

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Penelitian

Kinerja merupakan pencapaian hasil kerja, baik dari segi kualitas maupun kuantitas, yang diperoleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas utama dan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang telah diberikan kepadanya. Setiap lembaga pasti membutuhkan dukungan dari berbagai sumber daya dimilikinya, baik itu berupa aset maupun tenaga kerja. Oleh karena itu, yang paling utama adalah sumber daya manusia. Hal ini karena manusia merupakan penggerak utama dalam menjalankan berbagai aktivitas di dalam lembaga tersebut.

Namun, kenyataannya, kinerja di Indonesia masih menghadapi berbagai tantangan. Salah satu masalah utama adalah pegawai yang mengalami *burnout*, yaitu kondisi ketika mereka kehilangan energi, semangat, dan motivasi dalam bekerja. Faktor lingkungan kerja seperti ini menjadi penyebab rendahnya tingkat disiplin pegawai serta kurangnya dukungan dari berbagai arah. Hal-hal tersebut menjadi masalah dan dapat membuat kinerja menurun (Novayanti, 2024).

Sumber daya manusia merupakan aset terpenting dalam suatu lembaga, termasuk dalam sektor publik. Kinerja pegawai sangat dipengaruhi oleh bagaimana lembaga merencanakan dan mengelola sumber daya manusia yang dimilikinya. Dalam lingkungan Kementerian Agama Republik Indonesia, Direktorat Pesantren memiliki peran strategis dalam pengembangan pendidikan

agama di Indonesia. Oleh karena itu, penting untuk memahami bagaimana perencanaan sumber daya manusia dapat berkontribusi dalam meningkatkan kinerja pegawai di Direktorat ini.

Direktorat Pesantren di Kementerian Agama Republik Indonesia bertanggung jawab atas pengelolaan dan pengembangan pesantren di seluruh Indonesia. Tugas dan fungsi Direktorat ini mencakup pengawasan, pembinaan dan pengembangan kurikulum pendidikan di pesantren. Dengan jumlah pegawai yang cukup banyak, perencanaan sumber daya manusia yang efektif menjadi sangat penting untuk memastikan bahwa pegawai dapat melaksanakan tugasnya dengan baik. Dalam konteks ini perencanaan sumber daya manusia tidak hanya mencakup rekrutmen dan penempatan pegawai, tetapi juga mencakup pengembangan kompetensi dan peningkatan kinerja.

Meskipun Direktorat Pesantren memiliki peran yang penting, terdapat gejala masalah yang mengindikasikan bahwa kinerja pegawai belum optimal. Data menunjukkan bahwa kinerja pegawai belum optimal. Data menunjukkan bahwa kinerja pegawai belum optimal, termasuk adanya penurunan efektivitas program-program yang dilaksanakan serta keterbatasan dalam pelaksanaan pengembangan. Faktor-faktor seperti kurang optimalnya perencanaan karena adanya efisiensi anggaran, sehingga bisa menyebabkan kurangnya pelaksanaan peningkatan.

Perencanaan menurut John Douglas menekankan pentingnya perencanaan yang sistematis untuk mencapai tujuan lembaga. Douglas mengemukakan bahwa perencanaan mencakup pengkajian, perumusan tujuan, implementasi,

dan evaluasi atau pengendalian tujuan tersebut (Saeful Hilal, 2024). Sedangkan menurut Erly Suandy (2001:2), perencanaan itu proses menentukan tujuan lembaga dan kemudian menyajikan strategi, dan tindakan yang diperlukan untuk mencapai tujuan lembaga secara menyeluruh (Utama, 2021).

Perencanaan adalah tahapan penting yang harus dilaksanakan sebelum memulai proses pencapaian tujuan. tanpa perencanaan, aktivitas organisasi akan kehilangan arah karena tidak ada acuan yang dapat dijadikan panduan saat menjalankan kegiatan. Apabila perencanaan dilakukan dengan baik, maka langkah-langkah berikutnya dalam pelaksanaan akan berjalan lancar dan terstruktur. Dengan memahami kebutuhan pegawai dan merencanakan pengembangan kompetensi yang sesuai, Direktorat Pesantren dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan produktif.

Beberapa penelitian sebelumnya telah membahas hubungan antara perencanaan sumber daya manusia dan kinerja pegawai. Salah satunya, penelitian ini menunjukkan bahwa organisasi yang memiliki perencanaan sumber daya manusia yang baik cenderung memiliki kinerja pegawai yang lebih tinggi (Khaeruman et al., 2024). Kemudian, menekankan pentingnya pelatihan dan pengembangan dalam meningkatkan kinerja pegawai di sektor publik (Rachman, 2021).

Namun, masih terdapat kesenjangan dalam penelitian yang mengkaji secara spesifik peran perencanaan sumber daya manusia di Direktorat Pesantren. Penelitian ini bertujuan untuk mengisi kesenjangan tersebut dan memberikan

wawasan baru mengenai praktik perencanaan-perencanaan sumber daya manusia di Kementerian Agama Republik Indonesia.

Berdasarkan observasi yang dilakukan di Direktorat Pesantren, terlihat bahwa kinerja pegawai sudah baik, namun masih perlu ditingkatkan. Beberapa faktor di lapangan menunjukkan bahwa sebagian pegawai terjebak dalam rutinitas yang monoton. Penelitian ini memiliki urgensi yang tinggi, mengingat pentingnya peran Direktorat Pesantren dalam pengembangan pendidikan agama di Indonesia. Dengan meningkatkan tantangan dan kompleksitas dalam pengelolaan pesantren, diperlukan strategi yang efektif untuk meningkatkan kinerja pegawai. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan kebijakan di Kementerian Agama Republik Indonesia, serta memberikan rekomendasi praktis untuk perbaikan perencanaan sumber daya manusia di Direktorat Pesantren.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menjelaskan peran perencanaan sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja pegawai di Direktorat Pesantren. Penelitian ini juga bertujuan untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi efektifitas perencanaan sumber daya. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan yang lebih mendalam mengenai pentingnya perencanaan sumber daya manusia dalam lingkungan lembaga publik, khususnya di Kementerian Agama Republik Indonesia

Secara keseluruhan, latar belakang masalah ini menunjukkan bahwa perencanaan sumber daya manusia memiliki peran yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja pegawai di Direktorat Pesantren. Dengan memahami

situasi, gejala masalah, dan teori relevan, penelitian ini diharapkan dapat menjadi panduan bagi pengembangan kebijakan dan praktik perencanaan sumber daya manusia di Direktorat Pesantren Kementerian Agama republik Indonesia.

Harapan besar pada penelitian yang dilakukan ini adalah untuk menciptakan lingkungan kerja yang lebih baik, sehingga dapat meningkatkan kinerja yang lebih baik bagi pegawai, sehingga dapat meningkatkan kinerja dan efektifitas Direktorat Pesantren dalam melaksanakan tugasnya. Dan penelitian ini juga diharapkan tidak hanya bermanfaat bagi Direktorat Pesantren, tetapi juga dapat menjadi model bagi lembaga lain dalam mengelola sumber daya manusia secara efektif.

B. Fokus Penelitian

Berdasarkan latar belakang yang sudah diuraikan, penulis menyusun fokus penelitian sebagai berikut :

1. Bagaimana perumusan tujuan sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja pegawai Direktorat Pesantren?
2. Bagaimana implementasi peningkatan kinerja pegawai Direktorat Pesantren?
3. Bagaimana evaluasi perencanaan sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja pegawai Direktorat Pesantren?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan fokus penelitian yang sudah diuraikan tujuan penelitian ini sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui perumusan tujuan sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja pegawai Direktorat Pesantren
2. Untuk mengetahui implementasi peningkatan kinerja pegawai Direktorat Pesantren
3. Untuk mengetahui evaluasi perencanaan sumber daya manusia dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai Direktorat Pesantren?

D. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan yang bermanfaat khususnya untuk penulis, umumnya untuk semuanya, serta untuk memperluas pengetahuan terutama untuk lembaga atau pegawai Direktorat Pesantren.

2. Manfaat Praktis

Penelitian ini dapat menjadi acuan bagi para pegawai dengan harapan penelitian ini dapat menerapkan pelaksanaan perencanaan dengan baik demi meningkatkan kinerja para pegawai.

E. Penelitian yang Relevan

Hasil penelitian sebelumnya merupakan upaya untuk meminimalisir dari adanya persamaan atau plagiarisme serta dapat digunakan sebagai rujukan dan

juga perbandingan dalam penelitian ini, maka penulis mencantumkan beberapa penelitian yang ada kaitannya dengan penelitian ini sebagai berikut :

Pertama, Penelitian skripsi oleh Adista Dwi Mawarti pada tahun 2020, yang berjudul “Perencanaan Sumber Daya Manusia Pada Taman Pendidikan Al-Qur’an (TPQ) Ad-du’a Way Halim Kota Bandar Lampung”. Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan, bahwa perencanaan sumber daya manusia di TPQ Ad-Du’a telah berjalan dengan baik dan sistematis melalui beberapa tahapan utama, yaitu rekrutmen, seleksi, pelatihan, dan pemberian kompensasi. Proses rekrutmen dilakukan dengan cara mempertimbangkan kebutuhan lembaga dan menggunakan metode teori keputusan, lalu seleksi menggunakan pendekatan *Compensatory Selection Approach* yang memungkinkan kekurangan pada satu aspek dapat ditutupi oleh kelebihan pada aspek lain.

Pelatihan diberikan secara langsung melalui metode *On The Job Training* dan *Vestibule* untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan guru. Selain itu, pemberian kompensasi dilakukan sebagai bentuk penghargaan dan motivasi agar para guru semakin bersemangat, disiplin, dan loyal terhadap lembaga. Secara keseluruhan, perencanaan sumber daya manusia yang diterapkan di TPQ Ad-Du’a telah mendukung tercapainya tujuan lembaga dalam menciptakan tenaga pendidik yang profesional dan berkualitas, serta meningkatkan mutu pembelajaran Al-Qur’an di lingkungan TPQ tersebut.

Persamaan utama dari penelitian ini terletak pada variabel yang diangkat, yaitu sama-sama membahas tentang perencanaan sumber daya manusia sebagai fokus kajian. Kedua penelitian ini menyoroti pentingnya perencanaan sumber

daya manusia dalam mendukung tercapainya tujuan organisasi dan meningkatkan kinerja pegawai. Namun demikian, terdapat perbedaan mendasar yang membedakan kedua penelitian tersebut, yaitu terkait lokasi atau lembaga tempat penelitian dilakukan. Perbedaan lokasi penelitian ini tentu memberikan dinamika tersendiri dalam hasil temuan, karena setiap lembaga memiliki karakteristik, budaya organisasi, serta tantangan yang berbeda-beda dalam mengelola perencanaan sumber daya manusia. Dengan demikian, meskipun memiliki fokus variabel yang sama, perbedaan lokasi penelitian memberikan sudut pandang dan konteks yang berbeda dalam memahami implementasi perencanaan sumber daya manusia di masing-masing institusi.

Kedua, Penelitian skripsi oleh Dimas Pinsu Mastio pada tahun 2023, yang berjudul “Pengaruh Perencanaan Sumber Daya Manusia Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Batubara”. Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan, tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk menganalisis hubungan antara perencanaan sumber daya manusia dan pengembangan karir serta dampaknya terhadap kinerja pegawai di lingkungan BKPSDM. penelitian menunjukkan bahwa perencanaan sumber daya manusia yang terintegrasi dengan program pengembangan karir yang efektif memiliki dampak positif terhadap kinerja pegawai. Jika unit kerja tidak memberikan perhatian yang cukup pada perencanaan sumber daya manusia dan pengembangan karir, ada kemungkinan kehilangan pegawai berpotensi yang mencari peluang karir lebih baik di tempat lain. Penelitian ini juga menemukan

bahwa variabel perencanaan sumber daya manusia berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap kinerja pegawai.

Persamaan yang mendasar antara judul penelitian penulis dengan penelitian ini adalah keduanya sama-sama menekankan pentingnya perencanaan sebagai faktor kunci dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai. Namun, meskipun memiliki fokus yang sama, terdapat perbedaan dalam hal metode penelitian yang digunakan. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif, yang berarti data dikumpulkan secara terstruktur melalui instrumen seperti kuesioner atau survei, kemudian dianalisis secara statistik untuk menguji hipotesis dan menghasilkan generalisasi yang objektif. Sebaliknya, penelitian penulis memakai metode kualitatif, yang lebih menekankan pada pemahaman mendalam terhadap fenomena perencanaan melalui wawancara, observasi, atau analisis dokumen. Metode kualitatif ini memungkinkan penulis untuk menggali konteks sosial, pandangan, dan pengalaman subjek penelitian secara lebih rinci dan interpretatif.

Ketiga, Penelitian jurnal oleh Dhevi Meilinda pada tahun 2024, yang berjudul “Transformasi Manajemen Kinerja: Kontribusi Perencanaan, Pelatihan, dan Penilaian Terhadap Efektivitas Manajemen Kinerja Pegawai”. Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan, untuk melihat pengaruh antara perencanaan, pelatihan dan penilaian terhadap efektivitas manajemen kinerja. Variabel faktor dari penelitian ini yaitu perencanaan variabel terpengaruhnya berupa efektivitas manajemen kinerja. Perolehan penelitian ini menemukan jika perencanaan memiliki pengaruh terhadap manajemen kinerja sebesar 0,190%,

pelatihan memiliki pengaruh terhadap efektivitas manajemen kinerja sebesar 0,457%, penilaian memiliki pengaruh terhadap efektivitas manajemen kinerja sebesar 0,379%. Hasil analisis data dari jurnal ini didapatkan jika perencanaan memiliki pengaruh terhadap efektivitas manajemen kinerja. Sehingga dengan perencanaan kinerja yang baik akan menguntungkan perusahaan karena akan menjadikan manajemen kinerja yang efektif. Penekanan pada pentingnya perencanaan kinerja ini mencerminkan kebutuhan untuk mengembangkan perencanaan yang lebih baik dalam manajemen sumber daya manusia di organisasi.

Persamaan dengan penelitian ini yaitu, menekankan pentingnya meningkatkan kinerja pegawai sebagai tujuan utama. Keduanya menunjukkan bahwa perencanaan yang baik berkontribusi pada efektivitas manajemen kinerja. Selanjutnya, perbedaan dengan judul penelitian ini yaitu metode penelitiannya, penelitian jurnal tersebut menggunakan metode kuantitatif untuk menganalisis data dan mengukur pengaruh variabel terhadap efektivitas kinerja. Sedangkan penelitian penulis menggunakan kualitatif.

Keempat, Penelitian jurnal oleh Heru Saputra, Ahmad Soleh pada tahun 2020, yang berjudul “Pengaruh Perencanaan Sumber Daya Manusia, Rekrutmen dan Penempatan Terhadap Kinerja Karyawan Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Bengkulu”. Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan, bahwasanya penelitian berfokus pada perencanaan sumber daya manusia, dan dampaknya terhadap kinerja karyawan di Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Bengkulu. Perencanaan sumber daya manusia

dianggap sebagai langkah awal yang krusial dalam manajemen sumber daya manusia, yang bertujuan untuk memastikan bahwa jumlah dan jenis karyawan yang tepat tersedia pada waktu yang tepat dan di tempat yang tepat. Hal ini sejalan dengan pandangan Moekijat (2016) yang menyatakan bahwa perencanaan sumber daya manusia adalah proses untuk menjamin bahwa kebutuhan tenaga kerja organisasi terpenuhi dengan efektif.

Persamaan antara judul penulis dengan penelitian ini menekankan bahwa perencanaan sumber daya manusia berperan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen, dan penempatan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan, yang sejalan dengan pandangan bahwa manajemen yang baik dapat meningkatkan produktivitas pegawai. Selanjutnya, perbedaan pada penelitian jurnal tersebut yaitu terkait objek penelitiannya yang dilakukan di Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Bengkulu, sedangkan penelitian penulis dilakukan di lembaga Kementerian Agama Republik Indonesia.

Kelima, Penelitian tesis oleh Nurul Asfia Yuliani pada tahun 2024, yang berjudul “Perencanaan Talenta Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Karyawan PT BPR Karya Utama Jabar”. Berdasarkan hasil penelitian ini berfokus pada bagaimana perancangan manajemen talenta dapat berkontribusi terhadap peningkatan kinerja karyawan di perusahaan tersebut. Berdasarkan hasil penelitian, diketahui bahwa implementasi manajemen talenta di PT BPR Karya Utama Jabar telah dilakukan mulai dari proses perekrutan hingga pendidikan karyawan. Namun, tahapan pengembangan kaderisasi atau succession planning

belum dijalankan secara optimal. Hal ini menyebabkan penerapan manajemen talenta belum sepenuhnya berjalan dengan sempurna. Selain itu, profil, kualifikasi, dan keahlian karyawan yang ada dinilai masih kurang mendukung untuk penerapan manajemen talenta secara menyeluruh, terutama pada tahap perencanaan suksesi. Salah satu kendala utama yang diidentifikasi adalah kurangnya antusiasme dan ambisi karyawan untuk mengembangkan karier ke jenjang yang lebih tinggi, yang disebabkan oleh adanya persepsi bahwa sistem manajemen di perusahaan masih didominasi oleh prinsip senioritas.

Kemudian penelitian ini memberikan masukan penting bagi perusahaan, khususnya dalam hal pelaksanaan program *talent management*, *performance appraisal*, dan *succession planning*. Dengan mengetahui kondisi aktual di lapangan, perusahaan dapat melakukan evaluasi dan perbaikan terhadap strategi manajemen talenta yang diterapkan. Penelitian ini juga menegaskan pentingnya perubahan mindset dan penguatan sistem meritokrasi agar program pengembangan talenta dapat berjalan lebih efektif dan berdampak positif terhadap peningkatan kinerja karyawan secara keseluruhan.

Persamaan yang dapat ditemukan antara judul penelitian penulis dengan penelitian ini terletak pada fokus utamanya, yaitu sama-sama berupaya untuk meningkatkan kinerja pegawai dalam suatu organisasi atau instansi. Kedua penelitian ini menyoroti pentingnya peran sumber daya manusia dan bagaimana upaya-upaya tertentu dapat memberikan dampak positif terhadap produktivitas serta efektivitas kerja pegawai. Namun demikian, terdapat pula beberapa perbedaan yang cukup signifikan antara keduanya. Penelitian ini disusun dalam

bentuk tesis dan lebih menitikberatkan pada pembahasan mengenai strategi-strategi yang dapat diterapkan untuk meningkatkan kinerja pegawai secara menyeluruh. Strategi yang dimaksud mencakup berbagai pendekatan manajerial dan kebijakan organisasi yang dapat diimplementasikan untuk mencapai tujuan tersebut. Sementara itu, penelitian yang dilakukan oleh penulis lebih terfokus pada peran perencanaan dalam proses peningkatan kinerja pegawai.

Berdasarkan berbagai penelitian sebelumnya, terdapat perbedaan terutama pada objek dan permasalahan yang diteliti. Penelitian ini lebih fokus pada peran perencanaan sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja pegawai di Direktorat Pesantren, berbeda dengan penelitian lain yang umumnya meneliti pengelolaan sumber daya manusia secara umum.

F. Landasan Pemikiran

Dasar pemikiran yang mendasari penelitian ini akan dikembangkan melalui beberapa pokok pikiran yang menjadi fokus utama, dengan tujuan memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai topik yang diteliti. Selain itu, kajian ini juga akan merujuk pada teori-teori yang relevan, yang tidak hanya memperkaya argumen tetapi juga memberikan kerangka kerja yang kuat untuk analisis. Dengan mengintegrasikan berbagai perspektif teoritis, diharapkan penelitian ini dapat menghasilkan pemahaman komprehensif dan holistik tentang isu yang diteliti, serta memberikan kontribusi terhadap pengembangan ilmu pengetahuan dan wawasan praktis yang dapat diterapkan dalam konteks

nyata. Dalam penelitian ini, teori perencanaan yang menjadi landasan utama yaitu teori yang dikemukakan oleh John Douglas (2013).

1. Landasan Teoritis

a. Teori Perencanaan

Perencanaan merupakan langkah awal dalam menentukan tujuan organisasi dan strategi yang akan digunakan untuk mencapainya secara komprehensif. Menurut Douglas dalam Ramli (2022: 7) perencanaan adalah suatu proses kontinu dari pengkajian, perumusan tujuan dan sasaran, dan mengimplementasikan serta mengevaluasi atau mengontrolnya (Ramadhan, 2024).

Selain itu, tahap berikutnya dalam proses ini adalah menyusun sistem perencanaan yang terintegrasi guna mengelola seluruh aktivitas dalam organisasi demi mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Perencanaan menurut Roger A. Kauffman adalah suatu proses yang melibatkan penetapan tujuan dan sasaran yang ingin dicapai, serta penentuan cara dan sumber daya yang diperlukan agar tujuan tersebut dapat diraih dengan cara yang paling efektif dan efisien. Dengan kata lain, perencanaan merupakan langkah awal yang sangat penting dalam mengatur apa yang akan dilakukan, bagaimana melakukannya, dan dengan menggunakan sumber daya apa, sehingga hasil yang diharapkan dapat tercapai secara optimal.

Perencanaan menurut Erly Suandy (2001:2) adalah suatu proses yang melibatkan penetapan tujuan organisasi terlebih dahulu, kemudian

merumuskan secara jelas strategi (program), taktik (langkah-langkah pelaksanaan), serta operasi (tindakan) yang diperlukan agar tujuan tersebut dapat tercapai secara menyeluruh. Dengan kata lain, perencanaan adalah proses sistematis untuk menentukan apa yang ingin dicapai oleh organisasi dan bagaimana cara terbaik untuk mencapainya melalui berbagai langkah yang terstruktur (Wijaya, 2021).

Berdasarkan yang dirumuskan oleh John Douglas (2013), prinsip-prinsip perencanaan yang sistematis sebagaimana proses perencanaan yang melibatkan perumusan tujuan, implementasi, hingga evaluasi, berikut ini :

Pertama, perumusan tujuan George dan Jones dalam (N. Listina R, 2024:10) mengemukakan bahwa ada lima poin dalam merumuskan tujuan sebagai hasil dari kajian secara konsisten yang mendukung teori, yaitu :

- 1) Tujuan spesifik (*specific*), merupakan suatu kondisi dimana tujuan dirumuskan dengan jelas, dengan mengarah langsung pada sasaran.
- 2) Tingkat kesulitan tujuan (*difficulty*), merupakan tingkat kesulitan dari Tujuan yang akan dicapai.
- 3) Penerimaan tujuan (*goal acceptance*), proses di mana individu atau kelompok menerima dan menyetujui tujuan yang telah ditetapkan.
- 4) Partisipasi tujuan (*goal participative*), dalam kajiannya Locke Dan Latham (1994) menemukan bahwa partisipasi dalam penyusunan tujuan secara signifikan meningkatkan penerimaan individu terhadap tujuan.

5) Umpan balik (*feedback*), menurut McShane dan (Von Glinow, 2010) akan mengarahkan karyawan untuk mengetahui apakah tujuan yang akan dicapai sudah terpetakan dengan baik.

Menurut Masrokan (2014), perumusan tujuan berperan untuk mengungkapkan sasaran dan harapan sejati organisasi. Dalam kondisi tersebut, organisasi perlu merumuskan visi, misi, dan nilai-nilainya, melakukan evaluasi terhadap lingkungan internal dan eksternal, serta menarik kesimpulan berdasarkan analisis faktor-faktor internal dan eksternal yang ada.

Kedua, Implementasi menurut (Widodo, 2012: 89) proses implementasi yaitu: pendayagunaan sumber, keterlibatan orang atau sekelompok orang dalam implementasi, interpretasi, manajemen program, dan penyediaan layanan dan manfaat pada publik. Adapun dalam tahapan implementasi yaitu, tahapan interpretasi, tahapan pengorganisasian, dan tahapan aplikasi atau tahap penerapan rencana proses implementasi kebijakan dalam realitas nyata. Implementasi dapat dipahami sebagai langkah atau tahapan konkret untuk mewujudkan rencana atau kebijakan yang telah disusun secara matang, dengan tujuan untuk mencapai hasil yang diinginkan dalam konteks tertentu.

Ketiga, Evaluasi menurut Menurut ert Bacal, evaluasi kinerja merupakan suatu proses yang terstruktur dan dilakukan secara rutin untuk menilai sejauh mana individu atau kelompok berhasil mencapai tujuan yang telah ditentukan. Proses ini melibatkan penggunaan standar baik yang

bersifat kualitatif maupun kuantitatif, serta mencakup pengumpulan data, penilaian hasil, dan pemberian umpan balik kepada pihak yang dievaluasi.

Kemudian Menurut Dessler penilaian kinerja adalah proses evaluasi kinerja karyawan saat ini atau masa lalu secara relatif terhadap standar kinerja yang telah ditetapkan (Mohammad Muspawi, 2017)

b. Teori Kinerja

Kinerja menurut Robbins diartikan sebagai hasil kerja yang dicapai oleh individu dalam mencapai tujuan atau sasaran. Menurut Mangkunegara (2021: 67), kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai baik dari segi kualitas maupun kuantitas dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan fungsi dan tanggung jawab yang diembannya. Kemudian menurut Kasmir “kinerja adalah hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam jangka waktu tertentu”. Kemudian ada lima indikator kinerja menurut Stephen (Robbins, 2006) yaitu, kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas dan kemandirian, penjelasannya sebagai berikut :

Pertama, Kualitas (Mutu) ialah merujuk pada standar dan keunggulan hasil kerja. Pengukuran kualitas dapat dilakukan dengan menilai kesesuaian hasil kerja dengan standar yang telah ditetapkan. Kualitas pekerjaan yang tinggi menunjukkan profesionalisme dan dedikasi pegawai.

Kedua, Kuantitas adalah mengacu pada jumlah output yang dihasilkan dalam periode tertentu. Kuantitas menjadi indikator penting untuk menilai

produktivitas seorang pegawai. Namun, kuantitas harus sejalan dengan kualitas agar tidak mengorbankan hasil akhir.

Ketiga, Ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas yaitu untuk jenis pekerjaan tertentu, terdapat batas waktu yang harus dipenuhi dalam penyelesaian tugas. Jika batas waktu tersebut dilanggar atau tidak dipatuhi, hal ini dapat diartikan bahwa kinerja yang ditunjukkan kurang baik, dan sebaliknya. Sementara itu, ketepatan waktu berarti kegiatan dapat diselesaikan sesuai dengan jadwal yang telah ditentukan.

Keempat, Efektivitas dalam upaya ini berarti mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya organisasi yang tersedia, seperti tenaga kerja, dana, teknologi, dan lain-lain, dengan tujuan meningkatkan hasil yang diperoleh dari setiap unit penggunaan sumber daya tersebut.

Kelima, Kemandirian sebagai salah satu indikator kinerja mengacu pada kemampuan seorang karyawan untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya secara mandiri tanpa perlu pengawasan atau bimbingan terus-menerus dari atasan.

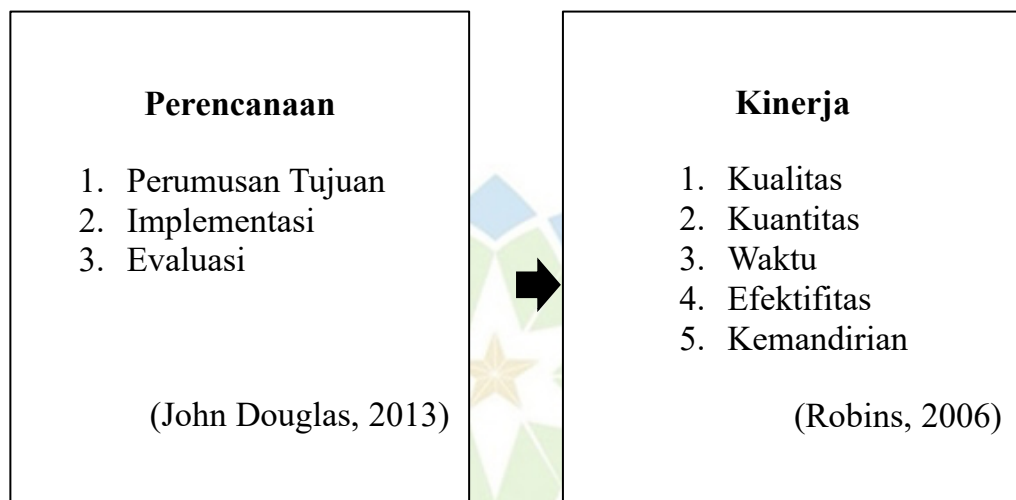
Dengan istilah lain, standar kinerja dapat dijadikan patokan dalam mengadakan pertanggungjawaban terhadap sesuatu hal yang telah dilaksanakan. Dengan demikian, maka kinerja merupakan serangkaian kegiatan yang sistematis yang mana kegiatan ini berkaitan dengan satu sama lain dan saling mendukung demi mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja yang dicapai tidak hanya terbatas dalam ukuran kuantitas dan kualitas namun juga waktu.

2. Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual dalam penelitian yang mengkaji hubungan antara teori perencanaan dan kinerja dapat dijelaskan sebagai suatu alur berpikir yang menggambarkan bagaimana proses perencanaan yang sistematis menjadi landasan utama dalam pencapaian kinerja yang optimal. Pada dasarnya, kerangka konseptual ini berawal dari penetapan tujuan organisasi yang jelas dan spesifik, diikuti dengan penyusunan strategi, program, serta langkah-langkah pelaksanaan yang terukur. Selanjutnya, proses perencanaan memasuki tahap implementasi di mana seluruh sumber daya dikelola dan digunakan secara efektif untuk mewujudkan rencana yang telah disusun. Setelah implementasi, dilakukan evaluasi kinerja untuk memastikan setiap kegiatan berjalan sesuai target dan memberikan umpan balik yang diperlukan bagi perbaikan di masa mendatang. Hubungan antara perencanaan dan kinerja ini kemudian diperkuat dengan indikator-indikator kinerja, seperti kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, dan kemandirian, yang menjadi tolok ukur keberhasilan pelaksanaan rencana. Dengan demikian, kerangka konseptual ini menegaskan bahwa perencanaan yang matang dan terstruktur merupakan faktor kunci dalam mendorong terciptanya kinerja yang berkualitas, terukur, dan berkelanjutan dalam organisasi.

Penjelasan ini juga dapat diperkuat dengan narasi yang menjelaskan alur hubungan antar variabel, misalnya bagaimana penetapan tujuan yang partisipatif dan disertai umpan balik dapat meningkatkan penerimaan dan motivasi individu dalam organisasi, sehingga berdampak pada peningkatan

kualitas dan kuantitas kinerja. Selain itu, kerangka konseptual juga memudahkan peneliti untuk memetakan hubungan antar komponen, sehingga setiap tahapan penelitian menjadi lebih terarah dan mudah dipahami, berikut ini:



Bagan 1. 1 Kerangka Konseptual

(Sumber : Peneliti 2025)

G. Langkah-Langkah Penelitian

1. Lokasi Penelitian

Adapun lokasi penelitian yang akan dilakukan peneliti adalah Kantor Kementerian Agama Republik Indonesia, pada Bagian Direktorat Pesantren, yang berada di lantai 8, di Jl. Lapangan Banteng Barat No.3, Ps. Baru, Kecamatan Sawah Besar, Kota Jakarta Pusat, Daerah Khusus Ibukota Jakarta 10710, yang merupakan kantor Kementerian Agama Pusat.

Lokasi penelitian merupakan tempat dimana penelitian akan dilakukan untuk mendapatkan informasi dan data-data yang diperlukan untuk menunjang penelitian. Selain itu, pentingnya Lokasi penelitian ini penting agar peneliti mampu mengungkapkan fakta yang terjadi di lapangan.

2. Paradigma dan Pendekatan

Pendekatan dalam penelitian ini adalah pendekatan atau paradigma konstruktivisme, yang menelaah berbagai realitas sosial yang dibentuk oleh individu serta dampak dari konstruksi tersebut dalam interaksi mereka dengan orang lain. Dalam pandangan konstruktivisme, setiap individu memiliki pengalaman yang berbeda dan unik. Oleh karena itu, penelitian dengan pendekatan ini menganggap bahwa setiap cara pandang individu terhadap dunia adalah sah dan penting untuk dihargai (Umanailo, 2003).

Peneliti memilih paradigma ini untuk mempertimbangkan beragam perspektif dan pengalaman yang berbeda dalam memahami realitas sosial. Dengan demikian, paradigma ini membuka ruang bagi penemuan inovasi dalam memahami lebih dalam mengenai perencanaan yang dilakukan lembaga Kementerian Agama Republik Indonesia.

Menurut Moleong (2005:4), pendekatan kualitatif adalah pendekatan penelitian yang mengumpulkan informasi berupa kata-kata, gambar dan bukan angka. Peneliti memilih menggunakan pendekatan kualitatif karena memungkinkan untuk menjelaskan lebih dalam bagaimana dan mengapa suatu fenomena terjadi, tujuan utamanya adalah membangun

pemahaman yang detail terhadap topik yang diteliti mengenai Transformasi Perencanaan Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Pegawai (Achjar et al., 2023).

3. Metode Penelitian

Metode penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah metode studi kasus. Metode ini merupakan salah satu jenis penelitian kualitatif deskriptif yang fokus pada pengamatan dan analisis mendalam terhadap satu objek atau fenomena tertentu yang sedang berlangsung saat ini. Penelitian ini menitikberatkan pada pemahaman secara intensif terhadap kasus tersebut secara holistik dan signifikan. Menurut Arikunto, metode penelitian adalah cara yang digunakan oleh peneliti untuk mengumpulkan data dalam penelitian.

Penelitian yang dilakukan penulis dengan judul Peran Perencanaan Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Direktorat Pesantren, merupakan penelitian deskriptif kualitatif dengan pendekatan kasus. Penelitian kualitatif adalah suatu penelitian yang menghasilkan data yang bersifat deskriptif (penggambaran yang berupa kata-kata tertulis maupun lisan dari setiap perilaku orang-orang yang diamati).

Menurut Nawawi (2003) mengemukakan bahwa “data studi kasus dapat diperoleh dari semua pihak yang bersangkutan, dengan kata lain data dalam studi ini dikumpulkan dari berbagai sumber” (Ananda, n.d.).

4. Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kualitatif, yaitu data yang berbentuk deskripsi atau kata-kata, bukan angka atau bilangan. Data yang dikumpulkan dalam penelitian ini dibagi menjadi dua fokus utama.:

1. Data Primer

Sumber data primer adalah sumber data dari hasil informasi tertentu mengenai suatu data dari seseorang mengenai masalah yang akan diteliti oleh peneliti (Sumber Informasi). Sumber data primer penelitian ini yang diperoleh dari informasi hasil wawancara kepada beberapa narasumber dan informan yang berasal dari lembaga Kementerian Agama Republik Indonesia, khususnya bagian Direktorat Pesantren. Salah satu sasarannya adalah pegawai di lingkungan Direktorat Pesantren.

2. Data Sekunder

Sumber data sekunder merupakan sumber data yang tidak langsung diberikan kepada peneliti, misalnya lewat orang lain atau berbentuk dokumen (Sugiyono, 2013:225). Sumber yang menjadi rujukan dalam penelitian ini yaitu berupa dokumen-dokumen yang didapat dari web resmi lembaga Kementerian Agama Republik Indonesia ataupun yang dipublish di media sosial oleh bagian Direktorat Pesantren.

5. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan tahap yang sangat penting dalam penelitian karena tujuan utama penelitian adalah memperoleh data. Teknik ini digunakan untuk mengumpulkan informasi yang didasarkan pada fakta-fakta yang ada di lapangan sebagai bukti pendukung (Sugiyono, 2013:224). Dalam penelitian ini menggunakan beberapa teknik pengumpulan data yaitu:

a. Observasi

Menurut Sugiyono (2015:225) menyatakan observasi dalam arti sempit adalah proses mengamati situasi dan kondisi. Observasi merupakan teknik pengumpulan data, dimana peneliti melakukan pengamatan secara langsung ke objek penelitian untuk mengetahui dan melihat secara langsung situasi dan kondisi yang sebenarnya. Dalam hal pertanyaan penulis dapat menyiapkan pertanyaan yang tentu berkaitan dengan masalah yang sedang diteliti. Melalui observasi peneliti belajar tentang perilaku, dan makna dari perilaku tersebut.

Sebelum melakukan observasi kita harus menyiapkan beberapa hal yaitu membuat surat dari fakultas yang tertuju kepada lembaga yang kita pilih untuk melakukan observasi, lalu membawa alat tulis untuk mencatat apa yang disampaikan, dan handphone, untuk alat merekam agar membantu dalam proses penelitian lebih maksimal. Observasi dilakukan dengan orang-orang yang berkaitan dengan penelitian, tentu dengan mengunjungi langsung ke tempat lembaga yaitu Kantor Kementerian Agama Republik

Indonesia. Dengan observasi yang dilakukan peneliti akan mendapat informasi secara mendalam mengenai transformasi perencanaan yang dilakukan oleh lembaga.

b. Wawancara

Wawancara adalah proses tanya jawab antara dua orang atau lebih yang dilakukan secara langsung wawancara merupakan percakapan dan tanya jawab yang diarahkan untuk mencapai tujuan tertentu. Wawancara bertujuan untuk bertukar informasi dan ide melalui tanya jawab, sehingga dapat dikonstruksikan makna dalam suatu topik.

Wawancara ini dilakukan dengan tanya jawab antara narasumber dengan pewawancara untuk mendapatkan data yang valid. Dan kegiatan wawancara ini sangat penting untuk dilakukan untuk penelitian di lembaga ini.

c. Dokumentasi

Dokumen adalah sebuah catatan yang merekam peristiwa yang telah terjadi, yang dapat berupa tulisan, gambar, rekaman suara, dan bentuk lainnya. Dokumen memiliki peranan penting dalam pengumpulan data, karena memberikan informasi berharga yang relevan dengan penelitian. Dengan adanya dokumen, membantu data yang diperoleh dari wawancara dan observasi menjadi lebih efektif dan lengkap.

6. Teknis Analisis Data

Menurut Sugiyono (2020:131) analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara,

catatan lapangan, dan dokumentasi dengan cara mengorganisasikan data ke dalam kategori, menjabarkan ke dalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun ke dalam pola, memilih mana yang penting dan yang akan dipelajari, dan membuat kesimpulan sehingga mudah dipahami oleh diri sendiri maupun orang lain.

Analisis data dalam penelitian ini dilakukan secara sistematis untuk menelaah dan menginterpretasi data dari observasi, wawancara, dan dokumen. Tujuannya adalah memahami perencanaan sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja pegawai di Direktorat Pesantren Kementerian Agama Republik Indonesia. Data dari berbagai sumber dianalisis secara kritis agar hasilnya mencerminkan kondisi nyata di lapangan dan menjadi dasar penyusunan kesimpulan serta rekomendasi penelitian. Proses analisis data kualitatif terdiri dari beberapa langkah, yang mencakup pengumpulan data, reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan, berikut ini :

a. Pengumpulan Data

Langkah pertama adalah pengumpulan data, data yang diperoleh melalui wawancara mendalam dengan pegawai dan pimpinan Direktorat Pesantren, serta observasi langsung terhadap kegiatan operasional dan manajemen sehari-hari di Direktorat Pesantren. Observasi ini dilakukan guna menjamin bahwa setiap elemen yang berkaitan dengan perencanaan dianalisis secara mendetail dan *real time*. Data juga diperoleh dari karya ilmiah yang relevan, serta dokumen yang terkait dengan Peran Perencanaan Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Direktorat Pesantren.

b. Reduksi Data

Reduksi data merupakan proses berfikir sensitif yang memerlukan kecerdasan dan keluasan dan kedalaman wawasan yang tinggi. Bagi peneliti yang masih baru, dalam melakukan reduksi data dapat mendiskusikan pada ternan atau orang lain yang dipandang ahli. Melalui diskusi itu, maka wawasan peneliti akan berkembang, sehingga dapat mereduksi data-data yang memiliki nilai temuan dan pengembangan teori yang signifikan (Sugiyono, 2013:249).

Reduksi data merupakan proses penyederhanaan atau perangkuman data yang sudah di peroleh, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dan menentukan pola. Setelah data di reduksi akan menghasilkan gambaran yang lebih jelas, dan mempermudah bagi peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya.

c. Penyajian Data

Setelah mereduksi data, langkah selanjutnya dalam analisis yaitu penyajian data atau mendisplaykan data. Dalam penelitian kualitatif, penyajian data bisa dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, flowchart dan sejenisnya. Dalam hal ini Miles and Huberman menyatakan "*the most frequent form of display data for qualitative research data in the past has been narrative text*". Yang paling sering digunakan untuk menyajikan data dalam penelitian kualitatif adalah dengan teks yang bersifat naratif (Sugiyono, 2013).

d. Penarikan Kesimpulan atau Verifikasi Data

Kesimpulan data dapat menjawab rumusan masalah yang dirumuskan sejak awal dan kesimpulan berupa deskripsi atau gambaran mengenai objek yang diteliti. Menyimpulkan data atau verifikasi dengan data-data baru yang memungkinkan mendapat keabsahan dari hasil penelitian (Dewi Sadiah, 2015:93).

