

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Penelitian

Era globalisasi dan reformasi birokrasi telah menciptakan tuntutan transformasi yang penting dalam tata kelola pemerintahan di Indonesia. Masyarakat kini menuntut pelayanan publik yang berkualitas, transparan, akuntabel, dan responsif. Dalam konteks ini, Aparatur Sipil Negara (ASN) sebagai ujung tombak pelayanan tidak hanya dituntut untuk menyelesaikan tugas administratif, tetapi harus mampu menunjukkan kinerja unggul yang berorientasi pada kepuasan masyarakat. Namun, fenomena umum menunjukkan banyak instansi pemerintah masih menghadapi tantangan dalam menerapkan sistem manajemen kinerja yang efektif, yang berdampak pada kualitas pelayanan publik, seperti rendahnya realisasi target kinerja petugas haji profesional di beberapa unit Kementerian Haji yang mencapai 65-87% pada triwulan tertentu (Seribu, 2024).

Penyelenggaraan Haji dan Umrah Kementerian Haji Kota Bandung yang memikul tanggung jawab pelayanan strategis dan kompleks, dengan nilai kinerja keseluruhan mencapai 99,6 pada 2024 (predikat Baik), didukung Sosialisasi E-Kinerja untuk SKP ASN. Layanan yang diberikan bersifat khusus karena menyangkut ibadah haji sebagai rukun Islam kelima, di mana indeks kepuasan jemaah haji nasional 2024 mencapai 88,20 (Sangat Memuaskan), naik dari 85,83 pada 2023, meski petugas haji di Bandung dievaluasi terkait layanan konsumsi. Karakteristik penyelenggaraan haji dan umrah yang bersifat

padat karya, padat modal, tinggi risiko, dan menyentuh aspek spiritual menuntut kinerja pegawai yang optimal di setiap lini, tetapi studi disertasi menunjukkan implementasi kebijakan parsial memengaruhi kinerja pegawai di Kementerian Haji Kota Bandung, dengan pengawasan melalui laporan lisan/tulis dan rapat internal. Berdasarkan observasi awal, teridentifikasi beberapa permasalahan kinerja di lingkungan Penyelenggaraan Haji dan Umrah Kementerian Haji Kota Bandung, antara lain sistem penilaian kinerja yang kurang objektif melalui SKP, minimnya umpan balik konstruktif via E-Kinerja, serta lemahnya koordinasi antar unit kerja yang menyebabkan layanan tidak terintegrasi, sebagaimana tercermin dalam Renstra Kankemag Bandung 2020-2024 yang tergetkan peningkatan kualitas pelayanan agama hingga 100% (Nursalikhah, 2025).

Urgensi penelitian ini terletak pada dampak serius dari ketidakefektifan kinerja pegawai dalam konteks penyelenggaraan haji dan umrah. Kesalahan dalam pelayanan tidak hanya berimplikasi pada kerugian materiil, tetapi lebih jauh dapat mengganggu kekhayusan ibadah jemaah dan merusak kepercayaan publik. Oleh karena itu, mendiagnosis masalah secara komprehensif dan mengevaluasi efektivitas sistem manajemen kinerja yang ada menjadi keharusan untuk memastikan pelayanan yang mencerminkan prinsip-prinsip *good governance*.

Beberapa penelitian terdahulu tentang manajemen kinerja pada penyelenggaraan haji masih memiliki beberapa keterbatasan. Kajian yang ada masih terfokus pada tenaga kesehatan dan kondisi khusus, belum menyentuh pegawai administratif dalam operasional normal. Level analisisnya pun lebih

banyak di tingkat nasional, sehingga implementasi di level kota sebagai ujung tombak belum banyak terungkap. Dari sisi metodologis, indikator kinerja yang digunakan masih terbatas pada tiga aspek (kualitas, kuantitas, ketepatan waktu) tanpa mencakup efektivitas dan kemandirian. Pendekatan analisisnya juga masih parsial, belum mengintegrasikan seluruh siklus manajemen kinerja secara utuh.

Berdasarkan identifikasi celah tersebut, penelitian ini hadir untuk menyempurnakan kerangka analisis yang ada. Penelitian ini mengisi kekosongan dengan fokus pada pegawai administratif di tingkat kota, menggunakan lima indikator kinerja Robbins (2003) secara komprehensif, dan menganalisis seluruh siklus manajemen kinerja. Pendekatan holistik ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dan praktis yang cukup besar.

Posisi penelitian ini menjadi sangat strategis mengingat kompleksitas tantangan yang dihadapi Penyelenggaraan Haji dan Umrah Kementerian Haji Kota Bandung sebagai ujung tombak pelayanan jemaah. Melalui analisis mendalam, penelitian ini diharapkan dapat mengidentifikasi masalah mendasar dan sekaligus merumuskan rekomendasi strategis yang implementatif untuk perbaikan sistem manajemen kinerja yang berkelanjutan.

Lebih dari sekadar aspek teknis-manajerial, landasan spiritual dan moral menjadi roh yang melatarbelakangi pentingnya peningkatan kinerja. Dalam perspektif Islam, bekerja merupakan bentuk ibadah yang harus dilaksanakan dengan penuh keikhlasan, profesionalisme, dan tanggung jawab. Nilai-nilai islam seperti *amanah*, *'adl*, dan *itqan* harus menjadi pedoman dalam setiap

tindakan. Landasan spiritual tersebut tercermin dalam QS. Al-Ma'idah ayat 8. Berdasarkan Tafsir Al-Qur'an Kementerian Agama, ayat ini merupakan perintah Allah SWT kepada orang-orang mukmin agar senantiasa melaksanakan segala amal dan pekerjaannya dengan sikap jujur, cermat, adil, dan ikhlas karena Allah SWT, bukan hanya dalam urusan agama, melainkan juga dalam seluruh bidang pekerjaan dan kehidupan duniawi. Sementara itu, dalam Tafsir Tahlili, ayat ini secara khusus memerintahkan kepada orang mukmin agar melaksanakan amal dan pekerjaan dengan jujur, cermat, dan ikhlas karena Allah, baik yang bertalian dengan urusan agama maupun urusan kehidupan duniawi (Kemenag, 2024).

Landasan normatif tersebut justru memunculkan sebuah persoalan penelitian yang mendasar: apakah pegawai di lingkungan Penyelenggaraan Haji dan Umrah Kementerian Haji Kota Bandung telah benar-benar melaksanakan tugasnya sesuai dengan nilai-nilai *amanah*, *'adl*, dan *itqan* yang dituntut secara teologis tersebut? Fakta di lapangan menunjukkan adanya kesenjangan (*gap*) antara tuntutan normatif-spiritual dan realitas kinerja pegawai. Sistem penilaian kinerja melalui SKP yang dinilai kurang objektif, minimnya umpan balik konstruktif via E-Kinerja, serta lemahnya koordinasi antarunit kerja mengindikasikan bahwa prinsip profesionalisme dan keadilan dalam pelayanan belum sepenuhnya terwujud. Oleh karena itu, penelitian ini hadir untuk mendiagnosis secara komprehensif permasalahan manajemen kinerja pegawai di Penyelenggaraan Haji dan Umrah Kementerian Haji Kota Bandung, sekaligus mengevaluasi efektivitas sistem yang ada guna mewujudkan birokrasi

pelayanan haji dan umrah yang bermartabat, berintegritas, dan berorientasi pada nilai-nilai ibadah.

B. Fokus Penelitian

Berdasarkan latar belakang di atas, maka fokus penelitian dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana proses manajemen kinerja pegawai di Penyelenggaraan Haji dan Umrah Kementerian Haji Kota Bandung berdasarkan lima indikator Armstrong & Baron, yaitu perencanaan, pelaksanaan, penilaian, umpan balik, dan perbaikan?
2. Bagaimana tingkat kinerja pegawai di Penyelenggaraan Haji dan Umrah Kementerian Haji Kota Bandung berdasarkan lima indikator Robbins, yaitu kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, efektivitas, dan kemandirian?
3. Apa saja faktor-faktor yang menjadi pendukung dan penghambat dalam pelaksanaan manajemen kinerja pegawai di lingkungan Penyelenggaraan Haji dan Umrah Kementerian Haji Kota Bandung?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah penelitian di atas, maka penelitian ini bertujuan untuk:

1. Menganalisis proses manajemen kinerja pegawai di Penyelenggaraan Haji dan Umrah Kementerian Haji Kota Bandung berdasarkan lima indikator Armstrong & Baron, yaitu perencanaan, pelaksanaan, penilaian, umpan balik, dan perbaikan.

2. Mengevaluasi tingkat kinerja pegawai di Penyelenggaraan Haji dan Umrah Kementerian Haji Kota Bandung berdasarkan lima indikator kinerja Robbins, yaitu kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, efektivitas, dan kemandirian.
3. Mengidentifikasi faktor-faktor pendukung dan penghambat dalam pelaksanaan manajemen kinerja pegawai di lingkungan Penyelenggaraan Haji dan Umrah Kementerian Haji Kota Bandung.

D. Kegunaan penelitian

Adapun manfaat dari penelitian ini adalah:

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi empiris dalam kajian manajemen kinerja aparatur sipil negara, khususnya pada sektor pelayanan publik dan keagamaan. Selain itu, hasilnya diharapkan dapat memperkaya pengetahuan di bidang manajemen sumber daya manusia dan pelayanan manajemen haji dan umrah, serta menjadi acuan bagi pakar dan mahasiswa/i dalam bidang Manajemen Haji dan Umrah.

2. Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan bagi Penyelenggaraan Haji dan Umrah Kementerian Haji Kota Bandung dalam meningkatkan efektivitas manajemen kinerja pegawai. Hasilnya dapat digunakan untuk menyusun strategi pengembangan SDM, memperbaiki sistem evaluasi kinerja, serta mengidentifikasi faktor pendukung dan penghambat guna meningkatkan kualitas pelayanan kepada calon jemaah haji dan umrah.

E. Tinjauan Pustaka

1. Landasan Teori

a. Kinerja Pegawai

Teori kinerja pegawai yang dikembangkan oleh Stephen P. Robbins menjadi landasan utama dalam penelitian ini karena menawarkan kerangka pengukuran yang komprehensif dan aplikatif. Robbins (dalam Budiyanto & Mochklas, 2020) menetapkan lima indikator kinerja, yakni kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, efektivitas, dan kemandirian yang dinilai relevan untuk mengukur kinerja pegawai administratif dalam konteks pelayanan publik. Kelima indikator ini dipilih karena mampu merepresentasikan dimensi kinerja pegawai Kementerian Haji Kota Bandung secara menyeluruh, mulai dari hasil yang terukur hingga kemampuan bekerja secara mandiri dalam situasi pelayanan yang kompleks.

b. Manajemen Kinerja

Penelitian ini menggunakan perspektif manajemen kinerja menurut Armstrong dan Baron (1998) sebagai kerangka analisis utama karena pendekatan yang digunakan strategis dan dinilai paling sesuai untuk mengkaji pengelolaan kinerja pegawai di lingkungan birokrasi secara menyeluruh. Teori ini dipilih karena tidak hanya memandang kinerja sebagai hasil akhir semata, melainkan sebagai proses berkelanjutan yang mencakup perencanaan, pelaksanaan, penilaian, umpan balik dan pengembangan. Siklus tersebut secara langsung dapat digunakan sebagai pisau analisis untuk mendiagnosis kondisi nyata manajemen

kinerja pegawai di Kementerian Haji Kota Bandung, mulai dari perencanaan SKP hingga evaluasi dan umpan balik yang diterima pegawai (Rumawas, 2021).

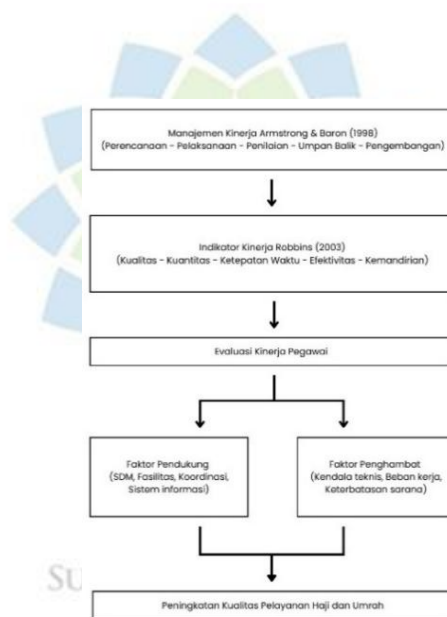
2. Kerangka Konseptual

Kerangka konsep penelitian ini disusun berdasarkan hubungan antara pelaksanaan kinerja manajemen dan tingkat kinerja pegawai pada Kementerian Haji Kota Bandung. Kerangka ini menempatkan kinerja manajemen sebagai proses yang berlangsung melalui tahap perencanaan, pelaksanaan, penilaian, umpan balik, dan pengembangan yang kemudian dihubungkan secara langsung dengan kinerja pegawai melalui lima indikator Robbins, yaitu kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, efektivitas, dan kemandirian.

Berdasarkan kerangka tersebut, peneliti memilih topik mengenai manajemen kinerja pegawai karena proses ini menjadi bagian yang sangat penting dalam memastikan kualitas pelayanan haji dan umrah berjalan efektif. Pelaksanaan manajemen perlu dikelola secara tepat agar setiap pegawai mampu menjalankan tugas sesuai standar, bekerja produktif, responsif, dan mampu berkontribusi terhadap kelancaran layanan. Penguatan kinerja manajemen yang baik akan berdampak pada peningkatan koordinasi, kepatuhan terhadap prosedur, dan profesionalitas dalam pelayanan penyelenggaraan.

Kerangka ini juga menghubungkan pelaksanaan kinerja manajemen dengan faktor-faktor yang mempengaruhi tingkat kinerja pegawai, baik faktor pendukung seperti kompetensi, fasilitas kerja, koordinasi, dan sistem

informasi, maupun faktor penghambat seperti kendala teknis, beban kerja, dan keterbatasan sarana. Faktor-faktor inilah yang menentukan sejauh mana kinerja manajemen dapat diterapkan secara optimal. Melalui hubungan antar komponen tersebut, kerangka konsep ini menjadi dasar bagi peneliti dalam menilai efektivitas pelaksanaan kinerja manajemen serta merekomendasikan rekomendasi strategi yang diperlukan untuk meningkatkan kualitas pelayanan haji dan umrah di Kementerian Haji Kota Bandung.



Gambar 1. 1 Kerangka Konseptual

Sumber: observasi penulis, 2026.

F. Langkah-Langkah Penelitian

1. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Penyelenggaraan Haji dan Umrah Kementerian Haji Kota Bandung, yang berlokasi di Jalan Sukanagara No. 78, Kel. Antapani Kidul, Kec. Antapani, Kota Bandung, Prov. Jawa Barat. Pemilihan lokasi ini didasarkan pada peran strategis Kementerian Haji sebagai instansi

pelaksana pelayanan haji dan umrah di tingkat daerah yang berhubungan langsung dengan masyarakat. Selain itu, lokasi ini dipilih karena memiliki dinamika kinerja pegawai yang kompleks dan menuntut efektivitas tinggi dalam penyelenggaraan publik keagamaan, sehingga relevan untuk dikaji dalam konteks kinerja manajemen pegawai.

2. Paradigma dan Pendekatan

Penelitian ini menggunakan paradigma *postpositivisme* karena berupaya memahami pelaksanaan manajemen kinerja pegawai di Kementerian Haji Kota Bandung berdasarkan realitas yang terjadi di lapangan. Pendekatan ini memungkinkan peneliti melihat praktik manajemen kinerja sebagaimana berlangsung dalam konteks kerja sehari-hari, termasuk dinamika antarpegawai, proses penilaian kinerja, serta faktor-faktor yang mempengaruhi pelaksanaannya (Revoedu, 2025).

Paradigma ini juga memberi ruang bagi peneliti untuk terlibat langsung dalam pengumpulan data melalui wawancara, observasi, dan telaah dokumen, sehingga menghasilkan pemahaman yang mendalam mengenai kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, efektivitas, dan kemandirian pegawai. Selain itu, paradigma ini membantu peneliti mengidentifikasi faktor pendukung dan penghambat pelaksanaan manajemen kinerja tanpa bermaksud membuat generalisasi yang bersifat universal. Dengan demikian, penelitian diharapkan mampu menghasilkan gambaran komprehensif dan akurat mengenai praktik manajemen kinerja pegawai dalam konteks Kementerian Haji Kota Bandung yang dinamis dan kompleks.

3. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus untuk memahami secara mendalam pelaksanaan manajemen kinerja pegawai di Kementerian Haji Kota Bandung. Pendekatan studi kasus dipilih karena penelitian ini berfokus pada satu lokasi dan satu fenomena tertentu, yaitu praktik manajemen kinerja pegawai dalam konteks penyelenggaraan pelayanan haji dan umrah.

Pengumpulan data dilakukan secara langsung di lapangan melalui wawancara dengan pegawai dan pimpinan terkait, observasi terhadap aktivitas kerja, serta penelaahan dokumen yang berkaitan dengan proses perencanaan, pelaksanaan, dan penilaian kinerja. Data yang diperoleh digunakan untuk menggambarkan kondisi nyata kinerja pegawai berdasarkan lima indikator, yaitu kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, efektivitas, dan kemandirian, serta untuk mengidentifikasi faktor pendukung dan penghambat dalam pelaksanaan manajemen kinerja.

Melalui pendekatan studi kasus kualitatif ini, penelitian diharapkan mampu memberikan pemahaman yang komprehensif dan kontekstual mengenai dinamika pelaksanaan manajemen kinerja pegawai di lingkungan Kementerian Haji Kota Bandung sesuai dengan kondisi kerja yang nyata.

4. Jenis Data dan Sumber Data

a. Jenis Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini yakni data kualitatif yang diperoleh langsung dari aktivitas dan pengalaman pegawai di Kementerian Haji Kota Bandung. Data tersebut mencakup transkrip

wawancara mendalam untuk menggali persepsi, pengalaman, dan pandangan pegawai mengenai pelaksanaan manajemen kinerja. Selain itu, catatan lapangan hasil observasi digunakan untuk melihat secara langsung perilaku kerja, pola koordinasi, serta proses layanan yang berlangsung di kantor (Fiantika et al., 2022).

Dokumen-dokumen resmi seperti SOP, SKP, laporan kinerja, pedoman teknis, dan struktur organisasi turut dijadikan data pendukung untuk memahami bagaimana manajemen kinerja dilaksanakan secara formal. Seluruh data ini digunakan untuk menilai kinerja pegawai berdasarkan indikator Robbins, yakni kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, efektivitas, dan kemandirian serta untuk mengidentifikasi faktor pendukung dan penghambat yang mempengaruhi pelaksanaannya. Dengan pengumpulan data tersebut, penelitian dapat memberikan gambaran menyeluruh mengenai praktik manajemen kinerja pegawai di Kementerian Haji Kota Bandung.

b. Sumber Data

Pada penelitian ini, peneliti menggunakan dua sumber data sebagai berikut:

1) Sumber Data Primer

Dalam penelitian ini, sumber data primer diperoleh langsung dari pegawai yang terlibat dalam pelaksanaan manajemen kinerja di Kementerian Haji Kota Bandung. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam dengan pimpinan dan pegawai pada salah satu bagian, yakni pranata komputer ahli pertama. Selain itu, peneliti

juga melakukan observasi terhadap aktivitas kerja sehari-hari untuk melihat bagaimana proses manajemen kinerja diterapkan secara nyata di lingkungan Kementerian Haji Kota Bandung (Hardani et al., 2020).

2) Sumber Data Sekunder

Dalam penelitian ini, data sekunder diperoleh dari berbagai dokumen resmi yang digunakan di lingkungan Kementerian Haji Kota Bandung. Dokumen tersebut meliputi SOP, pedoman teknis, SKP, laporan kinerja, struktur organisasi, arsip administrasi, serta catatan internal terkait proses manajemen kinerja pegawai. Data sekunder ini digunakan untuk memahami kebijakan, prosedur, dan alur kerja yang berlaku, sehingga dapat melengkapi informasi dari data primer dan memberikan gambaran yang lebih utuh mengenai pelaksanaan manajemen kinerja di Kementerian Haji Kota Bandung (Hardani et al., 2020).

5. Penentuan Informan atau Unit Analisis

a. Informan dan Unit Analisis

Informan dalam penelitian ini dipilih berdasarkan peran dan keterlibatannya dalam pelaksanaan kinerja manajemen di lingkungan Kementerian Haji Kota Bandung. Informan utama meliputi Kepala Kementerian Haji dan Umrah (AM) dan Kepala Seksi Bina dan Pengendalian Haji dan Umrah (MR), yang bertanggung jawab dalam pengelolaan seluruh kegiatan dan tugas para pegawai. Informan lainnya berasal dari salah satu pegawai Pranata Komputer Ahli Pertama (AR).

Seluruh informan ini dipilih karena keterlibatan langsung mereka dalam proses kerja dan penilaian kinerja pegawai.

b. Teknik Penentuan Informan

Penentuan informan dalam penelitian ini dilakukan secara memilih dengan memilih pegawai yang dianggap paling memahami pelaksanaan kinerja manajemen di Kementerian Haji Kota Bandung. Informan dipilih berdasarkan posisi, tanggung jawab, serta keterlibatan langsung mereka dalam proses kerja, seperti penyusunan SKP, administrasi pelayanan, koordinasi internal, dan pengelolaan data haji. Dengan pemilihan informan yang tepat, peneliti memperoleh informasi yang mendalam dan relevan mengenai dinamika pelaksanaan kinerja manajemen pegawai di lingkungan Kementerian Haji (Hakim, 2025).

6. Teknik Pengumpulan Data

a. Observasi Partisipan Pasif

Observasi dilakukan untuk melihat secara langsung bagaimana proses manajemen kinerja diterapkan di lingkungan Kementerian Haji Kota Bandung. Melalui observasi, peneliti mencatat aktivitas kerja pegawai, seperti proses penyusunan dan pembahasan SKP, pola komunikasi dan koordinasi antarbagian, praktik pembimbingan oleh atasan, serta perilaku kerja terkait kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, dan kemandirian. Seluruh temuan observasi dicatat secara sistematis dalam catatan lapangan dan didukung dengan dokumentasi yang relevan agar peneliti memperoleh gambaran nyata mengenai pelaksanaan kinerja manajemen pegawai (Sugiyono, 2013).

b. Wawancara Mendalam

Dilansir dari (Sqouts, 2025) wawancara dilakukan untuk menggali informasi secara mendalam mengenai pelaksanaan manajemen kinerja pegawai di Kementerian Haji Kota Bandung. Peneliti mewawancarai pegawai dari berbagai bagian kerja untuk memahami pengalaman mereka dalam penyusunan SKP, pelaksanaan tugas, proses penilaian kinerja, serta kendala yang dihadapi dalam pelaksanaan pekerjaan. Wawancara dilakukan secara semi-terstruktur agar peneliti dapat mengikuti alur pertanyaan yang telah disiapkan, sekaligus menyesuaikan pertanyaan dengan jawaban informan sehingga data yang diperoleh lebih rinci dan relevan dengan fokus penelitian.

c. Dokumentasi

Dokumentasi digunakan untuk memperoleh data pendukung yang berkaitan dengan pelaksanaan manajemen kinerja di Kementerian Haji Kota Bandung. Dokumen yang dikumpulkan meliputi SOP, pedoman teknis, Peraturan Menteri Agama, format dan laporan SKP, berita acara penilaian kinerja, struktur organisasi, uraian jabatan, serta arsip rapat evaluasi kinerja. Dokumen-dokumen tersebut digunakan untuk memahami ketentuan formal, alur kerja, dan standar pelaksanaan kinerja yang berlaku, sekaligus untuk memverifikasi data yang diperoleh melalui wawancara dan observasi sehingga gambaran pelaksanaan manajemen kinerja dapat disusun secara lebih utuh dan akurat (Hardani et al., 2020).

7. Teknik Penentuan Keabsahan Data

Keabsahan data dalam penelitian ini dijaga dengan memastikan kesesuaian antara data yang diperoleh dari wawancara, observasi, dan dokumentasi terkait pelaksanaan manajemen kinerja pegawai di Kementerian Haji Kota Bandung. Peneliti melakukan pengecekan silang terhadap informasi yang diperoleh dari berbagai informan yang memiliki peran berbeda, seperti pimpinan, pegawai pelaksana, dan pihak yang terlibat dalam proses penilaian kinerja, untuk memastikan konsistensi data yang berkaitan dengan indikator kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, efektivitas, dan kemandirian.

Selain itu, peneliti melakukan konfirmasi ulang kepada informan apabila ditemukan data yang belum jelas atau berbeda, serta mencatat seluruh proses pengumpulan dan analisis data secara sistematis. Dokumen resmi seperti SKP, laporan kinerja, dan arsip evaluasi digunakan untuk memperkuat dan memverifikasi temuan lapangan. Melalui langkah-langkah tersebut, data yang dihasilkan diharapkan benar-benar mencerminkan kondisi nyata pelaksanaan manajemen kinerja pegawai serta faktor pendukung dan penghambatnya di lingkungan Kementerian Haji Kota Bandung.

8. Teknik Analisis Data

Dalam penelitian ini, teknik analisis data yang digunakan mengikuti model interaktif Miles dan Huberman (1994) yang meliputi tiga tahapan utama, yaitu (Akademia, 2024):

a. Reduksi Data

Pada tahap ini, peneliti menyederhanakan dan menyeleksi data dengan cara mentranskripsi hasil wawancara secara verbatim, kemudian mengelompokkan data sesuai fokus penelitian. Proses pengodean dilakukan berdasarkan indikator kinerja, yaitu kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, efektivitas, dan kemandirian, serta diklasifikasikan ke dalam tema-tema seperti sistem manajemen kinerja, faktor pendukung, dan faktor penghambat. Tahap ini bertujuan untuk mempermudah pengelolaan data agar lebih terstruktur dan relevan dengan rumusan masalah penelitian.

b. Penyajian Data

Data yang telah direduksi kemudian disajikan dalam bentuk matriks tematik, tabel perbandingan, dan bagan alur yang menggambarkan proses manajemen kinerja pegawai di Kementerian Haji Kota Bandung. Penyajian data ini dilakukan untuk membantu peneliti memahami pola, hubungan antarindikator kinerja, serta perbedaan persepsi antara pegawai pelaksana, pejabat penilai, dan pengelola kepegawaian, sehingga memudahkan proses analisis lebih lanjut.

c. Penarikan Kesimpulan

Tahap penarikan kesimpulan dilakukan dengan menelaah pola-pola yang muncul dari hasil analisis data serta mengkaitkannya dengan kondisi nyata pelaksanaan manajemen kinerja pegawai. Kesimpulan yang diperoleh kemudian diverifikasi kembali melalui pengecekan data lapangan, konfirmasi kepada informan, dan perbandingan antar sumber

data. Proses ini dilakukan agar hasil penelitian benar-benar mencerminkan kondisi aktual pelaksanaan manajemen kinerja pegawai dalam pelayanan haji dan umrah di Kementerian Haji Kota Bandung.

