Puskesmas dan Kelurahan	Rutinisasi inovasi		<i>Broadcasting dan Searching</i>
Klien dan pemangku kepentingan	Lembaga Swadaya Masyarakat yang berkaitan dengan pelayanan	Masalah dan informasi yang diusulkan ke Pemerintah kota	
Perguruan tinggi	Perguruan tinggi yang terlibat	Masalah yang diungkap	<i>Broadcasting dan Searching</i>

### 3.5.3. Angket Jaringan Sosial

Angket digunakan untuk mengetahui intensitas interaksi antar anggota organisasi baik secara formal maupun informal, aliran informasi dan pengetahuan antar mereka, yaitu walikota, wakil walikota, kepala dinas, kepala badan, atau camat serta agen

eksternal. Terdapat 125 orang pejabat eselon tiga dari dinas/badan/kantor dan yang diberikan angket dari 14 dinas/badan/kantor diatas.

Tabel 3. 5. Narasumber Angket Jaringan Sosial

Sumber	Jumlah	Jumlah yang diberikan angket (%)
Walikota dan wakilwalikota	2	2(100%)
Kepala badan/kantor/dinas (pejabat eselon 2)	14	7(50%)
Kasubdin/kabag (pejabat eselon 3)	120	30(25%)
Kepala Puskesmas	14	7(50%)
Camat	14	7(50%)
Lurah	44	15(50%)
<i>Stakeholders</i>		
Bidang Pelayanan Pendidikan		4
Bidang Pelayanan Perhubungan dan Ketertiban		4
Bidang Pelayanan Kesehatan		3
Bidang Pelayanan Administrasi (KTP, Akte Kelahiran, SIUPP dll)		10
Jumlah	210	68(32,38%)*

\*) dari jumlah responden di lingkungan pemerintah kota

Jumlah responden diatas adalah jumlah minimal yang harus dijangkau. Dalam penelitian diusahakan melebihi jumlah diatas untuk memberikan gambaran yang lebih lengkap tentang aliran pengetahuan dan jaringan sosial antar mereka.

Sedangkan instrumen angket didesain oleh Cross dan kawan-kawan dikategorikan sebagai berikut.

Tabel 3.6. Tipe Jaringan Sosial

Tujuan Penemuan	Isi
<b>Jaringan Komunikasi</b> Struktur informal organisasi yang ditunjukkan oleh pola interaksi yang terjadi baik secara umum maupun pada isu-isu tertentu	Memahami struktur informal dalam organisasi pemerintah kota guna mengidentifikasi sub-kelompok dan klik yang mungkin menunjukkan masalah politik atau peranan individu dalam jaringan seperti tersentralisasi, isolasi dan <i>bottlenecks</i> .
<b>Jaringan Informasi</b> Kepada siapa nasehat diminta berkaitan dengan masalah-masalah pekerjaan	Mengassess siapa yang berkomunikasi dengan pihak mana yang mungkin tidak selalu merefleksikan pertukaran informasi penting. Untuk memahami efektivitas interaksi dalam rangka menghasilkan pengetahuan
<b>Jaringan Pemecahan Masalah</b> Kepada siapa/pihak mana melibatkan dialog untuk memecahkan masalah pekerjaan	Interaksi dengan orang lain membantu kita untuk memperkirakan tingkat kepentingan masalah-masalah yang akan diselesaikan atau konsekuensi dari tindakan yang sedang dipertimbangkan. Jaringan-jaringan pemecahan masalah mendorong anggota untuk memecahkan masalah dengan benar baik melalui kinerja individu maupun jaringan
<b>Jaringan Pengetahuan</b> Siap yang sadar akan pihak yang memiliki pengetahuan dan ketrampilan	Kesadaran akan pihak yang memiliki kemampuan mengetahui dan memecahkan masalah. Jaringan –jaringan pengetahuan yang kuat sangat esensial bagi jaringan informasi yang kuat
<b>Jaringan Akses</b> Siapa yang mempunyai akses pada orang yang memiliki pengetahuan dan keahlian	Hanya mengetahui seseorang yang mempunyai informasi atau pengetahuan relevan tidak menjamin mereka akan membagi pengetahuan. Jaringan akses yang kuat sering menjadi penting untuk menjamin sharing informasi yang efektif dan pemecahan masalah secara cepat .

Sumber: Cross, et all., "Making invisible work visible", *California Management Review*, Vol 44. No. 2, 2002, pp. 25-46.

Item-item diatas selanjutnya dikonstruksikan ke dalam angket. Responden diintruksikan untuk merantingkan interaksinya dengan anggota organisasi atau luar organisasi dalam skala *Likert* yang dirangking mulai dari tidak pernah (1) sampai selalu (5). Data yang diperoleh kemudian ditampilkan dalam gambar dalam bentuk radar untuk mendeskripsikan jaringan komunikasi antar anggota organisasi, dengan ilustrasi sebagai berikut.

#### 3.5.4. Diskusi Kelompok Terfokus (*Focus Group Discussion*)

Teknik pengumpulan data ini dilakukan setelah diperoleh hasil tentang jaringan sosial dan proses penciptaan pengetahuan dalam pelayanan publik. Dalam forum ini akan dipilih dari 68 orang yang diketahui mempunyai jaringan sosial yang kuat dengan walikota dan kepala dinas dalam memecahkan masalah pelayanan publik.

### 3.5.5. Dokumen

Dokumen-dokumen strategis, seperti renstra daerah, berita acara rapat dengan DPRD, laporan kinerja kepala daerah tahunan, laporan evaluasi program dan laporan penelitian pihak ketiga selama periode kepemimpinan Walikota sejak tahun 2002 sampai sekarang akan dianalisis isi. Dokumen-dokumen tertentu merupakan pengetahuan eksplisit yang sangat berguna untuk diklasifikasi dan dianalisis.

### 3.5.6 Teknik Analisis Data

Yin mengusulkan empat teknik yang digunakan dalam penelitian studi kasus, yaitu menentukan pola (*pattern matching*), membangun-penjelasan (*explanation-building*), analisis time series (*time-series analysis*) dan model logis program (*programme logic models*).

#### 3.5.6.1. Menentukan Pola

Teknik pertama adalah melihat pola-pola inovasi dan proses serta bentuknya; yang selanjutnya diberikan penjelasan dengan mengkonfirmasi lagi dengan teori-teori yang ada, terutama yang berkaitan dengan perilaku birokrat dalam organisasi, pembagian pengetahuan. Sebagaimana disebutkan di awal teknik yang digunakan dengan menggunakan diagram sebab akibat pendekatan *system thinking* dan Jejaring Laba-laba untuk melihat aliran penyebaran pengetahuan.

#### 3.5.6.2. Membangun Penjelasan

Teknik analisis yang digunakan untuk membangun penjelasan adalah sosiometri, sosiogram, *social network*, dan *cluster*. Teknik-teknik ini digunakan untuk menjelaskan bagaimana pengetahuan diciptakan dan disebarluaskan dalam organisasi pemerintah kota.

#### 3.5.6.3. Analisis *time series*.

Teknik ini digunakan untuk menjelaskan kecenderungan program inovasi dalam periode kepemimpinan walikota. Secara umum teknik ini dilakukan secara simultan yakni pengumpulan data lapangan, penyortiran informasi menurut kategori, memformat informasi kedalam sebuah sejarah dan menulis teks kualitatif, yang disebut oleh Tesch sebagai proses dekontekstualisasi atau rekontekstualisasi sebagai analisis tingkat tinggi (*higher level analysis*) dari pecahan-pecahan kecil fakta kemudian dikonsolidasikan menjadi gambar yang lebih besar.<sup>93</sup>

---

<sup>93</sup> Dalam John W Creswell, Op cit, h. 154.

#### 3.5.6.4. Model Logis Program

Teknik ini berguna untuk membuat kesimpulan dari hasil tiga teknik di atas dengan menyodorkan proposisi-proposisi atau teori baru tentang inovasi organisasi sektor publik.

Tabel 3.7. Uji Validitas dan Taktik Studi Kasus

Uji Kualitas	Taktik Studi Kasus	Tahapan Penelitian dalam menggunakan taktik
Validitas konstruk	Menggunakan sumber majemuk untuk fakta tertentu Menentukan hubungan antar fakta Mempunyai informan kunci untuk mereview laporan penelitian	Pengumpulan Data
Validitas internal	Melakukan penetapan pola Melakukan pengembangan penjelasan ( <i>explanation building</i> ) Melakukan analisis time-series	Penggumpulan Data
Validitas eksternal	Menggunakan logika replikasi dalam studi-studi kasus yang banyak	Desain penelitian
Realibilitas	Menggunakan protokol studi kasus Mengembangkan basis data studi kasus	Pengumpulan data

Sumber: Yin, R.K. *Case Study Research: Design and Methods*, Sage Publications, Inc, Thousand Oaks, 1994, h. 33.

John Creswell<sup>94</sup> lebih lengkap menambahkan bahwa validitas internal dilakukan dengan langkah-langkah sebagai berikut:

1. Triangulasi data: data dikumpulkan dari berbagai sumber melalui interview, observasi dan analisis dokumen.
2. Pengecekan anggota: informan akan diuji melalui proses analisis dengan dialog yang terus berlangsung;
3. Observasi bersifat *long-term* dan berulang;
4. Uji kelompok dari kelompok ahli yang relevan;
5. Partisipasi langsung dari peneliti;
6. Klarifikasi dari peneliti untuk menghindari bias informasi.

<sup>94</sup> John W Creswell, Ibid, hh. 167-8.