

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Dalam konteks global, pengelolaan ibadah keagamaan lintas negara telah menjadi isu strategis yang melibatkan dimensi diplomatik, ekonomi, sosial, dan manajerial. Organisasi internasional seperti Organisation of Islamic Cooperation (OIC) mencatat bahwa pelayanan ibadah haji melibatkan lebih dari 1,8 miliar umat Muslim di seluruh dunia, dengan mobilitas jamaah mencapai jutaan orang setiap tahunnya. Kompleksitas pengelolaan ini menuntut profesionalisme tinggi, tidak hanya dalam aspek logistik dan administrasi, tetapi juga dalam manajemen perubahan organisasi yang responsif terhadap dinamika kebutuhan umat dan perkembangan regulasi internasional.

Tren mobilitas jamaah haji dan umroh dari Indonesia menunjukkan pertumbuhan yang signifikan dalam dua dekade terakhir. Berdasarkan data Kementerian Agama Republik Indonesia sebagai regulator nasional, jumlah jamaah haji Indonesia mencapai rata-rata 200.000 hingga 230.000 orang per tahun, sementara jamaah umroh mengalami peningkatan drastis dari sekitar 400.000 orang pada tahun 2010 menjadi lebih dari 1 juta orang pada tahun 2024. Pertumbuhan eksponensial ini tidak hanya menunjukkan tingginya spiritualitas masyarakat Muslim Indonesia, tetapi juga mengindikasikan beban operasional yang semakin berat bagi aparat pemerintah yang mengelolanya. Dalam perspektif manajemen organisasi, peningkatan volume layanan secara signifikan tanpa diimbangi dengan

penyesuaian struktural akan berpotensi menimbulkan dekapasitasi organisasi, di mana kapasitas sumber daya dan struktur yang ada tidak lagi mampu menampung beban kerja secara efektif.

Kementerian Agama Republik Indonesia memiliki peran strategis dalam penyelenggaraan pelayanan keagamaan bagi masyarakat, salah satunya adalah pengelolaan ibadah haji dan umroh. Sebagai negara dengan populasi Muslim terbesar di dunia, Indonesia menghadapi tantangan kompleks dalam memberikan pelayanan optimal kepada jutaan calon jamaah yang setiap tahun mendaftar untuk menunaikan ibadah haji dan umroh.

Kompleksitas ini mencakup aspek administratif, logistik, keuangan, pembinaan, hingga koordinasi dengan pemerintah Arab Saudi. Di tingkat internasional, penyelenggaraan ibadah haji diatur melalui berbagai kesepakatan bilateral dan multilateral yang melibatkan pemerintah Arab Saudi sebagai tuan rumah dan negara-negara anggota OIC sebagai negara asal jamaah. Kingdom of Saudi Arabia telah melakukan serangkaian reformasi besar-besaran terkait pengelolaan haji dan umroh melalui program Vision 2030, yang di dalamnya termasuk peningkatan kapasitas infrastruktur, digitalisasi pelayanan, dan penataan kuota jamaah secara lebih ketat.

Bagi Indonesia, reformasi eksternal ini menuntut respons internal berupa peningkatan kapasitas kelembagaan yang tidak lagi dapat dijawab dengan struktur birokrasi konvensional. Kebutuhan untuk menyelaraskan standar pelayanan nasional dengan perkembangan regulasi internasional menjadi salah satu pemicu struktural yang mendorong terjadinya perubahan kelembagaan.

Dalam perkembangan terkini, terjadi dinamika kebijakan penting terkait pemisahan atau diferensiasi pengelolaan urusan haji dan umroh di lingkungan Kementerian Agama. Undang-Undang (UU) Nomor 14 Tahun 2025 tentang Perubahan Ketiga atas UU Nomor 8 Tahun 2019 tentang Penyelenggaraan Ibadah Haji dan Umrah. Pembentukan Kementerian Haji dan Umrah: UU No. 14 Tahun 2025 mengamanatkan pembentukan lembaga pemerintah setingkat kementerian yang khusus mengurus penyelenggaraan ibadah haji dan umrah. Sebelumnya, urusan ini berada di bawah Direktorat Jenderal Penyelenggaraan Haji dan Umrah (Ditjen PHU) Kementerian Agama.

Kebijakan ini lahir sebagai respons terhadap perbedaan karakteristik, regulasi, dan kebutuhan pelayanan antara haji (yang bersifat wajib dan diatur ketat dengan sistem kuota) dengan umroh (yang bersifat sunnah dan lebih fleksibel). Pemisahan urusan ini bertujuan untuk meningkatkan spesialisasi, profesionalisme, dan kualitas pelayanan masing-masing jenis ibadah (Kementerian Agama RI, 2023). Pemisahan kelembagaan pengelolaan haji dan umroh bukanlah praktik yang sepenuhnya baru dalam konteks global.

Beberapa negara dengan populasi Muslim besar telah lebih dahulu melakukan reorganisasi institusional serupa. Malaysia, misalnya, membentuk Tabung Haji (Lembaga Tabung Haji) sebagai badan berkanun khusus yang mengelola aspek keuangan dan operasional haji secara terpisah dari struktur kementerian agama utama. Demikian pula, Turki membentuk Diyanet İşleri Başkanlığı dengan unit khusus pengelolaan haji yang memiliki otonomi operasional relatif tinggi. Pengalaman negara-negara tersebut menunjukkan bahwa diferensiasi

kelembagaan berkorelasi positif dengan peningkatan efisiensi layanan dan akuntabilitas pengelolaan dana jamaah. Namun demikian, setiap reorganisasi kelembagaan secara inheren membawa risiko disrupsi internal berupa resistensi birokrasi, kebingungan peran, dan fragmentasi koordinasi antar unit kerja. Oleh karena itu, keberhasilan transformasi kelembagaan sangat bergantung pada bagaimana proses manajemen perubahan dijalankan, bukan semata pada desain struktural yang ideal.

Implementasi pemisahan urusan menghadirkan tantangan manajerial: bagaimana membangun dukungan internal, mengelola resistensi, merancang visi yang jelas, dan memastikan perubahan bertahan lama. Untuk itu, analisis berbasis Manajemen Perubahan khususnya Grand Teori Kotter cukup relevan karena menawarkan kerangka tahapan praktis dan intervensi yang fokus pada menghasilkan momentum serta melembagakan praktik baru. Secara akademis, fenomena pemisahan kelembagaan haji dan umroh di Indonesia membuka ruang kajian yang substantif dalam disiplin ilmu manajemen dakwah dan administrasi publik. Berbagai studi terdahulu telah banyak membahas aspek operasional dan hukum penyelenggaraan haji, namun kajian yang secara sistematis menganalisis proses transisi organisasi dalam konteks reorganisasi kelembagaan keagamaan masih sangat terbatas. Khususnya, penggunaan kerangka manajemen perubahan organisasi untuk memahami dinamika internal birokrasi keagamaan merupakan area yang belum banyak dieksplorasi. Kekosongan literatur ini menjadi justifikasi ilmiah bagi penelitian ini untuk mengisi gap knowledge dengan menerapkan Model Kotter sebagai pisau analisis yang mampu membedah proses perubahan secara

longitudinal dan komprehensif. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya menjawab pertanyaan praktis terkait implementasi kebijakan, tetapi juga memberikan kontribusi teoritis terhadap perkembangan literatur manajemen perubahan di sektor publik keagamaan.

Kajian-kajian terdahulu tentang manajemen perubahan organisasi di sektor publik Indonesia umumnya lebih banyak fokus pada sektor korporasi atau institusi bisnis, sementara penelitian spesifik tentang manajemen perubahan di lembaga pelayanan keagamaan, khususnya dalam konteks pemisahan urusan haji dan umroh, masih sangat terbatas. Beberapa studi seperti penelitian Hidayat (2022) membahas reformasi birokrasi di Kementerian Agama secara umum, namun belum menyentuh aspek spesifik diferensiasi layanan ibadah. Sementara itu, penelitian Nurhadi (2023) mengkaji pelayanan haji dari perspektif manajemen operasional, tetapi belum menggunakan kerangka manajemen perubahan secara komprehensif. Oleh karena itu, penelitian ini mengisi kekosongan literatur dengan menggunakan model 8 tahapan perubahan John P. Kotter sebagai *grand theory*. Model Kotter dipilih karena telah terbukti efektif dalam konteks perubahan organisasi berskala besar, memiliki tahapan yang jelas dan terukur, serta aplikatif dalam berbagai konteks organisasi termasuk sektor publik. Kotter (1996; 2012) menekankan pentingnya membangun *sense of urgency*, membentuk koalisi pemandu, mengkomunikasikan visi perubahan, memberdayakan karyawan, menciptakan *quick wins*, mengkonsolidasikan kemajuan, dan melembagakan pendekatan baru dalam budaya organisasi.

Model Kotter dipandang sangat relevan dalam konteks birokrasi keagamaan karena karakteristik organisasi pemerintah yang memiliki hierarki rigid, prosedur baku, dan kultur institusional yang kuat. Dalam konteks seperti itu, perubahan tidak dapat terjadi hanya berdasarkan instruksi top-down, melainkan memerlukan proses persuasi, pemberdayaan, dan institusionalisasi yang sistematis. Delapan tahapan Kotter menyediakan peta jalan yang memungkinkan analisis kritis terhadap setiap fase transisi, mulai dari pelepasan kondisi status quo (unfreezing), pelaksanaan perubahan (changing), hingga pengkristalan norma baru (refreezing). Dalam konteks pemisahan urusan haji dan umroh, ketiga fase tersebut tercermin pada kebutuhan untuk: pertama, meyakinkan seluruh pemangku kepentingan akan urgensi reorganisasi; kedua, menjalankan transisi struktural dan fungsional secara terkontrol; dan ketiga, memastikan bahwa struktur dan pola kerja baru menjadi norma yang mapan dan berkelanjutan.

Pemilihan Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Barat sebagai lokus penelitian didasarkan pada pertimbangan strategis yang bersifat struktural dan kebijakan. Pertama, Kanwil Kementerian Agama Provinsi Jawa Barat merupakan salah satu satuan kerja vertikal terbesar di Indonesia yang menjadi ujung tombak (implementing agency) dalam menerjemahkan kebijakan pemisahan urusan haji dan umroh sebagaimana diamanatkan dalam Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2025 ke dalam tataran operasional di daerah. Dengan demikian, seluruh proses adaptasi organisasi, mulai dari penerimaan visi dari pusat, penyesuaian struktur di tingkat wilayah, hingga strategi implementasi teknis, tercermin secara nyata pada level ini.

Kedua, sebagai institusi vertikal tingkat provinsi, Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Barat memiliki peran koordinatif terhadap seluruh Kantor Kementerian Agama Kabupaten/Kota di wilayah Jawa Barat, sehingga dinamika manajemen perubahan yang terjadi di tingkat provinsi akan sangat menentukan arah dan keberhasilan implementasi kebijakan secara regional. Jawa Barat juga tercatat sebagai salah satu provinsi dengan jumlah jamaah haji dan umroh terbesar di Indonesia, sehingga dampak kebijakan pemisahan urusan akan sangat terasa pada level ini. Hal ini menjadikan level provinsi sebagai locus yang paling relevan untuk menganalisis tahapan perubahan organisasi secara komprehensif namun tetap kontekstual dan dapat diakses secara empiris oleh peneliti.

Ketiga, perubahan kebijakan pemisahan urusan haji dan umroh merupakan bentuk transformasi organisasi berskala besar yang melibatkan aspek struktural, kultural, dan politik birokrasi. Karakteristik ini lebih tepat dianalisis menggunakan Model Kotter yang menekankan peran kepemimpinan strategis, pembentukan koalisi pendorong, serta komunikasi visi perubahan—yang pada level provinsi dapat diamati secara konkret melalui proses penerimaan, penerjemahan, dan penyesuaian kebijakan pusat oleh pimpinan serta pegawai di lingkungan Kanwil.

Keempat, pemilihan lokus di Kanwil Kementerian Agama Provinsi Jawa Barat memungkinkan peneliti untuk memperoleh pemahaman yang lebih mendalam dan sekaligus aksesibel mengenai proses manajemen perubahan pada tahap penerimaan kebijakan, penerjemahan visi pusat ke konteks regional, dan pengambilan keputusan operasional, tanpa mengabaikan kompleksitas manajerial

yang dihadapi. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan mampu menghasilkan analisis yang komprehensif serta rekomendasi yang bersifat strategis-operasional bagi penguatan manajemen perubahan dalam kebijakan publik keagamaan di tingkat wilayah.

Dengan memilih Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Barat sebagai lokus, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis secara mendalam bagaimana tahapan perubahan menurut Model Kotter diterima, dijalankan, dan diinstitusionalisasikan pada level provinsi dalam konteks kebijakan pemisahan urusan haji dan umroh, sekaligus mengidentifikasi kesenjangan antara kerangka teoritis dan praktik birokrasi yang terjadi di lapangan.

B. Fokus Penelitian

Berdasarkan latar belakang di atas, penelitian ini difokuskan pada implementasi penerapan Manajemen Perubahan menurut Grand Teori Kotter dalam proses adaptasi kebijakan pemisahan urusan haji dan umroh di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Barat, yang dirumuskan ke dalam tiga pertanyaan penelitian berikut :

1. Bagaimana penciptaan urgensi, pembentukan koalisi pemandu, dan perumusan visi awal (Tahap 1–3) dilaksanakan oleh Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Barat dalam kebijakan pemisahan urusan haji dan umroh?

2. Bagaimana komunikasi visi perubahan, pemberdayaan pegawai, pencapaian keberhasilan jangka pendek, dan konsolidasi momentum perubahan (Tahap 4–7) dilaksanakan kepada pegawai, mitra kerja, dan masyarakat?
3. Bagaimana pelembagaan perubahan dalam budaya kerja organisasi (Tahap 8) dilaksanakan sehingga kebijakan pemisahan urusan haji dan umroh menjadi kebiasaan tetap dalam praktik kerja organisasi?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan Umum untuk menganalisis dan mendeskripsikan implementasi manajemen perubahan berdasarkan Grand Teori Kotter dalam adaptasi kebijakan pemisahan urusan haji dan umroh pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Barat. Tujuan umum tersebut secara epistemologis bertujuan untuk menghasilkan deskripsi tebal (*thick description*) tentang fenomena perubahan kelembagaan yang sedang berlangsung. Dengan menggunakan pendekatan kualitatif studi kasus, penelitian ini berupaya mengungkap makna, interpretasi, dan pengalaman subjektif para pelaku organisasi dalam menghadapi transisi kelembagaan. Hasil analisis diharapkan mampu memberikan pemahaman kontekstual yang mendalam, bukan sekadar generalisasi statistik, mengenai bagaimana sebuah organisasi birokrasi keagamaan besar menavigasi dinamika perubahan struktural yang diatur oleh undang-undang. Tujuan umum ini juga menjadi landasan bagi penarikan rekomendasi strategis yang bersifat preskriptif bagi pengelolaan perubahan kebijakan publik keagamaan di masa mendatang.

Tujuan Khusus :

1. Menggambarkan bagaimana rasa urgensi terhadap kebutuhan perubahan diciptakan dan dipahami oleh pimpinan serta pegawai di lingkungan Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Barat.
2. Menganalisis bagaimana visi perubahan disampaikan dan dipahami oleh seluruh pegawai, mitra kerja, dan masyarakat yang berkepentingan.
3. Menjelaskan bagaimana proses penguatan dan pelembagaan perubahan dilakukan agar kebijakan pemisahan urusan haji dan umroh menjadi bagian yang tetap dari budaya kerja organisasi.

Tujuan khusus pertama berorientasi pada identifikasi mekanisme penciptaan kesadaran kolektif (*collective awareness*) di kalangan aparatur sipil negara (ASN). Hal ini mencakup analisis terhadap strategi komunikasi persuasif, penggunaan data dan bukti empiris, serta peran kepemimpinan dalam membentuk persepsi mendesaknya perubahan. Tujuan khusus kedua berfokus pada evaluasi efektivitas komunikasi organisasi (*organizational communication*) dalam konteks perubahan, termasuk pengkajian saluran formal dan informal, gaya komunikasi kepemimpinan, dan tingkat noise atau hambatan komunikasi yang terjadi. Tujuan khusus ketiga mengarah pada analisis mekanisme institusionalisasi, meliputi integrasi perubahan ke dalam sistem perencanaan strategis, penyesuaian sistem reward dan punishment, serta internalisasi nilai-nilai baru melalui proses sosialisasi dan pelatihan berkelanjutan. Ketiga tujuan khusus ini secara kumulatif akan memberikan gambaran lengkap mengenai kondisi actual dari implementasi manajemen

perubahan di lokus penelitian. Menjelaskan bagaimana proses penguatan dan pelebagaan perubahan dilakukan agar kebijakan pemisahan urusan haji dan umroh menjadi bagian yang tetap dari budaya kerja organisasi

D. Kegunaan Penelitian

1. Kegunaan Teoritis (Akademik)

Penelitian ini memberikan kontribusi pada literatur manajemen perubahan dalam konteks manajemen dakwah keagamaan dengan menempatkan Grand Teori Kotter sebagai kerangka analisis utama. Temuan dapat memperkaya kajian kasus implementasi perubahan kebijakan di institusi pemerintah dan memperluas pemahaman tentang adaptasi teori perubahan ke konteks birokrasi agama.

Secara lebih spesifik, kontribusi teoritis penelitian ini meliputi beberapa aspek. Pertama, penelitian ini menguji validitas eksternal Model Kotter dalam konteks birokrasi pemerintahan Indonesia yang berdimensi keagamaan, yang secara ontologis memiliki karakteristik berbeda dari sektor korporat tempat model tersebut awalnya dikembangkan. Kedua, penelitian ini memperluas cakupan literatur manajemen dakwah dengan memasukkan dimensi organisasional dan administratif ke dalam diskursus yang selama ini lebih banyak didominasi oleh kajian substantif keagamaan. Ketiga, penelitian ini menghasilkan konseptualisasi kontekstual terkait mekanisme pelebagaan perubahan di sektor publik keagamaan yang dapat menjadi rujukan bagi penelitian-penelitian lanjutan di masa depan. Dengan demikian, kegunaan teoritis penelitian ini tidak terbatas pada

pengaplikasian teori yang sudah ada, tetapi juga pada pengembangan pemikiran keilmuan di bidang manajemen dakwah dan administrasi publik keagamaan.

2. Kegunaan Praktis (Organisatoris)

Hasil penelitian diharapkan memberikan masukan praktis bagi Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Barat dalam merancang intervensi perubahan yang lebih terstruktur: strategi komunikasi, desain keberhasilan jangka pendek, mekanisme pemberdayaan ASN, dan langkah-langkah institusionalisasi yang memperkuat keberlanjutan pemisahan urusan haji dan umroh.

Dalam aspek praktis, temuan penelitian ini diharapkan dapat dijadikan bahan pertimbangan bagi para pengambil kebijakan dalam merumuskan roadmap implementasi pemisahan urusan haji dan umroh yang lebih manusiawi dan berkelanjutan. Masukan strategis yang dihasilkan meliputi rekomendasi teknis terkait desain program komunikasi internal, pola pembentukan dan pemberdayaan tim penggerak perubahan (change coalition), strategi identifikasi dan perayaan quick wins, serta mekanisme monitoring dan evaluasi budaya organisasi pasca-restrukturisasi. Selain itu, bagi para praktisi manajemen dakwah di tingkat regional dan lokal, hasil penelitian ini dapat menjadi panduan adaptif untuk mengantisipasi dampak trickle-down dari kebijakan pusat. Dengan demikian, kegunaan praktis penelitian ini bersifat multi-level, mencakup level pusat sebagai policy

maker, level regional sebagai koordinator, dan level lokal sebagai implementor teknis.

E. Tinjauan Pustaka

Bagian tinjauan pustaka ini memaparkan kajian teori dan konsep yang digunakan sebagai landasan dalam penelitian ini. Teori yang dipilih adalah teori yang dipandang paling relevan dan memiliki kesesuaian langsung dengan topik dan fokus penelitian, yaitu implementasi manajemen perubahan dalam konteks kebijakan pemisahan urusan haji dan umroh.

Pemilihan teori dalam penelitian ini didasarkan pada prinsip relevansi ontologis dan epistemologis. Secara ontologis, teori yang dipilih harus mampu menjelaskan realitas yang diteliti, yaitu proses perubahan organisasi birokrasi yang kompleks dan multi-dimensi. Secara epistemologis, teori tersebut harus memungkinkan peneliti untuk memperoleh pengetahuan yang valid melalui pengalaman dan interpretasi para pelaku organisasi. Grand Teori Kotter dipilih sebagai teori utama karena memenuhi kedua kriteria tersebut: secara ontologis, model delapan tahapannya mencakup seluruh spektrum dinamika perubahan organisasi; secara epistemologis, tahapan-tahapannya bersifat operasional dan dapat diobservasi secara empiris melalui metode kualitatif. Selain itu, pemilihan teori pendukung seperti teori kualitas pelayanan publik (SERVQUAL) dan teori perubahan kelembagaan dilakukan untuk memberikan kerangka multi-perspektif yang memperkuat analisis dan menjawab kompleksitas fenomena yang diteliti.

1. Teori Manajemen Perubahan: Model Delapan Tahapan Kotter

Teori utama yang digunakan dalam penelitian ini adalah Model Delapan Tahapan Perubahan yang dikembangkan oleh John P. Kotter. Teori ini pertama kali dipublikasikan dalam buku *Leading Change* (Kotter, 1996) dan disempurnakan dalam edisi kedua (Kotter, 2012). Model ini menjelaskan bahwa keberhasilan perubahan organisasi berskala besar memerlukan delapan tahapan yang harus dilalui secara sistematis, yaitu: (1) menciptakan rasa urgensi, (2) membentuk tim penggerak perubahan, (3) merumuskan visi dan strategi perubahan, (4) mengkomunikasikan visi perubahan, (5) memberdayakan pegawai untuk bertindak, (6) menciptakan keberhasilan jangka pendek, (7) mempertahankan momentum perubahan, dan (8) melembagakan perubahan dalam budaya organisasi.

Kedelapan tahapan tersebut membentuk sebuah siklus yang saling bergantung dan tidak dapat diloncati tanpa mengurangi probabilitas keberhasilan. Tahapan pertama dan kedua berada pada fase pencairan (*unfreezing*), di mana organisasi dilepaskan dari kondisi keseimbangan statisnya melalui penciptaan ketidakpuasan terhadap status quo dan pembentukan koalisi kekuasaan yang mendukung perubahan. Tahapan ketiga hingga ketujuh berada pada fase perubahan (*changing*), di mana visi dirumuskan, dikomunikasikan, diimplementasikan, dan diperkuat melalui serangkaian kemenangan jangka pendek yang membangun kredibilitas dan momentum. Tahapan kedelapan berada pada fase pembekuan kembali (*refreezing*), di mana perubahan dikristalkan menjadi bagian dari sistem nilai, norma, dan prosedur organisasi. Dalam konteks pemisahan urusan haji dan umroh, seluruh siklus ini menjadi relevan karena reorganisasi kelembagaan

merupakan perubahan berskala besar yang mengguncang fondasi struktural dan kultural organisasi.

Dalam penelitian ini, tiga dari delapan tahapan Kotter dijadikan fokus utama, yaitu tahap pertama (penciptaan urgensi), tahap keempat (komunikasi visi), dan tahap kedelapan (pelembagaan perubahan). Pemilihan ketiga tahapan ini didasarkan pada pertimbangan bahwa ketiganya mewakili tiga fase penting dalam perubahan: awal, tengah, dan akhir, serta relevansinya yang tinggi dengan konteks pemisahan kelembagaan haji dan umroh.

Pertimbangan pemilihan ketiga tahapan tersebut didasarkan pada beberapa rasional ilmiah. Pertama, ketiga tahapan tersebut merupakan titik-titik kritis (*critical points*) dalam kurva perubahan organisasi di mana kegagalan paling sering terjadi. Berbagai studi empiris menunjukkan bahwa sebagian besar inisiatif perubahan gagal pada fase awal karena kurangnya rasa urgensi yang genuine, pada fase pertengahan karena visi yang tidak tersebar luas, atau pada fase akhir karena perubahan tidak dilembagakan dan mengalami regresi ke praktik lama. Kedua, ketiga tahapan tersebut memiliki karakteristik yang paling mudah diobservasi dan diverifikasi melalui metode kualitatif berbasis wawancara mendalam dan observasi partisipatif. Ketiga, dalam konteks kebijakan pemisahan urusan haji dan umroh, ketiga fase tersebut memiliki implikasi praktis yang paling signifikan bagi kualitas pelayanan publik, sehingga analisis mendalam terhadapnya akan menghasilkan rekomendasi yang paling bernilai tambah bagi perbaikan kebijakan.

2. Konsep Pelayanan Publik

Konsep pelayanan publik digunakan sebagai kerangka pendukung untuk memahami tujuan akhir dari perubahan kelembagaan yang diteliti. Pelayanan publik adalah segala bentuk kegiatan yang dilakukan oleh pemerintah untuk memenuhi kebutuhan masyarakat. Kualitas pelayanan publik menurut Zeithaml, Parasuraman, dan Berry (1990) dapat dilihat dari lima aspek: tersedianya sarana yang memadai, keandalan dalam memberikan layanan, kemampuan merespons kebutuhan dengan cepat, kemampuan memberikan jaminan kepercayaan, dan kepedulian terhadap pengguna layanan.

Dalam penelitian ini, konsep pelayanan publik digunakan untuk menjelaskan mengapa pemisahan urusan haji dan umroh diperlukan, yaitu agar masing-masing jenis ibadah mendapat penanganan yang lebih fokus dan berkualitas demi kepuasan dan keselamatan jamaah.

3. Konsep Perubahan Kelembagaan

Perubahan kelembagaan adalah proses penataan ulang struktur, fungsi, dan tanggung jawab dalam sebuah organisasi atau lembaga pemerintahan. Perubahan ini dapat berupa penggabungan, pemisahan, atau pembentukan lembaga baru sesuai kebutuhan. Dalam konteks penelitian ini, pemisahan urusan haji dan umroh dari Kementerian Agama ke Kementerian Haji dan Umroh merupakan bentuk perubahan kelembagaan yang berdampak langsung pada struktur organisasi, tugas dan fungsi pegawai, serta sistem pelayanan kepada masyarakat.

Dalam konteks administrasi publik Indonesia, konsep pelayanan publik telah mengalami evolusi dari pendekatan birokrasi tradisional menuju pendekatan pelayanan prima (*service excellence*). Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik menjadi tonggak penting yang mengamanatkan seluruh instansi pemerintah untuk melaksanakan reformasi pelayanan publik berbasis hak dasar warga negara. Dalam konteks keagamaan, pelayanan publik memiliki dimensi khusus karena bersinggungan dengan kebutuhan spiritual masyarakat yang bersifat sakral dan sensitif. Pelayanan haji dan umroh, oleh karena itu, tidak dapat dinilai hanya dari efisiensi administratif semata, tetapi juga harus dinilai dari aspek keamanan, kenyamanan, dan pemenuhan tuntutan syariah. Konsep pelayanan publik dalam penelitian ini berfungsi sebagai landasan normatif untuk menilai apakah perubahan kelembagaan yang terjadi benar-benar mengarah pada peningkatan kualitas layanan bagi jamaah, atau justru menimbulkan fragmentasi pelayanan yang merugikan stakeholders.

Secara teoritis, perubahan kelembagaan dapat dipahami melalui berbagai perspektif. Perspektif struktural-fungsional memandang perubahan kelembagaan sebagai respons adaptif organisasi terhadap perubahan lingkungan eksternal, di mana struktur baru dibentuk untuk menjalankan fungsi-fungsi yang tidak lagi dapat ditampung oleh struktur lama. Perspektif institusionalisasi, sebagaimana dikembangkan oleh Selznick (1957) dan diperkaya oleh Zucker (1977), menekankan bahwa perubahan kelembagaan tidak hanya bersifat instrumental, tetapi juga bersifat simbolik dan kultural, di mana nilai-nilai dan mitos organisasi ikut bertransformasi. Dalam konteks pemisahan urusan haji dan umroh, perspektif

institusionalisasi menjadi relevan karena reorganisasi tersebut tidak hanya mengubah bagan organisasi, tetapi juga mengubah identitas kolektif, loyalitas departemen, dan cara pandang pegawai terhadap misi organisasi. Pemahaman multi-perspektif ini memungkinkan penelitian ini untuk melampaui analisis struktural formal dan menelusuri dimensi-dimensi informal yang turut menentukan keberhasilan atau kegagalan perubahan.

F. Langkah – Langkah Penelitian

1. Pendekatan dan Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian ini bertujuan untuk memahami secara mendalam, holistik, dan kontekstual mengenai fenomena implementasi manajemen strategik dalam adaptasi kebijakan pemisahan urusan haji dan umroh di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Barat, yang merupakan proses kompleks dan unik (Creswell, 2013, hlm. 43).

Pendekatan kualitatif dipilih atas pertimbangan ontologis dan epistemologis yang fundamental. Secara ontologis, realitas yang diteliti dalam penelitian ini bersifat konstruktivis, di mana makna perubahan tidak bersifat objektif dan tunggal, melainkan dibangun secara intersubjektif oleh para pelaku organisasi melalui interaksi, interpretasi, dan negosiasi. Setiap individu dalam organisasi memiliki versi tersendiri tentang apa yang terjadi, mengapa perubahan diperlukan, dan bagaimana perubahan tersebut mempengaruhi kehidupan kerja mereka. Secara epistemologis, penelitian ini menganut paradigma interpretatif yang meyakini

bahwa pemahaman terdalam terhadap fenomena sosial hanya dapat diperoleh melalui keterlibatan empiris dengan subjek penelitian dalam konteks alaminya. Pendekatan kualitatif memungkinkan peneliti untuk menangkap nuansa, kontradiksi, dan kompleksitas yang tidak dapat direduksi menjadi angka-angka statistik. Oleh karena itu, penelitian ini secara metodologis menolak reduksionisme positivis dan memilih holisme hermeneutis sebagai jalan untuk memahami dinamika manajemen perubahan di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Barat.

Metode penelitian yang digunakan adalah studi kasus (*case study*). Studi kasus digunakan ketika peneliti ingin mengkaji secara mendalam suatu fenomena kontemporer dalam konteks kehidupan nyata, terutama ketika batas antara fenomena dan konteks tidak tampak secara tegas (Yin, 2018, *Case Study Research and Applications*, hlm. 15-18). Fokus penelitian pada satu unit spesifik (Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Barat) dalam konteks adaptasi kebijakan pemisahan urusan. Memungkinkan peneliti untuk mengeksplorasi secara intensif proses, interaksi, dan alasan mendalam di balik keputusan manajerial (formulasi, implementasi, evaluasi). Menjadikannya metode yang kuat menjawab pertanyaan *how* dan *why* (Yin, 2018, hlm. 15).

Studi kasus dipilih sebagai metode karena beberapa alasan metodologis yang kuat. Pertama, fenomena pemisahan urusan haji dan umroh merupakan peristiwa kontemporer yang sedang berlangsung, sehingga peneliti tidak dapat mengontrol variabel-variabel secara eksperimental. Studi kasus memungkinkan pengkajian fenomena tersebut dalam konteksnya yang alami tanpa manipulasi

artificial. Kedua, batas antara fenomena perubahan kelembagaan dengan konteks organisasi Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Barat tidak dapat dipisahkan secara tegas; fenomena tersebut terjalin erat dengan sejarah, politik internal, struktur kekuasaan, dan kultur organisasi. Studi kasus memungkinkan analisis terhadap keseluruhan sistem tersebut sebagai satu kesatuan. Ketiga, studi kasus memungkinkan penggunaan berbagai sumber data (triangulasi) untuk membangun validity konstruk yang kuat. Dalam penelitian ini, data dari wawancara, observasi, dan dokumentasi akan saling memperkuat untuk membentuk gambaran yang komprehensif dan kredibel.

Perlu ditegaskan bahwa penelitian ini secara konsisten berfokus pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Barat sebagai unit analisis tunggal. Meskipun kebijakan pemisahan urusan haji dan umroh merupakan kebijakan nasional yang dirumuskan dan diarahkan dari level pusat melalui Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2025, dinamika penerimaan, penerjemahan, dan implementasi kebijakan tersebut pada tataran operasional justru paling nyata teramati pada level satuan kerja vertikal di daerah, salah satunya Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Barat. Unit analisis tunggal ini dipilih secara purposive dengan pertimbangan bahwa kedalaman analisis lebih diutamakan daripada generalisasi luas, serta pertimbangan aksesibilitas data primer dan sekunder yang lebih memungkinkan pada level provinsi dibandingkan level pusat. Dengan demikian, hasil penelitian ini bersifat kontekstual-spesifik namun tetap memiliki relevansi teoritis yang dapat ditransfer ke konteks organisasi serupa

melalui proses analytical generalization sebagaimana dikonsepsikan oleh Yin (2018).

3. Lokasi dan Waktu Penelitian

1. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian ini adalah Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Barat, khususnya unit kerja yang menangani urusan haji dan umroh. Pemilihan lokasi ini bersifat purposive (bertujuan) karena Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Barat merupakan representasi institusi pemerintah vertikal di daerah yang secara struktural bertanggung jawab dalam menerjemahkan dan mengimplementasikan kebijakan pemisahan urusan haji dan umroh di salah satu provinsi dengan jumlah jamaah terbesar di Indonesia, sehingga menyediakan data yang kaya dan relevan dengan fokus manajerial.

Secara spesifik, lokasi penelitian mencakup lingkungan Kepala Kantor Wilayah, Bidang Penyelenggaraan Haji dan Umrah (PHU), serta Sub Bagian Organisasi, Kepegawaian, dan Tata Laksana yang menjadi unit kunci dalam proses adaptasi struktural di tingkat provinsi. Pemilihan unit-unit tersebut didasarkan pada peran strategisnya dalam siklus manajemen perubahan: Kepala Kantor Wilayah sebagai koordinator eksekutif di tingkat provinsi, Bidang PHU sebagai unit operasional yang mengalami transformasi fungsi secara langsung, dan Sub Bagian Orta-Kepegawaian sebagai unit perencana penyesuaian struktur organisasi di daerah. Lokasi

fisik penelitian berpusat di kompleks gedung Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Barat di Jalan Jenderal Sudirman Nomor 644, Kota Bandung, yang merupakan sentral koordinasi kebijakan keagamaan di wilayah Jawa Barat. Pemilihan lokasi tersebut memungkinkan peneliti untuk mengakses informan kunci, dokumen strategis, dan mengamati secara langsung dinamika koordinasi antar unit dalam proses transisi kelembagaan.

2. Waktu Penelitian

Waktu penelitian direncanakan untuk dilaksanakan dalam rentang waktu 3 (tiga) bulan efektif, terhitung sejak tahap persiapan, pengumpulan data di lapangan, hingga tahap analisis data dan penulisan laporan akhir. Rentang waktu tiga bulan tersebut dialokasikan secara proporsional untuk memastikan kedalaman dan kualitas data. Bulan pertama dialokasikan untuk tahap persiapan yang mencakup perizinan penelitian, penyusunan instrumen wawancara, uji coba instrumen, dan penentuan jadwal dengan informan kunci. Bulan kedua merupakan fase pengumpulan data intensif di lapangan, di mana peneliti melakukan wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan pengumpulan dokumentasi. Bulan ketiga dialokasikan untuk reduksi data, penyajian data, analisis tematik, verifikasi temuan, dan penyusunan laporan akhir. Penentuan waktu penelitian juga mempertimbangkan siklus kerja birokrasi Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Barat, di mana periode tersebut diharapkan mencakup momen-momen strategis

seperti rapat koordinasi antar unit, sosialisasi kebijakan, dan proses transisi administrasi yang dapat diamati secara langsung oleh peneliti.

3. Sumber Data Penelitian

Sumber data dalam penelitian kualitatif dibagi menjadi dua kategori, yaitu:

a. Data Primer

Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari subjek penelitian melalui wawancara mendalam (*in-depth interview*). Wawancara bertujuan mendapatkan perspektif langsung dari para pelaku terkait adaptasi kebijakan. Informan kunci (*key informants*) dalam penelitian ini ditetapkan melalui teknik Purposive Sampling dan mencakup peran berikut:

- a) Kepala Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Barat: Sebagai pihak yang bertanggung jawab atas penerimaan dan penerjemahan strategi adaptasi kebijakan di tingkat provinsi.
- b) Kepala Sub Bagian Organisasi, Kepegawaian, dan Tata Laksana Kanwil Kemenag Provinsi Jawa Barat: Pihak yang bertanggung jawab langsung atas implementasi pemisahan urusan di lapangan terkhusus kepada penyesuaian struktur keorganisasian di tingkat provinsi.
- c) Minimal 3 (Tiga) Orang ASN Pelaksana: Dipilih dari unit haji dan unit umroh untuk merepresentasikan perspektif pelaksana teknis yang mengalami langsung dampak pemisahan urusan.

Penentuan jumlah akhir akan mengacu pada prinsip saturasi data (Miles, Huberman, & Saldana, 2014, hlm. 55).

- d) Minimal 3 (Tiga) Orang Jamaah Haji/Umroh: Dipilih sebagai penerima layanan untuk memberikan perspektif tentang efektivitas dan outcome dari kebijakan pemisahan urusan.

Penentuan informan kunci mengacu pada prinsip kredibilitas, aksesibilitas, dan relevansi. Kredibilitas berarti informan memiliki posisi, pengetahuan, atau pengalaman yang memadai untuk memberikan informasi akurat dan mendalam. Aksesibilitas berarti informan dapat dijangkau dan bersedia untuk berpartisipasi dalam penelitian. Relevansi berarti pengalaman dan perspektif informan secara langsung berkaitan dengan fokus penelitian. Teknik snowball sampling juga dipertimbangkan untuk mengidentifikasi informan tambahan yang mungkin tidak terdeteksi pada tahap awal tetapi memiliki informasi penting terkait proses perubahan. Seluruh informan akan diinformasikan secara lengkap mengenai tujuan penelitian, prosedur, dan jaminan kerahasiaan identitas sesuai dengan prinsip etika penelitian.

b. Data Sekunder

Data sekunder adalah data pendukung yang relevan dengan fokus penelitian, diperoleh dari dokumentasi resmi. Data ini meliputi:

- a) Struktur Organisasi Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Barat (sebelum dan sesudah pemisahan urusan).

- b) Dokumen Kebijakan Pemisahan Urusan Haji dan Umroh (SK, Juknis, Juklak).
- c) Dokumen Rencana Strategis (Renstra) dan Program Kerja Tahunan.
- d) Standar Operasional Prosedur (SOP) pelayanan haji dan umroh.
- e) Data statistik jamaah haji dan umroh.
- f) Laporan Kinerja dan Evaluasi pelayanan haji dan umroh.

Data sekunder memiliki fungsi penting dalam penelitian ini. Pertama, sebagai bahan triangulasi untuk memverifikasi dan memperkuat data primer yang diperoleh dari wawancara dan observasi. Kedua, sebagai konteks historis dan kebijakan yang membantu peneliti memahami latar belakang dan rasional dari perubahan yang terjadi. Ketiga, sebagai bahan analisis dokumen yang dapat mengungkapkan dinamika politik kebijakan, perubahan prioritas, dan evolusi pemikiran manajerial yang mungkin tidak terekspresikan secara eksplisit dalam wawancara. Keempat, data sekunder seperti Renstra dan laporan kinerja menyediakan indikator objektif yang dapat digunakan untuk mengkontraskan persepsi subjektif informan dengan fakta-fakta administratif, sehingga memperkaya analisis dan meningkatkan validitas temuan.

4. Teknik Pengumpulan Data

Untuk mencapai kedalaman data yang holistik, penelitian ini menggunakan tiga teknik pengumpulan data utama:

- a. Observasi (Pengamatan Langsung)

Observasi dilakukan secara non-partisipan atau partisipasi pasif, di mana peneliti mengamati kegiatan pelayanan haji dan umroh, rapat koordinasi, dan interaksi organisasi tanpa terlibat langsung dalam proses tersebut. Fokus observasi adalah melihat implementasi pemisahan urusan dalam praktik sehari-hari, pola koordinasi antar unit, dan respons ASN terhadap perubahan kebijakan.

Observasi dalam penelitian ini dirancang secara sistematis dengan menggunakan panduan observasi (*observation guide*) yang disusun berdasarkan dimensi-dimensi penting dalam Model Kotter. Panduan tersebut mencakup aspek-aspek seperti: perilaku kepemimpinan dalam rapat koordinasi, simbol-simbol fisik perubahan (misalnya perubahan tanda tangan, logo, atau ruang kerja), interaksi antar pegawai dari unit yang dipisahkan, dan manifestasi budaya kerja baru dalam aktivitas rutin. Observasi non-partisipan dipilih untuk meminimalkan bias yang mungkin timbul akibat keterlibatan emosional peneliti, sementara tetap memungkinkan pengamatan yang cukup dekat untuk menangkap detail-detail penting. Selama observasi, peneliti mencatat field notes secara kontinu yang mencakup deskripsi faktual, refleksi interpretatif, dan catatan analitis. Field notes tersebut kemudian menjadi bahan reduksi data awal yang akan dihubungkan dengan data wawancara dan dokumentasi.

b. Wawancara Mendalam (*In-Depth Interview*)

Wawancara mendalam (*In-Depth Interview*) merupakan metode pengumpulan data yang dilakukan melalui pertemuan tatap muka antara peneliti dan informan untuk memahami pengalaman hidup informan dan bagaimana mereka memaknai pengalaman tersebut (Seidman, 2006, hlm. 9).

Dalam penelitian ini, wawancara bersifat semi-terstruktur, di mana peneliti menyiapkan panduan pertanyaan utama tetapi tetap fleksibel dalam mengeksplorasi jawaban informan. Wawancara ini bertujuan untuk menggali data tentang:

- a) Tahapan Formulasi Strategi (Analisis situasi dan perencanaan pemisahan).
- b) Tahapan Implementasi Strategi (Restrukturisasi, alokasi sumber daya, dan koordinasi).
- c) Tahapan Evaluasi Strategi (Pengukuran kinerja dan tindakan korektif).

Wawancara mendalam dalam penelitian ini dirancang dengan pendekatan fenomenologis yang berupaya menelusuri pengalaman hidup (*lived experience*) para pelaku organisasi dalam menghadapi perubahan. Setiap sesi wawancara direncanakan berlangsung antara 60 hingga 120 menit, tergantung pada kedalaman informasi dan ketersediaan waktu informan. Lokasi wawancara dipilih berdasarkan

kenyamanan informan, biasanya di ruang kerja informan atau ruang rapat yang memungkinkan privasi dan kedalaman jawaban.

Peneliti menggunakan teknik probing dan prompting untuk menggali informasi yang lebih dalam ketika informan memberikan jawaban yang bersifat permukaan. Seluruh wawancara direkam audio dengan izin informan dan dicatat secara verbatim untuk memastikan akurasi transkripsi. Transkrip wawancara kemudian dianalisis menggunakan teknik coding tematik untuk mengidentifikasi kategori, pola, dan tema yang relevan dengan fokus penelitian.

5. Dokumentasi

Dokumentasi dilakukan dengan mengumpulkan dokumen resmi Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Barat yang berkaitan dengan kebijakan, regulasi, program, SOP, dan laporan kinerja untuk memperkuat dan memverifikasi data yang diperoleh dari wawancara dan observasi.

Prosedur dokumentasi dalam penelitian ini mengikuti prinsip sistematis dan kritis. Peneliti mengumpulkan dokumen dari berbagai sumber resmi termasuk website Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Barat, arsip Sub Bagian Ortala-Kepegawaian, dan publikasi resmi terkait penyelenggaraan haji dan umroh di tingkat provinsi. Setiap dokumen yang dikumpulkan diberi kode identifikasi, dicatat sumbernya, dan dianalisis relevansinya terhadap fokus penelitian.

Dokumen kebijakan seperti SK, Juknis, dan Juklak dianalisis menggunakan teknik analisis isi (*content analysis*) untuk mengidentifikasi perubahan regulasi, pergeseran wewenang, dan evolusi prosedur operasional. Dokumen Renstra dan laporan kinerja dianalisis untuk melacak perubahan indikator kinerja dan target organisasi sebelum dan sesudah pemisahan urusan. Hasil analisis dokumen kemudian dihubungkan dengan data wawancara dan observasi untuk melihat konsistensi atau diskrepansi antara kebijakan formal dengan praktik aktual di lapangan.

6. Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan adalah model interaktif dari Miles, Huberman, dan Saldana (2014, hlm. 12), yang merupakan siklus kegiatan yang terjadi secara terus-menerus hingga penelitian selesai. Model ini terdiri dari empat komponen utama:

- a. Koleksi Data (*Data Collection*): Pengumpulan data primer dan sekunder di lapangan.
- b. Reduksi Data (*Data Reduction*): Proses pemilihan, pemusatan perhatian, dan penyederhanaan data mentah (transkrip wawancara dan catatan lapangan) yang relevan dengan pertanyaan penelitian. Reduksi data membantu menajamkan, mengklasifikasikan, dan membuang data yang tidak relevan.
- c. Penyajian Data (*Data Display*): Penyajian data dalam bentuk narasi, matriks, atau bagan yang terorganisir untuk mempermudah

pemahaman situasi yang sedang dihadapi dan mengidentifikasi pola hubungan antar variabel.

- d. Penarikan Kesimpulan dan Verifikasi (*Conclusion Drawing and Verification*): Penarikan kesimpulan tentatif dilakukan sejak awal pengumpulan data dan terus diverifikasi selama penelitian berlangsung untuk mencapai kesimpulan akhir yang kredibel dan teruji keabsahannya.

Model interaktif Miles, Huberman, dan Saldana dipilih karena memungkinkan fleksibilitas analisis sepanjang siklus penelitian, bukan hanya pada akhir pengumpulan data. Dalam praktiknya, analisis data dilakukan secara simultan dengan pengumpulan data. Setelah setiap wawancara, peneliti melakukan transkripsi segera (*immediate transcription*) diikuti dengan coding awal untuk mengidentifikasi konsep-konsep yang muncul. Coding awal ini kemudian memandu pertanyaan-pertanyaan lanjutan dalam wawancara berikutnya, sehingga proses pengumpulan data menjadi lebih fokus dan teoritis. Pada tahap reduksi, peneliti menggunakan teknik seleksi tematik untuk memilah data yang secara langsung berkaitan dengan tiga tahapan Kotter yang menjadi fokus. Data yang telah direduksi kemudian disajikan dalam bentuk matriks perbandingan informan, matriks kronologis perubahan, dan diagram alur proses untuk memfasilitasi identifikasi pola dan anomali. Penarikan kesimpulan dilakukan secara induktif dengan

membangun proposisi-proposisi tematis yang terus diuji melalui triangulasi sumber dan teknik.

7. Pengecekan Keabsahan Data

Untuk menjamin keabsahan (kredibilitas) temuan, penelitian ini menggunakan teknik Triangulasi, yaitu:

- a. **Triangulasi Sumber:** Membandingkan informasi yang diperoleh dari sumber yang berbeda (misalnya, membandingkan jawaban Kepala Kantor, Kepala Seksi, ASN pelaksana, dan jamaah tentang dampak pemisahan urusan).
- b. **Triangulasi Teknik:** Membandingkan informasi yang diperoleh dari metode pengumpulan data yang berbeda (misalnya, membandingkan hasil wawancara dengan dokumen resmi dan hasil observasi di lapangan).

Selain triangulasi, penelitian ini juga menerapkan teknik keabsahan tambahan untuk memperkuat kredibilitas temuan. Pertama, member checking, di mana peneliti mengembalikan hasil transkrip wawancara dan interpretasi awal kepada sejumlah informan untuk dikonfirmasi keakuratannya. Teknik ini memungkinkan informan memberikan koreksi atau penjelasan tambahan terhadap data yang telah diperoleh. Kedua, peer debriefing, di mana peneliti melakukan diskusi periodik dengan rekan sejawat atau dosen pembimbing untuk menguji validitas logis dan alternatif penafsiran terhadap data.

Ketiga, audit trail, yaitu pencatatan jejak audit yang sistematis mengenai seluruh proses penelitian mulai dari perumusan masalah, pemilihan informan, pengumpulan data, reduksi data, hingga penarikan kesimpulan. Audit trail memungkinkan pihak eksternal untuk melakukan pemeriksaan terhadap proses dan produk penelitian, sehingga meningkatkan transparansi dan keandalan temuan. Keempat, thick description, di mana peneliti menyajikan deskripsi yang kaya dan detail terhadap konteks penelitian sehingga pembaca dapat menarik kesimpulan sendiri berdasarkan data yang dipaparkan.

