

BAB 3

METODE PENELITIAN

Metode penelitian merupakan cara ilmiah yang digunakan untuk mendapatkan data dengan tujuan tertentu (Sugiyono 2003;1). Diharapkan, dengan cara yang ilmiah, data yang akan didapatkan adalah data yang obyektif, valid dan reliabel.

Pada bab ini, peneliti akan menguraikan bagaimana metode pengukuran kinerja dengan menggunakan pendekatan Balanced Scorecard dilakukan. Pengukuran kinerja Balanced Scorecard ini menggunakan 5 (lima) variabel pengukurannya, yaitu: variable kinerja partnership/kemitraan, variable pertumbuhan dan pembelajaran, variable kinerja proses internal organisasi, variable kinerja kepuasan pelanggan atau stakeholder, dan variable kinerja keuangan

3.1 Lokasi dan waktu Penelitian

Penelitian dilakukan pada empat kantor pemerintah Indonesia, dimana terdapat pejabat Australia yang menjalani secondment atas dana program GPF; yaitu Departemen Keuangan, Ombudsman, Bapepam LK dan Badan Kepegawaian Negara. Kantor AusAID di Jakarta juga merupakan lokasi penelitian, dimana peneliti bekerja disana sehingga memudahkan pengumpulan data.

Penelitian dilakukan dalam bulan Januari-April 2009, kepada empat badan pemerintah Indonesia yang memiliki kerja sama dengan pemerintah Australia dibawah bendera AusAID:

Tabel 3.1 Empat Kemitraan

Title of Activity	Australian Agency	Indonesian Agency	Date
A Partnership to Build Capacity in Indonesian Civil Service: Practical Steps in Support of the Indonesian Reform Agenda	Australian Public Service Commission	Ministry for Administrative Reform; State Administration Agency	June 2006 – June 2010
Capacity Building Partnership for Economic Policy Development and Advising	Treasury	Ministry of Finance	Mar 2006-Mar 2010
Risk-Based Supervision Project	Australian Prudential Regulation Authority	Bapepam-LK	Feb 2006-Dec 2009
Ombudsman Linkages and Strengthening	Commonwealth Ombudsman	National Ombudsman Commission	April 2006-June 2010

(Sumber: diolah oleh penulis)

Alasan pemilihan empat lembaga pemerintah Indonesia ini adalah dengan kriteria:

1. Kegiatan program GPF pada ke-enpat lembaga tersebut telah berjalan lebih dari 2 tahun.
2. Mewakili berbagai macam aktifitas dari program GPF
3. Mencerminkan keterlibatan berbagai kegiatan atau pendekatan, dan
4. Mewakili berbagai ruang lingkup dan anggaran secara keseluruhan.

3.2 Teknis Pengumpulan Data

Penelitian ini memiliki dua sumber data: data sekunder dan data primer. Untuk memperoleh data dan informasi yang dibutuhkan dipergunakan beberapa teknik pengumpulan data sebagai berikut:

- a. Studi Pustaka; melalui kajian terhadap bermacam-macam teori dan konsep dari berbagai sumber dan hasil-hasil penelitian empiric terutama berkaitan dengan kajian teoritis penelitian kinerja organisasi.

- b. Studi Lapangan; peneliti melakukan pengumpulan data empiric di tempat dan obyek penelitian melalui teknik:
1. Kajian/analisis terhadap laporan kinerja program untuk waktu yang ditetapkan sebagai asumsi penelitian. Teknik ini digunakan terutama untuk mengukur kinerja dengan pendekatan Balance Scorecard.
 2. Komunikasi langsung dengan para informan kunci yakni para pejabat senior di Departemen-Departemen terkait yang menjadi rekanan pemerintah Australia atau sebaliknya untuk melengkapi berbagai data dan laporan yang ada berkaitan dengan permasalahan yang diteliti.
 3. Kuesioner kepada para responden. Peneliti memberikan daftar pertanyaan kepada responden yang dipilih yaitu para pejabat senior lokal pada pemerintah Indonesia dan para pejabat Australia yang sedang secondment di berbagai departemen di Indonesia. Daftar pertanyaan diberikan pula pada para deployee yang telah menyelesaikan tugasnya di Indonesia dan kembali ke Australia.

Data primer adalah data yang didapat langsung dari sumbernya melalui tanya jawab dengan pihak yang terkait di dalam dan diluar AusAID dan program GPF seperti data mengenai strategi organisasi, kondisi persaingan dan proses operasional. Sedangkan data sekunder yang merupakan data penunjang diperoleh dari literatur, media cetak, dan studi kepustakaan lain yang mendukung kajian contohnya adalah hasil survey karyawan kemitraan yang dilakukan melalui kuesioner kepada seluruh karyawan yang menjadi responden, yaitu karyawan yang pernah mengikuti program pertukaran dengan pemerintah Australia, maupun karyawan yang pernah bekerja dengan para pegawai pemerintah Australia yang ditempatkan di Jakarta.

Pengumpulan data dilaksanakan pertama melalui observasi dan pengamatan kegiatan yang berlangsung serta pencatatan data intern serta ekstern yang tersedia. Dilakukan pula wawancara terhadap pihak berwenang di AusAID Jakarta, dan para pejabat senior pada badan pemerintah di Indonesia, melalui daftar pertanyaan yang disusun terstruktur ataupun tidak terstruktur.

Survey karyawan dilakukan dengan mengirimkan kuesioner melalui e-mail. Tersedia pula kuesioner yang diterjemahkan ke dalam bahasa Indonesia.

Wawancara dilakukan kepada mereka berkaitan dengan permasalahan yang diteliti. Wawancara berpedoman kepada permasalahan pada bidang-bidang yang relevan. Hasil wawancara digunakan untuk memperjelas dan menambah analisa terhadap data-data sekunder yang diperoleh yang masih memerlukan klarifikasi dan penjelasan lebih jelas.

Pengumpulan data melalui kuesioner ditujukan kepada responden yang terbagi atas kelompok responden dari badan pemerintah Australia yang sedang bertugas di Indonesia dan kelompok responden dari badan pemerintah Indonesia, dimana terdapat pejabat Australia yang bertugas.

Kuesioner yang ditujukan kepada kelompok responden dari badan pemerintah Indonesia digunakan untuk mengukur aspek kinerja pelanggan. Para pejabat di pemerintahan Indonesia dimana terdapat pejabat Australia yang bertugas atas dana program GPF merupakan pihak yang secara langsung merasakan dampak dari penerapan aktivitas-aktivitas dari program GPF. Dengan pertimbangan ini maka aspek kepuasan pelanggan diukur melalui tanggapan para pejabat di pemerintahan Indonesia yang merasakan interaksi langsung secara intens dengan para pejabat Australia yang bertugas di pemerintahan Indonesia.

3.3 Pendekatan

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dalam pengumpulan data dan analisis datanya. Peneliti akan melakukan eksplorasi dan klarifikasi atas fenomena, gejala dan penemuan atau fakta mengenai kinerja program GPF. Data yang terkumpul dapat diekspresikan sebagai nilai-nilai pada suatu skala ukuran. Data-data akan dianalisa dan dikaji secara rasional sesuai fakta-fakta yang ada.

3.4 Sumber Data

Dalam penelitian ini sumber data dipilih dari lingkungan program GPF di AusAID, baik yang berkedudukan di Jakarta maupun di Canberra. Alasan pemilihan ini adalah untuk memperoleh informasi yang akurat dan tepat untuk menggambarkan hasil kinerja program GPF, selain juga karena akan memudahkan peneliti untuk memperoleh informasi karena mereka berada di lingkungan dimana peneliti bekerja. Informasi diperoleh dari para informan yang terdiri dari karyawan AusAID yang berkedudukan di Jakarta, Indonesia, karyawan AusAID yang berkedudukan di Canberra, Australia, para pejabat di badan-badan pemerintah Indonesia dan para pejabat Australia yang sedang menjalankan tugas secondment di kantor pemerintahan Indonesia. Mereka adalah responden untuk berbagai permasalahan seperti kinerja program yang berkaitan dengan aspek pertumbuhan dan pembelajaran, aspek keuangan dan aspek proses bisnis internal maupun aspek stakeholder. Secara lebih rinci sumber data terdiri dari:

1. Responden, yang terdiri dari:
 - a. Karyawan AusAID unit Program GPF yang berkedudukan di Jakarta
4 orang karyawan Indonesia dan 2 orang karyawan Australia
 - b. Karyawan AusAID yang berkedudukan di Canberra
3 orang karyawan AusAID di Canberra dari unit GPF
 - c. Pejabat pemerintah Indonesia
4 orang, masing-masing dari ke-empat badan pemerintah Indonesia yang telah disebutkan diatas.
 - d. Pejabat pemerintah Australia yang telah dan sedang menjalankan tugasnya sebagai deployee di kantor pemerintahan Indonesia.
4 orang karyawan Australia pada badan pemerintah Indonesia yang ditempatkan di ke-empat badan pemerintah yang telah disebutkan diatas.
2. Dokumentasi, yaitu bahan-bahan bacaan yang relevan dengan penelitian pengkajian kinerja seperti dokumen-dokumen keuangan, dokumen tentang

kepegawaian, dokumen-dokumen tentang organisasi dan program-programnya, performance measurement dan manajemen strategik.

3.5 Pengolahan dan Analisis Data

Peneliti tidak mungkin langsung menjadikan hasil penelitian dilapangan sebagai alat analisis. Sehingga data mentah yang telah terkumpul dari lapangan perlu diolah secara sistematis sehingga dapat memudahkan menghasilkan data yang valid dan dapat dijadikan dasar analisis.

Peneliti melakukan pengolahan data dengan tahapan sebagai berikut:

1. Tahap Skoring: tahap untuk menetapkan besarnya nilai yang diberikan pada jawaban-jawaban pada hasil kuesioner.
2. Tahap Tabulasi Data: Hasil dari tahap scoring merupakan tabulasi yang nantinya digunakan untuk mengetahui nilai dari setiap variable penelitian.
3. Tahap Analisis Data: Tahap ini menganalisa data yang telah terkumpul pada tahap-tahap sebelumnya dengan menggunakan teknik deskriptif kualitatif untuk menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis dari orang-orang atau perilaku yang dapat diamati.

Skala pengukuran yang digunakan adalah Likert, skala Likert; skala pengukuran merupakan kesepakatan yang digunakan sebagai acuan untuk menentukan panjang pendeknya interval yang ada, alat untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena social jawaban dari setiap item instrument yang menggunakan skala Llikert mempunyai gradasi dari sangat positif sampai sangat negatif. Archester Houston, Ph.D menyatakan: “*When creating rating scales, be sure that the end points or anchors are equal and opposite in meaning*” (hal. 8).

Mengingat populasi sebagian adalah orang asing, maka peneliti membuat kuesioner dalam bahasa Inggris dengan tanggapan: *completely correct, more correct, correct, less correct* dan *not correct*. Penulis menerjemahkannya sebagai berikut:

- a. Benar sekali

- b. Lebih benar
- c. Benar
- d. Kurang benar
- e. Tidak benar

Kata 'lebih benar' dan 'kurang benar' dalam penelitian ini bukan merupakan perbandingan antara dua hal, tetapi merupakan kecenderungan sikap terhadap suatu hal. Demi memudahkan dalam melakukan proses analisa maka setiap jawaban yang ada diberikan nilai/angka:

- a. Benar sekali (5)
- b. Lebih benar (4)
- c. Benar (3)
- d. Kurang benar (2)
- e. Tidak benar (1)

3.6 Populasi dan Sampel

Pengumpulan data ke lokasi kantor AusAID di Kedutaan Australia. Populasi adalah seluruh karyawan yang bekerja di AusAID yang berada di program Government Partnership Fund (GPF) di Indonesia dan Canberra sejumlah 13 orang. Pengumpulan informasi akan dilakukan dalam tiga tahap. Tahap pertama adalah tinjauan dokumentasi awal mengikuti serangkaian wawancara pada beberapa karyawan di Canberra melalui *conference call* dan pengiriman kuesioner melalui e-mail. Tahap kedua akan melibatkan serangkaian wawancara di Jakarta, juga dengan pemberian kuesioner. Tahap akhir akan menjadi dokumentasi yang lebih komprehensif meninjau di Australia. Akan ada lima kelompok responden untuk penelitian ini.

Canberra, Australia

Kelompok Satu: Di Canberra, para pejabat senior dari Lembaga diwakili kelompok ini maupun yang dipilih dalam Kegiatan pelaksanaan empat studi kasus akan

diwawancarai tentang isu-isu strategis, dan hasil kemitraan. Senior wakil AusAID akan diwawancarai tentang sejarah GPF, perannya sebagai mekanisme pengiriman bantuan, dan hasil yang dituju. Jumlahnya 1 orang.

Kelompok Dua: Di Canberra, Australia Activity Manajer yang bertanggung jawab atas pelaksanaan Kegiatan studi kasus akan diwawancarai tentang hasil dan pelaksanaan Kegiatan masalah. Jumlahnya 2 orang.

Jakarta, Indonesia

Kelompok Tiga: Perwakilan dari Badan Australia yang berlokasi di Jakarta akan diwawancarai tentang isu-isu strategis yang lebih luas dan dampak kemitraan. Jumlahnya 4 orang.

Kelompok Empat: Pemerintah Indonesia yang berpartisipasi akan diwawancarai mengenai pembangunan dan dampak kemitraan. Mereka juga akan memberikan informasi tentang isu-isu implementasi dengan fokus pada kualitas output yang dihasilkan oleh Aktivitas. Jumlahnya 4 orang.

Kelompok lima: Petugas Program AusAID di Jakarta akan diwawancarai tentang hasil tingkat Kegiatan, isu-isu implementasi, dan proses-proses GPF secara lebih luas. Jumlahnya 6 orang.

Sehingga total responden adalah 13 (tiga belas) orang dari karyawan program GPF, ditambah 4 (empat) orang pegawai negeri dari ke-empat lembaga yang bermitra.

Peneliti membatasi penelitian hanya pada AusAID dan Program GPF mengingat ketertarikan pribadi (personal interest) peneliti dan kemudahan untuk mendapatkan data yang dibutuhkan untuk penelitian.

Secara ringkas, responden adalah sebagai berikut:

Tabel 3.2. Responden Program GPF

No	Jabatan	Jumlah Responden	Tempat Tugas
1	Counselor (Australia)	1	Jakarta
2	GPF Advisor (Australia)	1	Jakarta
3	Program Manager (Indonesia)	3	Jakarta
4	Program Officer (Indonesia)	1	Jakarta
5	GPF Secretariat Support Officer (Australia)	2	Canberra
6	Activity Senior Manager (Australia)	1	Canberra
7	Australian Secondee- Trainer (Australia)	4	Jakarta (BKN, Departemen Keuangan, Bappepam LK, dan Ombudsman)
	TOTAL	13	

Sumber: Analisis – diolah oleh penulis

Peneliti memberikan kuesioner kepada seluruh karyawan, baik karyawan asing yang kesemuanya berasal dari Australia, maupun karyawan lokal yang merupakan anggota dari pogram Government Partnership Fund, di Canberra dan Jakarta. Dalam penelitian ini, seluruh karyawan program GPF adalah responden. Hal tersebut karena keseluruhan objek penelitian dapat dijangkau oleh peneliti. Obyek penelitian yang kecil ini disebut sebagai sampel total, yaitu keseluruhan populasi merangkap sebagai sampel penelitian (Winarno Surakhmad, 1978). Alasan pemilihan ini adalah karena keseluruhan populasi pada program GPF dapat dihubungi baik melalui telepon ataupun melalui surat elektronik, karena populasi tersebut berada ditempat bekerja atau unit yang sama dengan peneliti. Kesulitan menghubungi hanya karena perbedaan waktu setempat.

Pada aspek pembelajaran dan pertumbuhan, dan aspek proses bisnis internal, 13 karyawan dijadikan sampel total untuk validitas hasil survey. Namun, untuk aspek stakeholder dan kemitraan, maka peneliti memilih 17 karyawan – ditambah 4 karyawan dari ke-empat lembaga Indonesia yang berpartisipasi dalam kemitraan sebagai responden agar keakuratan hasil bisa lebih menggambarkan kinerja.

Untuk melengkapi perspektif Kemitraan, peneliti juga mewawancarai 5 orang dari badan pemerintah Australia dan Indonesia dengan jabatan Activity Managers dan Senior Officials.

3.7 Variabel Penelitian

Variabel penelitian merupakan suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang, obyek atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulan.

Variabel Penelitian merupakan model konseptual dari suatu teori atau sesuatu yang logik (*logical sense*) dari hubungan diantara faktor-faktor yang diidentifikasi penting pada masalah penelitian. Kerangka teori mengalir logis dari dokumentasi riset sebelumnya dalam bidang riset terkait. Variabel-variabel penelitian secara umum mendiskusikan interrelationships diantara variabel-variabel secara teori (teori yang berlaku, riset sebelumnya, hal-hal logik), sehingga membantu peneliti didalam menyusun hipotesis dan pengujian yang dilakukan.

Variabel dalam penelitian ini meliputi 5 variabel dari *Balanced Scorecard*:

- Perspektif Keuangan

Sebagai organisasi non-profit yang tidak berorientasi untuk memperoleh laba, indikator yang digunakan adalah *ratio cost recovery* biaya operasional program GPF. Pengukuran dilakukan dengan menghitung hasil perbandingan antara penerimaan operasional program dan biaya operasionalnya seperti untuk workshop, seminar dan training. Kinerja yang baik akan tercapai bila penerimaan operasional bisa menutupi biaya operasional program. Artinya program ini mampu membiayai biaya operasional program.

Dalam program GPF, telah ditetapkan bahwa kelebihan anggaran tidak melebihi 10% dari keseluruhan anggaran awal.

- Perspektif Pelanggan

Pada perspektif ini, peneliti harus menjawab pertanyaan siapa yang menjadi pelanggan. Dan ini adalah hal yang sulit bagi organisasi non-profit. Menurut Paul R. Niven (2003), “*examining this question may lead to the development of an entirely new perspective as you distinguish between “customers” and “stakeholders”*”. (hal.174). Lebih lanjut, Paul R. Niven juga menyatakan:

The original four perspectives are broad enough to capture most constituents; however, as discussed, you may choose to include an overarching mission perspective and a stakeholder perspective. Partners, suppliers, and elected officials all represent other groups that could, depending on their importance to your success, be given distinct Scorecard perspectives. (hal.160)

Stakeholder adalah individu atau organisasi yang memiliki kepentingan dari suatu organisasi atau proyek; mereka bisa membuat keputusan, berpartisipasi dalam kegiatan proyek, atau terkena dampak dari aktifitas tersebut (Fataneh Zarinpous, 2006).

Dengan demikian, dalam penelitian ini peneliti memakai perspektif stakeholder yang pada organisasi profit disebut sebagai perspektif pelanggan.

Fataneh Zarinpous (2006) membedakan stakeholder sebagai berikut:

Primary Stakeholders: Project team members, Project participants, Funder(s), management staff, board members, volunteers; Secondary Stakeholder: Members of the community in which the project is being conducted, members of the project’s target population, organization’s external members of partners, associations related to the topic of the project.

Sehingga, stakeholder dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan program GPF dan karyawan pemerintah Australia yang bertugas di Indonesia dan

karyawan pemerintah Indonesia yang memiliki karyawan dari pemerintah Australia ditempat mereka bekerja.

Pengukuran kinerja dengan perspektif stakeholder menggunakan indikator kepuasan stakeholder terhadap kualitas kegiatan yang dilakukan perwakilan AusAID di Indonesia, penilaian kualitas hubungan yang dilakukan baik oleh pemerintah Indonesia ataupun karyawan program GPF di AusAID di Jakarta, dan peningkatan kualitas karyawan pada satu unit dimana terdapat perwakilan pemerintah Australia yang bekerja pada 4 badan pemerintah Indonesia.

- Perspektif bisnis internal

Pada proses bisnis internal ukuran kinerja diukur melalui keefektifan proses administrasi dari perpanjangan *Record* atau *Memory of Understanding (RoU/MoU)*. Selain itu, pengukuran juga diukur melalui iklim inovasi dalam program GPF di kantor pusat AusAID di Jakarta atas kemampuan perwakilan tersebut untuk mengidentifikasi Kegiatan Program Kerja dan kemampuan untuk menangani permasalahan yang timbul.

- Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Pada aspek pembelajaran dan pertumbuhan terdapat 2 indikator yaitu: tingkat kepuasan pegawai dan tingkat kemampuan sistem program.

- Perspektif *Partnership* atau Kemitraan

Paul R. Niven (2003) menyatakan: “..many organizations find it necessary to make modifications to the Scorecard Perspectives in order to fit their culture or unique circumstances”. (hal.159)

Sehingga eneliti menambah satu perperspektif dalam Balanced Scorecard untuk program GPF; yaitu perspektif Kemitraan. Sesuai dengan nama programnya: *Government Partnership Fund (GPF)*, maka *partnership* atau kemitraan adalah penting. Seperti yang dikatakan oleh Paul R. Niven (2003):

“Ultimately, the choice of perspectives should be based on what is necessary to tell your strategic story”. (hal.160)

Pada aspek kemitraan ini diukur tingkat *kualitas partnership* yang telah terjalin antara dua Negara tersebut, yang terdiri dari keaktifan partisipasi, dan *benefit* yang dirasakan oleh mitra Indonesia. Demi kelengkapan informasi akan kinerja program GPF Peneliti merasa perlu menanyakan faktor-faktor penunjang dan penghambat keberhasilan kemitraan Australia-Indonesia ini.

Mengingat bahwa kegiatan yang sedang berlangsung ini masih dalam perkembangan maka dalam menentukan kriteria yang diteliti, peneliti membatasi pada beberapa kriteria tertentu dengan menekankan keseimbangan dari tiap perspektif.

3.8 Teknik Pengukuran

Dalam mengukur indikator harus diturunkan kedalam indikator karena sifatnya yang empiris dan operasional. Indikator ini sangat penting karena data yang dibutuhkan dalam penelitian ini tergantung pada kejelasan indikator.

Setelah data hasil wawancara dan observasi dianalisis untuk menjawab pertanyaan permasalahan maka hasil penelitian diharapkan akan mampu memberi gambaran mengenai kinerja program GPF di AusAID secara keseluruhan.

Dalam menentukan pernyataan-pernyataan yang akan diajukan kepada responden untuk setiap perspektif, peneliti berdiskusi dengan salah seorang Program Manager di program GPF. Peneliti juga menggunakan komponen-komponen yang dijelaskan oleh Paul R. Niven (2003) sebagai berikut:

- Stakeholder: Bagaimana menambah nilai bagi stakeholder? Apa yang harus dilakukan untuk memuaskan stakeholder?
- Proses bisnis internal: proses yang mana yang harus dikuasai untuk memberi nilai tambah bagi stakeholder dan memenuhi kebutuhan para stakeholder?
- Pembelajaran dan Pertumbuhan: Apakah telah ada iklim yang baik dalam organisasi?, keahlian apa yang harus dimiliki untuk berhasil?

- Keuangan: Apa yang paling kritis bagi organisasi?
- Kemitraan: hubungan kemitraan yang bagaimana yang penting bagi keberlangsungan program?

Sehingga dalam analisis kinerja program GPF maka pengukurannya sebagai berikut:

1. Perspektif Finansial akan melihat keefektifan organisasi dalam memaksimalkan kegiatan operasional melalui penciptaan pendapatan dari sumber-sumber dari bantuan pemerintah Australia. Pengukurannya akan diperoleh pendapatan dari pemerintah Australia untuk ke-empat kemitraan program GPF dan pengeluaran operasional kegiatan program GPF pada badan-badan pemerintah yang memiliki kemitraan dengan pemerintah Australia tersebut. AusAID memiliki kebijakan dalam hal anggaran suatu program, bahwa anggaran yang bisa di carry forward tidak melebihi 10% dari keseluruhan anggaran awal, dengan tanpa kegiatan yang dibatalkan.
2. Pengukuran perspektif Stakeholder melalui indikator yang berdasarkan atas:
 - Penilaian kualitas bantuan atau pelayanan kemitraan yang dilakukan oleh pemerintah Indonesia maupun karyawan program GPF di kantor AusAID Jakarta;
 - Kualitas keahlian karyawan pada badan pemerintah Indonesia yang memiliki hubungan kemitraan dengan pemerintah Australia;
 - Kepuasan para perwakilan pemerintah Australia di Indonesia dan karyawan badan pemerintah Indonesia atas kualitas aktifitas yang dilakukan program GPF di kantor AusAID di Indonesia.

Peneliti memberikan 5 (lima) pernyataan bersifat positif yang menggambarkan kepuasan stakeholder atas bantuan kemitraan dari program GPF, kemampuan program GPF membangun hubungan yang baik dengan *external stakeholder*, keahlian karyawan dalam memberikan bantuan kepada mitra. Pernyataan-pernyataan ini dipilih oleh peneliti karena program GPF harus memberikan pelayananan kemitraan kepada mitra-mitra Australia dan Indonesia, serta membangun hubungan yang baik untuk tercapainya tujuan program.

3. Proses Bisnis Internal diukur melalui keefektifan proses administrasi serta penciptaan iklim inovasi dalam program GPF. Ditetapkan 2 indikator yang akan dianalisis yaitu: operasional, dan proses iklim inovasi pada karyawan GPF AusAID di Jakarta dan perwakilan pemerintah Australia yang bertugas di badan pemerintah Indonesia.

Peneliti menyiapkan 3 (tiga) pernyataan positif untuk proses iklim inovasi yang menggambarkan tingkat keahlian karyawan dalam suatu proses, dalam hal ini proses penugasan karyawan pemerintah Australia di Indonesia, tingkat penguasaan pekerjaan dengan *minimum error*, dan tingkat keahlian dalam kemitraan.

4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan diteliti dan diukur dengan melihat dari pengelolaan para wakil dari pemerintah Australia dan Indonesia serta investasi atas pengembangan karyawan badan pemerintah Indonesia. Perspektif ini mempunyai 2 indikator: tingkat kepuasan karyawan AusAID di Jakarta dan perwakilan pemerintah Australia di Indonesia dan tingkat kemampuan system informasi pada program GPF.

Peneliti menyiapkan 8 (delapan) buah pernyataan positif mengenai kepuasan karyawan akan kesempatan-kesempatan profesional yang diberikan kepada mereka, dan 3 (tiga) buah pernyataan positif mengenai kesediaan data dan informasi yang merupakan hal penting bagi pengembangan kemitraan. Data dan informasi yang sebagian besar merupakan dokumen berisi informasi penting bagi mitra Australia dan Indonesia dalam menentukan arah kemitraan, kegiatan kemitraan dan keputusan-keputusan penting.

5. Perspektif Partnership atau kemitraan diukur dengan melihat tingkat kemitraan yang telah dilakukan kedua Negara, apakah telah terjalin kemitraan yang efektif, yang membawa hasil sesuai tujuan program. Peneliti menyiapkan 2 (dua) pernyataan positif mengenai keikutsertaan mitra dalam kegiatan kemitraan, dan keuntungan dari kemitraan tersebut.

Pengukuran menggunakan skala Likert, dengan pemberian skor sebagai berikut:

- a. Benar sekali (5)
- b. Lebih benar (4)
- c. Benar (3)
- d. Kurang benar (2)
- e. Tidak benar (1)

Pernyataan-pernyataan positif yang diajukan oleh peneliti kepada responden merupakan hasil diskusi dengan salah satu Program Manager, dan akan terus diperbaharui dan berkembang sesuai dengan kondisi program GPF. Paul R. Niven (2003) menyatakan:

Your primary motivation in launching a Balanced Scorecard was most likely to improve results. Results can only be enhanced through the provision of timely information upon which you can take action. "Timely" in this context refers to measures that are updated frequently—monthly or quarterly. Semiannual and annual performance measures allow little room for midcourse corrections. By the time you receive your results, the actions that led to the performance are long past. (hal. 204)

Dalam menyiapkan pernyataan-pernyataan positif tersebut, selain berpedoman pada komponen-komponen pengukuran Balanced Scorecard dari Paul R. Niven (2003), peneliti juga menggunakan pedoman dari Archester Houston Ph.D:

- Ditulis dengan jelas
- Ringkas
- Spesifik
- Eksplisit

3.9 Analisis Data

Dalam penelitian ini, teknik analisi data yang akan digunakan adalah Deskriptif kualitatif dan kuantitatif. Analisis deskriptif kualitatif ditujukan untuk mendapatkan informasi tentang berbagai kondisi lapang yang bersifat tanggapan dan

pandangan terhadap pelaksanaan program perkuatan serta kondisi lingkungan sosial ekonomi dan daerah sample. Hasil analisis kualitatif berupa perbandingan kondisi riil di lapangan yang diperoleh dari pendapat-pendapat berbagai unsur yang terlibat langsung dalam pelaksanaan program GPF dengan kondisi ideal yang diperoleh dari studi pustaka.

Sementara untuk data kuantitatif yang berupa hasil isian kuesioner dari responden, hasil tersebut ditabulasi dan dianalisis meliputi 6 perspektif *Balanced Scorecard*.

3.10 Kerahasiaan

Para karyawan yang diwawancara diberitahu bahwa nama mereka akan dirahasiakan. Telah disepakati bahwa peneliti hanya akan menuliskan jabatan profesional ketika menjelaskan karakteristik responden atau mengutip dan menuliskan transkrip.

3.11. Operasionalisasi Konsep

Definis operasional Variabel yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- *Balanced Scorecard* adalah suatu system manajemen, pengukuran, dan pengendalian yang secara cepat, tepat, dan komprehensif serta memberikan pemahaman kepada Manajer tentang kinerja.
- Kinerja merupakan hasil akhir dari suatu kegiatan untuk meraih tujuan dan mencapai strategi. Pengukuran kinerja organisasi dalam penelitian berdasarkan perspektif-perspektif yang terdapat dalam *Balanced Scorecard*: aspek pembelajaran & pertumbuhan, aspek proses bisnis internal, aspek pelanggan (stakeholder) dan aspek keuangan .

- Strategi adalah suatu upaya yang ditetapkan untuk mengarahkan organisasi kepada tujuan yang akan dicapainya baik dalam jangka pendek, menengah ataupun panjang.

3.12. Keterbatasan Penelitian

Peneliti mempunyai keterbatasan-keterbatasan sebagai berikut:

1. Kesulitan dalam menentukan indikator kinerja untuk masing-masing variabel.
2. Kesulitan menghubungi responden yang berkedudukan di kantor pusat, Canberra, yang disebabkan oleh perbedaan waktu.
3. Kesulitan menemukan pembanding pengukuran kinerja untuk program yang sejenis (program kemitraan bilateral)
4. Waktu yang terbatas.