

**PERAN PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM
MENINGKATKAN KINERJA PEGAWAI KANTOR
KEMENTERIAN AGAMA KABUPATEN PROBOLINGGO**

SKRIPSI

Diajukan kepada Universitas Islam Negeri
Kiai Haji Achmad Siddiq Jember
Untuk memenuhi salah satu persyaratan memperoleh
gelar Sarjana Sosial (S.Sos.)
Fakultas Dakwah
Program Studi Manajemen Dakwah



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
JEMBER

Oleh:

Ervin Fitria Faradila
NIM : 204103040023

**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER
FAKULTAS DAKWAH
NOVEMBER 2024**

**PERAN PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM
MENINGKATKAN KINERJA PEGAWAI KANTOR
KEMENTERIAN AGAMA KABUPATEN PROBOLINGGO**

SKRIPSI

Diajukan kepada Universitas Islam Negeri
Kiai Haji Achmad Siddiq Jember
Untuk memenuhi salah satu persyaratan memperoleh
gelar Sarjana Sosial (S.Sos.)
Fakultas Dakwah
Program Studi Manajemen Dakwah

Oleh:

Ervin Fitria Faradila
NIM : 204103040023



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
Disetujui Pembimbing
J E M B E R

Nasirudin Al Ahsani, Lc., M.Ag.
NIP. 199002262019031006

**PERAN PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM
MENINGKATKAN KINERJA PEGAWAI KANTOR
KEMENTERIAN AGAMA KABUPATEN PROBOLINGGO**

SKRIPSI

telah diuji dan diterima untuk memenuhi salah satu
persyaratan memperoleh gelar Sarjana Sosial (S.Sos)
Fakultas Dakwah
Program Studi Manajemen Dakwah

Hari : Jum'at
Tanggal : 22 November 2024

Tim Penguji

Ketua

Aprilya Fitriani, S.M.B., M.M.
NIP.199104232018012002

Sekretaris

Bambang Eko Aditia, S.Pd.I., M.Pd
NIP.198901022023211023

Anggota:

1. Prof. Dr. H. Ahidul Asror, M.Ag.
2. Nasirudin Al Ahsani, Lc., M. Ag.

**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ**

Menyetujui,
Dekan Fakultas Dakwah

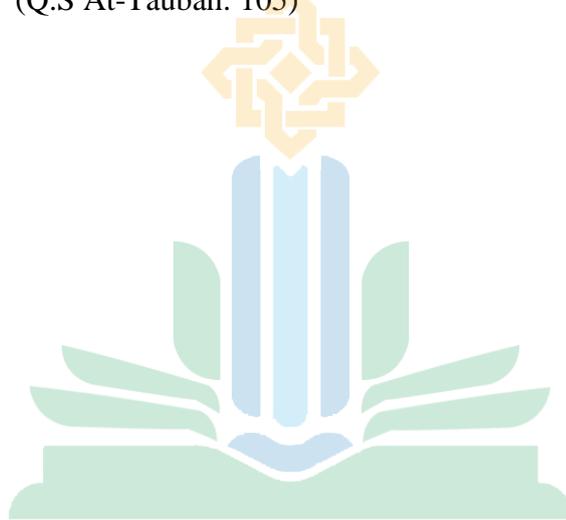


Dr. Fawazul Umam, M.Ag.
NIP. 197302272000031001

MOTTO

وَقُلِ أَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَالِمِ الْغَيْبِ
وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُم بِمَا كُنتُمْ تَعْمَلُونَ

Artinya: Katakanlah (Nabi Muhammad), “Bekerjalah! Maka, Allah, rasul-Nya, dan orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu. Kamu akan dikembalikan kepada (Zat) yang mengetahui yang gaib dan yang nyata. Lalu, Dia akan memberitakan kepada kamu apa yang selama ini kamu kerjakan.” (Q.S At-Taubah: 105) *



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

* Kementerian Agama RI, Al-Qur'an dan Terjemahan, (Jaakarta: Kemenag RI, 2019), Juz 11.

PERSEMBAHAN

Dengan mengucapkan puji syukur kepada Allah SWT, saya persembahkan skripsi ini kepada:

1. Ibuku tercinta dan tersayangku, Ibu Siti Zulaikhah, terima kasih sudah memberikan cinta, restu, doa dan suntikan semangat. Terima kasih sudah mengajarkan menjadi perempuan yang tenang, ikhlas, sabar, dan menjadi sosok yang paling teduh tempat pulang ternyaman yang selalu saya rindukan. Sekali lagi terima kasih.
2. Ayahanda, bapak Nur Sholehan, terima kasih sudah mendukung, mengajarkan menjadi manusia yang bertanggung jawab, ikhlas, dan pantang menyerah.
3. Adikku yang paling saya sayangi, Muhammad Fisilmi Kaffah, terima kasih atas dukungan, semangat dan hiburan yang diberikan dalam proses menyelesaikan skripsi ini.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

KATA PENGANTAR

Penulis mengucapkan puji syukur kehadirat kepada Allah SWT atas rahmat dan karunia-Nya, sehingga dalam proses perencanaan, pelaksanaan, dan penyelesaian skripsi dapat terselesaikan dengan lancar. Sholawat dan salam senantiasa tercurahkan kepada Nabi Muhammad SAW, yang telah membawa peradaban cemerlang yang senantiasa kita nantikan syafaatnya di hari kiamat. Berkat izin dan karunia-Nya, penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Peran Perencanaan Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Kementerian Agama Kabupaten Probolinggo”.

Kesuksesan penulisan skripsi ini, tidak akan terlupakan berkat dukungan dari banyak pihak. Maka dari itu, penulis memahami dan dengan rendah hati penulis menyampaikan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Prof. Dr. H. Hepni, S. Ag, M.M., CPEM., selaku Rektor Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmas Siddiq Jember.
2. Bapak Dr. Fawaizul Umam, M.Ag sebagai Dekan Fakultas Dakwah
3. Ibu Aprilya Fitriani, S.M.B.,M.M. selaku Ketua Program Studi Manajemen Dakwah.
4. Bapak Nasirudin Al Ahsani, Lc., M.Ag. selaku dosen pembimbing skripsi, yang telah sabar, ikhlas, totalitas memberikan bimbingan terbaik sekaligus motivasi selama proses penyusunan skripsi ini.

5. Bapak dan Ibu Dosen Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember yang telah memberikan saya ilmu pengetahuan sekaligus ilmu yang bermanfaat untuk mempermudah penyusunan skripsi.
6. Untuk kedua orang tua tercinta, ibu dan bapak, yang selalu memberikan motivasi dan memberikan semangat kepada saya dalam menyelesaikan skripsi ini.
7. Kepada seluruh pegawai Kementerian Agama Kabupaten Probolinggo yang sudah banyak membantu proses penelitian.
8. Seluruh teman-teman seperjuangan, teman-teman manajemen dakwah angkatan 2020 yang tidak bisa saya sebutkan namanya satu persatu.
9. Semua pihak yang telah memberikan bantuan, motivasi, serta dukungan baik secara langsung maupun tidak langsung dalam penyelesaian skripsi ini.

Penulis menyadari, dalam penyusunan skripsi ini masih banyak kekurangan. Oleh karena itu, penulis mengharapkan kritik, dan saran yang membangun untuk perbaikan agar dapat meningkatkan kualitas penelitian dimasa mendatang. Akhir kata semoga skripsi ini bermanfaat sesuai harapan.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

Jember, 1 November 2024
Penulis

Ervin Fitria Faradila
204103040023

ABSTRAK

Ervin Fitria Faradila, 2024: *Peran Perencanaan Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Probolinggo*

Kata Kunci: Perencanaan sumber daya manusia, Peningkatan Kinerja

Di Indonesia Kementerian Agama RI menempati urutan ke lima dalam kinerja pegawai. Seperti di Jawa Timur, pada Kemenag Kabupaten Probolinggo mengalami penurunan kinerja. Namun pada tahun 2023 Kemenag RI mengalami peningkatan kinerja dengan penghargaan yang diterima, seperti penghargaan predikat opini wajar tanpa pengecualian (WTP). Maka peningkatan kinerja tersebut menjadi menarik untuk penulis teliti khususnya di Kemenag Kabupaten Probolinggo.

Fokus penelitian dalam skripsi ini adalah: 1) Bagaimana peran perencanaan sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja pegawai Kemenag Kab. Probolinggo? 2) Bagaimana peningkatan kinerja pegawai Kemenag Kab. Probolinggo? 3) Apa faktor pendukung dan penghambat dalam perencanaan SDM di Kemenag Kab. Probolinggo?

Tujuan dari penelitian ini antara lain: 1) Untuk mengetahui dan mendeskripsikan bagaimana perencanaan SDM dalam meningkatkan kinerja pegawai Kemenag Kab. Probolinggo. 2) Untuk mengetahui dan mendeskripsikan peningkatan kinerja pegawai Kemenag Kab. Probolinggo. 3) Untuk mengetahui dan mendeskripsikan faktor pendukung dan penghambat perencanaan SDM dalam meningkatkan kinerja pegawai Kemenag Kab. Probolinggo.

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif. Subjek penelitian menggunakan *purposive sampling*. Teknik pengumpulan data menggunakan wawancara, observasi, dan dokumentasi. Teknik analisis data menggunakan model Miles dan Huberman. Serta keabsahan data menggunakan triangulasi sumber dan teknik.

Hasil penelitian ini, yakni perencanaan SDM yang dilakukan Kemenag Kabupaten Probolinggo dalam meningkatkan kinerja pegawai dengan cara 1) Pengadaan, adanya pegawai baru. Pengembangan, dengan pelatihan dan pendidikan. Kompensasi, memberikan tunjangan untuk pegawai berprestasi. Pemeliharaan, dengan penilaian dan evaluasi kinerja. Kedisiplinan, dengan sistem presensi aplikasi pusaka dan pemberian sanksi ringan, sedang, berat jika melanggar aturan. Pemberhentian, dengan batas usia pensiun. 2) Peningkatan terlihat dari kinerja pegawai yang lebih efektif dan efisien secara kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektifitas, dan komitmen dalam bekerja. 3) Dilakukan analisis SWOT, diketahui kekuatan, sistem perencanaan SDM terintegrasi, memiliki kerangka hukum, peningkatan produktivitas dan efektifitas. Kelemahan, usulan formasi tidak sama dan tidak dipenuhi oleh Menpan RB, sistem perencanaan SDM belum optimal. Peluang, pengembangan pegawai, pemanfaatan TIK, pelayanan dan peluang kerjasama. Ancaman perubahan kebijakan pemerintah, ketidakpastian anggaran.

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL	i
LEMBAR PERSETUJUAN PEMBIMBING	ii
LEMBAR PENGESAHAN	iii
MOTTO	iv
PERSEMBAHAN	v
KATA PENGANTAR	vi
ABSTRAK	viii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR	xii
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Konteks Penelitian	1
B. Fokus Penelitian	9
C. Tujuan Penelitian	10
D. Manfaat penelitian.....	10
E. Definisi Istilah.....	12
F. Sistematika Pembahasan	14
BAB II KAJIAN PUSTAKA	17
A. Penelitian Terdahulu	17
B. Kajian Teori.....	25
BAB III METODE PENELITIAN	44
A. Jenis dan Pendekatan Penelitian.....	44

B. Lokasi Penelitian.....	44
C. Subjek Penelitian.....	46
D. Teknik Pengumpulan Data.....	48
E. Analisis Data.....	50
F. Keabsahan Data.....	52
G. Tahap-tahap Penelitian.....	53
BAB IV PENYAJIAN DATA DAN ANALISIS	56
A. Gambaran Objek Penelitian.....	56
B. Penyajian dan Analisis Data.....	61
C. Pembahasan Temuan.....	86
BAB V PENUTUP.....	97
A. Kesimpulan.....	97
B. Saran.....	97
DAFTAR PUSTAKA.....	99
LAMPIRAN-LAMPIRAN.....	104

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Persamaan dan Perbedaan	21
---	----



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Data Kabinet Kinerja Indonesia	2
Gambar 4.1 Dokumen Pegawai Kemenag terbaru	62
Gambar 4.2 Sertifikat Pelatihan Pegawai	65
Gambar 4.3 Tunjangan Pegawai.....	67
Gambar 4.4 Dokumentasi Evaluasi kinerja Pegawai	72
Gambar 4.5 Dokumentasi Evaluasi kinerja Pegawai	72
Gambar 4.6 Peraturan Disiplin Pegawai.....	75
Gambar 4.7 Surat Pensiun Pegawai	77
Gambar 4.8 Sasaran kinerja Pegawai.....	82
Gambar 4.9 Capaian kinerja Triwulan II	85
Gambar 4.10 Capaian kinerja Triwulan III.....	85
Gambar 4.11 Dokumen Renstra	93
Gambar 4.12 Dokumen Perkin 2024.....	94
Gambar 4.13 Website Sistem Inovasi Publik.....	97

BAB I

PENDAHULUAN

A. Konteks Penelitian

Kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pegawai sesuai dengan tanggung jawab yang dibebankan atau diberikan kepadanya.¹ Menurut undang-undang nomor 30 tahun 2019 ayat (10) dan peraturan pemerintah undang-undang nomor 5 tahun 2014 tentang aparatur sipil negara, menjelaskan bahwa kinerja pegawai negeri sipil adalah hasil kerja yang dicapai oleh setiap PNS pada organisasi/unit sesuai dengan SKP dan perilaku kerja.² Dalam peraturan tersebut juga dijelaskan bagaimana idealnya kinerja seorang pegawai, diantaranya harus jujur, bertanggung jawab, profesional, disiplin, berkualitas, dan tentunya kompeten. Jika hal tersebut dimiliki oleh seorang pegawai maka akan mudah mencapai tujuan organisasi tersebut.³

Namun faktanya, kinerja di Indonesia masih menjadi tantangan dalam kinerja. Seperti masalah kinerja yakni pegawai yang *burnout*, yaitu kehilangan energi dan merasa tidak bersemangat atau kehilangan motivasi kerjanya. Faktor lingkungan kerja seperti beban kerja yang berlebihan mengakibatkan pekerjaan terlalu banyak dan kompleks mengakibatkan kelelahan. Dan juga faktor kurangnya tingkat disiplin pegawai atau juga kurangnya dukungan dari atasan.

¹ Septia, "Faktor-faktor yang Mempengaruhi Penurunan Kinerja Karyawan Pada PT. Nusantara Prima", *Jurnal Manajemen*, 2023.

² Badan Kepegawaian Negara, *PP Nomor 30 Tahun 2019*, diakses 2024.

³ Badan Kepegawaian Negara, *PP Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara*, diakses 2024.

Hal tersebut menjadi masalah dalam kinerja dan membuat kinerja bisa menurun.⁴

Di Indonesia masalah kinerja pegawai dialami juga oleh beberapa perusahaan maupun instansi. Salah satunya kinerja pegawai di instansi pemerintahan dalam naungan keagamaan yaitu kementerian agama RI. Kementerian agama Republik Indonesia di tahun 2020 sampai 2021 melalui survei LSI (Lembaga Survei Indonesia) dan survei IPO (*Indonesia Political Opinion*) tersebut menjelaskan bahwa kementerian agama masih menduduki ranking kinerja yang rendah yakni dibawah Kemendikbud 9,0%, Kementerian PUPR 8,4%, Kamenpora 7,5%, Kemenkum HAM 7%, dan Kemenag 5%.⁵

Berikut penyederhanaanya jika di klasifikasikan pada tabel berikut ini:

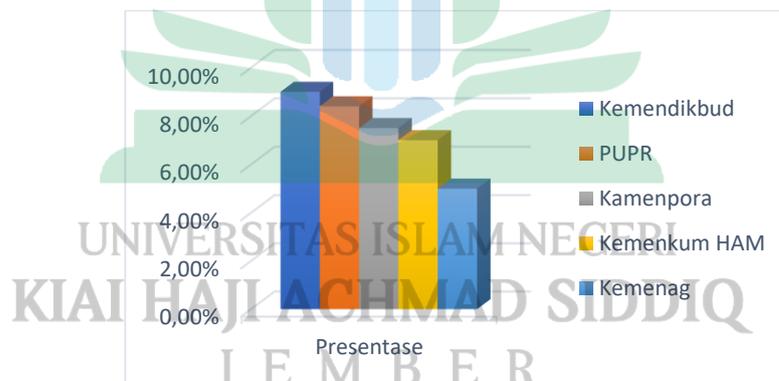


Diagram 1.1 diolah microsoft excel
(Sumber data: Survei LSIN)

Dalam diagram 1.1 menunjukkan bahwa kinerja Kementrian Agama masih dibawah kementerian lain, yakni masih dibawah kemendikbud, Kementerian PUPR, Kemenpora, serta Kemenkum HAM lalu Kemenag. Hal

⁴ Kompas Com, diakses 2024.

⁵ Jawa Pos, diakses 2023.

tersebut menunjukkan kementerian agama RI dalam kinerjanya masih kalah dengan kementerian yang lainnya.

Namun pada tahun 2022-2023 kementerian Agama Republik Indonesia mengalami peningkatan kinerja dengan pembuktiannya yaitu, penghargaan penghargaan yang diterima. Diantaranya predikat kepatuhan pelayanan publik tahun 2022, dan tahun 2023 predikat opini wajar tanpa pengecualian (WTP) atas hasil pemeriksaan terhadap laporan keuangan dan penghargaan lain sebagainya.⁶ Hal tersebut menunjukkan bahwa dalam kinerja bisa mengalami penurunan namun bisa ditingkatkan. Tentu setiap lembaga maupun instansi mengharapkan bahwa kinerja pegawainya akan terus meningkat.

Sumber daya manusia merupakan faktor terpenting dari sebuah instansi maupun perusahaan untuk mencapai tujuan. Dalam dunia kerja keberhasilan sebuah instansi maupun perusahaan tentu berdasarkan sumber daya manusia yang berkualitas dan kompeten. Maka sebuah perusahaan atau instansi harus mengoptimalkan perencanaan untuk meramalkan kebutuhan pegawainya agar mampu terus berkembang jika hal ini tidak terus dioptimalkan maka akan membuat kinerja semakin menurun.

Di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Probolinggo mengalami penurunan dalam kinerja pegawainya. Banyak faktor yang mempengaruhi penurunan kinerja pegawai diantaranya 1) Latar belakang pendidikan dengan jabatan tidak sesuai, mengakibatkan pegawai harus memulai dari awal dasar

⁶ Kementerian Agama RI, diakses 2023.

kinerjanya.⁷ 2) Tidak efektifnya kinerja akibat beban kerja yang diberikan kepada pegawai melebihi kemampuannya atau tekanan kinerja yang terlalu tinggi. 3) Pegawai merasa malas dengan pekerjaannya karena pekerjaan yang selalu banyak. 4) Pekerjaan yang tidak terealisasi sesuai target yang sudah ditentukan oleh instansi, yaitu seperti target layanan kenaikan pangkat yang seharusnya target 100% namun hanya mampu terealisasi hanya 80%, layanan pendidikan target 12 layanan hanya mampu terealisasi 10 layanan.⁸ Hal ini juga di buktikan dengan data pada capaian kinerja satuan kerja Triwulan tahun 2023 pada website sistem informasi performa Kementerian Agama RI (SIPKA RI) bahwa capaian kinerja Kantor Kementerian Agama Kabupaten Probolinggo memiliki score 79,05 yang hanya memiliki predikat cukup.⁹

Untuk mengatasi masalah kinerja pegawai tersebut dapat ditingkatkan dengan berbagai cara diantaranya 1) Menciptakan komunikasi yang baik, komunikasi yang baik antara pemimpin dengan karyawan/pegawai dapat menunjang kinerja pegawai. 2) Motivasi kerja, tentu hal ini terbentuk dalam diri pegawai itu sendiri namun juga tugas seorang atasan untuk memotivasi pegawainya, ketika motivasi kerja para pegawai meningkat maka akan membuat pegawai bekerja lebih giat. 3) Perencanaan sumber daya manusia, perencanaan merupakan peramalan kebutuhan tenaga kerja dimasa sekarang atau dimasa yang akan datang. Hal ini membuat perencanaan sumber daya manusia mampu membuat kinerja karyawan lebih efektif. 4) *Reward*, sebuah

⁷ Sofi Isnaini, diwawancarai oleh peneliti, 5 November 2023.

⁸ Abdul Hadi, diwawancarai oleh peneliti, 5 November 2023.

⁹ Sistem Informasi Performa Kementerian Agama Republik Indonesia (SIPKA RI), Laporan Capaian Kinerja Triwulan Kemenag tahun 2023, diakses 20 Januari 2024.

apresiasi untuk kinerja pegawai yang berprestasi. 5) Sarana dan Prasarana, sarana dan prasarana merupakan penunjang untuk kinerja, jika sarana dan prasarana memadai maka akan membuat kenyamanan bagi pegawai untuk melakukan pekerjaannya dan dari kenyamanan tersebut mampu menunjang kinerja pegawai untuk lebih meningkat.¹⁰ Dan berbagai cara lain untuk meningkatkan kinerja pegawai.

Dari beberapa cara di atas dalam meningkatkan kinerja pegawai, peneliti lebih tertarik memilih perencanaan sumber daya manusia karena pada penelitian terdahulu menunjukkan bahwa perencanaan sumber daya manusia merupakan cara efektif untuk meningkatkan kinerja pegawai, seperti penelitian Mikael Laba dan John EHJ tahun 2022 yang berjudul analisis perencanaan sumber daya manusia, penempatan pegawai dan analisis pekerjaan terhadap kinerja pegawai pada kementerian kota Kupang, hasil dari penelitian ini menunjukkan perencanaan sumber daya manusia mempengaruhi secara krusial bagi kinerja pegawai.¹¹ Penelitian Syaiffuddin tahun 2021 dengan judul penelitian strategi perencanaan sumber daya manusia dan kompetensi untuk peningkatan kinerja karyawan di PT. Asoka Arian Properti Medan, menunjukkan perencanaan SDM berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan pengaruh sebesar 70,30%.¹² Penelitian Khalilurahman tahun

¹⁰ Maria Ulfa, Strategi Peningkatan Kinerja Karyawan dalam Pencapaian Tujuan Perusahaan di CV Multi Baja Medan, *Jurnal Publik*, 2019.

¹¹ Mikael&John, Analisis Perencanaan Sumber Daya Manusia, Penempatan Pegawai dan Analisis Pekerjaan Terhadap Kinerja Pegawai Pada emerintahan Kota Kupang, Vol.03, No.06, *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 2022.

¹² Syaiffuddin, Strategi Perencanaan Sumber Daya Manusia dan Kompetensi untuk Peningkatan Kinerja Karyawan di PT. Asoka Arian Properti Medan, Vol.02, No,05, *Jurnal Mantik*, 2021.

2020 dengan judul penelitian peran perencanaan sumber daya manusia dalam peningkatan proses rekrutmen karyawan hasil dari penelitian ini menunjukkan perencanaan sumber daya manusia dalam organisasi meningkatkan proses perekrutan sukarelawan dan memfasilitasi pemilihan orang yang berkualitas dan tepat. Tanpa perencanaan sumber daya manusia tidak akan mencapai tujuan organisasi yang tepat.¹³

Perencanaan merupakan output dari kegiatan manajemen yang utama, yakni suatu pekerjaan dapat dilaksanakan dan dikontrol dengan perencanaan. Perencanaan sumber daya manusia merupakan output pertama dari sebuah perusahaan maupun instansi. Dalam hal ini, kegiatan meningkatkan kinerja pegawai menjadi lebih terstruktur. Sehingga, hal ini menggambarkan suatu nilai penting dalam dakwah islam, yaitu mengharuskan untuk memperhatikan sebab akibat yang akan datang. Kualitas kinerja dipengaruhi oleh tingkat keakuratan perencanaan sumber daya manusia yang sudah direncanakan. Oleh karenanya penting bagi pengelola untuk memperhatikan perencanaan tersebut. Sebagaimana Firman Allah SWT pada surah Al-Anfal ayat 60

وَأَعِدُوا لَهُمْ مَا اسْتَطَعْتُمْ مِنْ قُوَّةٍ وَمِنْ رِبَاطِ الْخَيْلِ تُرْهَبُونَ بِهِ ۗ عَدُوَّ اللَّهِ وَعَدُوَّكُمْ
وَأَخْرَيْنَ مِنْ دُونِهِمْ ۗ لَّا تَعْلَمُونَهُمُ ۗ اللَّهُ يَعْلَمُهُمْ ۗ وَمَا تُنْفِقُوا مِنْ شَيْءٍ فِي سَبِيلِ
اللَّهِ يُوَفِّ إِلَيْكُمْ وَأَنْتُمْ لَا تَظْلَمُونَ ۖ

Artinya: Persiapkanlah untuk (menghadapi) mereka apa yang kamu mampu, berupa kekuatan (yang kamu miliki) dan pasukan berkuda. Dengannya (persiapan itu) kamu membuat gentar musuh Allah, musuh kamu dan orang-orang selain mereka yang kamu tidak mengetahuinya, (tetapi) Allah mengetahuinya. Apa pun yang kamu infakkan di jalan Allah

¹³¹³ Khalilurrahman, Peran Perencanaan Sumber Daya Manusia dalam Peningkatan Proses Rekrutmen Karyawan, Vol.02, No.05, *Jurnal keuangan perusahaan dan sistem perbankan*, 2022.

niscaya akan dibalas secara penuh kepadamu, sedangkan kamu tidak akan dizalimi.¹⁴

Dalam ayat ini menurut M. Quraish Syihab dalam bukunya tafsir Al-Misbah menafsirkan ayat ini dengan mengatakan bahwa harus memperhatikan hukum sebab akibat (kausalitas) olehnya itu Allah SWT berpesan kepada kita semua 'siapkanlah untuk menghadapi mereka' dari 'apa yang kamu mampu' menyiapkannya dari kekuatan apa saja dan dari kuda-kuda yang ditambat untuk persiapan perang (pada saat itu). Hal ini menunjukkan perlunya suatu perencanaan sebagai bentuk persiapan untuk menghadapi segala kemungkinan yang akan datang. Adanya hukum sebab akibat merupakan tolak ukur bahwa sejauh mana perencanaan itu dipersiapkan maka sejauh itu pula hasil yang diperoleh nantinya.¹⁵ Untuk itu, dalam meningkatkan kinerja pegawai memerlukan perencanaan sumber daya manusia serta tetap berpedoman dalam nilai-nilai islam.

Dalam perencanaan SDM terdapat pengembangan, dalam mengembangkan sumber daya manusia bisa dilakukan dengan pelatihan serta uji kompetensi bagi pegawai, hal tersebut tentunya melatih skill serta meningkatkan kemampuan kinerja pegawai, hal ini mampu untuk meningkatkan kinerja. Dari proses perencanaan SDM, dapat menganalisis kebutuhan pegawai melalui perkiraan kesempatan kerja, perhitungan kekurangan dan kelebihan, perencanaan pelatihan dan pengembangan pegawai, serta perencanaan program. Maka dari itu, perencanaan sumber daya manusia

¹⁴ Kementerian Agama RI, Al-Qur'an dan Terjemahan, (Jaakarta: Kemenag RI, 2019), Juz 10.

¹⁵ Zulfikar, *Konsep Perencanaan dalam Islam: Suatu Pengantar*, (Management Departemen, 2020)

menjadi opsi terbaik dalam meningkatkan kinerja pegawai di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Probolinggo.¹⁶

Peneliti memilih lokasi Kantor Kementerian Agama Kabupaten Probolinggo, karena Kabupaten Probolinggo memiliki jumlah KUA yang banyak, yaitu sebanyak 24 KUA dengan konteks sosial budaya yang unik dengan keberagaman masyarakat yang memengaruhi cara pegawai Kemenag dalam interaksi dan pelayanan publik, yang tidak hanya melibatkan aspek administratif tetapi juga keterampilan sosial budaya. Sebagai kabupaten dengan cakupan pelayanan lebih luas dan populasi lebih besar dibandingkan kota Probolinggo, kompleksitas dan tuntutan kerjanya pun berbeda. Selain itu, Kabupaten Probolinggo memiliki tantangan keagamaan dan isu-isu lokal yang spesifik, yang membuat penelitian ini penting untuk memberikan rekomendasi yang sesuai dalam meningkatkan kinerja Kemenag di wilayah ini.

Dari permasalahan yang ada di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Probolinggo peneliti menggunakan indikator kinerja dan indikator perencanaan sumber daya manusia untuk mengukur kinerja Pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Probolinggo. Dalam mengukur perencanaan sumber daya manusia peneliti menggunakan teori dari Malayu Hasibuan yakni ada 6 indikator, diantaranya: 1) Pengadaan, 2) Pengembangan, 3) Kompensasi, 4) Pemeliharaan, 5) Kedisiplinan, 6) Pemberhentian.¹⁷ Untuk mengukur kinerja pegawai peneliti menggunakan teori dari Stephen Robbins yang terdiri dari 5

¹⁶ Doni Priansa, *Perencanaan dan Pengembangan SDM*, (Bandung: Alfabeta, 2018), 66-67.

¹⁷ Drs.Malayu Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta:PT Bumi Aksara,2019)

indikator, diantaranya: 1) Kualitas, 2) Kuantitas, 3) Ketepatan waktu, 4) Efektivitas, 5) Kemitmen.¹⁸

Urgensi dalam penelitian ini yaitu penelitian ini bisa menjadi bahan pertimbangan atau rekomendasi untuk perencanaan sumber daya manusia di Kemenag Kabupaten Probolinggo, dan nantinya bisa membantu kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Probolinggo sebagai bahan evaluasi untuk meningkatkan kinerja pada lembaga tersebut. Hal ini menitikberatkan jika penelitian ini tidak dilakukan, maka kinerja pegawai kantor kementerian agama Kabupaten Probolinggo hanya *stuck* dalam kinerja yang sering dilakukan, dan tidak ada peningkatan sekaligus dampaknya bisa saja kinerja pegawai kantor kementerian agama Kabupaten Probolinggo akan semakin menurun. Oleh sebab itu, penelitian ini nantinya bisa memberikan solusi terhadap permasalahan yang ada di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Probolinggo serta menambah wawasan.

Berdasarkan uraian diatas, serta urgensinya penulis tertarik untuk melakukan penelitian lebih mendalam mengenai peran perencanaan sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja pegawai di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Probolinggo.

B. Fokus Penelitian

Rumusan masalah dalam penelitian kualitatif dijelaskan dengan istilah fokus penelitian. Pada bagian ini menunjukkan fokus penelitian yang dicari

¹⁸ Stephen Robbins, *Perilaku Organisasi*, (Jakarta: Salemba Empat 2015)

jawabannya melalui proses penelitian. Pada fokus penelitian disusun secara ringkas, jelas tegas sekaligus spesifik yang di sajikan dalam kalimat tanya.¹⁹

Fokus penelitian dalam skripsi adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana peran perencanaan sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja pegawai kantor Kementerian Agama Kabupaten Probolinggo?
2. Bagaimana peningkatan kinerja pegawai di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Probolinggo?
3. Apa faktor pendukung dan penghambat perencanaan sumber daya manusia di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Probolinggo?

C. Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui dan mendeskripsikan peran perencanaan sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja pegawai kantor kementerian agama Kabupaten Probolinggo.
2. Untuk mengetahui dan mendeskripsikan peningkatan kinerja pegawai kantor kementerian Agama Kabupaten Probolinggo.
3. Untuk mengetahui dan mendeskripsikan faktor pendukung dan penghambat dalam perencanaan sumber daya manusia di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Probolinggo.

D. Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian berisi tentang kontribusi apa yang akan diberikan setelah selesai melakukan penelitian. Kegunaan dapat berupa kegunaan

¹⁹ Tim Penyusunan, *Pedoman Penulisan Karya Ilmiah* (Jember; UIN Jember Press, 2021)

yang bersifat teoritis serta kegunaan praktis, yakni bagi penulis, instansi, masyarakat secara keseluruhan.

1. Manfaat Teoritis

Pembaca dan penulis sama – sama diharapkan memperoleh manfaat yang substansial dari penelitian ini, yakni khususnya yang mengacu pada peran perencanaan sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja pegawai. Penelitian ini juga berfungsi sebagai referensi tambahan sekaligus sebagai data pembanding penelitian selanjutnya.

2. Manfaat Praktis

a. Bagi Kantor Kementerian Agama Kabupaten Probolinggo

Penelitian ini ditujukan agar dapat memberikan rekomendasi terhadap Kantor Kementerian Agama Kabupaten Probolinggo akan pentingnya peran perencanaan sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja pegawai di kantor kementerian agama Kabupaten Probolinggo, serta dapat memberikan pengetahuan, informasi, serta wawasan.

b. Bagi Prodi Manajemen Dakwah Fakultas Dakwah

Penelitian ini diharapkan bisa menjadi studi dalam peningkatan pengetahuan yang ada dan sebagai bahan kajian serta referensi seputar perencanaan sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja pegawai.

c. Bagi Civitas Akademika UIN Kiai Haji Achmad Siddiq Jember

Temuan dalam penelitian ini diharapkan menjadi dasar untuk penelitian tambahan, referensi civitas UIN Kiai Haji Achmad Siddiq Jember yang berkaitan dengan perencanaan sumber daya manusia dan dalam meningkatkan kinerja pegawai.

d. Bagi Masyarakat

Penelitian ini diharapkan menjadi informasi mengenai manfaat adanya perencanaan sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja dan menjadi acuan untuk memperoleh informasi seputar perencanaan sumber daya manusia.

E. Definisi Istilah

Definisi istilah membahas mengenai penjelasan atau pengertian dari istilah yang dianggap penting serta menjadikan fokus perhatian dalam pemilihan judul tersebut.²⁰

1. Peran

Peran merupakan tindakan yang dilakukan dalam penanganan. Peran yakni sebuah proses pencapaian tujuan organisasi yang dapat berkaitan dengan penentuan strategi atau cara pencapaian tersebut. Dalam hal ini peran yang dimaksud adalah perencanaan sumber daya manusia oleh Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Probolinggo.

²⁰ Tim Penyusun, *Pedoman Penulisan Karya Ilmiah UIN KHAS Jember*, (Jember: UIN KHAS Jember, 2021), hal 46

2. Perencanaan Sumber Daya Manusia (*Human resource Planning*)

Perencanaan sumber daya manusia (*Human Resource Planning*) merupakan proses atau langkah-langkah untuk memperoleh, memanfaatkan, mengembangkan dan mempertahankan sumber daya manusia sesuai dengan kebutuhan organisasi perusahaan maupun instansi di masa sekarang dan pengembangannya dimasa depan untuk mencapai tujuan organisasi tersebut. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan teori dari Malayu S.P Hasibuan dengan indikator perencanaan sumber daya manusia menurut Hasibuan terdiri atas pengadaan, pengembangan, kompensasi, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian.

3. Kinerja

Kinerja merupakan sebuah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang individu atau seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya yang sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepada pegawai tersebut. Dalam penelitian ini kinerja pegawai yang dimaksud yakni kinerja pegawai kantor kementerian agama Kabupaten Probolinggo. Dengan Menggunakan teori Stephen P.Robbins dengan indikator kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, kemandirian.

4. Pegawai

Pegawai merupakan seorang individu yang bekerja pada suatu perusahaan maupun sutu lembaga/ instansi guna memperoleh gaji (upah) atau komoditas dan lainnya. Dalam penelitian ini pegawai yang dimaksud adalah pegawai kantor Kementerian Agama Kabupaten Probolinggo.

5. Kantor Kementerian Agama Kabupaten Probolinggo

Kantor Kementerian Agama Kabupaten Probolinggo merupakan instansi vertikal di tingkat Kabupaten yang mempunyai kewenangan untuk menyelenggarakan tugas umum pemerintahan dan pembangunan di bidang Agama pada tingkat Kabupaten.

F. Sistematika Pembahasan

Sistematika pembahasan berisi tentang deskripsi alur pembahasan skripsi yang dimulai dari bab pendahuluan hingga bab penutup. Berisi lima bab setiap bab terdapat sub bab yang dijabarkan tujuannya agar pembaca lebih mudah memahami tulisan ini.²¹ Adapun sistematika pembahasan dalam penelitian yaitu sebagai berikut:

Bagian awal terdiri dari: halaman judul, persetujuan pembimbing, pengesahan, motto, persembahan, kata pengantar, abstrak, daftar isi, daftar tabel, daftar gambar, daftar lampiran.

Bab satu berisi pendahuluan yakni dasar penelitian yang terdiri dari: konteks penelitian, fokus penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, definisi istilah serta sistematika pembahasan. Pada bab ini di peroleh gambaran umum mengenai pembahasan yang ada pada skripsi.

Bab dua tentang kajian kepustakaan yang berisi landasan teori. Penelitian terdahulu dan kajian teori merupakan aspek dari kajian kepustakaan. Pada penelitian terdahulu memuat penelitian yang relevan dengan penelitian

²¹ Tim Penyusun, *Pedoman Penulisan Karya Ilmiah UIN KHAS Jember*, (Jember: UIN KHAS Jember, 2021), hal 48

yang dilakukan. Sedangkan Kajian teori memuat atau membahas sebuah teori yang menjadi variabel dalam penelitian.

Bab tiga tentang metode penelitian membahas mengenai pendekatan jenis penelitian yang akan dilakukan pada saat dilakukan ditempat penelitian atau lapangan. Metode penelitian bertujuan menggali sebuah data penelitian, yang terdiri dari: pendekatan jenis penelitian, lokasi penelitian, subyek penelitian, teknik pengumpulan data, keabsahan data, sekaligus tahap-tahap penelitian.

Bab empat penyajian data dan analisis data. Pada bab ini membahas bagaimana gambaran obyek penelitian, penyajian data dan analisis, serta pembahasan temuan.

Bab lima yakni penutup, pada bab ini membahas kesimpulan dan saran. Bagian ini merupakan akhir dari penulisan karya ilmiah yakni penyimpulan dari sebuah pembahasan pada penelitian dan saran saran yang berkaitan dengan pembahasan dari obyek penelitian.

Bagian akhir terdiri dari: daftar pusaka, pernyataan keaslian tulisan dan lampiran–lampiran yang berkaitan dengan laporan hasil penelitian.

BAB II

KAJIAN KEPUSTAKAAN

A. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu terdapat berbagai macam bentuk penelitian yang sudah diteliti terlebih dahulu, yang kemudian diulas untuk di bandingkan dengan penelitian yang akan dilakukan untuk menemukan suatu pemikiran atau konsep-konsep perkembangan ilmu pengetahuan sekaligus perubahan yang dimungkinkan terjadi.

1. Hermawan Eddy, dkk. 2023. Berjudul “Peran Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Di Perusahaan Swasta”

Jurnal Hermawan Eddy mengkaji sebuah peran manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja karyawan di perusahaan swasta. Sebuah perusahaan tentunya membutuhkan karyawan dengan kinerja yang baik. Maka dari itu perlunya peran manajemen sumber daya manusia dalam hal tersebut. Hasil dari penelitiannya menunjukkan bahwa manajemen sumber daya manusia memiliki pengaruh baik terhadap kinerja karyawan. Hal ini disebabkan karena manajemen sumber daya manusia memiliki tiga tanggung jawab utama, yaitu peran administratif, peran operasioanal, dan peran strategis. Ketiga fungsi tersebut sangat penting bagi manajemen perusahaan. Penelitian yang dilakukan oleh peneliti dengan peneliti ini sebanding karena sama-sama menyentuh peningkatan kinerja pegawai atau karyawan. Pebedaannya terletak pada variabel x yakni pada penelitian terdahulu fokus terhadap manajemen sumber daya manusia sebab

manajemen sumber daya manusia itu luas. Dan pada penelitian ini langsung fokus pada salah satu fungsi manajemen yakni perencanaannya.²²

2. Mikael Laba dan John EHJ. 2022. Dengan judul “Analisis Perencanaan Sumber Daya Manusia, Penempatan Pegawai Dan Analisis Pekerjaan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Pemerintahan Kota Kupang”.

Kajian Mikael Laba dan John EHJ ini berfokus pada perencanaan SDM, namun juga pada penempatan pegawai, dan analisis pekerjaan sekaligus dalam analisisnya untuk mengetahui peningkatan kinerja pegawai. Hasil dari penelitian ini yakni perencanaan sumber daya manusia mempengaruhi secara krusial bagi kinerja pegawai, penempatan pegawai secara terpisah tanpa mempengaruhi krusial bagi kinerja pegawai, dan analisis pegawai secara terpisah tidak mempengaruhi krusial bagi tenaga kerja pemerintahan kota Kupang. Maka yang mendominasi Pengaruhnya yakni perencanaan sumber daya manusianya. Kemiripan penelitian sebelumnya dan penelitian yang dilakukan peneliti yakni terletak pada kesamaanya membahas perencanaan sumber daya manusia dalam kinerja pegawai. Dan perbedaannya yakni terletak pada metode penelitian yakni untuk penelitian terdahulu menggunakan metode penelitian Kuantitatif sedangkan penelitian ini menggunakan penelitian Kualitatif dan juga perbedaan pada penelitian terdahulu menggunakan 3 variabel x dan untuk

²² Hermawan Eddy, dkk, “Peran Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Di Perusahaan Swasta”, Vol.4, No.1, *Jurnal Ilmiah Manajemen*, 2023.

penelitian ini fokus terhadap satu variabel x yakni peran perencanaan sumber daya manusia.²³

3. Syaifuddin. 2021. Dengan Judul Penelitian “Strategi Perencanaan Sumber Daya Manusia dan Kompetensi untuk Peningkatan Kinerja Karyawan di PT. Asoka Arian Properti Medan”.

Penelitian Syaifuddin berisi tentang menganalisis pengaruh strategi perencanaan sumber daya manusia dan kompetensi secara simultan terhadap peningkatan kinerja karyawan. Keseimbangan perencanaan sumber daya manusia ini mampu membuat peningkatan kinerja karyawan. Jika kinerja karyawan berkualitas dan baik maka tujuan organisasi suatu perusahaan mampu tercapai dengan maksimal. Hasil dari penelitian terdahulu yakni secara persial strategi perancangan SDM berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, bukan hanya itu kompetensi juga berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Maka Simultan strategi Perencanaan SDM dan kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan pengaruh sebesar 70,30% yang tentunya berpengaruh positif bagi peningkatan kinerja karyawan PT Asoka Medan. Kesamaan penelitian terdahulu dengan penelitian ini yakni kesamaan pembahasan perencanaan sumber daya manusia dalam peningkatan kinerja. Perbedaan dari penelitian terdahulu dan penelitian yakni penelelitian terdahulu

²³ Mikael & John, “Analisis Perencanaan Sumber Daya Manusia, Penempatan Pegawai Dan Analisis Pekejaan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Pemerintahan Kota Kupang”. Vol.03, No.06, *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 2022.

menggunakan penelitian kuantitatif sedangkan penelitian ini menggunakan penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif.²⁴

4. Khalilurahman. 2020. Berjudul “Peran Perencanaan Sumber Daya Manusia dalam Peningkatan Proses Rekrutmen Karyawan”.

Dalam jurnal ini, penulis membahas tentang Peran perencanaan SDM dalam proses rekrutmen. Perencanaan SDM merupakan proses peramalan permintaan dan penawaran kebutuhan tenaga kerja organisasi dimasa sekarang dan dimasa depan. Rekrutmen proses mencari kandidat terbaik dan berkualitas untuk mengisi struktur organisasi. Hasil dari jurnal ini yakni menunjukkan bahwa perencanaan sumber daya manusia dalam organisasi meningkatkan proses perekrutan sukarelawan dan memfasilitasi pemilihan orang yang berkualitas dan tepat. Perencanaan SDM merupakan jantung dari organisasi dan proses rekrutmen tulang punggung organisasi. Tanpa perencanaan sumber daya manusia tidak akan mencapai tujuan organisasi yang maksimal. Maka dari itu setiap perusahaan maupun instansi pasti membutuhkan perencanaan sumber daya manusia. Kesamaan Penelitian yang dilakukan oleh peneliti dan penelitian sebelumnya yakni kesamaan membahas tentang perencanaan sumber daya manusia. Sam-sama menggunakan metode penelitian kualitatif. Untuk perbedaanya yakni penelitian terdahulu fokus pada pengaruh perencanaan sumber daya manusia dalam proses rekrutmen sedangkan penelitian ini fokus kedalam

²⁴ Syaifuddin, “Strategi Perencanaan Sumber Daya Manusia dan Kompetensi untuk Peningkatan Kinerja Karyawan di PT. Asoka Arian Properti Medan”. Vol.02, No.05, *Jurnal Mantik*, 2021.

peran perencanaan sumber daya manusia dalam meningkatkan kualitas kinerja pegawai.²⁵

5. Heru Saputa, dkk. 2020. Dengan Judul “Pengaruh Perencanaan Sumber Daya Manusia, Rekrutmen dan Penempatan Terhadap Kinerja Karyawan Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Bengkulu”.

Penelitian Heru Saputra mengkaji tentang pengaruh perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen dan penempatan terhadap kinerja karyawan kantor perwakilan bank indonesia. Latar belakang peneliti membawa mereka karena penempatan kinerja karyawan dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Jika penempatan kerja karyawan sesuai dengan keahlian dan pendidikan latar belakang, maka akan mengakibatkan kualitas kinerja karyawan akan semakin baik. Peran perencanaan sumber daya manusia disini sangat berfungsi dan berpengaruh dalam menengkitkan kinerja karyawan di kantor bank indonesia Provinsi Bengkulu. Temuan penelitian Heru Saputra menunjukkan bahwa perencanaan SDM, rekrutmen dan penempatan adalah hal penting. Penelitian terdahulu menunjukkan variabel perencanaan SDM, rekrutmen dan penempatan memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan baik dilakukan secara persial maupun simultan. Besar pengaruh ke tiga variabel tersebut sebesar 79,7%.²⁶

²⁵ Khalilurrahman, “Peran Perencanaan Sumber Daya Manusia dalam Peningkatan Proses Rekrutmen Karyawan” Vol.02, No.05, *Jurnal Manajemen Keuangan Perusahaan*, 2022.

²⁶ Heru Saputra, dkk, “Pengaruh Perencanaan Sumber Daya Manusia, Rekrutmen dan Penempatan Terhadap Kinerja Karyawan Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Bengkulu”, Vol.03, No.02. *Jurnal Inovasi Bisnis Dan Manajemen Indonesia*, 2020.

Kemiripan antara penelitian sebelumnya dengan penelitian saat ini, yakni kesamaan dalam membahas perencanaan sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja. Perbedaannya penelitian terdahulu menggunakan metode penelitian kuantitatif sedangkan penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif.

Tabel berikut menjelaskan bagaimana studi sebelumnya dan penelitian saat ini membandingkan dengan kontras:

Tabel 2.1
Hasil Penelitian Terdahulu yang Relevan
Dengan judul yang diangkat oleh Peneliti

No	Nama	Judul	Persamaan	Perbedaan
1	2	3	4	5
1	Hermawan Eddy, dkk. 2023 Sekolah Tinggi Manajemen IMMI	Peran Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan di Perusahaan Swasta	1. Memiliki tema yang sama membahas tentang meningkatkan kinerja karyawan/pegawai 2. Memiliki tujuan yang sama	1. Lokasi penelitian berbeda. 2. Penelitian ini berbeda dengan penelitian terdahulu karena perbedaan variabelnya. Dalam penelitian ini, peneliti mengkaji peran perencanaan sumber daya manusia dalam peningkatan kinerja.
2	Mikael & John. 2022. Universitas Katolik Widya Mandira	Analisis Perencanaan SDM, Penempatan Pegawai Dan Analisis Pekerjaan Terhadap Kinerja Pegawai Pada	Membahas tentang perencanaan sumber daya manusia dalam kinerja pegawai.	a. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif sedangkan penelitian terdahulu menggunakan metode penelitian kuantitatif

No	Nama	Judul	Persamaan	Perbedaan
1	2	3	4	5
		Pemerintahan Kota Kupang		b. Penelitian ini menggunakan satu variabel x yakni perencanaan sumber daya manusia. Sedangkan Penelitian terdahulu menggunakan 3 variabel x yakni perencanaan sumber daya manusia, penempatan pegawai, dan analisis pekerjaan serta dapat diukur.
3	Syaifuddin. 2021. Universitas UNPRI Medan	Strategi Perencanaan Sumber Daya Manusia dan Kompetensi untuk Peningkatan Kinerja Karyawan di PT. Asoka Arian Properti – Medan	1. Memiliki tema yang sama 2. Memiliki tujuan yang sama yakni peran perencanaan untuk mencapai tujuannya dalam meningkatkan kinerja karyawan.	1. penelitian terdahulu menggunakan kuantitatif penelitian ini menggunakan kualitatif. 2. Lokasi penelitian tidak sama. 3. Tidak ada faktor pendukung dan penghambat.
4	Khalilurrahman. 2020. Universitas Kabul Afghanistan	Peran Perencanaan Sumber Daya Manusia dalam Peningkatan Proses Rekrutmen Karyawan	Persamaan dengan penelitian ini dengan penelitian terdahulu : a. Menggunakan metode penelitian kualitatif b. Membahas tentang	Perbedaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu yakni penelitian terdahulu fokus dalam peran perencanaan sumber daya manusia dalam Peningkatan Proses Rekrutmen Karyawan sedangkan penelitian ini fokus pada peran

No	Nama	Judul	Persamaan	Perbedaan
1	2	3	4	5
			bagaimana peran perencanaan sumber daya manusia	perencanaan sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja pegawai.
5	Heru Saputra, dkk. 2020. Universitas Dahesan Bengkulu	Pengaruh Perencanaan Sumber Daya Manusia, Rekrutmen dan Penempatan Terhadap Kinerja Karyawan Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Bengkulu.	Persamaan penelitian terdahulu dan penelitian ini yakni membahas tentang peran perencanaan sumber daya manusia.	Perbedaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu yakni: <ul style="list-style-type: none"> a. Penelitian menggunakan penelitian kualitatif sedangkan penelitian terdahulu menggunakan penelitian kuantitatif b. Penelitian ini fokus terhadap satu variabel x. penelitian terdahulu fokus 3 variabel x.

Sumber : Diolah dari Penelitian Terdahulu

Adapun keunikan yang membedakan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya, pada penelitian ini objek penelitian pada sebuah lembaga keagamaan yakni pada kementerian agama sedangkan penelitian terdahulu objek risetnya pada perusahaan diluar konteks Kementerian Agama. Pada penelitian terdahulu membahas manajemen sumber daya manusia, penempatan, serta rekrutmen. Sedangkan penelitian ini membahas penuh perencanaan sumber daya manusia. Jadi dalam pembahasan mengenai perencanaan sumber daya manusia yang lebih spesifik mengarah pada peran

perencanaan sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja pegawai pada kantor kementerian agama belum ditemui pembahasan yang lebih mendalam.

B. Kajian Teori

Pada sub bahasan ini berfokus pada penguraian teori yang menjadi perspektif utama atau pandangan pokok penelitian dengan melakukan pembahasan teori secara lebih komprehensif dan mendalam dalam mengkaji permasalahan yang diteliti dan hendak di analisis sesuai dengan rumusan masalah dan tujuan pada penelitian.²⁷

1. Perencanaan Sumber Daya Manusia

a. Perencanaan

Dalam kamus besar bahasa indonesia (KBBI) perencanaan berasal dari kata rencana yang berarti rancangan atau konsep yang akan di kerjakan. Perencanaan merupakan proses menentukan apa yang ingin dicapai dimasa yang akan datang serta menetapkan tahapan tahapan untuk mencapainya. Tujuan dari perencanaan ini sendiri yakni upaya yang diperlukan untuk menyusun masa depan atau gambaran untk langkah kedepan. Robbins dan Coutler mengemukakan bahwa perencanaan adalah suatu proses yang melibatkan penentuan sasaran atau tujuan kegiatan, menyusun strategi untuk mencapai sasaran yang ditetapkan.²⁸

²⁷ Tim Penyusun, *Pedoman Penulisan Karya Ilmiah* (Jember: UIN Kiai Haji Achmad Siddiq, 2021), 40.

²⁸ Dr. Lijan Sinambela, *Manajemen Sumber Daya Manusia Membangun Tim Kerja yang Solid untuk Meningkatkan Kinerja*, (Jakarta: PT Bumi Aksara 2018), 57.

Malayu S.P. Hasibuan juga mengemukakan bahwa perencanaan merupakan keputusan mengenai keinginan yang berisi pedoman pelaksanaan untuk mencapai tujuan yang di inginkan.²⁹

Berdasarkan maksud perencanaan yang dipaparkan diatas, maka dapat diketahui bahwasannya perencanaan merupakan sebuah proses menentukan apa yang ingin dicapai dimasa yang akan datang dengan pertimbangan tahapan yang dibutuhkan untuk mencapainya.

b. Pegawai (Sumber daya Manusia)

Sumber daya manusia merupakan salah satu elemen terpenting yang menjadi bagian integral dari organisasi manapun, baik kelembagaan maupun sebuah organisasi. Hal tersebut dilatar belakangi sebab pegawai/karyawan memiliki tujuan serta visi misi organisasi. Sebagai motivator, pemikir, dan perencana dalam suatu organisasi disebut sebagai sumber daya manusia. Hal ini membuat sumber daya manusia berperan vital dalam perkembangan perusahaan.

Menurut Malayu S.P Hasibuan "*Human Resource*" dan "sumber daya manusia" memiliki arti sumber daya manusia merupakan dalam waktu tertentu SDM menunjukkan kapasitas seseorang menghasilkan barang dan jasa. Sebuah proses manufaktur yang memiliki jenis besnis atau layanan.³⁰

²⁹ Marshel, dkk, Manajemen Sumber Daya Aparatur Sipil Negara Dalam Pelayanan Publik di Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kecil Menengah Kabupaten Minahasa Selatan, Vol.03 No.03, *Jurnal Ilmu Pemerintahan*, 2019.

³⁰ Malayu S. P Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2002), 244.

Maka dari itu sumber daya manusia yakni pegawai atau karyawan merupakan sebuah aset penting dalam perusahaan. Sebuah perusahaan mampu menjalankan perusahaannya atau lembaga pasti membutuhkan seorang karyawan/pegawai. Hal tersebut dapat membuat tujuan organisasi perusahaan atau lembaga tersebut dapat tercapai. Adapun jenis karyawan/pegawai dibedakan menjadi dua yakni sebagai berikut:

1) Karyawan (Pegawai) Tetap

Seorang pekerja atau karyawan(pegawai) yang menerima atau memperoleh upah atau imbalan dalam jumlah tertentu secara berkala. Seperti pegawai negeri serta penerima pensiun atau biasa disebut dengan Aparatur Sipil Negara (ASN).

2) Karyawan (Pegawai) Tidak Tetap

Karyawan(pegawai) yang berstatus tidak tetap yakni pekerja kontrak atau pekerja yang terikat perjanjian kerja dengan waktu yang telah ditentukan sebuah perusahaan atau lembaga tersebut. Seperti pekerja dengan perjanjian kontrak.

c. Pengertian Pereencanaan Sumber Daya Manusia

Perencanaan (*Planning*) memiliki sebuah fungsi untuk individu, organisasi, perusahaan maupun instansi dan lain sebagainya. Sebuah penentuan langkah – langkah yang akan dicapai, memiliki tujuan dan dilakukan dimasa yang akan datang. Hal yang dilakukan atau dilaksanakan agar dapat menampung semua perkembangan,

pertumbuhan dan tuntutan dari masyarakat apapun yang menjadi segi jumlah dan mutu yang di inginkan di masa sekarang, semua itu sangat memerlukan sebuah perencanaan. Perencanaan merupakan jantung dari fungsi manajemen sumber daya manusia.

Salah satu fungsi manajemen yakni perencanaan sebuah fungsi yang harus dilakukan pada setiap organisasi. Dalam hal ini perencanaan merupakan proses awal yang harus dilakukan sebuah organisasi perusahaan maupun instansi guna merealisasikan tujuan organisasi.

Dalam organisasi perencanaan sumber daya manusia (*Human Resource Planning*) merupakan sebuah aspek kegiatan yang menganalisis kebutuhan sumber daya manusia dimasa yang akan datang. Perencanaan membantu sebuah organisasi perusahaan maupun instansi agar memperoleh sebuah pekerja yang tepat. Kualitas yang memadai, kebutuhan sumber daya manusia yang mendapatkannya dengan waktu yang tepat.

Berikut teori yang dikemukakan para ahli mengenai perencanaan sumber daya manusia, diantara pengertiannya sebagai berikut:

- 1) Melayu S.P Hasibuan mengemukakan pendapatnya bahwa perencanaan sumber daya manusia adalah merencanakan tenaga kerja serta kebutuhan akan tenaga kerja agar sesuai dengan

kebutuhan perusahaan secara efektif dan efisien dalam membantu terwujudnya tujuan tersebut.³¹

- 2) Mangkunegara mengemukakan pendapatnya, bahwa perencanaan sumber daya manusia di definisikan sebagai proses menentukan kebutuhan akan tenaga kerja dan mempertemukan kebutuhan tersebut agar pelaksanaannya berintergrasi dengan rencana organisasi untuk mencapai tujuan organisasi.³²
- 3) Michael Armstrong menyatakan perencanaan sumber daya manusia menaksir kebutuhan manusia dimasa mendatang. Hal ini dilakukan dengan penerapan rencana yang digunakan untuk memenuhi kebutuhan sumber daya manusia melalui rekrutmen, pelatihan dan pengembangan, hingga pengurangan biaya guna melakukan produktivitas perencanaan sumber daya manusia tersebut.³³
- 4) Moekijat juga berpendapat bahwa perencanaan sumber daya manusia proses menjamin jumlah dan jenis karyawan yang tepat dengan ketepatan yang tepat, sehingga mampu melakukan hal-hal yang diperlukan agar organisasi dapat terus mencapai tujuan.³⁴

Berdasarkan pendapat para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa perencanaan sumber daya manusia merupakan sebuah proses dalam menentukan kebutuhan tenaga kerja, dari segi internal maupun eksternal

³¹ Angga Pratama, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Pemerintahan dari Teori ke Praktik.*, (Bandung: CV. Widina Bhakti Persada, 2022), 17

³² Azhar A. Nugroho et al., *Strategi Perencanaan Sumber Daya Manusia*, (Surabaya: Cipta Media Nusantara, 2023), 43.

³³ Michael Armstrong, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Bandung: Nusa Media, 2017)

³⁴ Moekijat, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Bandung: CV Mandar Maju, 2016)

sebuah perusahaan yang berkapasitas memperoleh sekaligus menyediakan tenaga kerja yang tepat sehingga hal tersebut mampu mencapai tujuan perusahaan atau organisasi secara efektif.

Perencanaan sumber daya manusia tentu mempelajari bagaimana proses menganalisis serta mengidentifikasi kebutuhan dari sumber tenaga manusia itu sendiri, sebuah tenaga kerja dengan menganalisis kebutuhannya di masa yang akan datang. Salah satu fungsi manajemen sumber daya sebuah tahap awal yang wajib dilakukan agar membuat tujuan perusahaan tersebut tercapai. Penelitian Himmah EF dan Al Ahsani N menjelaskan bahwa dalam mencapai tujuan yang efektif, semua sumber daya, seperti manusia, biaya, tenaga alat dan waktu dan lainnya digunakan dengan optimal seperti yang telah direncanakan.³⁵

d. Tujuan Perencanaan Sumber Daya Manusia

Sutrisno mengemukakan pendapatnya mengenai tujuan dari perencanaan sumber daya manusia yakni tujuannya untuk individu dan organisasi yakni sebagai berikut:³⁶

1) Kepentingan Organisasi

Tujuan perencanaan sumber daya manusia dalam organisasi sangat penting adanya. Sebuah perencanaan sumber daya manusia

³⁵ Elok Himmah dan Nasirudin Al Ahsani, Optimalisasi Simas (Sistem Informasi Masjid) oleh Seksi Bimas Islam dalam Meningkatkan Efektivitas Pendataan Masjid Di Kantor Kementerian Agama Kabupten Lumajang, Vol.3, No.1, *Maddah: Journal of Advanced Da'wah Management Research*, 2024.

³⁶ Azhar A. Nugroho et al., *Strategi Perencanaan Sumber Daya Manusia*, (Surabaya: Cipta Media Nusantara, 2023), 45

dapat mendapatkan calon pegawai/karyawan yang memenuhi kualifikasi. Dengan adanya perencanaan sumber daya manusia dapat mempersiapkan sebuah sumber daya manusia yang berpotensi memiliki kualitas kinerja.

2) Kepentingan Individu

Perencanaan Sumber daya manusia pada kepentingan individu memiliki tujuan mampu meningkatkan potensi suatu individu, hingga suatu individu tersebut mampu mencapai perencanaan kariernya.

3) Manfaat Perencanaan Sumber Daya Manusia

Rivai dan Segala berpendapat mengenai manfaat perencanaan sumber daya manusia yakni sebagai berikut:³⁷

- a) Sebuah perusahaan menentukan kebutuhan tenaga kerja dimasa depan. Perencanaan sumber daya manusia menentukan kebutuhan tenaga kerja sesuai kualifikasinya.
- b) Meningkatkan efektivitas kerja. Sebuah perencanaan sumber daya manusia yang matang akan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, adanya jaminan keselamatan kerja, perangkat kerja sesuai dengan tugas masing-masing, hingga sistem telah berjalan dengan baik.

³⁷Edi Irawan, "Model Perencanaan Sumber Daya Manusia Serta Repositioning Dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia", Vol.02, No.02, *Jurnal Ekonomi Manajemen*, 2023.

- c) Merencanakan tenaga kerja sesuai dengan analisis situasi pasar. Mengetahui lingkungan membuat hal tersebut mampu menciptakan tenaga kerja sesuai keahlian, keterampilan, latar belakang profesi.
- d) Sebagai acuan dalam menyusun program pengembangan sumber daya manusia. Hal ini akan lebih mempermudah dalam menyusun program yang lebih matang dan lebih dipertanggungjawabkan.
- e. Faktor – faktor yang mempengaruhi perencanaan SDM

1) Faktor Internal

Faktor Internal merupakan faktor yang ada dalam individu, lingkungan maupun organisasi yakni sebuah berbagai faktor kekuatan maupun kelemahan yang ada dalam organisasi sekaligus kendala yang ada dalam sebuah organisasi. Contoh: faktor internal kendala sistem informasi manajemen, rancangan organisasi, maupun tugas pegawai.

2) Faktor Eksternal

Faktor eksternal disini yakni berbagai macam pertumbuhan dan perkembangan yang berada diluar kemampuan organisasi menahkannya. Maksud penjelasan tersebut yakni sebuah organisasi tidak bisa mengendalikan faktor luar yang jauh dari jangkauan pengendalian organisasi. Contoh: faktor eksternal sosial budaya, politik, dan ekonomi.³⁸

³⁸ Riska Ade, “Analisis Faktor Internal Dan Faktor Eksternal Pengorganisasian Dalam Lembaga

f. Langkah – Langkah Perencanaan sumber daya manusia

Perencanaan sumber daya manusia tentunya tidak sekedar merencanakan, namun juga harus memperhatikan langkah- langkah agar didalam merencanakan sumber daya manusia mendapatkan hasil yang signifikan. Dalam hal ini langkah-langkah perencanaan sumber daya sangat berpengaruh. Adapun langkah – langkah perencanaan sumber daya manusia ialah:

- 1) Perencanaan untuk kebutuhan masa depan. Berguna untuk memproyeksi persediaan SDM dan permintaan sehingga mempermudah perencanaan organisasi.
- 2) Perencanaan untuk keseimbangan masa depan. Tujuannya yakni menganalisis berapa banyak SDM yang tersedia sekarang hingga dibutuhkan oleh organisasi.
- 3) Perencanaan untuk pengembangan. Sebuah perencanaan untuk pengembangan serta penyesuaian SDM melalui program pelatihan. proses perencanaan ini menjamin tenaga kerja memperoleh pengalaman dan kinerja berkualitas.
- 4) Perencanaan pengadaan dan seleksi atau pemberhentian sementara. Proses ini digunakan bagaimana sebuah perusahaan atau organisasi dapat mencapai jumlah sumber daya manusia yang akan diperlukan.

5) Merancang dan mengimplementasikan program perencanaan. Tujuan dari perencanaan ini yakni organisasi atau perusahaan mudah mencapai tujuan perencanaan SDM.³⁹

g. Kendala Perencanaan Sumber Daya Manusia

Adapun kendala – kendala yang dihadapi dalam perencanaan sumber daya manusia diantaranya:

- 1) Manusia sebagai makhluk hidup tidak dapat dikuasai sepenuhnya seperti mesin. Hal ini mengakibatkan sulitnya memperhitungkan segala rencana. Misal tenaga kerja mampu dalam hal namun enggan melepas potensi yang dimilikinya.
- 2) Standar Kemampuan SDM yang pasti belum ada. Mengakibatkan hanya bergantung pada ramalan – ramalan (prediksi) yang bersifat subjektif dalam mengetahui informasi kemampuan SDM.
- 3) Persediaan, Kualitas, serta penyebaran penduduk kurang mendukung kebutuhan SDM perusahaan.
- 4) Kebijakan perburuhan dari pemerintah. Kebijakan ini meliputi kompensasi, jenis kelamin, serta WNA dan kendala lainnya dalam perencanaan Sumber daya manusia.⁴⁰

h. Indikator Perencanaan Sumber Daya Manusia

Adapun Indikator perencanaan sumber daya manusia bergantung pada konteks dan tujuan organisasi. Penulis mengambil

³⁹ Angga Pratama, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Pemerintahan dari Teori ke Praktik.*, (Bandung: CV. Widina Bhakti Persada, 2022), 20.

⁴⁰ Angga Pratama, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Pemerintahan dari Teori ke Praktik.*, 21-22.

beberapa indikator perencanaan sumber daya manusia menurut Drs. H. Malayu Hasibuan, yakni sebagai berikut:

- 1) Pengadaan: dalam hal ini pengadaan meliputi kegiatan atau proses penarikan dan seleksi untuk mendapatkan sumber daya manusia yang berkualitas.
- 2) Pengembangan: dalam hal ini mengukur proses peningkatan keterampilan kinerja pegawai melalui pendidikan, pelatihan, diklat serta ukom.
- 3) Kompensasi: dalam hal ini mengukur terkait kinerja maupun prestasi kinerja pegawai dengan memberikan imbalan jasa berupa gaji/upah sesuai dengan kinerjanya.
- 4) Pemeliharaan (*maintenance*): dalam hal ini mengukur kegiatan kegiatan untuk meningkatkan loyalitas pegawai agar tetap produktif.
- 5) Kedisiplinan: dalam hal ini mengukur kedisiplinan pegawai dalam menaati peraturan instansi yang berlaku.
- 6) Pemberhentian: putusan hubungan kerja antara pegawai dan perusahaan. Diatur oleh undang-undang, agar hal yang tidak diinginkan tidak menimbulkan kerugian perusahaan dan pegawai.⁴¹

Berdasarkan pengertian perencanaan sumber daya manusia, tujuan, manfaat, faktor yang mempengaruhi perencanaan SDM, serta kendala perencanaan SDM. Maka dapat dimengerti bahwasannya perencanaan

⁴¹ Drs.Malayu Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: PT Bumi Aksara,2019), 257-259.

sumber daya manusia yang dimaksud dalam penelitian ini adalah serangkaian proses mengembangkan perencanaan sumber daya manusia sebaik mungkin.

2. Kinerja

a. Pengertian Kinerja

Kinerja adalah kemampuan seseorang atau merupakan hasil kerja yang dicapai karyawan dalam menjalankan tugas dan pekerjaan yang diberikan perusahaan. Kinerja merupakan hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing – masing.⁴²

Adapun definisi kinerja menurut beberapa ahli yaitu:

- 1) Robbins, kinerja di artikan sebagai hasil kerja individu atau kelompok dalam mencapai tujuan atau sasaran tertentu.⁴³
- 2) Mangkunegara, kinerja di artikan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan atau pegawai yang diberikan tugas sesuai dengan tanggung jawabnya.
- 3) Rivai, kinerja di artikan sebagai hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu.⁴⁴

⁴² Abidin, dkk, Pengaruh Disiplin Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Linket Cabang Tangerang, Vol.02, No.01, *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 2022.

⁴³ Novia. Syamsyuriansyah et al., *Kinerja Karyawan*, (Bandung: CV. Widina Media Utama, 2021), 31.

⁴⁴ Anissa, Pengaruh Lingkungan Kerja, Pemberdayaan, Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Di Pt.Phapros,Tbk Semarang), *Jurnal Ekonomi Bisnis*, 2022.

Pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja atau hasil akhir yang dicapai individu dalam melaksanakan tugasnya dan untuk mencapai tujuan atau sasaran yang telah ditentukan.

b. Indikator Kinerja

Indikator kinerja mendefinisikan atau sebagai alat ukur yang digunakan untuk menentukan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan. Dalam hal ini peneliti menggunakan indikator kinerja menurut Stephen P. Robbins yakni ada lima indikator yaitu:

- 1) Kualitas, dalam hal ini bermaksud mengukur hasil kinerja pegawai/karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya sekaligus kemampuan dan keterampilan pegawai mengerjakan tugas yang diberikan kepadanya.
- 2) Kuantitas, merupakan hasil kerja atau jumlah yang dihasilkan dalam menyelesaikan pekerjaannya dalam istilah seperti unit, atau jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
- 3) Ketepatan Waktu, dalam hal ini untuk melihat pegawai dalam memaksimalkan waktu, yakni menyelesaikan pekerjaan lebih cepat dari waktu yang ditentukan oleh perusahaan/instansi lalu waktu yang tersisa di maksimalkan untuk aktivitas atau pekerjaan lain.
- 4) Efektivitas, dalam upaya ini memaksimalkan sumber daya organisasi yang ada yakni tenaga, uang, teknologi dan lainnya dengan maksud menaikkan hasil setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

- 5) Komitmen, upaya pegawai/karyawan dalam menjalankan fungsi kerjanya dan berkomitmen kerja dengan instansi maupun perusahaan serta bertanggung jawab.⁴⁵

3. Analisis SWOT

Analisis SWOT adalah cara sistematis untuk mengidentifikasi dan mempertimbangkan kekuatan dan kelemahan internal serta peluang dan ancaman eksternal, dengan tujuan untuk menginformasikan dan membentuk strategi perusahaan. Fokus pendekatan ini adalah memaksimalkan kekuatan dan peluang, sekaligus mengelola kelemahan dan mengendalikan risiko. Pengambilan keputusan strategis dalam suatu perusahaan hendaknya mempertimbangkan faktor internal seperti kekuatan dan kelemahan serta faktor eksternal seperti peluang dan ancaman. Oleh karena itu, faktor-faktor berikut harus diperhatikan ketika melakukan analisis SWOT.⁴⁶

Untuk mengidentifikasi permasalahan dalam suatu organisasi, penting untuk melakukan penelitian secara menyeluruh untuk memudahkan penerapan metode yang tepat dan efektif untuk menyelesaikan masalah dengan cepat. Ada beberapa faktor yang perlu dipertimbangkan ketika mengambil keputusan:

a. Kekuatan (*Streangth*)

Kekuatan merujuk pada elemen yang dapat menguntungkan suatu perusahaan, seperti keandalan produk, adanya kemampuan unik atau

⁴⁵ Novia. Syamsyuriansyah et al., *Kinerja Karyawan*, (Bandung: CV. Widina Media Utama, 2021), 6.

⁴⁶ Freddy Rangkuti, *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*, (Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, 2016), 18.

karakteristik yang membedakan produk lainnya. Hal ini membuat perusahaan lebih kompetitif dengan kompetitornya. Terdapat dua inisiatif strategis untuk memperkuat kapasitas perusahaan, yaitu:

- 1) *Distinctive Competence*, kemampuan unik adalah aktivitas atau proses yang digunakan perusahaan untuk melakukan sesuatu dengan lebih baik dibandingkan pesaingnya. Hal ini menyulitkan perusahaan untuk meniru dan memberikan nilai tambah dengan cara yang unik. Karakteristik unik organisasi mempunyai dua aspek, yaitu kekuatan karyawan dan keterampilan serta kemampuan. Organisasi umumnya pandai mengelola aset seperti manusia, keuangan, bahan mentah, proses, peralatan, pasar, dan informasi.
- 2) Istilah keunggulan kompetitif mengacu pada tindakan spesifik yang diambil perusahaan untuk mencapai posisi superior dibandingkan pesaing. Keunggulan kompetitif berasal dari ide strategis organisasi atau perusahaan untuk mengidentifikasi dan menggunakan praktik terbaik sambil meminimalkan potensi ancaman.⁴⁷

b. Kelemahan (*Weakness*)

Kelemahan berkaitan dengan keterbatasan atau kekurangan sumber daya perusahaan, seperti bakat atau keahlian, dapat mempengaruhi efektivitas organisasi. Kurangnya sumber daya, bakat dan keterampilan dapat menjadi penghalang utama bagi keberhasilan pengelolaan suatu perusahaan. Contohnya mencakup banyak aspek

⁴⁷ Freddy Rangkuti, *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*, 5-6.

seperti struktur, sumber daya keuangan, keterampilan manajemen, keahlian media, dan reputasi.

c. Peluang (*Opportunity*)

Peluang merupakan kondisi yang menguntungkan bagi perusahaan karena mendatangkan manfaat. Peluang dapat mencakup faktor-faktor dari berbagai bidang seperti demografi, sosial, politik, ekonomi dan lingkungan. Peluang muncul dari faktor internal perusahaan seperti sumber daya dan kemampuan.

d. Ancaman (*Threat*)

Ancaman mencakup elemen lingkungan eksternal yang, jika tidak dikelola dengan baik, dapat berdampak buruk terhadap operasional organisasi. Ancaman dapat menjadi tantangan besar bagi organisasi mana pun saat ini dan di masa depan.⁴⁸

Ancaman merupakan faktor yang dapat memberikan dampak yang kuat terhadap posisi suatu perusahaan. Faktor-faktor yang dapat memengaruhi kinerja perusahaan meliputi pesaing baru, pertumbuhan pasar yang lambat, kemajuan teknologi yang mengarah pada kekuatan pasar yang lebih besar, dan pengenalan peraturan atau perubahan baru yang dapat mengancam kelangsungan hidup perusahaan.

Dalam konteks organisasi, perusahaan mengandalkan elemen internal yang menjadi kekuatan dan kelemahan. Namun peluang dan ancaman yang muncul dari dunia luar dimana perusahaan beroperasi.

⁴⁸ Paroli, *Manajemen Strategik*, (Jawa Barat: CV Aksara Global Akademia, 2023), 12-14.

Analisis SWOT seringkali dianggap sebagai metode yang sangat efektif. Efektivitas ini bergantung pada kemampuan konsultan manajemen untuk mengoptimalkan kekuatan dan pemanfaatan peluang, sambil berusaha mengurangi kelemahan internal dan mengurangi risiko yang perkembangannya berbahaya dan perlu diatasi.⁴⁹



⁴⁹ Pearce Robinson, *Manajemen Strategi Formulasi, Implementasi dan Pengendalian* Jilid I, (Jakarta: Binrupa Aksara, 2000), 231.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif. Alasan peneliti memilih metode penelitian ini untuk menelusuri lebih mendalam tentang peran perencanaan sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Probolinggo

Jenis penelitian ini kualitatif deskriptif. Sebuah penelitian yang dilakukan untuk memberikan kejadian secara fakta secara rinci dan seksama. Metode ini bertujuan untuk menyajikan data secara lengkap mengenai suatu kejadian.⁵⁰ Peneliti memilih jenis penelitian ini karena ingin menjelaskan fenomena sesuai dengan topik penelitian yang dipilih peneliti.

B. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian menunjukkan dimana penelitian hendak dilakukan. Wilayah penelitian biasanya berisi tentang lokasi (Desa, Organisasi, peristiwa dan sebagainya) dan jenis analisis.⁵¹ Lokasi penelitian ini di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Probolinggo. Penelitian di Jl. KH. Hasan Genggong No.235 desa Sukoharjo Kecamatan Probolinggo, tepatnya pada staff tata usaha yang salah satu fungsinya berkaitan dengan perencanaan sumber daya manusia dan mengenai kepegawaian (tenaga kerja).

⁵⁰ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*.

⁵¹ Lexy J, Moleong, *Metode Penelitian Kualitatif*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya,2008), 17.

Alasan peneliti tertarik memilih lokasi penelitian ini, karena Kabupaten Probolinggo memiliki jumlah KUA yang banyak, yaitu sebanyak 24 KUA dengan konteks sosial budaya yang unik dengan keberagaman masyarakat yang memengaruhi cara pegawai Kemenag dalam interaksi dan pelayanan publik, yang tidak hanya melibatkan aspek administratif tetapi juga keterampilan sosial budaya. Sebagai Kabupaten dengan cakupan pelayanan lebih luas dan populasi lebih besar dibandingkan kota Probolinggo, kompleksitas dan tuntutan kinerjanya pun berbeda. Selain itu, Kabupaten Probolinggo memiliki tantangan keagamaan dan isu-isu lokal yang spesifik, yang membuat penelitian ini penting untuk memberikan rekomendasi yang sesuai dalam meningkatkan kinerja Kemenag di wilayah ini.

Dan juga hasil prasurvey peneliti di lokasi kantor kementerian agama Kabupaten Probolinggo ini, peneliti menemukan karakteristik permasalahan diantaranya sebagai berikut: 1) Latar pendidikan dengan jabatan tidak sesuai, mengakibatkan pegawai memulai dari awal dasar pekerjaannya. Yaitu lulusan sarjana pendidikan islam ditempatkan pada analisis keuangan APBN, sarjana agama bendahara keuangan. 2) Tidak efektifnya akibat beban kerja yang diberikan kepada pegawai kemampuannya atau tekanan kinerja yang terlalu tinggi. 3) Pegawai terasa malas dengan pekerjaannya karena pekerjaan yang selalu banyak dan beberapa pekerjaan harus sesuai deadline. 4) Pekerjaan yang tidak terealisasi sesuai target yang sudah ditentukan instansi, yaitu seperti layanan kenaikan pangkat yang seharusnya target 100% namun hanya mampu terealisasi 80%, layanan pendidikan target 12 layanan hanya mampu

dikerjakan 10 layanan. Hal ini juga di buktikan dengan data pada capaian kinerja satuan kerja Triwulan tahun 2023 bahwa capaian kinerja Kantor Kementerian Agama Kabupaten Probolinggo memiliki score 79,05 yang hanya memiliki predikat cukup.⁵²

Hal tersebut mengakibatkan kinerja pegawai kantor kementerian agama kabupaten Probolinggo mengalami penurunan atau kurang optimal dalam peningkatannya. Maka dari itu peneliti berharap hasil penelitian ini bisa memberikan solusi bagi permasalahan tersebut.

C. Subyek Penelitian

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan teknik *purposive sampling*. Ciri utama dari sampling ini adalah apabila sampel yang dipilih secara khusus berdasarkan tujuan dari penelitian. Teknik penentuan subjek penelitian adalah dengan memilih informan kunci yang mempunyai informasi dan data yang relevan dengan masalah penelitian. Apabila subjek penelitian tidak terdapat informasi lengkap mengenai topik penelitian yang diidentifikasi, maka peneliti akan mencari sumber informasi dari subjek lain dengan rekomendasi dari informan sebelumnya.⁵³

Penelitian ini menentukan beberapa informan yaitu individu atau kelompok yang memberikan informasi dan data yang berkaitan dengan masalah penelitian. Menurut M. Amirin, subjek penelitian adalah sumber tempat yang memperoleh keterangan penelitian atau lebih tepat dimaknai sebagai seseorang

⁵² SIPKA Triwulan IV, Laporan Kinerja Triwulan *Kemenag RI 2020-2024*, diakses 20 Januari 2023.

⁵³ Hardani dkk, *Metode Penelitian Kualitatif & Kuantitatif*, (Yogyakarta: CV. Pustaka Ilmu Group Yogyakarta, 2020), 367

atau suatu yang diperoleh keterangan.⁵⁴ Adapun kriteria subjek penelitian yang diambil secara *purposive sampling*, yakni subjek akan digunakan apabila memenuhi kriteria sebagai berikut:

1. Informan memahami dengan baik mengenai peran perencanaan sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja.
2. Informan memiliki data yang akurat dan relevan dengan permasalahan dan tujuan dari penelitian yang dilakukan.

Berdasarkan dari penjelasan diatas maka yang menjadi kunci dari informasi dan data diantaranya:

- a. Kepala Kantor Kemenag Kab. Probolinggo: H. Samsur, S. Ag, M.Pd.I, alasan peneliti memilih informan ini karena kepala Kemenag memiliki wewenang dan hak kontrol langsung dalam proses perencanaan SDM maka beliau merupakan informan yang cocok dalam penelitian ini.
- b. Kepala Subbagian tata usaha dan mantan Kassubag: H. Moh Sa'dun S.Ag. M.Pd. I, (selaku kassubag) dan Drs.Taufiq (selaku mantan Kassubag). Alasan peneliti memilih Kassubag karena beliau yang mengkoordinasi kebijakan teknis perencanaan serta terlibat dalam proses pengajuan usulan SDM. Dan alasan peneliti memilih mantan kassubag karena beliau memiliki pengalaman dan pengetahuan mendalam tentang bagaimana proses perencanaan SDM di Kemenag Kab. Probolinggo dan juga sudah berpengalaman dalam proses usulan formasi SDM.

⁵⁴ Nashrullah dkk, Metodologi Penelitian Pendidikan (Prosedur Penelitian, Subyek Penelitian, Pengembangan Teknik Pengumpulan Data), *Jurnal UMSIDA Press*, 2023.

- c. Staff Humas: Putri Andayayani. Alasan peneliti memilih informan ini karena informan ini berperan sebagai penghubung yang menyampaikan informasi kebijakan, program, dan kegiatan Kemenag kepada publik. Maka informan tersebut juga memiliki pengetahuan tentang perencanaan SDM di Kemenag Kab. Probolinggo.
- d. Unit Kepegawaian: Bapak Irfan Maksu dan Bapak Abdul Hadi selaku staff unit kepegawaian. Alasan peneliti memilih informan tersebut karena staff unit kepegawaian memiliki akses data mengenai kepegawaian Kemenag dan sering terlibat langsung dalam implementasi perencanaan seperti usulan formasi, pengembangan, pelatihan dan akses data statistik pegawai Kemenag Kab. Probolinggo.
- e. Masyarakat: Ibu Yuli Astutik dan Ibu Rosyida. Alasan peneliti memilih ibu yuli astutik karena beliau merupakan guru madrasah yang sering melakukan pengurusan berkas seperti ijazah di kemenag dan ibu Rosyida mengurus pendaftaran hingga pengurusan badal (wakilkan haji karena keluarga sudah meninggal), maka informan tersebut cocok menjadi informan penelitian ini karena sering terlibat langsung dengan kinerja pegawai Kemenag, maka peneliti agar lebih mudah menganalisis kinerja pegawai Kemenag.

Oleh karena itu peneliti memilih informan penelitian tersebut karena dirasa mempunyai pengetahuan yang lebih mendalam mengenai kinerja pegawai terlebih tentang perencanaannya. Dan juga penelitian ini menggunakan

teknik *purposive sampling* yakni penentuan data pada orang yang diwawancarai dilakukan dipilih dengan pertimbangan dan tujuan tertentu.

D. Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan informasi merupakan tujuan utama dari penelitian, prosedur pengumpulan data adalah fase proses yang paling penting. Berikut penjelasan rinci mengenai metodologi observasi, wawancara, dan pengumpuln data dokumentasi yang digunakan dalam penelitian ini:

1. Wawancara

Wawancara merupakan proses percakapan dengan bertukar informasi melalui tanya jawab. Secara umum, terdapat tiga jenis wawancara yakni wawancara terstruktur, semi struktur, dan tidak terstruktur.⁵⁵

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan teknik wawancara semi struktur yakni pelaksanaanya lebih bebas, menemukan permasalahan lebih terbuka. Metode ini memungkinkan pertanyaan baru muncul karena jawaban yang diberikan oleh informan sehingga selama sesi berlangsung penggalian data informasi dapat lebih mendalam. Peneliti berharap mendapatkan informasi berikut dari wawancara sebagaimana yang akan peneliti wawancarai:

- a. Wawancara Kepada Kepala Kementerian Agama Kabupaten Probolinggo, terkait perencanaan sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja pegawai di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Probolinggo

⁵⁵ Nasution, *Metode Penelitian Kualitatif*, (Bandung: CV. Harfa Creative, 2023), 101

- b. Wawancara kepada Kepala Kasubag dan mantan Kassubag terkait program kerja serta perencanaan – perencanaan dalam meningkatkan kinerja pegawai Kantor kementerian agama kabupaten Probolinggo.
- c. Wawancara kepada staff tata usaha terkait perencanaan SDM dalam meningkatkan kinerja pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Probolinggo.
- d. Wawancara kepada masyarakat terkait kinerja pegawai kantor Kementerian Agama Kabupaten Probolinggo.

Adapun alasan peneliti menggunakan teknik wawancara, yakni teknik ini digunakan untuk mendapat data atau informasi secara mendalam yang diperlukan dalam penelitian, dengan bertanya langsung kepada yang mempunyai pengetahuan lebih mengenai hal yang berkaitan dalam penelitian ini.

2. Observasi

Pengamatan langsung dan pencatatan yang cermat dilokasi penelitian membantu peneliti untuk lebih memahami konteks materi yang lebih luas serta lingkungan sosial yang ada disana. Setelah itu peneliti akan memiliki gambaran lengkap.

Metode observasi yang peneliti pilih dalam observasinya yakni observasi non partisipan, peneliti datang ke lokasi yang akan dilakukan penelitian atau mengamati kegiatan yang akan dilaksanakan, tetapi tidak ikut

terlibat dalam kegiatan tersebut, dalam hal ini peneliti murni berperan sebagai pengamat.⁵⁶

Alasan peneliti menggunakan teknik observasi non partisipan karena dapat menghemat waktu dan sumber daya. Bukan hanya itu observasi non partisipan membuat peneliti dapat mengamati banyak aspek dalam kinerja pegawai hingga detail-detail yang mungkin tidak terlihat jika peneliti terlibat langsung. Dan mendapatkan gambaran yang lebih komprehensif mengenai yang di amati.

3. Dokumentasi

Dokumentasi dikenal sebagai rekaman masa lalu. Tulisan, gambar atau karya-karya monumental dari manusia merupakan contoh dokumen.⁵⁷ Temuan penelitian disertai dengan bukti tertulis dan visual maka data yang didapatkan lebih kredibel dan dapat diandalkan. Alasan peneliti menggunakan dokumentasi karna dengan teknik dokumentasi, maka peneliti akan mendapatkan bukti pendukung yang lebih kredibel dan memvalidasi data dalam penelitian.

E. Analisis Data

Analisis data merupakan suatu proses berupa informasi yang diperoleh dari hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi dicari dan disusun secara sistematis, serta ditarik kesimpulan sehingga mudah dipahami baik bagi diri sendiri maupun bagi pembaca lainnya.⁵⁸ Adapun teknik analisis data yang

⁵⁶ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D* (Bandung: Alfabeta, 2022), 226-227

⁵⁷ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D* (Bandung: Alfabeta, 2022), 240.

⁵⁸ Rijali, Analisis Data Kualitatif, Vol.17, No.33, *Jurnal Alhadharah*, 2019, 84.

digunakan pada penelitian ini yakni analisis data menurut Miles dan Huberman sebagai berikut:

1. Pengumpulan Data

Dalam mengumpulkan data yakni menggunakan cara yang efektif melalui observasi, wawancara, serta dokumentasi serta dikelompokkan dalam kategori sesuai dengan permasalahan penelitian.

2. Kondensasi Data (*Data condensation*)

Pada Kondensasi data megacu pada proses seleksi, fokus, penyederhanaan, abstraksi, dan transformasi data yang terdapat dalam catatan lapangan serta transkrip dalam penelitian.

3. Penyajian Data (*Data Display*)

Penyajian data adalah mengatur dan menggabungkan informasi untuk membuat kesimpulan dan mengambil tindakan. Penyajian data dalam penelitian kualitatif yang sering digunakan yakni dengan penyajian teks yang bersifat naratif. Informasi yang kita terima dari tampilan data ini akan membantu peneliti lebih memahami apa yang terjadi sehingga peneliti dapat merencanakan langkah selanjutnya berdasarkan apa yang sudah di ketahui. Penyajian data tersebut yakni data deskriptif menjabarkan data mengenai perencanaan sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja pegawai.

4. Penarikan Kesimpulan dan Verifikasi (*Conclusion Drawing/Verification*)

Memverifikasi dan penarikan hasil kesimpulan diartikan sebagai fase terakhir dalam analisis data menurut Miles dan Huberman. Kesimpulan dalam kualitatif dapat menjawab rumusan masalah. Kesimpulan

mendeskripsikan obyek yang masih tergolong belum jelas sehingga menjadi jelas setelah diteliti.⁵⁹

F. Keabsahan Data

Validitas data mengacu pada konsep validitas data, yang digunakan untuk menggambarkan keandalan dan keaslian data penelitian. Peneliti menggunakan triangulasi untuk memeriksa keakuratan data yang dikumpulkan. Triangulasi merupakan strategi pemilihan informasi yang memadukan berbagai teknik pemilihan informasi dan sumber informasi yang tersedia.⁶⁰

Ada tiga macam triangulasi, yaitu triangulasi sumber, triangulasi teknik, dan triangulasi waktu. Peneliti menggunakan triangulasi teknik dan triangulasi sumber untuk memvalidasi data dalam penelitian ini. Berikut penjelasan triangulasi sumber dan triangulasi teknik:

1. Triangulasi sumber, yaitu menguji kredibilitas data diperoleh dari beberapa sumber berbeda dengan teknik yang sama. Peneliti menanyakan fokus permasalahan yang sama atau wawancara tentang peran perencanaan SDM dalam meningkatkan kinerja kepada kepala kantor Kemenag dan membandingkan hasilnya dengan hasil wawancara dengan pegawai kantor Kemenag seperti staff up, umum.
2. Triangulasi teknik, untuk melakukan pengecekan pada data yang telah diperoleh dari sumber yang sama menggunakan teknik yang berbeda.

⁵⁹ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, (Bandung: Alfabeta, 2022), 246-253.

⁶⁰ Wijaya, H. dan Helaluddin, *Analisis Data Kualitatif Sebuah Tinjauan Teori&Praktek*, (Sekolah Tinggi Theologia Jaffray, 2019), 22.

Peneliti memeriksa data dari ketiga metode ini dengan mengecek hasil wawancara dengan observasi dan dokumentasi.⁶¹

Adapun alasan peneliti menggunakan teknik triangulasi triangulasi sumber dan triangulasi teknik karena untuk memastikan pernyataan informasi yang diterima dari instrumen satu dengan instrumen lainnya agar data lebih kredibel.

G. Tahap – tahap Penelitian

Dimulai dengan penelitian pendahuluan, perumusan desain, penelitian aktual, dan penulisan laporan, tahapan penelitian ini menjelaskan rencana pelaksanaan penelitian yang telah diteliti oleh peneliti.⁶² Tahapan yang peneliti lalui adalah sebagai berikut:

1. Tahap Pra Lapangan

a. Menyusun rancangan penelitian

Rancangan penelitian merupakan sketsa konseptual dari penyelidikan yang akan dilakukan. Oleh karena itu, peneliti harus menyusun isu-isu yang diangkat sebagai judul penelitian dalam proses rancangan penelitian.

b. Memilih lokasi penelitian

Peneliti telah memilih tempat studi yang akan dilakukan dengan permasalahan yang diangkat. Tempat penelitian dilakukan di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Probolinggo.

⁶¹ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D* (Bandung: Alfabeta, 2022), 273-274.

⁶² Tim Penyusun, *Pedoman Penulisan Karya Ilmiah UIN KHAS Jember*, (Jember: UIN KHAS Jember, 2021), 48

c. Mengurus Perizinan

Pelaksanaan penelitian memerlukan prosedur sesuai yang dibutuhkan. Mengurus perizinan Fakultas Dakwah UIN KHAS sehingga menyertakan surat penelitian yang disediakan oleh sivitas akademika untuk penunjang perizinan kepada instansi tempat penelitian.

d. Observasi dan menentukan informan

Observasi lapangan untuk mengenali latar penelitian, menjajaki keadaan lapangan, serta lingkungan informan agar mudah menilai lingkungan lapangan. Dalam hal ini peneliti juga menentukan informan yang dianggap mempunyai pengetahuan lebih mengenai persoalan dalam penelitian ini.

e. Menyiapkan Instrumen Penelitian

Dalam hal ini penenliti merupakan alat pengumpul data utama. Oleh karena itu, dalam kepentingan pengumpulan data teknik yang digunakan berupa observasi, wawancara, dokumentasi.

2. Tahap Pelaksanaan penelitian

Dalam tahap ini pelaksanaan penelitian memiliki kegiatan yang harus dilakukan yaitu:

- a. Pengumpulan data, dilakukan dengan jadwal yang ditentukan dengan menggunakan teknik pengumpulan data observasi, wawancara, dan dokumentasi.
- b. Pengolahan data, hasil dari pengumpulan data maka langkah selanjutnya pengolahan data dengan tujuan mempermudah proses analisis data.

3. Tahap Akhir penelitian

Pada tahap akhir peneliti menganalisis data yang sesuai dengan teknik analisis yang digunakan, yaitu analisis kualitatif deskriptif. Pada tahap ini, peneliti menyusun data yang telah di analisis dan disimpulkan dalam bentuk karya ilmiah. Semua data yang terkumpul dijadikan satu dan dikelompokkan sehingga tersusun dengan rapi dan sistematis.



BAB IV

PENYAJIAN DATA DAN ANALISIS DATA

A. Gambaran Objek Penelitian

1. Profil Kantor Kementerian Agama Kabupaten Probolinggo

Kantor Kementerian Agama Kabupaten Probolinggo telah ada dengan sebutan nama Kantor Departemen Agama Kabupaten Probolinggo. Terhitung sejak tahun 1981 Departemen Agama dipecah menjadi Kantor Departemen Agama Kabupaten Probolinggo dan Departemen Agama Kodya Probolinggo sebagai wujud dari pada pemekaran wilayah, sedangkan mulai tahun 2002 Berubah lagi menjadi Departemen Agama Kota Probolinggo.

Nama Departemen Agama kemudian berubah menjadi Kementerian Agama sejak tahun 2010 sesuai dengan Peraturan Presiden nomor 47 Tahun 2009 dan KMA nomor 1 Tahun 2010 dan hingga sekarang Kementerian Agama benar-benar telah mampu mewujudkan Visi dan Misi-nya serta berperan aktif membantu pemerintah sesuai bidang tugas dan fungsinya; Pembinaan, pelayanan dan bimbingan dibidang bimbingan masyarakat Islam, pelayanan haji dan umrah, pengembangan zakat dan wakaf, pendidikan agama dan keagamaan, pondok pesantren, pendidikan agama Islam pada masyarakat dan pemberdayaan masjid, urusan agama, pendidikan agama, bimbingan masyarakat Kristen, Katolik, Hindu serta Budha sesuai pertaturan perundang-undangan yang berlaku; Pelaksanaan kebijakan teknis dibidang pengelolaan administrasi dan informasi

keagamaan, Pelayanan dan bimbingan dibidang kerukunan umat beragama, Pengkoordinasian, perencanaan, pengendalian dan pengawasan program; Pelaksanaan hubungan dengan pemerintah daerah, instansi terkait dan lembaga masyarakat dalam rangka pelaksanaan tugas Kementerian Agama di Kabupaten Probolinggo.

Kantor Kementerian Agama Kabupaten Probolinggo yang berlokasi di Jl. KH. Hasan Genggong No. 235 Probolinggo Jawa Timur ini, sejak tahun 1973 sampai sekarang telah mengalami beberapa kali pergantian pimpinan yakni:

- a. H. Abdurrazak : Periode 1973 s/d 1985
- b. H. Buchori : Periode 1985 s/d 1986
- c. Drs. H. Musoklib : Periode 1985 s/d 1988
- d. Drs. H. Sajuti Iljas : Periode 1989 s/d 1993
- e. Drs. H. Zahri : Periode 1993 s/d 1998
- f. Drs. Tauhid : Periode 1998 s/d 2001
- g. Drs. KH. Nur Chotim Zaini : Periode 2001 s/d 2004
- h. Drs. Sholeh Fikri : Periode 2004 s/d 2008
- i. Drs. H. Moh.Sirajuddin, SH. M.Pd : Periode 2008 s/d 2011
- j. Drs. H. Moh. Fachrurrozi, SH. M.HI : Periode 2011 s/d 2012
- k. H. Busthami, SH. M.HI : Periode 2012 s/d 2016
- l. H. Santoso, S.Ag. M.Pd. : Periode 2016 s/d 2019
- m. H. Akhmad Sruji Bahtiar, M.Pd : Periode 2019 s/d 2023
- n. H. Samsur, S.Ag., M.Pd.I : Periode 2023 s/d Sekarang

Kementerian Agama Kabupaten Probolinggo, berperan dan berkiprah dalam rangka mewujudkan Kementerian yang melaksanakan lima (5) budaya kerja yaitu: integritas, profesionalitas, inovasi, tanggung jawab, dan keteladanan. Lima kata tersebut kemudian dijabarkan dalam bentuk definisi, dan dielaborasi dalam bentuk indikasi positif dan negatif. Dengan mendomani 5 nilai budaya kerja tersebut, setiap aparatur Kementerian Agama diharapkan dapat melaksanakan tugas dan fungsi dengan sebaik-baiknya, berkinerja tinggi, serta terhindar dari segala bentuk pelanggaran dan penyimpangan.

Dari lima nilai tersebut hakikatnya merupakan nilai yang sudah hidup dalam setiap ajaran agama, namun realitasnya tidak jarang terkontaminasi oleh hawa nafsu internal dan godaan-godaan eksternal. Untuk membersihkan dan memperkuat kembali nilai yang sudah hidup, perlu adanya melakukan reformasi moral, yaitu membuang moralitas yang buruk dan menghadirkan kembali moralitas yang baik.

Adapun Visi dan Misi dari Kementerian Agama Kabupaten Probolinggo adalah sebagai berikut:

Visi :

“Terwujudnya masyarakat Indonesia yang taat beragama, rukun, cerdas dan sejahtera lahir batin dalam rangka mewujudkan Indonesia yang berdaulat, mandiri dan berkepribadian berlandaskan gotong royong”.

Misi :

- a. Meningkatkan pemahaman dan pengalaman ajaran agama
- b. Memantapkan kerukunan intra dan antar umat beragama

- c. Menyediakan pelayanan kehidupan beragama yang merata dan berkuallitas.
- d. Meningkatkan pemanfaatan dan kualitas pengelolaan potensi ekonomi keagamaan
- e. Mewujudkan penyelenggaraan ibadah haji dan umroh yang berkualitas dan akuntabel.
- f. Meningkatkan akses dan kualitas pendidikan umum berciri agama, pendidikan agama pada satuan pendidikan umum dan pendidikan kegamaan.
- g. Mewujudkan tata kelola pemerintahan yang bersih, akuntabel dan terpercaya.

2. Struktur Organisasi Kantor Kementerian Agama Kabupaten Probolinggo

- a. Kepala Kemenag : Samsur, S.Ag., M.Pd.I
- b. Kasubbag TU : Moh. Sa'dun, S.Ag., M.Pd.
- c. Kasi Pais : Moch. Sugianto, S. Kom
- d. Kasi Pendma : Moh. Barzan, S.Ag., M. Pd.I.
- e. Kasi PD Pontren : Dr. Didik Heriadi, M.Pd.I
- f. Kasi Bimas Islam : Drs. Sholehuddin, M.Pd.I.
- g. Kasi PHU : Drs. Taufieq, M. Pd. I.
- h. Gara Zawa : Yazid Zain, S. Ag.,
- i. Gara Hindu : Sukariyanto, S.Ag.

3. Tugas dan Fungsi Kantor Kementerian Agama Kabupaten Probolinggo

Ada beberapa tugas dan fungsi dari Kantor Kementerian Agama Kabupaten Probolinggo yakni sebagai berikut:

- a. Perumusan, penetapan, pelaksanaan kebijakan di bidang bimbingan masyarakat Islam, Kristen, Katolik, Hindu, Budha, dan Konghucu, penyelenggaraan haji dan umroh, serta pendidikan agama dan keagamaan.
- b. Koordinasi pelaksanaan tugas, pembinaan, dan pemberian dukungan administrasi kepada seluruh unsur organisasi di lingkungan Kementerian Agama.
- c. Pengelolaan barang milik/kekayaan negara yang menjadi tanggung jawab Kementerian Agama.
- d. Pengawasan atas pelaksanaan tugas di lingkungan Kementerian Agama.
- e. Pelaksanaan bimbingan teknis dan supervisi atas pelaksanaan urusan Kementerian Agama di daerah.
- f. Pelaksanaan kegiatan teknis dari pusat sampai ke daerah.
- g. Pelaksanaan pendidikan, pelatihan, penelitian, dan pengembangan di bidang agama dan keagamaan.
- h. Pelaksanaan penyelenggaraan jaminan produk halal
- i. Pelaksanaan dukungan substansif kepada seluruh unsur organisasi di lingkungan Kementerian Agama.

B. Penyajian dan Analisis Data

Tahapan selanjutnya, yakni penyajian data serta analisis data. Pada tahap ini peneliti menyampaikan temuan-temuan penelitian signifikan dari penelitian melalui penggunaan metode dan teknik analisis data yang tepat. Analisis dilakukan dengan teratur sehingga menghasilkan informasi yang signifikan dan mendalam.

Dalam penyajian data ini, mencakup kumpulan-kumpulan pelaksanaan wawancara, observasi, dokumentasi dan instrumen lainnya yang telah dilakukan proses seleksi, pemfokusan dan penyederhanaan sehingga peneliti dapat menjelaskan mengenai Peran Perencanaan Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Probolinggo.

Pada pembahasan ini akan dipaparkan secara rinci dan sistematis terkait objek yang diteliti dengan mengacu pada fokus penelitian sebagai berikut:

1. Peran Perencanaan Sumber Daya Manusia Di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Probolinggo

Hasil temuan dari proses pencarian data dan informasi mengenai Peran Perencanaan Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Probolinggo, melalui teknik wawancara, observasi, dan dokumentasi. Hasil temuan mengacu pada indikator perencanaan sumber daya manusia, dan data informasi yang telah didapatkan dapat dijabarkan sebagai berikut:

a. Pengadaan

Pengadaan merupakan tahapan awal dalam proses perencanaan sumber daya manusia disebuah organisasi maupun perusahaan. Dalam proses pengadaan sangat dibutuhkan oleh suatu perusahaan maupun lembaga. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan organisasi tersebut.

Dalam hal ini peneliti melakukan wawancara kepada Bapak Samsur selaku Kepala Kementerian Agama Kabupaten Probolinggo.

“Pengadaan di Kantor kementerian Agama Kabupaten Probolinggo mengikuti peraturan dan kebijakan yang berlaku secara nasional mbak. Dimulai dari usulan formasi, seleksi, dan pengadaan, usulannya itu bersifat terpusat, jadi langsung dari Menpan. Kelebihan dari pengadaan sesuai nasional atau sesuai pusat yang langsung dari menpan itu prosesnya tersentral dan terstandart nasional. Pengadaan SDM sesuai dengan program pusat dilakukan 2 periode, yakni jangka panjang dan pendek. Jangka panjang untuk yang sifatnya 5 tahunan, dan jangka pendek untuk kebutuhan SDM yang dibutuhkan segera atau prioritas. Tapi kekurangannya ya itu, tidak semua usulan dipenuhi oleh pusat, dan juga pasti prosesnya panjang dan tidak setiap tahun diadakan”.⁶³

Dalam hal ini peneliti melakukan triangulasi sumber kepada Bapak Taufiq selaku mantan kasubag di Kemenag Kab Probolinggo

“Memang pengadaan di lembaga kementerian itu sesuai peraturan dan kebijakan dari pusat atau Menpan, karena kami bekerja dibawah naungan pemerintah. Jadi pengadaan sesuai alokasi yang sudah ditentukan oleh Kemenag Pusat, melalui proses yang panjang dan butuh verifikasi dari pusat mbak. Untuk kelebihan dalam pengadaan itu sendiri, usulan SDM yang kami usulkan itu lebih terpusat karena langsung ke Menpan, tetapi setiap usulan tidak semuanya terpenuhi, dan kami pihak kementerian agama kabupaten tidak punya kewenangan sendiri akan hal itu”.⁶⁴

⁶³ Samsur, diwawancarai oleh penulis, Probolinggo, 28 Mei 2024.

⁶⁴ Drs. Taufieq, diwawancarai oleh penulis, Probolinggo, 28 Mei 2024.

Adapun kesimpulan berdasarkan pernyataan informan diatas bahwa pengadaan di kemenag kabupaten probolinggo ini sesuai dengan kebijakan dari pusat atau Menpan RB (Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi) dan berjalan sesuai dengan kebijakan pusat yang prosesnya tersentral dan terstandart nasional. Pengadaan SDM pegawai sesuai program pusat yang dilakukan 2 periode, jangka panjang untuk 5 tahun jangka pendek untuk kebutuhan SDM segera atau prioritas. Namun kelemahan dari pengadaan tersebut yakni usulan tidak selalu terpenuhi oleh pusat dan proses yang lama.

Berdasarkan triangulasi teknik dengan cara observasi, peneliti melihat terdapat pegawai negeri baru yakni pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja (PPPK) yang berada di unit Kepegawaian, yakni bapak Totok Hermanto S.Kom. Beliau merupakan pegawai baru yang di terima di kemenag Kabupaten Probolinggo 12 November tahun 2023. Menjabat sebagai Pranata Komputer Ahli Pertama dan berstatus pegawai PPPK. Dan bapak Hatta Prihandono pegawai baru PNS yang berada pada bidang umum Kemenag Kab. Probolinggo pada 16 Februari 2024.⁶⁵

⁶⁵ Observasi, 28 Mei 2024.

No.	NAMA LENGKAP	JABATAN	STATUS PEGAWAI
1	ABDUL HADI, S. Sos	Analisis Kepegawaian ANI Muda	PNIS
2	AYU BERTINA DKA PUTRI ANDAYANANA, S.Pd	Pramubakti Humas Ahli Pertama	PNIS
3	Dr. DIDIK HERIADI, S.Ag, M.Pd	Kepala Seksi	PNIS
4	Drs. ALFA NUR	Penyusun Bahan PNSP dan BLU (Jabatan Pelaksana)	PNIS
5	Drs. LUCMAN HAKIM, M.M	Pencana Ahli Muda	PNIS
6	Drs. SAFUR RAHMAN	Penyusun Bahan Pendaftaran atau Pembatalan Haji (Jabatan Pelaksana)	PNIS
7	Drs. SHOLEH UDJON	Kepala Seksi	PNIS
8	Drs. YALFIED, M.Pd	Kepala Seksi	PNIS
9	ERWIN SYARIF ARIFIN, SE, M.M	Pelaksana (Pilihah JFU sesuai PMA 48)	PNIS
10	EVI FRANSISKA, S. Sos	Aspirasi ANI Muda	PNIS
11	FAHATTA ADI MAS PRHENDONO, SS	Pengasah Usulan Agama	PNIS
12	FAIQOTUL HEMMAH, S.Ag.	Bendahara (Jabatan Pelaksana)	PNIS
13	FARIDATUL ISLAMITAH, SE	Penyusun Laporan Keuangan (Jabatan Pelaksana)	PNIS
14	HARI SUSANTO	Pengasah Data	PNIS
15	HERMAWAN	Pengadministrasi Pendidik Dan Tenaga Kependidikan (Jabatan Pelaksana)	PNIS
16	HOLIN SISWANTO, S.Pd	Pengasah ANI Pertama	PNIS
17	IRFAN MAKSUD, SE	Penyusun Data Peserta Didik (Jabatan Pelaksana)	PNIS
18	JONI CHASIAN, S. Sos	Penyusun Rencana Kebukuan Rumah Tangga dan Perlengkapan (Jabatan Pelaksana)	PNIS
19	KHOIRUN ROSYADI, S. Ag, M.Sc	Pengasah Data (Jabatan Pelaksana)	PNIS
20	LELY ZULFARAH, S. Sos	Analisis Laporan Umum (Jabatan Pelaksana)	PNIS
21	MOCH. SUGIANTO, S. Kom	Kepala Seksi	PNIS
22	MOCH. BAKZAN, S. Ag, M.Pd	Kepala Seksi	PNIS
23	MOH. SA'DUN, S. Ag, M.Pd	Kepala Sub Bagian	PNIS
24	MUHAMMATUS SHOLIHAH, S. Pd	Analisis Laporan Realisasi Anggaran (Jabatan Pelaksana)	PNIS
25	MUKHAMMAD ABDUL AZIZ, S. Kom	Pranata Komputer Ahli Pertama	PNIS
26	MUKMINA, S. AP	Penyusun Dokumen Haji	PNIS
27	NASERUSSANI EMAYANTI	Penyusun Bahan Urusan Agama (Jabatan Pelaksana)	PNIS
28	NUNUNG ZAINULIATI, S. Kom, M.M	Analisis Tenaga Kependidikan (Jabatan Pelaksana)	PNIS
29	SAMSUL ARIFIN	Pengadministrasi Umum (Jabatan Pelaksana)	PNIS
30	SAMSUL ARIFIN, A. Ma	Pengadministrasi Umum (Jabatan Pelaksana)	PNIS
31	SAMSUR, S. Ag, M.Pd	Kepala Kantor Kemenag Kabupaten	PNIS
32	SOFI ISNAINI, S. Pd	Analisis Pengelolaan Keuangan APSN ANI Muda	PNIS
33	SUKARWANTO, S. Ag	Penyusunan	PNIS
34	SURI SUHARYANTO, A. Ma	Pengasah Data Sarana Dan Prasarana Pendidikan (Jabatan Pelaksana)	PNIS
35	SUYUDI	Pengasah Data (Jabatan Pelaksana)	PNIS
36	TOTOK HERMANTO, S. Kom	Pranata Komputer Ahli Pertama	PPPK

37	WANGSIT SETIJI	Pengadministrasi Umum (Jabatan Pelaksana)	PNIS
38	YAZID ZAKI, S. Ag, M. Pd	Penyenggara	PNIS
39	YENI SULISTYOWATI, S. Pd	Pengelola Kelembagaan Pendidikan (Jabatan Pelaksana)	PNIS
40	HESTI WIRUDYANTI HARIONO S. Sos	Pramubakti	Non ASN
41	RAINA YULIATI	Pramubakti	Non ASN
42	POPPY FERDIDA	Pramubakti	Non ASN
43	ANITA SYUKRIYA MEGAWATI	Pramubakti	Non ASN
44	RUSNADI	Perijaga Malam	Non ASN
45	SAMSUL ARIFIN	Kebersihan	Non ASN
46	EKOK BASTIAN ALFIAH BARSAN	Kebersihan	Non ASN
47	ZAKENI ABDIRI	Kebersihan	Non ASN
48	ENDRO CAHYONO	Supir	Non ASN
49	WINARRO HADI SULARSO	Satpam	Non ASN
50	YENNY ILMA	Satpam	Non ASN

Gambar 4.1 Dokumen Pegawai Kemenag terbaru
(Sumber data: Arsip data Kemenag Kab. Probolinggo)⁶⁶

b. Pengembangan

Dalam tahap pengembangan organisasi meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral pegawai sesuai dengan kebutuhan pekerjaan melalui pendidikan dan pelatihan.

Dalam hal ini peneliti melakukan wawancara kepada Bapak Samsur selaku kepala Kantor Kemenag Kabupaten Probolinggo.

“Dalam pengembangan pegawai, kami melakukan pelatihan, pendidikan dan pembinaan, promosi dan rotasi jabatan, sekaligus penilaian kinerja dan evaluasi kinerja mbak. Jadi pelatihan ini untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan agar pegawai melakukan tugasnya dengan baik dan dilakukan dipusat yang

⁶⁶ Kemenag, pengadaan formasi, 28 Mei 2024.

mengadakan. Pendidikan dan pembinaan untuk meningkatkan kualifikasi dan profesionalisme pegawai. Untuk penilaian kinerja dan evaluasi kinerja agar mengetahui kinerja pegawai, memantau agar mampu memberikan pembinaan yang tepat. Dan untuk promosi dan rotasi jabatan itu sendiri mbak, untuk memberikan kesempatan para pegawai mengembangkan potensinya dan meningkatkan karirnya. Akan tetapi dalam proses rotasi jabatan itu harus melalui pelatihan atau uji kompetensi pegawai terlebih dahulu, hingga mendapatkan sertifikat dan bisa melakukan rotasi jabatan, bisa dikatakan layak dalam hal tersebut. Pengembangan pegawai ini penting untuk meningkatkan Kualitas layanan dan juga meningkatkan kinerja organisasi serta kinerja individu itu sendiri mbak. Bukan hanya keterampilan akademik saja yang didapat namun juga keterampilan menggunakan teknologi juga tentunya Namun terkadang kendala dari proses pengembangan itu sendiri karena keterbatasan anggaran dan juga minimnya minat pegawai untuk mengikuti pelatihan tersebut”⁶⁷

Peneliti juga melakukan triangulasi sumber kepada Bapak Abdul Hadi selaku staff unit kepegawaian (UP).

“Benar mbak, pengembangan sumber daya manusia di Kemenag Kab.Probolinggo ini dilakukan dengan pelatihan atau diklat, pembinaan atau sosialisasi, penilaian kinerja, promosi dan rotasi jabatan. Pengembangan ini kan penting untuk organisasi mbak kita butuh program dan pengembangan, program pendukung dari program Kemenag pusat agar berjalan sesuai dengan yang di inginkan atau yang sudah ditetapkan. Seperti pegawai yang ditempatkan di posisi tusi yang sesuai. Jadi misalkan sarjana ekonomi, ya ditempatkan sesuai riwatyat pendidikannya yakni di devisi keuangan. Karena meningkatkan kompetensi sumber daya manusia lebih baik jika sesuai tusi masing-masing. Jika tugas dan fungsi tersebut dengan sumber daya manusia nyambung maka SDM melaksanakan tugasnya itu lebih relevan dan lebih baik. Yang terjadi sekarang kita sudah meningkatkan dan mengembangkan agar sumber daya manusia, kita pekerjaan sesuai kompetensinya dengan mengklasifikasi calon pegawai baru melalui usulan, klasifikasi, kita tempatkan dimana, menempati posisi apa, kita sudan rencanakan dan kita *planning* kesana agar antara tusi dan yang dikerjakan sesuai bidangnya. Dan untuk mengembangkan sumber daya manusia yang ada (sdm lama) bisa melalui pelatihan ASN tersebut”⁶⁸

⁶⁷ Samsur, diwawancarai oleh penulis, Probolinggo, 28 Mei 2024.

⁶⁸ Abdul Hadi, diwawancarai oleh penulis, Probolinggo, 29 Mei 2024.

Kesimpulan dari hasil dari wawancara tersebut pengembangan sumber daya manusia di Kemenag Kabupaten Probolinggo dilakukan dengan cara melakukan pelatihan, pendidikan dan pembinaan, promosi dan rotasi jabatan, serta penilaian kinerja dan evaluasi kinerja. Pengembangan SDM ini penting karena untuk meningkatkan kualitas layanan, meningkatkan kinerja organisasi dan kinerja pegawai individu itu sendiri. Bukan hanya keterampilan akademis saja yang didapatkan namun juga keterampilan teknologi juga. Namun kendala dalam pengembangan SDM bukan hanya dari keterbatasan anggaran saja namun juga karena minimnya minat pegawai untuk mengikuti pelatihan tersebut.

Berdasarkan triangulasi teknik, dengan cara observasi, peneliti melihat dokumentasi sertifikat pegawai sekaligus mengecek keadaan rotasi jabatan tersebut, bahwa pelatihan dilakukan untuk mengembangkan kompetensi sumber daya manusia dengan cara meningkatkan kemampuan dan pengalaman pegawai. Salah satunya ibu Sofi Isnaini, S.Pd.I yang melakukan pelatihan dan mengikuti pembelajaran (pendidikan) untuk jabatan Analis Pengelolaan Keuangan APBN dan sekarang berada di devisi keuangan rotasi dari devisi Phu. Dari proses pelatihan tersebut hal yang didapatkan bukan hanya

keterampilan akademis saja namun juga keterampilan menggunakan teknologi.⁶⁹



Gambar 4.2 Sertifikat Pelatihan Pegawai
(Sumber data: Arsip data Kemenag Kab. Probolinggo)⁷⁰

c. Kompensasi

Dalam hal ini, peneliti mewawancarai Bapak Samsur selaku kepala Kantor Kemenag Kabupaten Probolinggo.

“Di kementerian Agama Kabupaten Probolinggo ini kompensasi diberikan berupa gaji pokok, tunjangan struktural (pejabat yang menduduki jabatan struktural), tunjangan fungsional (pejabat yang memiliki keahlian khusus), tunjangan kerja (berdasarkan prestasi kerja), tunjangan lain lain (tunjangan hari raya, tunjangan ramadhan, tunjangan kesehatan) seperti itu mbak. Dalam bekerja kompensasi ini penting mbak karena meningkatkan motivasi dan semangat kerja pegawai untuk lebih baik dalam kerjanya”.⁷¹

Berdasarkan hal ini, peneliti melakukan triangulasi sumber dengan mewawancarai bapak Abdul Hadi selaku staff Unit Kepegawaian (UP).

⁶⁹ Observasi, Mei 2024.

⁷⁰ Dokumen Kemenag, Sertifikat Pelatihan Pegawai, 28 Mei 2024.

⁷¹ Samsur, diwawancarai oleh penulis, Probolinggo, 28 Mei 2024.

“Kompensasi yang diberikan oleh instansi untuk para pegawainya terdiri dari gaji pokok, tunjangan keluarga, tunjangan jabatan, dan tunjangan kinerja mbak. Kompensasi ini sangat penting bagi kami para pegawai karena meningkatkan motivasi kami untuk bekerja dan meningkatkan kinerja kita sendiri.”⁷²

Peneliti juga melakukan triangulasi sumber kepada ibu Putri Andayani selaku staff Humas.

“Memang benar dek, sejatinya kompensasi ini bikin semangat kami dalam bekerja. Bukan hanya gaji pokok, tunjangan keluarga, tunjangan jabatan, tunjangan kinerja saja namun juga ada tunjangan lain-lain seperti tunjangan hari raya, tunjangan kesehatan dan lain sebagainya. Atau tunjangan untuk pegawai yang berprestasi seperti sertifikat yang bisa digunakan untuk kenaikan pangkat kita. Itu salah satu motivasi kami para pegawai dalam bekerja. Kompensasi ini penting karena sebagai penghasilan untuk kebutuhan sehari-hari.”⁷³

Kesimpulan dari jawaban informan diatas bahwa kompensasi ini penting karena mampu meningkatkan kinerja pegawai sekaligus motivasi kinerja juga. Kompensasi yang diberikan berupa kompensasi kinerja (seperti kompensasi prestasi kinerja pegawai yakni berupa sertifikat yang berguna untuk kenaikan pangkat pegawai), tunjangan gaji pokok, tunjangan jabatan, tunjangan hari raya, tunjangan keluarga dsb. Bukan hanya itu kompensasi dapat meningkatkan motivasi pegawai dalam bekerja dan meningkatkan kinerjanya dan juga untuk kebutuhan sehari-hari.

Berdasarkan triangulasi teknik dengan cara observasi, kompensasi yang diberikan berupa gaji pokok, tunjangan hari raya,

⁷² Abdul Hadi, diwawancarai oleh penulis, Probolinggo, 29 Mei 2024.

⁷³ Putri Andayanana, diwawancarai oleh penulis, 3 Juni 2024.

tunjangan lainnya merupakan kompensasi hak yang diberikan kepada pegawai atau kewajiban instansi yang diberikan untuk pegawai. Namun hal ini tidak saya observasi lebih mendalam karena pada kementerian lain juga sama seperti pada umumnya. kompensasi yang diberikan untuk pegawai berprestasi, ataupun pegawai yang aktif berupa sertifikat (satya lencana) dibandingkan dengan perusahaan swasta yang ketika mendapat pekerjaan tambahan akan mendapatkan *reward* berupa *reward* financial.⁷⁴

DAFTAR GAJI PEGAWAI GOLONGAN IV
KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KAB. PROBOLINGGO
KEMENDAG KAB. PROBOLINGGO FUNGSI AGAMA (PNS)
SATKER / NOMOR GAJI: 207304 / 000748

KEMENTERIAN AGAMA

PEMBAYARAN GAJI BULAN SEPTEMBER 2024 FUNGSI AGAMA (03)

NO. LST	NAMA	KEMER/ LAMB. BUNDA	KEMER/ LAMB. BUNDA	KEMER/ LAMB. BUNDA	JURUSAN										TAMBAH TANGAN
					TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1.	DESI LUCMAN HAHAM	1101	0	0	0	217.200	66.200	7.830.811	0	484.216	58.290	0	672.511	7.195.000	
	DESI LUCMAN HAHAM	1101	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1.
	DESI LUCMAN HAHAM	1101	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2.
3.	INDA SUCANDAR	1101	0	0	0	217.200	35.700	7.268.000	0	594.295	35.704	0	630.000	6.398.000	
	INDA SUCANDAR	1101	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1.
	INDA SUCANDAR	1101	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2.
3.	DESI SYAFIQUL HUDA	1101	0	0	0	217.200	36.104	7.694.000	0	594.295	36.104	0	630.400	6.398.000	
	DESI SYAFIQUL HUDA	1101	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1.
	DESI SYAFIQUL HUDA	1101	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2.
4.	FITRI FERDIAWATI	1100	0	0	0	144.540	64.631	6.328.336	0	482.600	64.637	0	547.237	5.781.100	
	FITRI FERDIAWATI	1100	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1.
	FITRI FERDIAWATI	1100	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2.
5.	ANANAS ALI	1102	0	0	0	289.800	16.500	6.692.281	0	487.700	16.500	0	504.200	5.188.000	
	ANANAS ALI	1102	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1.
	ANANAS ALI	1102	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2.
6.	INDA SUPRIYANTO	1100	0	0	0	172.410	15.800	6.088.040	0	397.700	15.800	0	413.500	5.674.500	
	INDA SUPRIYANTO	1100	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1.
	INDA SUPRIYANTO	1100	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2.
	Jumlah/Lebaran	1	0	0	0	1.159.750	221.551	40.481.021	0	2.473.666	233.488	0	2.707.154	28.005.200	

Gambar 4.3 Tunjangan Pegawai (Sumber data: Arsip data Kemenag Kabupaten Probolinggo).⁷⁵

d. Pemeliharaan

Tahap pemeliharaan. Dalam tahap ini kegiatan yang dilakukan adalah usaha mempertahankan dan meningkatkan kondisi fisik, mental, dan sikap pegawai, agar mereka tetap bekerja produktif untuk menunjang tercapainya tujuan perusahaan/lembaga.

⁷⁴ Observasi, dilakukan oleh peneliti, Mei 2024.

⁷⁵ Dokumen Kemenag, "Tunjangan Pegawai", 29 Mei 2024.

Dalam hal ini berdasarkan wawancara terhadap informan Bapak Samsur selaku kepala Kantor Kemenag Kab.Probolinggo.

“Dalam pemeliharaan (*maintenance*) pegawai bisa dimulai dari penilaian kinerja dan evaluasi kerja mbak. Penilaian kinerja dan evaluasi kinerja ini berguna untuk memantau atau memonitoring kinerja para pegawai secara berkala. Biasanya Evaluasi kerja disini dilakukan 4 kali dalam setahun. Hal ini dilakukan agar memberikan pembinaan yang tepat jika terjadi masalah – masalah kerja pegawai. Kalau pemeliharaan pegawai kurang diperhatikan bisa saja mengakibatkan semangat kerja, sikap, dan loyalitas pegawai menurun. Kedisiplinan pegawai menurun, sehingga perencanaan yang sudah ditetapkan seperti pengadaan, pengembangan, kompensasi yang sudah dilakukan dan sudah memakan anggaran yang banyak ya kurang berarti mbak untuk menunjang tercapainya tujuan organisasi. Maka dari itu kami melakukan pemeliharaan ini agar kinerja pegawai lebih baik. Yang dilakukan ya seperti mengidentifikasi penyebabnya dahulu, kenapa kok pegawai tersebut tidak semangat dalam bekerja lalu saya memberikan motivasi. Menyediakan sarana dan prasarana yang mendukung, meningkatkan komunikasi yang baik, memberikan pelatihan pegawai dan melakukan evaluasi kinerja itu sendiri. Pemeliharaan ini penting mbak, kalau dilakukan dengan baik bisa membuat kinerja pegawai lebih meningkat dan kinerja organisasi stabil”.⁷⁶

Peneliti juga melakukan triangulasi sumber kepada mantan Kepala Kasubag Kemenag Kab. Probolinggo yakni bapak Tufieq beliau menjawab

“Pemeliharaan sumber daya manusia ini sangat perlu dilakukan agar seluruh program kemenag atau yang sudah dibangun sudah direncanakan berjalan sesuai ketentuan yang ada, karena kita bekerja karena adanya anggaran program jadi harus dilakukan dan di pertanggungjawabkan kepada Negara, karena kalau pemeliharaannya baik otomatis kinerja pegawai lebih baik. Di Kemenag ini pemeliharaan dimulai dengan pembinaan mbak, sepereti binkarsitar (bimbingan karyawan sikap dan mental) kita lakukan saat evaluasi kerja dan saat apel pagi setiap senin setelah

⁷⁶ Samsur, diwawancarai oleh penulis, Probolinggo, 28 Mei 2024.

sambutan itu biasanya akan ada pembinaan kinerja, sedikit sambutan hangat dan motivasi untuk para pegawai”.⁷⁷

Kesimpulan dari data wawancara diatas adalah pemeliharaan di Kemenag Kab. Probolinggo dilakukan dengan cara penilaian kinerja dan evaluasi kinerja, memberikan motivasi, menyediakan sarana dan prasarana, komunikasi yang baik, memberikan pelatihan pegawai. Pemeliharaan perlu dilakukan agar seluruh program Kemenag yang direncanakan berjalan sesuai ketentuan yang ada. Karena pekerjaan yang dilakukan sesuai dengan anggaran maka harus dipertanggungjawabkan.

Peneliti melakukan triangulasi teknik dengan cara observasi melihat dokumentasi Kementerian Agama Kabupaten Probolinggo, dalam proses pemeliharaan (*maintenance*) pegawai, dilakukan dengan cara evaluasi kinerja dan pembinaan. Hal ini bukan hanya untuk memelihara kinerja pegawai tetapi juga sebagai salah satu bentuk upaya untuk meingkatkan motivasi kerja para pegawai Kemenag Kabupaten Probolinggo.⁷⁸



⁷⁷ Drs. Tufieq, diwawancarai oleh penulis, Probolinggo, 28 Mei 2024.

⁷⁸ Observasi, dilakukan oleh peneliti, Mei 2024.

Gambar 4.4 Dokumentasi Evaluasi kinerja Pegawai
(Sumber data: Arsip Data Kemenag Kab. Probolinggo).⁷⁹



Gambar 4.5 Dokumentasi Evaluasi kinerja Pegawai
(Sumber data: Arsip Data Kemenag Kab. Probolinggo).⁸⁰

e. Kedisiplinan

Tahap kedisiplinan. Dalam tahap ini kedisiplinan, menjadi fungsi operatif. Semakin baik disiplin seorang pegawai semakin tinggi prestasi kerja yang dicapainya. Jika pegawai tidak disiplin sulit mencapai hasil yang optimal bagi perusahaan atau lembaga tersebut.

Berdasarkan wawancara kepada Bapak Samsur selaku kepala Kantor Kemenag Kabupaten Probolinggo

“Secara umum kedisiplinan disini baik mbak, untuk disiplin waktu pegawai sudah dikatakan disiplin. Untuk sistem presensi secara online, pegawai kemenag ini menggunakan aplikasi pusaka yang disediakan oleh kemenag pusat mbak dan hanya bisa dilakukan presensi dilokasi kemenag jadi pegawai harus melakukan absensi sebelum jam operasioanal kemenag di Jam 08.00 WIB maka pegawai datang ke kemenag sebelum jam tersebut. Sanksi yang diberikan kepada pegawai yang melanggar aturan disiplin dibagi menjadi tiga hukuman. Yang pertama adalah disiplin ringan, berupa teguran lisan, teguran tertulis. Hukuman disiplin sedang berupa pemotongan tujangan kinerja/tukin. Hukuman disiplin berat berupa penurunan jabatan. Untuk kedisiplinan dalam bekerja sudah

⁷⁹Dokumen Kemenag, “Evaluasi kinerja pegawai”. 29 Mei 2024.

⁸⁰ Dokumen Kemenag, “Evaluasi kinerja pegawai”, 29 Mei 2024.

baik, jadi untuk disiplin dalam pekerjaannya pegawai sudah mengerjakan pekerjaannya sesuai rencana yang ditentukan”.⁸¹

Dalam hal ini, peneliti juga melakukan triangulasi sumber terhadap bapak Abdul Hadi selaku staff unit kepegawaian (UP)

“Memang disemua kementerian agama untuk presensinya secara online melalui aplikasi yang sudah disediakan oleh kemenag pusat. Dan harus dilakukan dilokasi kita bekerja, jika dilakukan dirumah tidak bisa. Maka para pegawai harus disiplin waktu dalam hal itu agar terus disiplin. Yang saya lihat para pegawai sudah disiplin dalam presensinya datang sebelum waktu presensi itu habis (ditutup). Dan untuk kedisiplinan bekerja pegawai disini sudah disiplin dan mengerjakan pekerjaannya tepat waktu. Peraturan disiplin disini sesuai undang-undang nomor 11 tahun 2017”.⁸²

Kesimpulan dari data wawancara diatas yakni dalam kedisiplinan waktu sudah cukup baik karena sistem presensi secara online menggunakan aplikasi pusaka dan hanya bisa dilakukan di lokasi Kemenag. Sanksi yang diberikan kepada pegawai yang melanggar aturan disiplin yang pertama adalah disiplin ringan, berupa teguran lisan, teguran tertulis. Hukuman disiplin sedang berupa pemotongan tujangan kinerja/tukin. Hukuman disiplin berat berupa penurunan jabatan. Dalam kedisiplinan bekerja baik karena sudah menyelesaikan pekerjaan yang ditentukan namun perlu ditingkatkan lagi. Peraturan disiplin di Kemenag sesuai dengan peraturan undang-undang nomor 11 tahun 2017.

Berdasarkan triangulasi teknik dengan melakukan observasi penulis melihat bahwa memang benar adanya kalau pegawai kemenag sudah melaksanakan disiplin waktu karena sistem presensi yang secara

⁸¹ Samsur, diwawancarai oleh penulis, 28 Mei 2024

⁸² Abdul Hadi, diwawancarai oleh penulis, Probolinggo 29 Mei 2024.

online dan hanya dapat dilakukan dilokasi kemenag dengan menggunakan aplikasi pusaka, para pegawai sudah melakukan ketaatan dalam peraturan dan datang sebelum jam operasional kemenag yakni di jam 08.00 WIB. Peraturan disiplin menurut informan sesuai dengan peraturan undang-undang nomor 11 tahun 2017. Setelah peneliti melihat peraturan disiplin menurut uud nomor 11 ayat 3 menyatakan bahwa pns yang melakukan pelanggaran disiplin dijatuhi hukuman disiplin, seperti hukuman disiplin ringan dengan teguran lisan, teguran tertulis atau pemanggilan oleh kepala Kantor Kemenag. Hukuman disiplin sedang dengan pemotongan tunjangan kinerja/tukin. Sanksi disiplin berta dengan penurunan jabatan.⁸³



Gambar 4.6 Peraturan Disiplin Pegawai
(Sumber data: Arsip data Kemenag Kab. Probolinggo)⁸⁴

⁸³ Observasi, di Kemenag Probolinggo, Juni 2024

⁸⁴ Dokumen Kemenag, "peraturan disiplin pegawai". 4 juni 2024.

f. Pemberhentian

Pada tahap ini terjadi karena undang-undang, perusahaan/lembaga, serta pegawai yang bersangkutan. Tahap ini terjadi apabila pemberhentian berdasarkan keingan perusahaan atau lembaga, keinginan pegawai serta sesuai masa jabatan yang sudah selesai.

Dalam hal ini peneliti mewawancarai Bapak Samsur selaku kepala Kantor Kemenag Kabupaten Probolinggo.

“Sistem pemberhentian di Kemenag Kab. Probolinggo diatur dalam berbagai perundang-undangan termasuk undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatut Sipil Negara. Jadi tidak asal diberhentikan mbak, karena kami bekerja dibawah naungan pemerintah, jadi untuk pemberhentian tidak sama dengan sistem pemberhentian pada perusahaan. Pemberhentian di sini disebabkan seperti BMP atau batas usia pensiun ini merupakan faktor utama pemberhentian pegawai, pelanggaran disiplin jika pegawai melanggar peraturan yang berat namun tidak kunjung sadar meskipun sudah dilakukan pembinaan maka dapat diberhentikan secara tidak hormat (PTTH), faktor kinerja buruk sudah melalui proses pembinaan namun masih tetap sama tidak ada perubahan maka dapat diberhentikan dengan hormat (PHK), pengunduran diri atau faktor dari diri pegawai sendiri, dan faktor meninggal dunia itu juga dapat di berhentikan dengan hormat (PHK)”.⁸⁵

Dalam hal ini peneliti juga melakukan triangulasi sumber kepada bapak Tufieq selaku mantan Kasubag

“Sistem pemberhentian memang benar faktor utamanya itu karena pensiun mbak, sebab yang memutuskan pemberhentian itu dari pusat. Pemberhentian terjadi juga berfaktor dari pegawai itu sendiri, seperti pegawai yang mengajukan pengunduran diri (*resign*) maka itu juga menjadi faktor pemberhentian.”⁸⁶

⁸⁵ Samsur, diwawancarai oleh penulis, 28 Mei 2024.

⁸⁶ Drs. Tufieq, diwawancarai oleh penulis, 28 Mei 2024.

Kesimpulan dari data wawancara diatas adalah sistem pemberhentian di Kemenag Kab.Probolinggo sesuai dengan peraturan perundang-undangan pemerintah termasuk peraturan undang-undang nomor 5 tahun 2014 tentang aparatur sipil negara. Faktor terjadinya pemberhentian antara lain adanya batas usia pensiun (BUP), pelanggaran disiplin berat bisa diberhentikan tidak hormat (PTTH), kinerja yang buruk sudah melalui proses pembinaan tetapi tetap seperti itu, pengunduran diri (*resign*), dan faktor meninggal dunia.

Berdasarkan triangulasi teknik dengan observasi peneliti melihat dokumen pemberhentian Kementerian Agama Kabupaten Probolinggo yang sesuai dengan peraturan perundang-undangan nomor 5 tahun 2014, yakni pemberhentian pegawai salah satunya sudah mencapai usia pensiunnya atau biasa disebut dengan BUP. Tetapi untuk pemberhentian secara tidak hormat (PTTH), peneliti melihat belum terjadi pemberhentian secara tidak hormat kepada pegawai karena tidak ada yang melanggar peraturan kemenag hingga fatal.⁸⁷



Gambar 4.7 Surat Pensiun Pegawai
(Sumber data: Arsip data Kemenag Kab. Probolinggo)⁸⁸

⁸⁷ Observasi, dilakukan oleh peneliti, Mei 2024

⁸⁸ Dokumen Kemenag, “Surat Pensiun Pegawai”, 29 Mei 2024.

2. Peningkatan Kinerja Pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Probolinggo

Setelah mengetahui perencanaan sumber daya manusia di Kantor Kementerian Agama Kab. Probolinggo, selanjutnya peneliti akan mendeskripsikan peningkatan kinerja pegawai dengan mengacu pada indikator kinerja menurut Robbins yaitu sebagai berikut:

a. Kualitas

Dalam hal ini, peneliti melakukan wawancara kepada bapak Samsur selaku kepala Kementerian Agama Kab. Probolinggo.

“Secara umum, kualitas kinerja di kemenag kabupaten Probolinggo baik. Adanya pengembangan dan pemeliharaan pegawai dapat meningkatkan kemampuan sumber daya manusia itu sendiri. Seperti melakukan pengembangan kepada SDM yang ada dengan melakukan pelatihan sekaligus melakukan pemeliharaan kepada SDM baru. Jadi setiap awal tahun, kita akan mensepakati perencanaan untuk program kerja yang dilaksanakan, jika pekerjaan tersebut dilaksanakan pada bulan juni maka harus terlaksana dibulan juni. Dan mayoritas kualitas kinerja pegawai di Kemenag sudah lebih optimal, karena pegawai sudah lebih menguasai teknologi dan lebih lancar dalam penggunaannya daripada sebelumnya yang masih menyesuaikan dan beradaptasi teknologi. Kualitas pegawai juga bisa dilihat saat melayani masyarakat mbak, karena kita melayani masyarakat tentu harus berkualitas agar masyarakat tetap percaya dan puas dengan pelayanan kita”.⁸⁹

Hal itu juga didukung pernyataan informan selanjutnya, berdasarkan triangulasi sumber Kepada Bapak Abdul Hadi selaku staff unit kepegawaian di Kemenag.

“Kita ini bekerja pada instansi pemerintah, tentunya dituntut agar kualitas kinerja kita selalu baik dan terus untuk lebih baik, salah

⁸⁹ Samsur, diwawancarai oleh penulis. Probolinggo, 28 Mei 2024.

satunya menyelesaikan pekerjaan sesuai standart kerja. Sekarang pekerjaan full menggunakan teknologi. Jadi kita sebagai pegawai harus bisa beradaptasi. Bisa dengan program pelatihan untuk pegawai yang ada, ataupun dengan bergabungnya pegawai baru yang notabennya lebih faham dengan teknologi pada era sekarang ini. Karena pelaporan kerja sekarang menggunakan soft file bukan dengan printout lagi. Dibandingkan dengan tahun tahun sebelumnya secara kualitas kinerja pegawai sudah mengalami peningkatan. Dilihat dari yang sebelumnya pegawai masih belum terbiasa menggunakan IT tapi sekarang sudah beradaptasi dengan baik, karena memang tuntutan juga dan semua serba teknologi, dan dari proses pelatihan. Bergabungnya pegawai baru, seperti pak Totok ini sebagai pranata ahli komputer, beliau ini pegawai baru yang terlatih dalam teknologi era sekarang. Seperti dalam meningkatkan efesisiensi tata pengelolaan persuratan agar lebih tertata menggunakan teknologi. Pak Totok mengoptimalkan proses kerja berbasis informasi teknologi dengan mengembangkan aplikasi e-arsip agar bisa digunakan oleh semua seksi di Kemenag Kab. Probolinggo, hal ini dirasa lebih meningkatkan efesisiensi kinerja instansi mbak, karena lebih efektif dalam memaksimalkan waktu dan anggaran dibandingkan sebelumnya mengarsipkan surat secara manual yang tentunya memakan tempat, waktu sekaligus memakan anggaran banyak”.⁹⁰

Kesimpulan dari data wawancara di atas adalah hal hal yang dilakukan oleh Kemenag seperti melakukan pelatihan SDM yang ada ataupun dengan melakukan pengembangan dan pemeliharaan sumber daya yang baru untuk meningkatkan kualitas kinerja pegawai sebagai bentuk upaya tercapainya kinerja yang baik dan berkualitas, dilihat dari pegawai yang lebih lancar dalam menggunakan teknologi dari sebelumnya yang masih beradaptasi. Adanya pegawai baru, seperti dengan teknologi terkini. Mampu mengoptimalkan sistem kerja berbasis informasi teknologi dengan mengembangkan aplikasi e-arsip agar bisa digunakan semua seksi di Kemenag. Hal ini menunjukkan

⁹⁰ Abdul Hadi, diwawancarai oleh penulis. Probolinggo, 29 Mei 2024.

peningkatan kualitas kinerja karena adanya pegawai baru instansi dapat mengoptimalkan kearsipan, tentunya dirasa lebih efisiensi dalam memaksimalkan waktu dibandingkan sebelumnya saat pengarsipan manual yang tentunya memakan waktu serta biaya anggaran.

Peneliti juga melakukan triangulasi sumber kepada ibu Yuli Astutik dan Ibu Rosyida selaku masyarakat.

Ibu Yuli Astutik menjelaskan

“Kalau untuk kualitas kinerja dan dilihat dari segi pelayanan di Kemenag Kab. Probolinggo baik mbak. Pegawainya sopan dan juga ramah. Respons pegawai dalam penanganan masyarakat cepat dan cekatan tidak lama pokoknya mbak. Standart pelayanan dengan hasil yang diberikan sangat sesuai, seperti saya melakukan legalisir ijazah pegawai cepat meresponsnya dan cepat dalam kinerjanya diberikan waktu satu hari selesai satu hari, dan kualitas sarana prasarana sangat baik kursi tunggu dan ada ac nya juga serta menerima baik tentang pengaduan mbak”⁹¹

Ibu Rosyida juga menjelaskan

“Pegawai selalu senyum dan sopan, ramah. Dari segi pakaian sopan dan untuk pelayanannya sangat baik. Pelayanan dari pegawai cepat dalam merespons dan kinerjanya juga sangat baik”⁹²

Kesimpulan dari hasil wawancara dengan informan diatas adalah Kualitas kinerja pegawai kemenag dilihat dari segi pelayanan pegawai ke masyarakat, respons pegawai yang tidak lama, dan juga pegawai yang melayani masyarakat dengan ramah dan sopan. Untuk pelayanan sudah baik dan cepat.

⁹¹ Yuli Astutik, di wawancarai oleh penulis, Probolinggo, 19 Juni 2024.

⁹² Rosyida, di wawancarai oleh penulis, Probolinggo, 19 Juni 2024.

Setelah dilakukan triangulasi teknik dengan cara observasi, dengan adanya pengembangan pegawai dengan melakukan pelatihan dan pemeliharaan, membuat pegawai yang sebelumnya belum mahir teknologi (gaptek), belum terbiasa teknologi sekarang lebih lancar dan terbiasa menggunakan teknologi. Seperti ibu Sofi Isnaini yang baru mengikuti pelatihan pengelolaan keuangan tahun 2023. Hal ini bertujuan untuk meningkatkan kualitas kinerja pegawai serta melatih kemampuannya dibidang tersebut apalagi sekarang serba teknologi yang mengahruskan setiap pekerjaan menggunakan teknologi salah satunya pelaporan keuangan. Dibandingkan sebelumnya Bu Sofi lebih lancar dalam menggunakan teknologi setelah melakukan pelatihan dan pendidikan.

Adanya pegawai baru mampu mengoptimalkan proses kerja menggunakan teknologi. Sesuai dengan sasaran kinerja pegawai, yakni inovasi mengenai database. Pegawai baru mengembangkan e-arsip yang dapat digunakan semua seksi Kemenag. Tentu hal ini meningkatkan efesiensi kinerja kemenag, kerana dapat memaksimalkan waktu, tempat sekaligus anggaran dan lebih teroganirsir, sehingga dalam mencari dan mengakses dokumen lebih ringkas dan cepat. Dibandingkan arsip persuratan manual sebelumnya yang tentunya memakan waktu, tempat, dan anggaran, serta memakan waktu lama. Hal ini menunjukkan perubahan positif, karena adanya pegawai baru kinerja pegawai lebih efektif, dan menunjukkan peningkatan kualitas

kinerja pegawai kemenag. Bukan hanya itu, dari segi pelayanan terhadap masyarakat juga, pegawai kementerian agama kabupaten probolinggo sudah melayani masyarakat dengan baik. Respon pegawai yang tanggap sekaligus mengarahkan masyarakat dengan sopan.⁹³

EVALUASI KINERJA PEGAWAI
PENDEKATAN HASIL KERJA KUANTITATIF
PERIODE: Triwulan 1

KEMENTERIAN AGAMA		PERIODE PENILAIAN: 1 JANUARI SD 31 MARET TAHUN 2024	
NO	PEGAWAI YANG DINILAI	NO	PEJABAT PENILAI KINERJA
1	NAMA T. FOTOK HESMANU, S.Kom	1	NAMA MOH SA DUN, S.Ag, M.Pd
2	NIP 19700622201211018	2	NIP 1972082200031100
3	PANGKAT / GOL. RUANG Pemula Muda / IX	3	PANGKAT / GOL. RUANG Pemula / IV/a
4	JABATAN AHLI PERTAMA - PESUNYA KOMPUTER	4	JABATAN Kepala Subbagian Tata Usaha Kantor Kementerian Agama Kabupaten Probolinggo
5	UNIT KERJA Subbagian Tata Usaha Kantor Kementerian Agama Kabupaten Probolinggo	5	UNIT KERJA Subbagian Tata Usaha Kantor Kementerian Agama Kabupaten Probolinggo

CAJARAN KINERJA ORGANISASI

POLA DISTRIBUSI:

NO	BENCANA HASIL KERJA PRIBADI YANG DITERTYEBI	BENCANA HASIL KERJA	ASPEK	INDIKATOR KINERJA DITERTYEBI	TARGET / BERTILAS KINERJANYA	REALISASI BERDASARKAN BUKTI DUKUNGO	TEMPAN BALIK BERKELAKUHAN BERDASARKAN BUKTI DUKUNGO
U1	U2	U3	U4	U5	U6	U7	U8
1	Tertindakannya fiscal yang tercapainya dalam e-dokumen	Agilitas e-arap telah optimal dikembangkan dan bisa digunakan oleh semua user dengan maksimal pemrosesan DATA	Kuantitas	Jumlah fitur pengembangan aplikasi	12	12 berdasarkan 12	
			Berkualitas	Kemudahan fitur	100 %	100% berdasarkan 100%	
			Waktu	Waktu kegiatan waktu penyelesaian pengembangan	3 Bulan	3 Bulan berdasarkan 3 Bulan	
2	Tertindakannya publikasi penempatan maupun program dan pelaksanaan kegiatan	Website Kantor Kementerian Agama Kabupaten Probolinggo sudah optimal dikemas dengan foto bisa digunakan untuk menyebarkan berita	Kuantitas	Jumlah fitur pengembangan website	5	5 berdasarkan 5	

Gambar 4.8 Sasaran Kinerja Pegawai (SKP)
(Sumber data: Data Kemenag Kab. Probolinggo)⁹⁴

b. Kuantitas

Berdasarkan wawancara kepada bapak Samsur selaku Kepala Kantor Kemenag.

“Secara kuantitas kinerja pegawai kemenag sudah baik mbak. Pekerjaan yang dihasilkan di Kemenag tergantung di setiap divisi masing-masing. Seperti sekarang ini, di instansi telah bergabung dua pegawai baru yang basicnya sudah faham teknologi. Dalam hal ini tingkat penyelesaian pekerjaan akan lebih banyak yang diselesaikan karena bertambahnya pegawai serta peningkatan produktivitas harian instansi dibandingkan sebelum bertambahnya pegawai baru.⁹⁵

Berdasarkan pernyataan dukungan dari triangulasi sumber kepada bapak Abdul Hadi selaku Staff Unit Kepegawaian.

⁹³ Observasi, dilakukan oleh penulis, 29 Mei 2024

⁹⁴ Dokumentasi, Kemenag Kab.Probolinggo, Mei 2024

⁹⁵ Samsur, diwawancarai oleh penulis, 28 Mei 2024.

“Adanya pegawai baru dengan keterampilan teknologi yang mumpuni sekaligus bertambahnya tenaga kerja, menghasilkan kuantitas kinerja yang baik. Seperti pekerjaan yang lebih banyak terealisasi. Contoh pemrosesan dokumen atau surat yang masuk ke instansi. Pasti setiap hari ada banyak surat yang masuk, biasanya dalam sehari bisa sampai 40 surat kadang lebih. Seperti surat dinas, surat urusan haji umroh, surat urusan nikah, surat urusan keagamaan, surat kepegawaian, surat pengaduan masyarakat, surat kerjasama, surat permohonan, surat rekom, dan banyak lagi mbak. Adanya pegawai baru dibidang umum seperti pak Hatta dengan keterampilan teknologi mampu memproses pencatatan surat hingga 35 surat perhari dan mencatat surat masuk pada buku agenda berbasis teknologi, dibandingkan sebelum adanya pegawai baru hanya bisa menyelesaikan 25 surat per hari. Faktornya karena keterampilan menggunakan teknologi pegawai lama belum secepat pegawai baru dalam pengeprasionalnya.”⁹⁶

Kesimpulan berdasarkan wawancara dengan informan diatas, pekerjaan yang dihasilkan oleh kemenag itu tergantung setiap bidang masing-masing. Dalam sehari maka akan ada berbagai macam pekerjaan yang dihasilkan. Adanya pegawai baru memaksimalkan kinerja instansi. Seperti dalam pemrosesan dokumen pencatatan surat. Adanya pak Hatta selaku pegawai baru bidang umum dengan keterampilan teknologi yang dimiliki mampu menyelesaikan pencatatan surat tiga lima perhari dibandingkan sebelumnya dua lima perhari, faktornya keterampilan pegawai lama yang belum secepat pegawai baru dalam menggunakan teknologi. Tentunya dalam hal ini adanya pegawai baru dapat meningkatkan produktivitas instansi.

Berdasarkan triangulasi teknik dengan observasi, memaksimalkan adanya pegawai baru dengan pengetahuan ilmu teknologi dapat

⁹⁶ Abdul Hadi, diwawancarai oleh penulis, 29 Mei 2024.

No.	Nama Satuan Kerja	Alamat	Jenis Satker	Provinsi	Capaian Kinerja(%)	Tahap Pelaporan
818	KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KOTA PROBOLINGGO	Jl. MAALSTRIP 327 KOTA PROBOLINGGO	Kansemeng	JAWA TIMUR	63.06 (Cukup)	Tahap 2
1327	MADRASAH ALMAH NEGERI / KOTA PROBOLINGGO	Jl. Jeruk nomor 7 wonomasih kota probolinggo	MAN	JAWA TIMUR	92.29 (Bekti)	Tahap 1
1396	Kemendiknas Agama Kab. Probolinggo	Jl. KH Hasan Gunggung No. 235 Probolinggo	Kansemeng	JAWA TIMUR	66.88 (Cukup)	Tahap 2
1781	MADRASAH TSANAWIYAH NEGERI 2 PROBOLINGGO	Jalan Tambak Banas No. 01 Desa Cusahbungo Kec. Bangas Kab. Probolinggo	MTsN	JAWA TIMUR	57.64 (Cukup)	Tahap 2
1812	MADRASAH ALMAH NEGERI KARANGAYAH FATON KABI PROBOLINGGO	Jln. Penglima Sultan	MAN	JAWA TIMUR	57.26 (Cukup)	Tahap 2
1893	MADRASAH ALMAH NEGERI 1 KOTA PROBOLINGGO	Jl. SOROKATNO HATTA 255 KOTA PROBOLINGGO	MAN	JAWA TIMUR	67.42 (Cukup)	Tahap 2
1915	MADRASAH TSANAWIYAH NEGERI 2 PROBOLINGGO	Jl. RAKA KARANGGEZER NO.41E	MTsN	JAWA TIMUR	74.99 (Cukup)	Tahap 2

Gambar 4.10 Capaian Kinerja Pegawai Triwulan III 2024
(Sumber data: Website SIPKA Kemenag RI)⁹⁹

c. Ketepatan Waktu

Berdasarkan wawancara kepada bapak Samsur selaku kepala Kantor Kemenag Kabupaten Probolinggo.

“Secara umum, para pegawai kemenag sudah menyelesaikan pekerjaannya dengan tepat waktu. Meskipun sebelumnya terdapat beberapa keterlambatan dalam pemrosesan dokumen atau dalam hal pelaporan, namun sekarang karena sudah terdapat tambahan pegawai baru dengan keterampilan teknologi terkini mampu meningkatkan ketepatan waktu daripada sebelumnya dan mengurangi pemrosesan keterlambatan waktu, tentu hal itu juga bersinergi dengan pegawai yang lama”.¹⁰⁰

Hal ini didukung dengan pernyataan bapak Irfan Maksu berdasarkan triangulasi sumber.

“Mengenai ketepatan waktu sudah terlihat perubahan yang positif. Sekarang kemenag mampu menyelesaikan tugas lebih cepat daripada sebelumnya yang masih mengalami keterlambatan. Bergabungnya pegawai baru dapat mengoptimalakan ketepatan waktu. Seperti penerbitan sk kenaikan pangkat. Dulu prosesnya sering tertunda dan memakan waktu lama hingga lebih dari satu bulan, karena memang yang mengusulkan sk tersebut juga banyak, dan hanya pak aziz yang mengerjakan, namun sekarang adanya pak totok sebagai pegawai baru, menjadi sinergi untuk menyelesaikan pekerjaan lebih tepat waktu, jadi dibandingkan sebelumnya

⁹⁹ Kemenag Kab. Probolinggo, “Capaian Kinerja Triwulan III”, Mei 2024

¹⁰⁰ Samsur, diwawancarai oleh penulis, 28 Mei 2024.

penyelesaian sk kenaikan pangkat bisa diselesaikan kurang lebih satu bulanan.”¹⁰¹

Kesimpulan berdasarkan informan diatas, terlihat perubahan positif dalam ketepatan waktu kinerja pegawai. Seperti pemrosesan dan penerbitan dokumen, salah satunya dokumen sk kenaikan pangkat yang sebelumnya sering tertunda dan memakan waktu lama namun karena adanya sinergi antara pegawai baru dan pegawai lama dengan pembagian kerja atau pengoptimalan kinerja membuat kinerja lebih tepat waktu dan penerbitan sk tersebut bisa diselesaikan kurang lebih satu bulanan.

Berdasarkan triangulasi teknik dengan observasi, memang benar adanya sinergi antara pegawai lama dan pegawai baru, yakni Pak Totok dan Pak aziz selaku pranata komputer. Seperti dalam penyelesaian sk kenaikan pangkat lebih konsisten, tidak ada penundaan dan langsung dikerjakan. Dengan sinergi pembagian tugas lebih merata antara pegawai baru dan pegawai lama atau senior membuat penyelesaian sk tersebut tidak memakan waktu lama seperti sebelumnya dan lebih tepat waktu sesuai dengan yang ditentukan.¹⁰²

d. Efektivitas

Berdasarkan wawancara kepada bapak Samsur selaku kepala Kantor Kemenag.

“Secara umum sudah berjalan efektif, hal ini bisa dilihat dari kesesuaian kemampuan yang pegawai miliki dengan penempatannya. Adanya pegawai baru membuat peningkatan produktivitas kinerja instansi, karena bergabungnya pegawai baru

¹⁰¹ Irfan, diwawancarai oleh penulis, 29 Mei 2024.

¹⁰² Observasi, dilakukan penulis, Mei 2024.

yang sesuai sasaran dengan kemampuannya membuat pengoptimalan kinerja seperti dalam penyelesaian tugas tugas yang diberikan cenderung lebih optimal dibandingkan sebelumnya belum tepat sasaran tentu hal ini, meningkatkan efektivitas kinerja pegawai dibandingkan.”¹⁰³

Dalam hal ini, peneliti melakukan triangulasi sumber kepada Bapak Hadi selaku staff unit kepegawaian (UP)

“Berjalan efektif mbak, bergabungnya pegawai baru dapat memaksimalkan kinerja dari sebelumnya. Dimana dulu beban kerja yang banyak hanya di selesaikan oleh tiga pegawai di bidang up maupun bidang umum, namun setelah bergabungnya pegawai baru yang penempatannya sesuai dengan kemampuannya, seperti pak totok kemampuannya pada ilmu komputer dan ditempatkan di bagian komputer di up, pak hatta kemampuan di persuratan ditempatkan di umum, tentunya hal itu meningkatkan produktivitas kinerja. Karena pembagian tugas lebih merata dan tepat sasaran, jadi ada sinergi antara pegawai baru dan pegawai lama dan menghasilkan penyelesaian tugas lebih cepat efisien. Jadi beban kerja pembagiannya lebih seimbang sesuai dengan kapasitasnya dan setiap pegawai, lebih fokus kepada tugas tugasnya, sehingga penyelesaian tugas lebih efektif dibandingkan sebelumnya yang masih terjadi keterlambatan”.¹⁰⁴

Kesimpulan hasil data wawancara informan diatas adalah bergabungnya pegawai baru membawa sinergi antara pegawai baru dan pegawai lama. Sebab adanya pegawai baru pembagian beban kerja lebih merata dan sesuai kemampuan. Seperti pegawai baru yang mampu dalam bidang komputer dan persuratan masuk sudah ditempatkan sesuai dengan kemampuannya masing-masing. Maka beban kerja lebih seimbang sehingga pegawai lebih fokus terhadap tugas tugasnya, dalam

¹⁰³ Samsur, diwawancarai oleh penulis, Probolinggo, 28 Mei 2024

¹⁰⁴ Hadi, diwawancarai oleh penulis, Probolinggo, 29 Mei 2024

menyelesaikan tugas lebih efektif dibandingkan sebelumnya yang masih mengalami keterlambatan dalam menyelesaikan

Berdasarkan triangulasi teknik dengan observasi, memang benar bahwa penempatan pegawai sudah sesuai dengan kemampuan masing-masing. Seperti pak Totok ditempatkan pada bidang Up dengan kemampuannya yang ahli komputer. Bapak Hatta pada bidang umum sesuai dengan kemampuannya dalam pengolahan persuratan umum. Dan pegawai lama seperti ibu Sofi yang ditempatkan sesuai dengan kemampuannya setelah melakukan pelatihan yakni pada bidang keuangan. Hal tersebut dapat mengoptimalkan kinerja pegawai dan meningkatkan efektivitas kinerja instansi.

Adanya tambahan tenaga kerja pembagian tugas lebih merata seperti pembagian kinerja pada bidang up dan bidang umum yakni pengelolaan data kepegawaian, pengelolaan persuratan, manajemen aset dan inventaris kantor, penyelenggaraan diklat pegawai dan pekerjaan lainnya dapat mengurangi kelelahan pegawai dalam bekerja. Pegawai lebih fokus terhadap bagian kinerja masing-masing sesuai kemampuannya. Hal ini membawa perubahan positif untuk terus meningkatkan produktivitas instansi.¹⁰⁵

e. Komitmen

Berdasarkan hasil wawancara kepada bapak Samsur selaku kepala Kantor Kemenag.

¹⁰⁵ Observasi, dilakukan penulis, 28 Mei 2024.

“Para pegawai kemenag berkomitmen dan berusaha sangat keras untuk membantu mensukseskan Kemenag. Hal ini dilihat dari tanggung jawab pegawai dalam pekerjaannya. Para pegawai entah itu pegawai baru atau pegawai lama melaksanakan tugas sesuai tugasnya. Dilihat dari pencapaian dalam melaksankannya, pegawai lebih lancar menggunakan teknologi dalam menyelesaikan pekerjaannya dibandingkan sebelumnya yang masih menyesuaikan. Adanya sinergi antara pegawai baru dan pegawai lama membuat peningkatan dalam produktivitas kinerja yang dihasilkan hal tersebut sudah menunjukkan komitmen pegawai dalam bekerja pada instansi ini”.¹⁰⁶

Dalam hal ini, peneliti melakukan triangulasi sumber kepada bapak Abdul hadi selaku pegawai kemenag

“Tentu berkomitmen mbak, dari yang saya lihat para pegawai sudah bertanggung jawab atas pekerjaan yang dikerjakannya, tentu sesuai dengan kapasitas individu masing-masing. Walaupun belum optimal dan masih perlu untuk ditingkatkan lagi agar kinerja pegawai lebih baik lagi. Seperti yang sebelumnya sebagian kecil pegawai yang belum maksimal atau belum lancar dalam menggunakan teknologi sekarang lebih lancar dalam menggunakannya. Adanya kemauan pegawai mengikuti pelatihan dan keingin tahuan teknologi yang akhirnya membuat pegawai lebih lancar dalam menggunakan teknologi. Adanya pegawai baru yang membawa perubahan positif dengan keterampilan teknologi yang dimiliki sehingga penyelesaian tugas lebih cepat, teroganisir sekaligus tidak memakan waktu lama seperti sebelumnya sehingga pelayanan kepada masyarakat lebih optimal. Adanya sinergi pegawai baru dan pegawai lama juga membawa perubahan positif seperti peningkatan produktivitas instansi karena pembagian beban kerja yang merata. Tentu hal ini merupakan bentuk tanggung jawab seorang pegawai agar terus berkomitmen dalam mencapai tujuan instansi, dan harus terus ditingkatkan agar dalam pelayanan kepada masyarakat lebh berkualitas dan lebih baik.”¹⁰⁷

Kesimpulan berdasarkan hasil jawaban informan diatas sekaligus observasi peneliti, para pegawai kemenag berkomitmen dalam mensukseskan kemenag, dilihat dari kerja keras serta tanggung jawab

¹⁰⁶ Samsur, diwawancarai oleh penulis, 28 Mei 2024.

¹⁰⁷ Abdul Hadi, diwawancarai oleh penulis, 29 Mei 2024.

pegawai dalam pekerjaannya masing-masing. Seperti pegawai yang sebelumnya belum maksimal atau belum lancar dalam menggunakan teknologi, sekarang sudah lebih lancar karena adanya kemauan untuk mengikuti pelatihan dan rasa ingin tahu terhadap teknologi sehingga mau belajar agar lebih baik dalam menggunakan teknologi. Adanya pegawai baru yang membawa perubahan positif dengan keterampilan teknologi yang dimiliki, sehingga penyelesaian tugas menjadi lebih cepat, terorganisir, dan tidak memakan waktu lama seperti sebelumnya. Terdapat sinergi yang baik antara pegawai baru dan pegawai lama, yang membawa peningkatan produktivitas instansi karena pembagian beban kerja yang merata. Hal ini, menunjukkan bahwa para pegawai sudah menunjukkan komitmen kepada instansi, dengan melaksanakan tanggung jawab pada pekerjaan mereka, meskipun masih perlu ditingkatkan lagi agar pelayanan dan produktivitas lebih baik.¹⁰⁸

3. Faktor pendukung dan penghambat perencanaan sumber daya manusia di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Probolinggo

Dalam melakukan perencanaan sumber daya manusia di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Probolinggo, tentu saja ada faktor yang mempengaruhi baik itu secara positif maupun secara negatif dalam kegiatan tersebut. Hasil temuan mengaca pada indikator analisis SWOT, dan data informasi yang telah didapatkan dapat dijabarkan sebagai berikut:

¹⁰⁸ Observasi, dilakukan penulis, Mei 2024.

a. Kekuatan (*Strenght*)

Dalam hal ini peneliti melakukan wawancara kepada Bapak Samsur selaku kepala Kantor Kemenag Kabupaten Probolinggo

“Untuk faktor pendukung atau faktor kekuatan dalam melakukan perencanaan sumber daya manusia atau merencanakan SDM di kemenag ini, yang pertama adalah sistem perencanaan SDM yang terpusat atau perencanaan SDM nya lebih terintegrasi jadi langsung dari kemenag pusat. Yang kedua adalah meningkatkan produktivitas dan efektivitas lembaga, dengan adanya perencanaan SDM kita jadi bisa memanfaatkan sumber daya manusia secara tepat dan selanjutnya terdapat kerangka hukum dan kebijakan yang jelas”.¹⁰⁹

Peneliti juga melakukan triangulasi sumber dengan melakukan wawancara bersama bapak Tufieq selaku mantan Kepala Kasubag Kemenag.

“Terkait kekuatan dalam merencanakan SDM. Sistem perencanaan SDM disini kan langsung terintegrasi dari pusat mbak untuk calon SDM nya yang tau ya hanya pusat, kami disini cuma mnegusulkan untuk formasi saja dan untuk selanjutnya terdapat kerangka hukum jadi tidak asal dalam merencanakan SDM nya”¹¹⁰

Kesimpulan dari jawaban informan diatas yakni faktor atau faktor kekuatan dalam perencanaan sumber daya manusia di Kemenag adalah sistem perencanaan SDM yang terintegrasi dari pusat, yang kedua meningkatkan produktivitas dan efektivitas lembaga dan memiliki kerangka hukum dan kebijakan yang jelas.

Berdasarkan triangulasi teknik dengan cara observasi, peneliti melihat sistem perencanaan SDM yang terintegrasi dengan pusat. Melihat

¹⁰⁹ Samsur, diwawancarai oleh penulis, Probolinggo, 28 Mei 2024.

¹¹⁰ Drs. Taufieq, diwawancarai oleh penulis, Probolinggo, 28 Mei 2024.

melalui dokumen arsip kemenag terdapat kerangka hukum dan kebijakan yang jelas dalam melakukan perencanaan.¹¹¹



Gambar 4.11 Dokumen Renstra
(Sumber data: Arsip Dokumen Kemenag Kabupaten Probolinggo)¹¹²



Gambar 4.12 Dokumen Perkin 2024
(Sumber data: Arsip Dokumen Kemenag Kabupaten Peobolinggo)¹¹³

¹¹¹ Observasi, dilakukan oleh penulis, Juli 2024.

¹¹² Dokumentasi, "Renstra", dilakukan oleh penulis, Juni 2024

¹¹³ Dokumentasi Kemenag. "Perkin", dilakukan oleh penulis, Juni 2024

b. Kelemahan (*Weakness*)

Berdasarkan wawancara kepada bapak Samsur selaku kepala Kantor Kemenag Kabupaten Probolinggo.

“Yang menjadi kelemahan dalam perencanaan SDM adalah usulan formasi dari intansi dengan yang di terbitkan Menpan RB tidak sama mbak itu kendalanya. Dan setiap usulan tidak semuanya di penuhi oleh Menpan RB. Hal ini membuat perencanaan SDM terkendala dan menjadi kelemahan dalam perencanaan. Kurangnya sumber daya manusia juga menjadi kelemahan dalam perencanaan sumber daya manusia”.¹¹⁴

Peneliti juga melakukan tringulasi sumber dengan Bapak Irfan selaku pegawai Unit Kepegawaian.

“Dalam merencanakan SDM pasti ada kelemahannya tersendiri mbak. Seperti kelemahan usulan formasi itu prosesnya lama. Dan dari pihak Menpan pun tidak selalu memenuhi usulan dari kita. Seperti kita butuh formasi untuk pegawai penyuluh segera tapi dari pihak Menpan masih perlu adanya seleksi jadi ya masih menunggu. Dan juga saat kita mengusulkan formasi dengan yang diterbitkan oleh Menpan RB tidak sama, jadi kita butuhnya formasi apa yang terjadi dan yang diterbitkan tidak sama, itu kendalanya. Dan dalam implementasi perencanaan SDM ini masih perlu di optimalkan lagi biar lebih baik.”¹¹⁵

Kesimpulan dari jawaban informan diatas adalah kelemahan dalam perencanaan SDM yakni usulan formasi dengan yang diterbitkan Menpan RB tidak sama. Kurangnya sumber daya manusia. Tidak semua usulan formasi disetujui oleh Menpan RB, dan sistem perencanaan SDM belum sepenuhnya optimal dan harus dioptimalkan lagi agar lebih baik.

Berdasarkan tringulasi teknik dengan cara observasi, bahwa dikemang masih kurang sumber daya manusiannya. Seperti salah satunya

¹¹⁴ Samsur, diwawancarai oleh penulis, Probolinggo, 28 Mei 2024

¹¹⁵ Irfan, diwawancarai oleh penulis, 29 Mei 2024.

pada bidang pendma yang setiap hari harus melayani banyak masyarakat, namun hanya ada tiga orang dalam pelayanan pada bidang tersebut sehingga pegawai sering merasa kelelahan. Dampak dari hal tersebut karena, pengusulan formasi tidak semua usulan formasi tersebut disetujui oleh Menpan RB dan yang di terbitkan dengan yang diusulkan tidak sama. Sesuai dengan jawaban informan yakni bapak Samsur dan Bapak Irfan peneliti ¹¹⁶

c. Peluang (*Oportunities*)

Hal ini peneliti melakukan wawancara kepada Bapak Samsur Selaku kepala Kantor Kemenag Kabupaten Probolinggo

“Untuk peluang dari perencanaan sumber daya manusia bisa yang pertama itu pemanfaatan teknologi mbak. Sekarang kan apa apa sudah menggunakan teknologi bukan hanya dalam kinerja aja dalam pelayanan publik pun kita bisa menggunakan teknologi jadi kita bisa memanfaatkan teknoligi seperti inovasi inovasi untuk melayani masyarakat. Dikemenag ini sudah ada beberapa portal untuk melayani masyarakat melalui online, bisa dicek aja websitenya di instagram kemenag Kab Probolinggo ada mbak. Yang kedua tentunya perencanaan SDM ini sangat penting untuk pengembangan kinerja para pegawai dan mampu meningkatkan pelayanan yang baik untuk masyarakat”.¹¹⁷

Peneliti juga melakukan tringulasi sumber dengan bapak Hadi selaku pegawai unit Kepegawaian.

“Peluang itu sama hlanya dengan kesempatan mbak. Dalam perencanaan SDM kita dapat peluang apa ya itu dimanfaatkan bisa dengan inovasi pelayanan publik itu berarti kita sudah memanfaatkan teknologi yang semakin canggih. Alhamdulillahnya di kemenag sudah mulai melakukan inovasi publik dengan portal atau mengembangkan website yang ada. Yang selanjutnya kita juga bisa melayani masyarakat dengan lebih baik lagi, dan yang paling

¹¹⁶ Observasi, dilakukan oleh penulis, Mei 2024.

¹¹⁷ Samsur, diwawancarai oleh penulis, 28 Mei 2024.

penting hal ini juga mengoptimalkan dalam pengembangan kinerja pegawai”.¹¹⁸

Kesimpulan dari jawaban informan diatas yakni bapak Samsur dan bapak Abdul Hadi adalah peluang dari perencanaan SDM itu bisa berupa dengan pemanfaatan teknologi dengan cara inovasi pelayanan publik seperti membuat portal pelayanan publik dengan sistem online. Selanjutnya bisa menyalani masayarkat lebih baik lagi. Dan menjadi peluang dalam pengembangan kinerja pegawai.

Peneliti juga mengecek jawaban informan dengan cara triangulasi teknik dan melihat website Kemenag Kab Probolinggo dalam pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi berupa pelayanan masyarakat secara online atau virtual. Memanfaatkan teknologi untuk inovasi inovasi bagi pelayanan publik.¹¹⁹



Gambar 4.13 Website Sitem Inovasi Publik
(Sumber data: Website Kemenag Kab. Probolinggo)¹²⁰

¹¹⁸ Abdul Hadi, diwawancarai oleh penulis, 29 Mei 2024

¹¹⁹ Observasi, dilakukan oleh penulis, Mei 2024.

¹²⁰ Website Kemenag Kab. Probolinggo, diakses Juni 2024.

d. Ancaman (*Threats*)

Hal ini peneliti melakukan wawancara dengan Bapak Samsur selaku Kepala Kantor Kemenag.

“Yang menjadi pengmabat atau ancaman dalam melakukan perencanaan SDM yang pertama karena kita instansi pemerintahan jadi pada kebijakan pemerintah ya mbak. Jika tiba tiba berubah hal tersebut mengganggu dan menghambat perencanaan kita. Yang kedua karena keterbatasan anggaran. Dalam perencanaan pasti membutuhkan anggaran untuk pelaksanaannya, anggaran nantinya berguna untuk alokasi SDM seperti untuk sarana dan prasarana, pelatihan dan pendidikan pegawai untuk menunjang kinerjanya. Tapi kalau anggaran terbatas dan tidak pasti ya menjadi ancaman pada perencanaan SDMnya mbak”.¹²¹

Peneliti juga melakukan triangulasi sumber dengan bapak Abdul Hadi selaku pegawai Unit Kepegawaian.

“Yang mengganggu proses perencanaan gitu ya mbak maksudnya. Seperti kebijakan pemerintah itu bisa menjadi faktor yang mengganggu perencanaan SDM mbak. Kalau tiba tiba ada kebijakan baru dari pemerintah ya perencanaan SDM otomatis kan harus menyesuaikan ulang. Yang selanjutnya karena anggaran, jika anggaran terbatas atau tidak pasti itu bisa mengganggu prose perencanaan SDM juga mbak”.¹²²

Kesimpulan dari jawaban informan diatas yakni bapak Samsur selaku kepala Kantor Kemenag dan Bapak Abdul Hadi selaku pegawai UP dapat diketahui bahwa yang menjadi faktor ancaman dalam proses perencanaan SDM yakni kebijakan pemerintah dan keterbatan anggaran atau anggaran yang tidak pasti. Hal tersebut yang menjadi faktor ancaman dalam perencanaan sumber daya manusia.

¹²¹ Samsur, diwawancarai oleh penulis, Probolinggo, 28 Mei 2024.

¹²² Abdul Hadi, diwawancarai oleh penulis, 29 Mei 2024.

Peneliti juga melakukan triangulasi teknik dengan cara observasi setelah melakukan wawancara faktor ancaman yang dapat mengganggu berjalannya perencanaan sumber daya manusia adalah kebijakan pemerintah, jika itu tiba tiba ada perubahan maka akan berdampak kepada perencanaan yang sudah di rencanakan.¹²³

Dari beberapa pertimbangan yang telah didapatkan melalui proses analisis wawancara, observasi, dokumentasi maka dapat diidentifikasi analisis SWOT sebagai berikut:

A. *Strengths* (Kekuatan)

- SI. Sistem perencanaan SDM yang terintegrasi oleh pusat
- S2. Memiliki kerangka hukum dan kebijakan yang jelas
- S3. Meningkatkan produktivitas dan efektivitas instansi

B. *Weakness* (Kelemahan)

- W1. Usulan formasi dari kemenag dan yang diterbitkan Menpan RB tidak sama
- W2. Sistem perencanaan SDM belum sepenuhnya optimal
- W3. Kurangnya sumber daya manusia
- W4. Tidak semua usulan formasi dipenuhi oleh Menpan RB

C. *Oportunities* (Peluang)

- O1. Membantu pengembangan pegawai

¹²³ Observasi, dilakukan penulis, 29 Mei 2024.

O2. Pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi (TIK) dalam inovasi pelayanan publik

O3. Peluang pelayanan yang baik untuk masyarakat

O4. Peluang kerjasama dengan institusi pendidikan dan pelatihan

D. Threats (Ancaman)

T1. Perubahan kebijakan pemerintah

T2. Ketidakpastian Anggaran

Berdasarkan hasil analisis SWOT tersebut, diperoleh berbagai strategi untuk menentukan strategi apa yang akan diambil selanjutnya dan dapat di implementasikan oleh Kementerian Agama Kabupaten Probolinggo. Strategi-strategi tersebut dikelompokkan dalam empat kuadran berdasarkan kombinasi faktor internal (kekuatan dan kelemahan) dan faktor eksternal (peluang dan ancaman), strategi yang bisa diterapkan oleh lembaga yaitu sebagai berikut:

1) Strategi SO (Strengths-Opportunities)

Strategi ini memanfaatkan kekuatan internal untuk mengambil keuntungan dari peluang eksternal. Beberapa strategi SO yang dapat diterapkan adalah :

- a) Mengoptimalkan sistem perencanaan SDM terintegrasi untuk mengoptimalkan pengembangan pegawai
- b) Memanfaatkan TIK dalam inovasi pelayanan publik untuk meningkatkan produktivitas dan efektivitas instansi

- c) Meningkatkan produktivitas dan efektivitas instansi melalui kerjasama dengan institusi pendidikan dan pelatihan.
- d) Memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi (TIK) dalam pengembangan pegawai untuk meningkatkan kualitas pelayanan kepada masyarakat.

2) Strategi WO (Weaknesses-Opportunities)

Strategi ini bertujuan untuk memperbaiki kelemahan internal dengan memanfaatkan peluang eksternal. Beberapa strategi WO yang dapat diterapkan adalah :

- a) Meningkatkan pelayanan yang baik kepada masyarakat untuk mengurangi dampak ketidaksiharian antara usulan formasi dan yang diterbitkan tidak sama.
- b) Memanfaatkan TIK untuk mengoptimalkan sistem perencanaan SDM
- c) Memanfaatkan peluang kerjasama dengan institusi pendidikan dan pelatihan untuk mengatasi kurangnya sumber daya manusia.

3) Strategi ST (Strengths-Threats)

Strategi ini menggunakan kekuatan internal untuk mengurangi dampak ancaman eksternal. Beberapa strategi ST yang dapat diterapkan adalah:

- a) Memanfaatkan sistem perencanaan SDM untuk mengantisipasi dan beradaptasi dengan perubahan kebijakan pemerintah

- b) Memanfaatkan produktivitas dan efektivitas instansi untuk mengoptimalkan penggunaan anggaran yang tersedia
 - c) Menggunakan kerangka hukum dan kebijakan yang jelas untuk meminimalisir dampak ketidakpastian anggaran
- 4) Strategi WT (Weaknesses-Threats)

Strategi ini merupakan taktik defensif yang diarahkan untuk mengurangi kelemahan internal dan menghindari ancaman eksternal.

Beberapa strategi WT yang dapat diterapkan adalah :

- a) Mengoptimalkan implementasi sistem perencanaan SDM untuk lebih siap menghadapi perubahan kebijakan pemerintah.
- b) Mengoptimalkan sumber daya manusia yang ada untuk mengatasi ketidakpastian anggaran
- c) Mengoptimalkan sumber daya manusia yang diterbitkan Menpan RB dalam perubahan kebijakan pemerintah.

C. Pembahasan Temuan

Dalam tahap pembahasan temuan, kemudian peneliti menyajikan dan mengulas penelitian dalam pandangan teoritis dengan teori yang relevan atau sesuai dengan data yang ditemukan di lapangan. Kemudian teori digunakan sebagai bahan perspektif namun bukan sebagai bagian untuk membuktikan teori tersebut. Dari data yang telah terkumpul dengan wawancara, observasi, dan dokumentasi maka dapat dianalisis untuk memastikan relevansinya mengacu pada fokus penelitian mengenai “Bagaimana peran perencanaan SDM dalam

meningkatkan kinerja pegawai kantor Kementerian Agama Kabupaten Probolinggo”. Adapun pembahasan temuan dari hasil penelitian, yaitu:

1. Peran Perencanaan Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Probolinggo

Setelah proses pencarian data mengenai Perencanaan Sumber Daya Manusia di Kantor Kemenag Kabupaten Probolinggo dan mengaca pada indikator Perencanaan Sumber Daya Manusia, maka untuk hasil temuan data dilakukan penjelasan lebih rinci, sebagai berikut:

a. Pengadaan

Pengadaan menurut Malayu Hasibuan merupakan tahap awal dalam perencanaan sumber daya manusia. Dalam tahap ini, organisasi melakukan proses penarikan, seleksi, penempatan, dan orientasi untuk mendapatkan sumber daya manusia yang efektif dan efisien dalam membantu tercapainya tujuan organisasi tersebut.¹²⁴ Dalam Jurnal Erik H dan Irwan Z yang berjudul “Pengaruh Pengadaan, keahlian, dan Budaya Organisasi terhadap Pengembangan Karir Pegawai Pada badan Kepegawaian pendidikan dan pelatihan”, pengadaan pegawai merupakan serangkaian proses kegiatan yang dilaksanakan untuk mendapatkan tenaga kerja (SDM) yang memadai berdasarkan kebutuhan organisasi sebagaimana dituangkan dalam *job analysis*.¹²⁵

¹²⁴Drs. Malayu Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2019), 257-259.

¹²⁵Erik dan Irwan Z, Pengaruh Pengadaan, keahlian, dan Budaya Organisasi terhadap Pengembangan Karir Pegawai Pada badan Kepegawaian pendidikan dan pelatihan, *Jurnal Syntax*

Dalam mendapatkan sumber daya manusia di Kemenag Kabupaten Probolinggo yakni proses pengadaan untuk mendapatkan pegawai baru melalui pengadaan langsung dari Kementerian Agama pusat. Pengadaan yang dilakukan 2 periode yakni jangka panjang yang sifatnya 5 tahunan, jangka pendek untuk kebutuhan SDM segera atau prioritas. Pengadaan sumber daya manusia prosesnya tersentral dan berstandart yakni melalui usulan formasi, seleksi dan pengadaan. Terdapat pegawai baru (PPPK) bapak Totok Hermanto S.Kom. berada di unit kepegawaian menjabat sebagai pranata komputer ahli pertama pada 12 November 2023. Bapak hatta Prihandono (PNS) pada 16 Februari 2024 bidang umum.

Kesimpulan dari pengadaan di kementerian agama kabupaten probolinggo sesuai dengan teori yakni proses pengadaan sumber daya manusia melalui usulan formasi, seleksi dan orientasi yakni adanya pegawai baru di bidang pranata ahli komputer dan pada bidang umum dan sesuai dengan penempatannya.

b. Pengembangan

Menurut Malayu Hasibuan pengembangan merupakan usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral sumber daya manusia sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan yang di naungi melalui proses pendidikan dan pelatihan. Pendidikan meningkatkan keahlian teoritis, konseptual, dan moral sumber daya

Admiration, 2020.

manusia, sedangkan pelatihan bertujuan meningkatkan keterampilan teknis pekerjaan SDM.¹²⁶ Penelitian Huwaida dan Fernando dalam jurnal “Pengaruh pengembangan pegawai terhadap motivasi kerja studi pada direktorat keuangan dan umum PT Patra Jasa” menjelaskan bahwa pengembangan SDM proses pegawai dalam memikul tanggung jawab berbeda atau lebih tinggi berkaitan untuk peningkatan kemampuan pegawai.¹²⁷

Pengembangan di Kemenag Kabupaten Probolinggo dilakukan melalui pendidikan dan pelatihan, promosi dan rotasi jabatan sekaligus penilaian kinerja dan evaluasi kinerja. Pegawai mengikuti pelatihan untuk meningkatkan kompetensi skill, kualifikasi, pengetahuan, dan pelayanan. Pengembangan dilakukan agar kinerja pegawai lebih baik dan meningkat. Pengembangan dilakukan bukan hanya untuk calon pegawai baru tetapi juga untuk pengembangan pegawai yang sudah ada atau memaksimalkan sumber daya manusia yang sudah ada pada Kemenag. Seperti Pegawai yang latar pendidikan tidak sesuai, yakni latar pendidikan (S.Pd) tetapi melakukan pekerjaan yang berbeda, yaitu sebagai analis pengelolaan keuangan APBN ahli muda, Hal tersebut sudah dilakukan pengembangan pegawai dengan pendidikan dan pelatihan dan sudah mendapatkan sertifikat untuk jabatan keuangan tersebut.

¹²⁶ Drs. Malayu Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2019), 68.

¹²⁷ Huwaida and Fernando, Pengaruh Pengembangan Pegawai Terhadap Motivasi Kerja Studi Pada Direktorat Keuangan Dan Umum PT Patra Jasa, Vol.6 No.1, Jurnal Sumber Daya Aparatur, 2024.

Dapat diambil kesimpulan proses peningkatan kemampuan pegawai di Kemenag Kab. Probolinggo salah satunya melalui pelatihan dan pendidikan, hal ini sesuai dengan teori dari pengembangan tersebut. Melakukan pekerjaan yang berbeda atau bidang yang lebih tinggi dari jabatan sebelumnya melalui proses pelatihan dan pendidikan. Pengembangan di Kemenag bukan hanya dilakukan pada calon sumber daya manusia saja namun juga kepada sumber daya manusia yang sudah ada atau pegawai yang sudah ada.

c. Kompensasi

Kompensasi menurut Malayu Hasibuan adalah mengukur terkait kinerja maupun prestasi kinerja pegawai dengan memberikan imbalan jasa berupa financial gaji/upah sesuai dengan kinerjanya.¹²⁸ Sedangkan menurut jurnal Mujahid *et al* yang berjudul “Pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai pada perusahann daerah air minum (PDAM) Kabupaten Lawu” kompensasi merupakan imbalan yang diberikan secara langsung maupun tidak langsung. Imbalan langsung berupa hak upah atau gaji pegawai. Kompensasi tidak langsung berupa fasilitas serta tunjangan. Serta hadiah kompensasi untuk setiap pegawai yang melakukan kerja tambahan diluar jam kerja seperti bonus tambahan gaji.¹²⁹

¹²⁸ Drs. Malayu Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2019), 117.

¹²⁹ Mujahid *et al.*, Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Perusahaan Daerah (PDAM) Kabupaten Lawu, Vol.09, No.03, *Jurnal Manajemen*, 2022.

Bentuk kompensasi di Kemenag Kabupaten Probolinggo berupa kompensasi langsung seperti hak yang diberikan kepada pegawai atau kewajiban instansi yang diberikan untuk pegawai seperti gaji pokok, untuk kompensasi tidak langsung berupa tunjangan struktural (pegawai menduduki jabatan struktural), tunjangan fungsional (pegawai memiliki keahlian khusus), tunjangan untuk pegawai yang berprestasi (berupa sertifikat berguna untuk rekomendasi kenaikan pangkat), dan benefit lain seperti (tunjangan hari raya, tunjangan suami istri, tunjangan anak, tunjangan kesehatan, tunjangan pensiun). Namun hal ini tidak penulis observasi lebih mendalam karena pada kementerian lain juga sama seperti pada umumnya. Kompensasi yang diberikan untuk pegawai berprestasi, ataupun pegawai yang aktif berupa sertifikat (satya lencana) dibandingkan dengan perusahaan swasta yang ketika mendapat pekerjaan tambahan ataupun pegawai yang aktif akan mendapatkan *reward* atau *bonus* berupa *reward* financial.

Kesimpulan dari kompensasi sesuai dengan teori yakni berupa hak pegawai namun untuk kompensasi seperti *reward* yang diberikan perusahaan swasta kepada pegawainnya yang berprestasi ataupun pegawai aktif berupa financial tidak ada jadi hanya hak pegawai saja.

d. Pemeliharaan

Menurut Malayu Hasibuan pemeliharaan adalah usaha mempertahankan atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan sikap karyawan, agar mereka tetap loyal dan bekerja produktif untuk menung

tercapainya tujuan perusahaan.¹³⁰ Penelitian Fatimah dan Wendy dkk dalam jurnal “Pengaruh program pemeliharaan karyawan terhadap prestasi kerja karyawan” juga dijelaskan bahwa pemeliharaan merupakan usaha untuk memelihara fisik dan psikologi seorang karyawan selama ia bekerja dalam organisasi.¹³¹

Dalam mempertahankan dan meningkatkan loyalitas kinerja pegawai di Kementerian Agama Kab. Probolinggo proses pemeliharaan dilakukan dengan cara evaluasi dan penilaian kinerja pegawai. Dalam melakukan evaluasi kinerja atasan memberikan motivasi kepada pegawai, menyediakan sarana dan prasarana penunjang kerja, komunikasi yang baik, serta memberikan pelatihan pegawai.

Kesimpulan dari pemeliharaan di kemenag Kab. Probolinggo sesuai dengan teori dari Malayu Hasibuan dan dalam jurnal “Pengaruh program pemeliharaan karyawan terhadap prestasi kerja karyawan”, dalam mempertahankan atau meningkatkan kinerja pegawai di Kementerian Agama melakukan pemeliharaan dengan cara evaluasi kinerja yaitu dengan penilaian kinerja, memberikan motivasi pegawai serta pembinaan dan lain sebagainya. Hal itu agar bisa membuat pegawai lebih semangat dan puas terhadap pekerjaannya.

¹³⁰ Drs. Malayu Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2019), 179.

¹³¹ Fatimah, Wendy, et al., Pengaruh Program Pemeliharaan Karyawan Terhadap Prestasi Kerja Karyawan, Vol.5, No.1, *Jurnal Sains Manajemen*, 2023.

e. Kedisiplinan

Menurut Malayu Hasibuan kedisiplinan adalah kesediaan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan atau organisasi dan norma norma sosial yang berlaku.¹³² Hal ini juga dikuatkan dengan penelitian Kirana *et al* dalam jurnalnya “Pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan (studi kasus PT Sinar Sosro)”, kedisiplinan atau yang disebut disiplin kerja merupakan suatu sikap, tingkah laku dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan dari perusahaan baik yang tertulis maupun yang tidak tertulis.¹³³

Dalam kedisiplin pegawai dikemenag kabupaten probolinggo dilihat dari kehadiran pegawai kemenag. Jam operasional Kemenag yakni pada pukul 08.00-16.00 WIB. Sistem presensi yang dilakukan secara online dan hanya bisa dilakukan dilokasi kemenag dengan menggunakan aplikasi pusaka. Para pegawai melakukan absensi sebelum jam operasional Kemenag pada pukul 08.00 WIB atau bisa disebut datang sebelum jam kerja yakni sekitar set 8. Sanksi yang diberikan kepada pegawai yang melanggar aturan ada 3 hukuman. Hukuman disiplin ringan dengan memberian teguran lisan dan teguran tertulis. Hukuman disiplin sedang dengan pemotongan tunjangan kinerja/tukin, hukuman disiplin berat dengan penurunan jabatan.

¹³² Drs. Malayu Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: PT Bumi Aksara,2019), 193.

¹³³ Kirana et al., Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pt.Sinar Sosro, Vol.6 No.2, *E-Journal Equilibrium Manajemen*, 2020.

Kesimpulannya para pegawai sudah mentaati peraturan mengenai disiplin waktu dengan sistem peresensi online yang harus dilakukan di Kemenag menggunakan aplikasi pusaka, para pegawai sudah mentaati peraturan dengan melakukan disiplin waktu tersebut dengan berangkat sebelum jam kerja yakni pukul 08.00 WIB dan pulang setelah jam kerja yakni pukul 16.00 WIB. Dan jika melanggar peraturan tersebut, maka akan dikenakan sanksi ringan berupa teguran lisan dan tulisan, sanksi sedang berupa pemotongan tunjangan kerja, dan sanksi berat dengan penurunan jabatan.

f. Pemberhentian

Pemberhentian menurut Malayu Hasibuan adalah pemutusan hubungan kerja seorang karyawan dengan suatu organisasi perusahaan dengan alasan pemberhentian seperti, undang-undang, keinginan perusahaan (proses pemberhentian karyawan secara terhormat ataupun tidak terhormat akibat pelanggaran yang dilakukan karyawan saat bekerja).¹³⁴ Penelitian Anisa *et al* dalam jurnalnya “Relevansi peraturan pemberhentian asn terhadap sistem merit di Indonesia” menjelaskan bahwa, pemberhentian memiliki skema pemutusan hubungan kerja, yaitu diberhentikan sementara (*lay-off*), pemecatan (*discharge*), dan pensiun (*retirement*). Hal ini menunjukkan bahwa pemberhentian seorang aparatur sipil negara dapat disebabkan oleh banyak faktor.¹³⁵

¹³⁴ Drs. Malayu Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: PT Bumi Aksara,2019), 208.

¹³⁵ Annisa et al, Relevansi Peraturan Pemberhentian Asn Terhadap Sistem Merit Di Indonesia, Vol.4 No.1, *Jurnal Ilmu Administrasi Publik*, 2022.

Sistem pemberhentian di Kemenag Kabupaten Probolinggo hanya ber faktor atas mencapai batas usia pensiun (BUP), pelanggaran disiplin berat (PTTH), pengajuan pengunduran diri dan meninggal dunia. Namun untuk proses pemberhentian hingga pemecatan atau diberhentikan secara tidak hormat, fakta dilapangan menunjukkan belum terjadi pemberhentian seperti itu karena pegawai Kemenag tidak ada yang melanggar peraturan dengan fatal.

Kesimpulan antara teori dan fakta dilapangan tidak sesuai. Karena di Kemenag belum terjadi atau belum dilakukan pemberhentian tidak hormat atau pemecatan karena pegawai tidak ada yang melanggar dengan fatal. Dan sistem pemberhentian hanya berfaktor seperti pensiun saja.

2. Peningkatan Kinerja Pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Probolinggo

Selanjutnya, setelah memahami dan mengetahui Perencanaan sumber daya manusia di Kantor Kemenag Kabupaten Probolinggo, maka peneliti menjelaskan peningkatan kinerja pegawai di Kantor Kemenag Kabupaten Probolinggo dengan mengacu indikator kinerja menurut Robbins, sebagai berikut:

a. Kualitas

Robbins memaparkan bahwa kualitas merupakan kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan. Hal ini untuk menyatakan hasil kinerja

pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya sekaligus kemampuan dan keterampilan pegawai mengerjakan tugas yang diberikan kepadanya.¹³⁶ Dalam penelitian Nasution pada jurnalnya “Pengaruh Kualitas Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Asam Jawa” menjelaskan bahwa kualitas kerja merupakan ukuran seberapa baik seorang karyawan dalam mengerjakan apa yang seharusnya ia kerjakan.¹³⁷

Adanya program pelatihan dan pemeliharaan pegawai, berguna untuk meningkatkan kinerja pegawai. Jadi proses pengembangan tersebut bukan hanya memaksimalkan calon pegawai baru namun juga untuk meningkatkan atau memaksimalkan sumber daya manusia yang sudah ada di Kemenag. Seperti pegawai yang dulunya gaptek, masih beradaptasi dengan teknologi, belum lancar menggunakan teknologi sekarang lebih lancar dan lebih lihai dalam menggunakan teknologi. Karena adanya proses pengembangan pegawai dengan pelatihan. Hal ini menunjukkan peningkatan kualitas kinerja pegawai karena yang dulunya belum lancar menggunakan teknologi setelah mengikuti pelatihan lebih lancar dalam menggunakan teknologi. Contohnya Ibu Sofi yang baru mengikuti pelatihan dan sekarang lebih lancar dalam menggunakan teknologi dibandingkan sebelumnya.

¹³⁶ Novia, Syamsyuriansyah et al., *Kinerja Karyawan*, (Bandung: CV Widina Media Utama, 2021).

¹³⁷ Nasution, Pengaruh Kualitas Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Asam Jawa, Vol., No.2, *Jurnal Ecobisma*, 2020.

Bergabungnya pegawai baru di kemenag probolinggo membawa perubahan positif. Pegawai baru yang memiliki keterampilan teknologi di era sekarang memudahkan dan mengoptimalkan pekerjaan yang ada di Kemenag, atau inovasi inovasi yang dibawanya sehingga dapat mengoptimalkan dan meningkatkan kinerja kemenag. Seperti adanya pegawai baru, yakni Bapak Totok Hermanto yang mengoptimalkan tata kelola persuratan menggunakan teknologi agar lebih terstruktur dan terorganisir. Dengan meningkatkan efisiensi tata pengelolaan persuratan yakni dengan mengembangkan aplikasi e-arsip agar bisa digunakan oleh semua seksi di Kemenag. Hal ini meningkatkan efisiensi kinerja karena lebih efektif dan tidak memakan anggaran, sekaligus lebih ringkas dan tidak memakan waktu dibandingkan sebelumnya, yakni proses pengarsipan masih secara manual yang memakan tempat anggaran, serta waktu dalam mencarinya. Hal tersebut membuktikan bahwa adanya pegawai baru dapat membawa perubahan positif dan meningkatkan kualitas kinerja kemenag.

Kesimpulannya fakta dilapangan sesuai dengan teori. Seperti kemampuan dan keterampilan pegawai dalam mengerjakan tugas yang diberikan kepadanya. Pegawai lama yang lebih lancar menggunakan teknologi karena pelatihan. Dan pegawai baru memiliki keterampilan teknologi membawa inovasi mengembangkan aplikasi e-arsip sehingga mengoptimalkan pekerjaan dan meningkatkan kinerja di Kemenag.

b. Kuantitas

Menurut Robbins kuantitas yaitu untuk menyatakan hasil kerja atau jumlah yang dihasilkan dalam menyelesaikan pekerjaannya atau siklus aktivitas yang diselesaikan.¹³⁸ Hal ini juga dipaparkan dalam penelitian Selly dan Meirina pada jurnalnya “Analisis Kualitas dan Kuantitas Kerja Pegawai Receptionist di Hotel Padang” kuantitas kerja merupakan jumlah angka atau hal yang dihasilkan yang sudah ditetapkan oleh perusahaan untuk dicapai dalam waktu yang telah ditentukan.¹³⁹

Dengan adanya pegawai baru, membawa perubahan dalam kinerja kemenag. Dilihat dari kuantitas kinerja yang dapat dihasilkan. Seperti dalam pemrosesan dokumen pencatatan surat. Adanya pak Hatta selaku pegawai baru bidang umum dengan keterampilan teknologi yang dimiliki mampu menyelesaikan pencatatan surat tiga lima perhari dibandingkan sebelumnya dua lima perhari, faktornya keterampilan pegawai lama yang belum secepat pegawai baru dalam menggunakan teknologi. Bukan hanya dapat menyelesaikan pekerjaan lebih banyak namun juga dapat memaksimalkan waktu dengan baik sehingga penyelesaian pencatatan surat tidak memakan waktu lama.

Secara kuantitas kinerja pegawai kemenag juga terdapat peningkatan. Pada capaian hasil kerjanya Tahun 2024, pada triwulan II dengan score capaian kinerja 26.34% pelaporan tahap 2, dan mengalami

¹³⁸ Novia, Syamsyuriansyah et al., *Kinerja Karyawan*, (Bandung: CV Widina Media Utama, 2021).

¹³⁹ Selly dan Meirina, Analisis Kualitas dan Kuantitas Kerja Pegawai Receptionist di Hotel Padang, Vol.1, No.2, *Jurnal Pariwisata*, 2021.

peningkatan pada capaian kinerja III dengan score 68,88% pelaporan tahap 2 (final). Hal ini menunjukkan kinerja pegawai Kemenag mengalami peningkatan 42,54% tahun 2024 dari triwulan II ke triwulan III. Hal ini menunjukkan bahwa secara kuantitas hasil kerja pegawai terlihat lebih meningkat, adanya perencanaan yang tepat dan mendapatkan pegawai yang tepat, sehingga secara kuantitasnya ada peningkatan dalam kerjanya.

Dapat disimpulkan bahwa fakta dilapangan sesuai dengan teori hasil kerja yang dihasilkan dengan adanya pegawai baru dapat mengoptimalkan pencatatan surat dan mengalami peningkatan pada triwulan II ke III yakni meningkat 42,54% pada tahun 2024. Adanya perencanaan yang tepat dan mendapatkan pegawai yang tepat, sehingga secara kuantitas ada peningkatan.

c. Ketepatan Waktu

Dalam hal ini, Ketepatan waktu menurut Robbins yaitu untuk mengetahui pegawai dalam memaksimalkan waktu, yakni menyelesaikan pekerjaan dari waktu yang telah ditentukan dan waktu yang tersisa dimaksimalkan untuk pekerjaan yang lain.¹⁴⁰ Penelitian Puji dan Santi dalam jurnalnya “Analisis penilaian kinerja terhadap pegawai Resto” dijelaskan bahwa ketepatan waktu bentuk cara meminimalisir waktu yang ada atau penggunaan waktu secara efisien.¹⁴¹

¹⁴⁰ Novia. Syamsyuriansyah et al., *Kinerja Karyawan*, (Bandung: CV Widina Media Utama, 2021).

¹⁴¹ Puji dan Santi, Analisis Penelian Kinerja Terhadap Pegawai Resto, *Jurnal Economia*, 2023.

Dengan adanya pegawai baru dapat memaksimalkan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan di Kemenag. Adanya sinergi pegawai baru dan pegawai lama, yakni bapak Totok dengan bapak Aziz dapat memaksimalkan waktu. Seperti pemrosesan dan penerbitan dokumen lebih konsisten, salah satunya dokumen SK kenaikan pangkat yang sebelumnya sering tertunda dan memakan waktu lama namun karena adanya sinergi antara pegawai baru dan pegawai lama dengan pembagian kerja atau pengoptimalan kinerja membuat kinerja lebih tepat waktu dan penerbitan sk tersebut bisa diselesaikan kurang lebih satu bulanan dibandingkan sebelumnya yang bisa memakan waktu lebih dari satu bulan.

Kesimpulannya fakta dilapangan sesuai dengan teori indikator ketepatan waktu. Adanya pegawai baru dapat memaksimalkan waktu kinerja, seperti penerbitan dokumen SK kenaikan pangkat lebih tepat waktu dan tidak memakan waktu lama, karena adanya sinergi pegawai baru dan pegawai lama dalam menyelesaikan pekerjaan ini.

d. Efektivitas

Robbins memaparkan bahwa efektivitas merupakan upaya untuk menaikkan hasil kerja dalam penggunaan sumber daya dengan cara memaksimalkan sumber daya organisasi yang ada seperti uang, teknologi dan tenaga atau sesuai kemampuan. ¹⁴² Hal ini juga dijelaskan dalam penelitian Bachtiar Ariffudin *et al* dalam jurnalnya “Analisis Gaya

¹⁴² Novia. Syamsyuriansyah et al., *Kinerja Karyawan*, (Bandung: CV Widina Media Utama, 2021).

Kepemimpinan dalam Meningkatkan Efektivitas Kinerja Karyawan pada PT. Nusalima Kelola Sarana” efektivitas merupakan tingkat ketepatan dalam memilih atau menggunakan metode untuk melakukan sesuatu atau pencapaian kerja seperti pencapaian target.¹⁴³

Adanya pegawai baru bukan hanya membawa keterampilan baru namun juga menambah tenaga kerja Penempatan pegawai sudah sesuai dengan kemampuan masing masing. Seperti pak totok ditempatkan pada bidang Up dengan kemampuannya yang ahli komputer. Bapak Hatta pada bidang umum sesuai dengan kemampuannya dalam pengolahan persuratan umum. Dan pegawai lama seperti ibu Sofi yang ditempatkan sesuai kemampuannya dibidang keuangan setelah melakukan pelatihan. Adanya tambahan tenaga kerja pembagian tugas lebih merata seperti pembagian kinerja pada bidang up dan bidang umum. Seperti pengelolaan data kepegawaian, pengelolaan persuratan, manajemen aset dan inventaris kantor, penyelenggaraan diklat pegawai dan pekerjaan lainnya dapat mengurangi kelelahan pegawai dalam bekerja. Pegawai lebih fokus terhadap bagian kinerja masing-masing sesuai kemampuannya. Hal ini membawa perubahan positif untuk terus meningkatkan produktivitas instansi.

Membuat pembagian beban kerja lebih seimbang dan merata, sehingga dalam penyelesaian tugas lebih cepat dan efisien dan

¹⁴³ Bachtiar Ariffuddin dan Indra Novendri, Analisis Gaya Kepemimpinan dalam Meningkatkan Efektivitas Kinerja Karyawan pada PT. Nusalima Kelola Sarana, Vol.5, No.1, *Jurnal Ilmiah Pendidikan*, 2022.

meminimalisir beban kerja. Pegawai akan lebih fokus dengan tugas masing-masing, dibandingkan dengan sebelumnya yang masih belum bertambahnya tenaga kerja, penyelesaian tugas masih mengalami keterlambatan dan memakan waktu sehingga tidak sesuai dengan waktu yang telah ditentukan.

Dapat diambil kesimpulan bahwa peningkatan efektifitas terlihat pegawai yang penempatannya sesuai dengan kemampuannya atau tepat sasaran dan bertambahnya tenaga kerja pegawai baru sehingga pembagian kerja lebih merata dan seimbang membuat penyelesaian tugas lebih efektif, maka hal ini sesuai dengan teori.

e. Komitmen

Dalam hal ini, untuk menyatakan tingkat pegawai dapat menjalankan fungsi kerjanya, dan tanggung jawabnya terhadap instansi atau perusahaan.¹⁴⁴ Dalam jurnal yang berjudul “Pengaruh komitmen kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan PT. Tunggal Cemerlang” komitmen kerja merupakan bentuk loyalitas pegawai terhadap organisasi dan ingin melanjutkan berpartisipasi aktif dalam organisasi tersebut.¹⁴⁵

Komitmen dalam kinerja pegawai dapat dilihat dari tanggung jawab pegawai dalam menyelesaikan tugasnya sekaligus bentuk upaya dalam menjalankan fungsi tugasnya. Seperti sebagian besar pegawai

¹⁴⁴ Novia, Syamsyuriansyah et al., *Kinerja Karyawan*, (Bandung: CV Widina Media Utama, 2021).

¹⁴⁵ Juwita Ramadhani, Pengaruh komitmen kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan PT. Tunggal Cemerlang, Vol.5, No.3, *Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Keuangan*, 2022.

kemenag sudah bertanggung jawab atas pekerjaan yang dikerjakannya, sesuai dengan kapasitas individu masing-masing. Pegawai yang sebelumnya belum maksimal atau belum lancar dalam menggunakan teknologi, sekarang sudah lebih lancar karena adanya kemauan untuk mengikuti pelatihan dan rasa ingin tahu terhadap teknologi sehingga mau belajar agar lebih baik dalam menggunakan teknologi. Adanya pegawai baru yang membawa perubahan positif dengan keterampilan teknologi yang dimiliki, sehingga penyelesaian tugas menjadi lebih cepat, terorganisir, dan tidak memakan waktu lama. Terdapat sinergi yang baik antara pegawai baru dan pegawai lama, yang membawa peningkatan efektivitas instansi karena pembagian beban kerja yang merata dan seimbang sesuai kapasitas individu.

Kesimpulannya bahwa fakta dilapangan sesuai dengan teori indikator komitmen. Terlihat dari tanggung jawab dan kemampuan pegawai Kementerian Agama yang sesuai kapasitasnya. Pegawai yang sebelumnya kurang mahir dengan teknologi, kini lebih lancar setelah pelatihan. Adanya pegawai baru dengan keterampilan teknologi membantu meningkatkan efisiensi kinerja instansi. Sinergi antara pegawai baru dan pegawai lama sekaligus penempatan yang sesuai dengan kemampuannya (tepat sasaran) membuat kerja menjadi lebih terorganisir dan efektif dalam penyelesaiannya.

3. Faktor Pendukung dan Penghambat Perencanaan Sumber Daya Manusia di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Probolinggo

Setelah memahami dan mengetahui Perencanaan sumber daya manusia sekaligus peningkatan kinerja pegawai di Kantor Kemenag Kabupaten Probolinggo, maka peneliti menjelaskan Analisa SWOT, dengan mengacu indikator Analisis SWOT menurut Freddy Rangkuti, sebagai berikut:

a. Kekuatan (*Streanght*)

Dalam hal ini merujuk pada elemen yang memberikan keunggulan terhadap perusahaan, seperti produk yang dapat diandalkan, keterampilan khusus, ataupun fitur fitur yang unik yang dapat melatih perusahaan agar lebih kompetitif dri pesaingnya.¹⁴⁶ Penelitian Safitri dan Wendy dalam jurnal “Analisis SWOT terhadap pengembangan strategi bisnis” kekuatan (*strenghts*) merupakan faktor internal yang menjadi keunggulan atau kompetensi dari organisasi.¹⁴⁷

Kekuatan yang dimiliki Kemenag Kabupaten Probolinggo dalam perencanaan SDM yakni sistem perencanaan SDM yang terintegrasi, memiliki kerangka hukum dan kebijakan yang jelas, dan meningkatkan produktivitas dan efektivitas instansi.

Hal ini didukung dengan penjelasan menurut Larasati, bahwa dampak dari perencanaan SDM yang baik efektif membantu

¹⁴⁶ Freddy Rangkuti, *Analisis SWOT Teknik membedah Kasus Bisnis*, (Jakarta; PT Gramedia Pusaka Utama, 2016)

¹⁴⁷ Zianah Safitri dan Wendi EL et al., Analisis SWOT terhadap pengembangan strategi bisnis, Vol.2, No.3, *Jurnal Manuhara*, 2023.

meningkatkan produktivitas karyawan. Dengan memiliki tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhan dan berkualitas, organisasi dapat mencapai hasil yang baik dan efisien.¹⁴⁸ Malayu Hasibuan juga menjelaskan dalam bukunya bahwa tujuan dari perencanaan SDM itu sendiri yakni mempermudah koordinasi, integrasi sehingga meningkatkan produktivitas.¹⁴⁹ Dalam hal ini terjadi di Kementerian Agama Kabupaten Probolinggo dengan adanya perencanaan SDM yang baik dapat meningkatkan produktivitas dan efektivitas instansi.

b. Kelemahan (*Weakness*)

Kelemahan merupakan keterbatasan ataupun kekurangan sumber daya dalam sebuah perusahaan, seperti bakat ataupun kompetensi, hal ini menghambat jalannya operasi organisasi.¹⁵⁰ Penelitian Fahri dan Fitriani S dalam jurnal “Penggunaan analisis swot dalam strategi perencanaan sumber daya manusia PT. XYZ” menjelaskan bahwa kelemahan merupakan kekurangan atau faktor yang menghambat dalam kinerja, seperti kurangnya SDM, kemampuan manajemen dan keterampilan.¹⁵¹

Pada kementerian Agama Kabupaten Probolinggo yang menjadi kelemahan dalam perencanaan SDM ada beberapa faktor yakni seperti faktor usulan formasi asn baru dimana usulan yang diusulkan kemenag

¹⁴⁸ Umi Rusilowati, *Perencanaan Sumber Daya Manusia Meraih Kesuksesan Melalui SDM yang Unggul*, (Bekasi: PT Dewangga Energi Internasional, 2023) hl 2-3.

¹⁴⁹ Drs. Malayu Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2019), 250.

¹⁵⁰ Freddy Rangkuti, *Analisis SWOT Teknik membedah Kasus Bisnis*, (Jakarta; PT Gramedia Pusaka Utama, 2016)

¹⁵¹ Fahri dan Fitriani S, Penggunaan Analisis SWOT dalam Strategi Perencanaan Sumber Daya Manusia PT. XYZ, Vol.10, No.11, *Jurnal Ilmiah Pendidikan*, 2024.

dan yang diterbitkan oleh Menpan RB tidak sama. Sistem perencanaan SDM belum sepenuhnya optimal, kurangnya sumber daya manusia, dan Tidak semua usulan formasi dipenuhi oleh Menpan RB. Menurut Muhammad Asir menjelaskan kendala dalam perencanaan SDM yakni salah satunya keterbatasan SDM dapat menghambat upaya perencanaan SDM yang komprehensif.¹⁵² Dan hal ini terjadi pada Kemenag Kabupaten Probolinggo.

c. Peluang (*Opportunity*)

Peluang merupakan kondisi atau situasi yang dapat menguntungkan organisasi dalam potensi memberikan keuntungan. Peluang didapatkan dari berbagai faktor seperti sosial, ekonomi, politik, serta lingkungan.¹⁵³ Penelitian Rizki Wibowo dalam jurnal “Strategi perencanaan sumber daya manusia (SDM) dengan metode analisis swot di bank Bank BUMN” menjelaskan bahwa peluang merupakan situasi yang menguntungkan bagi perusahaan yang dapat mendukung organisasi untuk mencapai daya saing strategis, seperti pemanfaatan teknologi.¹⁵⁴

Dalam hal ini yang menjadi peluang perencanaan SDM di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Probolinggo adalah peluang pengembangan pegawai. Adapun peluang pemanfaatan Teknologi komunikasi dan Informasi (TIK) dalam inovasi pelayanan publik,

¹⁵² Umi Rusilowati, *Perencanaan Sumber Daya Manusia Meraih Kesuksesan Melalui SDM yang Unggul*, (Bekasi: PT Dewangga Energi Internasional, 2023) hl 18-20.

¹⁵³ Freddy Rangkuti, *Analisis SWOT Teknik membedah Kasus Bisnis*, (Jakarta; PT Gramedia Pusaka Utama, 2016)

¹⁵⁴ Riski Wibowo, Strategi Perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM) Dengan Metode Analisis SWOT di Bank BUMN, Vol.7, No.1, *Journal of Economic and Bussines*, 2023.

peluang untuk pelayanan yang lebih baik untuk masyarakat dan peluang kerjasama dengan institusi pendidikan dan pelatihan. Menurut Malayu Hasibuan tujuan dari perencanaan sumber daya manusia yakni menjadi pedoman dalam pengembangan pegawai, program rekrutmen, seleksi, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan dan pemberhentian pegawai.¹⁵⁵ Hal ini sesuai dengan salah satu peluang yang ada di Kemenag Kabupaten Probolinggo yakni adanya perencanaan SDM menjadi peluang untuk pengembangan pegawai.

d. Ancaman (*Threats*)

Ancaman merupakan kondisi eksternal yang mengancam atau mengganggu kelancaran tujuan dalam organisasi.¹⁵⁶ Penelitian Nurjannah dan Mashuri menjelaskan ancaman merupakan situasi yang tidak menguntungkan dalam lingkungan perusahaan, seperti adanya peraturan-peraturan pemerintah yang baru atau yang direvisi merupakan ancaman bagi kesuksesan perusahaan.¹⁵⁷

Hal yang mengganggu perencanaan SDM di Kemenag Kabupaten Probolinggo seperti faktor perubahan kebijakan pemerintah hal ini bisa mengganggu proses perencanaan SDM. Faktor ketidakpastian anggaran hal ini juga menjadi ancaman ataupun hal yang mengganggu dalam proses perencanaan. Menurut Donni Priansa kendala atau hal yang mengganggu

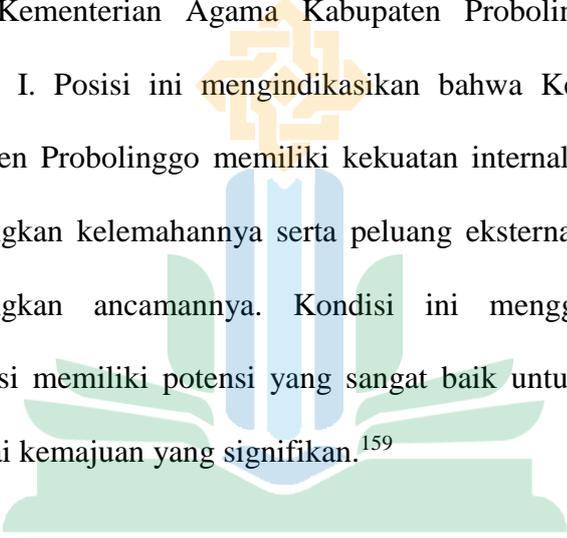
¹⁵⁵Drs. Malayu Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2019), 250.

¹⁵⁶ Freddy Rangkuti, *Analisis SWOT Teknik membedah Kasus Bisnis*, (Jakarta; PT Gramedia Pusaka Utama, 2016)

¹⁵⁷ Nurjannah dan Mashuri, Analisis SWOT sebagai Strategi Meningkatkan Daya Saing, Vol.1, No.1, *Jurnal Perbankan Syariah*, 2020.

dalam proses perencanaan SDM salah satunya kebijakan pemerintah, seperti dalam ketenagakerjaan, seperti UU kerja, kompensasi dsb seringkali menjadi kendala dalam perencanaan SDM.¹⁵⁸ Dan hal ini terjadi di Kemenag Kabupaten Probolinggo.

Kesimpulan dari Analisis SWOT yang yang sudah dipaparkan dari cara observasi, wawancara, dan dokumentasi dapat disimpulkan bahwa Kementerian Agama Kabupaten Probolinggo berada pada Kuadran I. Posisi ini mengindikasikan bahwa Kementerian Agama Kabupaten Probolinggo memiliki kekuatan internal yang cukup besar dibandingkan kelemahannya serta peluang eksternal yang lebih besar dibandingkan ancamannya. Kondisi ini menggambarkan bahwa organisasi memiliki potensi yang sangat baik untuk berkembang dan mencapai kemajuan yang signifikan.¹⁵⁹



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

¹⁵⁸ Donni Priansa, *Perencanaan dan Pengembangan SDM*, (Bandung: PT ALFABETA, 2018) 54-55.

¹⁵⁹ Freddy Rangkuti, *Analisis SWOT Teknik membedah Kasus Bisnis*, (Jakarta; PT Gramedia Pusaka Utama, 2016).

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Peran perencanaan sumber daya manusia di Kemenag Kabupaten Probolinggo dalam meningkatkan kinerja pegawai: 1) Pengadaan, dengan cara usulan formasi kepusat. 2) Pengembangan, dengan cara melakukan pelatihan pegawai, pendidikan dan pembinaan. 3) Kompensasi, dengan cara memberikan gaji pokok, tunjangan kerja dan tunjangan lainnya. 4) Pemeliharaan, dengan cara melakukan evaluasi dan penilaian kinerja. 5) Kedisiplinan, dengan cara presensi online melalui aplikasi pusaka, pemberian sanksi kepada pegawai pelanggar aturan berupa sanksi ringan, sedang, berat. 6) Pemberhentian, dengan cara mencapai batas usia pensiun, pemberhentian tidak hormat, meninggal dunia, dan pengunduran diri.

Peningkatan kinerja pegawai Kemenag Kab. Probolinggo. 1) Kualitas, peningkatan terlihat dari kelancaran pegawai menggunakan teknologi, adanya pegawai baru mengembangkan database e-arsip meningkatkan efisiensi pekerjaan dibandingkan sebelumnya arsip manual yang kurang efektif. 2) Kuantitas, peningkatan terlihat adanya pegawai baru membuat pencatatan surat lebih cepat dibandingkan sebelumnya yang memakan waktu. 3) Ketepatan waktu, sinergi pegawai baru dan pegawai lama, membuat pemrosesan dan penerbitan dokumen lebih konsisten dan tepat waktu dibandingkan sebelumnya mengalami keterlambatan. 4) Efektivitas, penempatan pegawai sesuai dengan kemampuannya dan pembagian beban kerja lebih merata sehingga lebih

seimbang dan penyelesaian tugas lebih efektif. 5) Komitmen, terlihat dari peningkatan pemahaman teknologi pegawai lama, adanya pegawai baru dengan inovasi baru membuat penyelesaian tugas lebih cepat, terorganisir, efektif dibandingkan sebelumnya.

Hasil analisis SWOT menunjukkan: 1) Kekuatan, sistem perencanaan SDM yang terintegrasi, kerangka hukum dan kebijakan yang jelas, meningkatkan produktivitas dan efektivitas instansi. 2) Kelemahan, kurangnya SDM, usulan formasi diterbitkan tidak sama dan ketidakpenuhan formasi oleh Menpan RB. 3) Peluang, pengembangan pegawai, pemanfaatan TIK, pelayanan yang baik, kerjasama dengan institusi pendidikan dan pelatihan. 4) Ancaman, perubahan kebijakan pemerintah, keterbatasan anggaran. Menunjukkan berada di kuadran I mengindikasikan kekuatan internal dan peluang eksternal cukup besar dibandingkan kelemahan ancamannya. Menggambarkan organisasi berpotensi untuk berkembang dan mencapai kemajuan yang signifikan.

B. Saran

1. Bagi penelitian selanjutnya: Untuk peneliti yang ingin mengeksplorasi topik yang sama, disarankan untuk melakukan studi komperatif dengan instansi lain yang memiliki karakteristik serupa atau berbeda, seperti instansi pemerintah lainnya, atau dengan perusahaan swasta sehingga memberikan gambaran yang lebih luas tentang pengaruh perencanaan SDM terhadap kinerja. Selain itu, direkomendasikan menggunakan variable lain seperti budaya organisai, kepemimpinan, motivasi kerja untuk melihat pengaruhnya terhadap peningkatan kinerja

2. Bagi Kantor Kementerian Agama: Perencanaan sumber daya manusia di kantor Kementerian Agama Kabupaten Probolinggo bisa dikatakan sudah berjalan. Namun belum terimplementasi dengan baik, maka hal tersebut bisa sebagai bahan evaluasi berkala untuk Kantor Kemenag Kabupaten Probolinggo dalam melakukan evaluasi rutin terhadap sistem perencanaan SDM yang ada dan memastikan efektivitasnya dalam meningkatkan kinerja pegawai untuk kedepannya. Kembangkan perencanaan SDM yang fleksibel untuk mengantisipasi perubahan kebijakan atau lingkungan eksternal, serta susun program pengembangan kompetensi yang terencana dan berkelanjutan sesuai dengan kebutuhan lembaga dan pegawai.
3. Bagi Prodi Manajemen Dakwah, perlu dilakukan penelitian berkelanjutan mengenai perencanaan SDM dalam meningkatkan kinerja pegawai Kemenag. Penelitian ini sebaiknya menggunakan metode dan teori dan indikator yang berbeda agar kelemahan penelitian dapat diatasi dengan baik.
4. Bagi Masyarakat: dalam hal ini bentuk pemanfaatan layanan untuk menggunakan layanan Kementerian Agama secara optimal dan memberikan saran perbaikan jika diperlukan, serta menjadi bentuk pengawasan publik untuk memantau dan memberikan umpan balik tentang kinerja pegawai Kemenag Kab. Probolinggo.

DAFTAR PUSTAKA

- Ariffudin Bachtiar, dan Novendri Indra, Analisis Gaya Kepemimpinan dalam Meningkatkan Efektivitas Kinerja Karyawan PT. Nusalima Kelola Sarana, Vol.5, No.1, *Jurnal Jurnal Ilmiah Pendidikan*, 2022.
- Abidin, Pengaruh Disiplin Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Linket Cabang Tangerang, Vol.02, No.01, *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 2022, 194.
- Anissa, Pengaruh Lingkungan Kerja, Pemberdayaan, Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Di PT.Phapros,Tbk Semarang), *Jurnal Ekonomi Bisnis*, 2022.
- Anisa et all, Relevansi Peraturan Pemberhentian ASN terhadap Sistem Merit di Indonesia, Vol.4, No.1, *Jurnal Ilmu Administrasi Publik*, 2022.
- Badan Kepegawaian Negara. PP Nomor 5 Tahun 2019. Tentang Aparatur Sipil Negara.
- Badan Kepegawaian Negara. PP Nomor 30 Tahun 2019.
- Blikololong, Mikael., dan L.FoEh, Analisis Perencanaan Sumber Daya Manusia, Penempatan Pegawai Dan Analisis Pekerjaan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Pemerintah Kota Kupang Kecamatan Mulafa. Vol.3, No.6, *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 2023
- Dimas Ryandi, "Survei LSIN Ungkap Lima Kementerian Terburuk", 31 Oktober, 2021, <https://www.jawapos.com/politik/01351981/survei-lsin-ungkap-lima-kementerian-terburuk>
- Eddy Hermawan, Peran Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Di Perusahaan Swasta, Vol.4, No.1, *Jurnal Ilmiah Manajemen*, 2023.
- Fatimah, Pengaruh Program Pemeliharaan Karyawan Terhadap Prestasi Kerja Karyawan, Vol.5 No.1, *Jurnal Sains Manajemen*, 2023.
- Fernando dan Huwaida, Pengaruh pengembangan pegawai terhadap Motivasi Kinerja pada Direktorat keuangan dan Umum PT Patra Jasa, Vol.6 No.1 *Jurnal Sumber Daya Aparatur*, 2024).
- Hasibuan Malayu, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: PT Bumi Aksara, 2019.
- Hermawan Erik dan Irwan Z., Pengaruh Pengadaan, Keahlian, dan Budaya Organisasi terhadap Pengembangan Karier Pegawai pada Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan, *Jurnal Administation*, 2020.
- Himmah, Elok F dan Al Ahsani, N., Optimalisasi Simas (Sistem Informasi Masjid)

oleh Seksi Bimas Islam dalam Meningkatkan Efektivitas Pendataan Masjid di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lumajang, Vol.03, No.01, *Maddah: Journal of Advanced Da'wah Management Research*, 2024.

Hardani, Metode Penelitian Kualitatif & Kuantitatif, Yogyakarta: CV. Pustaka Ilmu Group, 2020.

Harahap, Lestari, Syahriza, R., Strategi manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan kualitas kinerja karyawan, Vol.3, No.3, *Jurnal Ekonomi*, 2023.

Irawan Edi, Model Perencanaan Sumber Daya Manusia Serta Repositioning Dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia, Vol.02, No.02, *Jurnal Ekonomi Mnajemen*, 2023.

Isyanto, Puji dan Santi, Analisis Penelian Kinerja Terhadap Pegawai Resto, *Jurnal Economia*, 2023.

John dan Mikael, Analisis Perencanaan Sumber Daya Manusia, Penempatan Pegawai Dan Analisis Pekejaan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Pemerintahan Kota Kupang, Vol.03, No.06, *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 2022.

Kirana et al, *Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus PT. Sinar Sosro)*, Vol.6, No.2, *Jurnal Manajemen*, 2020.

Khalilurahman, Peran Perencanaan Sumber Daya Manusia dalam Peningkatan Proses Rekrutmen Karyawan, Vol.02, No.05, *Jurnal Manajemen Keuangan Perusahaan dan Sistem Perbankan*, 2022.

Kementerian Agama RI, Al-Qur'an dan Terjemahan, Jakarta: Kemenag RI, 2020, Juz 13.

Khasanah Rif'atul, dan Al Ahsani, N., Peran Penyuluh Bidang Keluarga Sakinah dalam Menganalisis Kesiapan Psikologis Calon Pengantin Melalui Pembekalan Catin di KUA Kecamatan Kanigaran Kota Probolinggo, Vol.20, No.1, *Al-Hikmah: Jurnal Ilmu Dakwah dan Pengembangan Masyarakat*, 2022.

Lexy, J and Moleong, *Metode Penelitian Kualitatif*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2008.

Maertjee, Penenmpata Kerja, Pengalaman Kerja, dan Kinerja Karyawan, Vo.1, No.2, 2020.

Michael Armstrong, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung: Nusa Media, 2017.

Moekijat, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung: CV Maju, 2016.

Mashuri dan Nurjannah, Analisis SWOT sebagai Strategi Meningkatkan Daya Saing, Vol.1, No.1, *Jurnal Perbankan Syariah*, 2020.

- Nashrullah, Metodologi Penelitian Pendidikan (Prosedur Penelitian, Subyek Penelitian, Pengembangan Teknik Pengumpulan Data), *Jurnal UMSIDA Press*, 2023.
- Nur Falah, Putut, dan Al Ahsani, N., Peran Religiusitas dalam Meningkatkan Psychological Well Being Santri Putri Program Tahfidz Al-Qur'an di Pondok Pesantren Nurul Islam Jember, Vol.2, No.2, *Psychospiritual: Journal of Trends in Islamic Psychological Research*, 2023.
- Nasution, *Metode Penelitian Kualitatif*, Bandung: CV. Harfa Creative, 2023, 101.
- Pratama Angga, *Manajemen Sumber Daya Manusia (Untuk Pemerintahan dari Teori dan ke Praktik)*, Bandung: CV. Widina Media Utama, 2022.
- Rangkuti Freddy, *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*, Jakarta: PT. Gramedia Pusaka Utama, 2016.
- Rangkuti Freddy, *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*, Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, 2004.
- Robbins Stephen dan A. Judge, *Perilaku Organisasi*, Jakarta: Salemba Empat, 2015.
- Ramdhani Juwita, Pengaruh Komitmen Kerja dan Lingkungan kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Tunggal Cemerlang, Vol.5, No.3, *Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Keuangan*, 2022.
- Riska Ade, Analisis Faktor Internal Dan Faktor Eksternal Pengorganisasian Dalam Lembaga Pendidikan Islam, *Jurnal Al-Khair*, 2021.
- Roberto T, Perencanaan Sumber Daya Manusia, Vol.6, No.2, *Jurnal Pendidikan Tmbusai*, 2022.
- Rusilowati Umi, *Perencanaan Sumber Daya Manusia Meraih Kesuksesan Melalui SDM yang unggul*, Bekasi: PT Dewangga Energi Internasional, 2023.
- Rijali, Analisis Data Kualitatif, Vol.17, No.33, *Jurnal Alhadharah*, 2019.
- Sinambela Lijan, *Manajemen Sumber Daya Manusia Membangun Tim Kerja yang Solid untuk Meningkatkan Kinerja*, Jakarta: PT Bumi Aksara, 2018, 57.
- Saputra Heru, Pengaruh Perencanaan Sumber Daya Manusia, Rekrutmen dan Penempatan Terhadap Kinerja Karyawan Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Bengkulu, Vol.03, No.02, *Jurnal Inovasi Bisnis Dan Manajemen Indonesia*, 2020.
- Suyatin, Affandi., Widhi Wicaksono, dan Wicaksono Nugroho, *Strategi Perencanaan Sumber Daya Manusia*, Surabaya: Cipta Media Nusantara, 2023.
- Syamsyuriansyah, Novia, *Kinerja Karyawan*, Bandung: CV Widina Media Utama, 2021.
- Saputri dan Dani Eka, *Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Komitmen*

- Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai UPTD Pasar Wonoktiyo*, Vol.11, No.01, *Jurnal Media Komunikasi dan Bisnis*, 2020.
- Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*, Bandung: ALFABETA, 2013.
- Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*, Bandung: ALFABETA, 2022.
- SIPKA Triwulan, *Laporan Kinerja RI*, diakses 2024, https://sipka.kemenag.go.id/index.php?menu=rpt_laporan_triwulan
- Safitri, Analisis SWOT Terhadap Pengembangan Bisnis, Vol.2, No.3, *Jurnal Manuhara*, 2023.
- Selfianita, Selly, dan Meirina, Analisis Kualitas dan Kuantitas Kerja Pegawai Receptionist di Hotel Padang, Vol.1, No.2, *Jurnal Pariwisata*, 2021.
- Sawaldi, *Peran Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Di Cafe Kedai Teras Rantau*, Israel: *Jurnal Internasional Teknik Mesin*, Vol.7, No.1, 2022.
- Syaiffuddin, Strategi Perencanaan Sumber Daya Manusia dan Kompetensi untuk Peningkatan Kinerja Karyawan di PT . Asoka Arian Properti Medan. Vol.5, No.6, *Jurnal Mantik*, 2021.
- Tim Penyusun, *Pedoman Penulisan Karya Ilmiah Uin Jember*, Jember: Uin Khas, 2021
- Tarigan, Setiawam, B., dan Panjaitan, Peran Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Di Pt Allegrindo Nusantara Tigarunggu Kabupaten Simalungun, Vol.20, No.2, *Jurnal Aktual*, 2023.
- Tiong P, *Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Teori dan Praktik*, Sleman: CV. Budi Utama, 2023.
- Violita, Anna Charlita, Pentingnya Perencanaan Sumber Daya Manusia dalam Sebuah Organisasi, Vol.2, No.2, *Jurnal Bintang Manajemen*, 2024.

PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN

Yang bertanda tangn dibawah ini:

Nama : Ervin Fitria Faradila
Nim : 204103040023
Prodi / Jurusan : Manajemen Dakwah
Fakultas : Dakwah
Universitas : UIN Kiai Haji Achmad Siddiq Jember

Dengan ini menyatakan bahwa skripsi dengan judul “**Peran Perencanaan Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Probolinggo**” bukan merupakan hasil plagiasi/tidak mengandung unsur plagiasi.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya untuk digunakan sebagaimana mestinya.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

Jember, 29 September 2024

Saya yang menyatakan



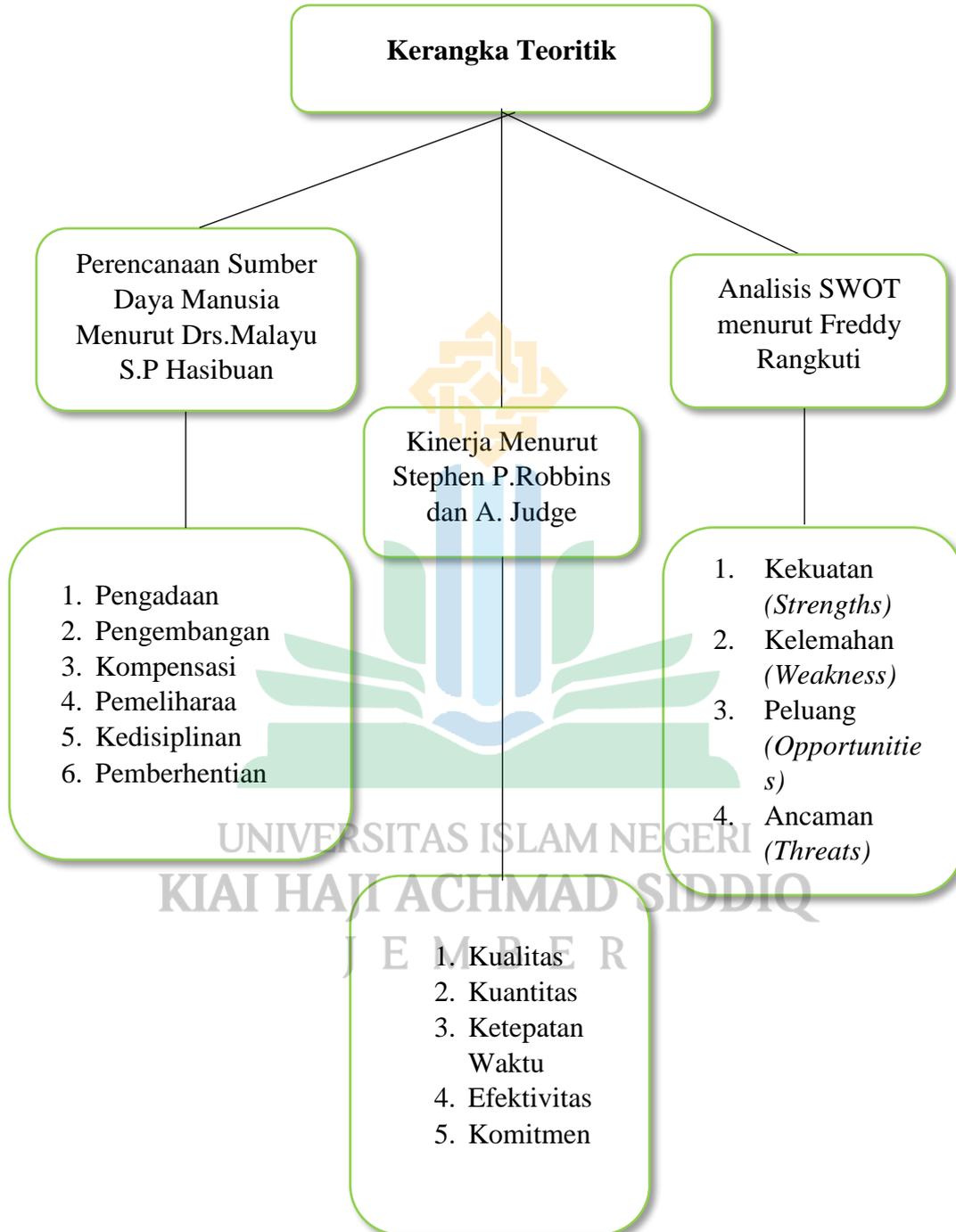
Ervin Fitria Faradila
Nim. 204103040023

Lampiran

MATRIKS PENELITIAN

JUDUL	VARIABEL	INDIKATOR	SUMBER DATA	METODOLOGI PENELITIAN	FOKUS MASALAH
Peran Perencanaan Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Probolinggo	<ol style="list-style-type: none"> Perencanaan Sumber Daya Manusia Kinerja Pegawai Faktor Pendukung dan Penghambat 	<ul style="list-style-type: none"> Pengadaan Pengembangan Kompensasi Pemeliharaan Kedisiplinan Kualitas Kuantitas Ketepatan Waktu Efektivitas Kemandirian Kekuatan Kelemahan Peluang Ancaman 	<ol style="list-style-type: none"> Informan: <ol style="list-style-type: none"> Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Probolinggo Subbagian Tata Usaha Devisi Humas Devisi Unit Kepegawaian (UP) Dokumentasi Literasi Terkait 	<ol style="list-style-type: none"> Pendekatan penelitian menggunakan penelitian kualitatif deskriptif. Metode Pengumpulan data: <ol style="list-style-type: none"> Wawancara Observasi Dokumentasi Analisis data menggunakan model Miles dan Huberman: <ol style="list-style-type: none"> Pengumpulan data Kondensasi Data Penyajian data Penarikan kesimpulan Keabsahan data <ol style="list-style-type: none"> Triangulasi Sumber Triangulasi Teknik 	<ol style="list-style-type: none"> Bagaimana peran perencanaan sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Probolinggo? Bagaimana Peningkatan kinerja pegawai Kantor kementerian Agama Kabupaten Probolinggo? Apa faktor pendukung dan penghambat perencanaan sumber daya manusia di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Probolinggo?

KERANGKA TEORITIK



KARTU BIMBINGAN



**KARTU KONSULTASI
BIMBINGAN SKRIPSI PROGRAM S1
FAKULTAS DAKWAH
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER**

Nama : Ervin FitriaFaradila
 No. Induk Mahasiswa : 204103040023
 Fakultas : Dakwah
 Jurusan/Prodi : Manajemen Dakwah
 Judul Skripsi : Peran Perencanaan Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Probolinggo
 Pembimbing : Nasiruddin Al Ahsani, Lc., M.Ag
 Tanggal Persetujuan :

NO.	KONSULTASI PADA TANGGAL	MASALAH YANG DIBICARAKAN	TANDA TANGAN PEMBIMBING
1.	23 November 2023	Memberikan Surat Pendampingan Skripsi	
2.	19 Desember 2023	Bimbingan pertama proposal skripsi	
3.	16 Januari 2024	Bimbingan Revisi Proposal skripsi	
4.	17 Januari 2024	Acc proposal skripsi	
5.	29 Januari 2024	Seminar Proposal	
6.	13 Mei 2024	Bimbingan instrumen Penelitian	
7.	15 Mei 2024	Bimbingan revisi instrumen penelitian	
8.	31 Juli 2024	Bimbingan bab IV dan V skripsi	
9.	25 September 2024	Bimbingan revisi bab IV dan V	
10.	9 Oktober 2024	Bimbingan revisi skripsi	
11.	16 Oktober 2024	Bimbingan revisi skripsi	
12.	23 Oktober 2024	Acc Skripsi	
13.			
14.			
15.			

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
JEMBER

Jember, 29 Oktober 2024
 Program Studi Manajemen Dakwah

 Anriia Fitriani, M.M.
 NIP. 1991042320180122002

Catatan : Kartu Konsultasi Ini Harap Dibawa Pada Saat Konsultasi Dengan Dosen Pembimbing Skripsi

SURAT IZIN PENELITIAN



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER
FAKULTAS DAKWAH

Jl. Mataram No. 1 Mangli Kaliwates Jember, Kode Pos 68136 Telp. 0331-487550
email : fakultasdakwah@uinkhas.ac.id website: <http://fdakwah.uinkhas.ac.id/>

Nomor : B.1450/Un.22/6.a/PP.00.9/05- /2024 8 Mei 2024
Lampiran : -
Hal : Permohonan Tempat Penelitian Skripsi

Yth.

Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Probolinggo

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Dengan ini kami memohon dengan hormat agar mahasiswa berikut :

Nama : Ervin Fitria Faradila
NIM : D204103040023
Fakultas : Dakwah
Program Studi : Manajemen Dakwah
Semester : VIII (delapan)

Dalam rangka penyelesaian / penyusunan skripsi, yang bersangkutan mohon dengan hormat agar diberi ijin mengadakan penelitian / riset selama ± 30 hari di lembaga yang Bapak/Ibu pimpin.

Penelitian yang akan dilakukan berjudul "Peran Perencanaan Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Probolinggo"

Demikian atas perkenan dan kerjasama Bapak/Ibu, kami sampaikan terimakasih.

Wassalamu'alaikum Wr.Wb.

An. Dekan
Wakil Dekan Bidang Akademik
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
JEMBER
Muhibbin



SURAT SELESAI PENELITIAN



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KABUPATEN PROBOLINGGO**

Jalan KH. Hasan Genggong Nomor 235 Probolinggo 67215,
Telepon (0335) 421232 Faximili (0335) 421232;
Website : probolinggo.kemenag.go.id; E-mail : kabprobolinggo@kemenag.go.id

SURAT KETERANGAN TELAH SELESAI PENELITIAN

Nomor : B-3324/Kk.13.08.1/TL.00/06/2024

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : SAMSUR, S.Ag., M.Pd.I.
Pangkat/Gol : Pembina Tk.I (IV/b)
Selaku : Kepala Kantor Kementerian Agama Kab.Probolinggo

Menerangkan bahwa nama di bawah ini :

Nama : Ervin Fitria Faradilla
NIM : D204103040023
Fakultas : Dakwah
Prodi : Manajemen Dakwah
Universitas : UIN KH. Achmad Siddiq

Telah melaksanakan kegiatan Penelitian di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Probolinggo tertanggal 20 Mei 2024 s/d 20 Juni 2024.

Demikian dan atas perhatiannya kami sampaikan terima kasih

Kepala



Samsur

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R



Dokumen ini telah ditanda tangani secara elektronik.

Token : 731Oeg

JURNAL PENELITIAN

JURNAL KEGIATAN PENELITIAN

LOKASI : KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KABUPATEN
PROBOLINGGO

No	Tanggal	Kegiatan Penelitian	Tanda Tangan
1.	14 Mei 2024	Penyerahan surat izin penelitian skripsi	
2.	27 Mei 2024	Meminta data – data yang berkaitan dengan Kementerian Agama Kabupaten Probolinggo sekaligus observasi	
3.	28 Mei 2024	Wawancara dengan Kepala Kemenag Kab. Probolinggo (Bapak Samsur S. Ag., M.Pd.)	
4.	28 Mei 2024	Wawancara dengan Kepala Sub Bagian (Bapak Moh. Sa'dun, S.Ag, M.Pd.)	
5.	29 Mei 2024	Wawancara dengan Staff Unit Kepegawaian (Bapak Abdul Hadi, S.Sos.)	
6.	29 Mei 2024	Wawancara dengan Staff Unit Kepegawaian (Bapak Irfan Maksum, SE)	
7.	3 Juni 2024	Wawancara dengan Staff Humas (Ibu Ayu Septiana Eka Putri Andayanana)	
8.	4 Juni 2024	Observasi dan Pengambilan data – data Kementerian Agama Kabupaten Probolinggo	

No	Tanggal	Kegiatan Penelitian	Tanda Tangan
8.	19 Juni 2024	Observasi dan wawancara masyarakat	
9.	19 Juni 2024	Mengurus surat keterangan selesai penelitian	

Jember, 19 Juni 2024

Mengetahui,

Kepala Kementerian Agama Kabupaten
Probolinggo



Samsur S. Ag., M.Pd.I



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

PEDOMAN WAWANCARA

Peran Perencanaan Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Probolinggo

A. Pedoman wawancara

1. Perencanaan sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja pegawai di Kantor Kemenag Kabupaten Probolinggo

Perencanaan Sumber Daya Manusia		
No.	Indikator	Pertanyaan Wawancara
1.	Pengadaan	<ol style="list-style-type: none">1. Bagaimana Pengadaan sumber daya manusia di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Probolinggo?2. Apa kekurangan dan kelebihan dalam pengadaan sumber daya manusia di Kemenag Kab.Probolinggo?3. Sebutkan kendala-kendala dalam melakukan pengadaan sumber daya manusia di Kemenag Kab.Probolinggo?
2.	Pengembangan	<ol style="list-style-type: none">1. Bagaimana cara Kemenag Kab. Probolinggo dalam mengembangkan sumber daya manusiannya?2. Kendala apa saja yang dihadapi Kemenag Kab.Probolinggo dalam pengembangan sumber daya manusia?3. Mengapa pengembangan Sumber daya manusia ini penting bagi Kemenag Kab.Probolinggo?
3.	Kompensasi	<ol style="list-style-type: none">1. Kompensasi apa yang diberikan Kemenag Kab.Probolinggo kepada pegawainnya?

Perencanaan Sumber Daya Manusia		
No.	Indikator	Pertanyaan Wawancara
		<ol style="list-style-type: none"> 2. Mengapa kompensasi itu penting bagi seorang pegawai maupun instansi tersebut? 3. Faktor apa saja yang mempengaruhi besarnya kompensasi pegawai?
4.	Pemeliharaan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bagaimana proses pemeliharaan sumber daya manusia di Kemenag Kab Probolinggo? 2. Apa yang harus dilakukan Kepala Kemenag Kab.Probolinggo jika mendapati pegawainya tidak semangat dalam bekerja? 3. Mengapa Kemenag Kab.Probolinggo perlu melakukan pemeliharaan sumber daya manusiannya?
5.	Kedisiplinan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bagaimana kedisiplinan pegawai di Kemenag Kab.Probolinggo? 2. Upaya apa yang dilakukan Kemenag Kab.Probolinggo jika mendapati pegawai yang tidak disiplin? 3. Tidak disiplin dalam hal apa saja itu? 4. Bagaimana cara Kemenag Kab.Probolinggo dalam meningkatkan kedisiplinan pegawai di Kemenag Kab.Probolinggo? 5. Apa dampak yang dirasakan Kemenag Kab.Probolinggo jika pegawai tiak disiplin?
6.	Pemberhentian	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bagaimana sistem pemberhentian pegawai di Kemenag Kab.Probolinggo?

Perencanaan Sumber Daya Manusia		
No.	Indikator	Pertanyaan Wawancara
		2. Apa yang menyebabkan terjadinya pemberhentian pegawai?

2. Peningkatan kinerja pegawai Kantor Kemenag Kabupaten Probolinggo

Kinerja Pegawai		
No.	Indikator	Pertanyaan Wawancara
1.	Kualitas Kerja	1. Bagaimana kualitas kerja pegawai di Kemenag Kab.Probolinggo? 2. Apakah pegawai menyelesaikan pekerjaannya tepat waktu sesuai dengan waktu yang sudah ditentukan oleh instansi atau Kepala Kemenag? 3. Apakah pegawai sudah menguasai bidang pekerjaan yang dikerjakan saat ini? 4. Apa yang dirasakan Kemenag Kab.Probolinggo jika Kualitas kerja pegawainya menurun? 5. Bagaimana cara Kemenag Kab.Probolinggo agar kualitas kerja pegawainya terus meningkat?
2.	Kuantitas Kerja	1. Pekerjaan apa saja yang dihasilkan pegawai di Kemenag Kab.Probolinggo? 2. Dalam sehari ada berapa pekerjaan yang mampu di selesaikan pegawai di Kemenag Kab.Probolinggo?
3.	Ketepatan Waktu	1. Apakah pegawai menyelesaikan pekerjaannya dengan tepat waktu?

Kinerja Pegawai		
No.	Indikator	Pertanyaan Wawancara
		2. Apakah para pegawai Kemenag Kab.Probolinggo mampu menyelesaikan pekerjaannya sebelum batas waktu yang telah ditentukan?
4.	Efektivitas	<p>1. Apakah kinerja pegawai Kemenag Kab.Probolinggo sudah efektif?</p> <p>2. Apakah pegawai Kemenag Kab.Probolinggo menyelesaikan pekerjaannya sesuai target yang telah ditentukan?</p> <p>3. Bagaimana jika pekerjaan pegawai tidak sesuai dengan target yang telah ditentukan?</p> <p>4. Upaya apa yang dilakukan Kemenag Kab.Probolinggo jika mendapati kinerja pegawai yang kurang efektif dan tidak sesuai target?</p> <p>5. Apakah pekerjaan sudah sesuai dengan bidang masing-masing?</p> <p>6. Bagaimana cara Kemenag Kab.Probolinggo dalam meningkatkan kinerja pegawai Kemenag agar lebih Efektif?</p>
5.	Komitmen	1. Apakah para pegawai berkomitmen dan berusaha sangat keras untuk membantu meksukseskan Kemenag Kab.Probolinggo?

Kinerja Pegawai		
No.	Indikator	Pertanyaan Wawancara
		2. Apakah para pegawai bertanggung jawab dengan bidang yang dikerjakan?

3. Faktor pendukung dan penghambat perencanaan sumber daya manusia

Analisis SWOT		
No.	Indikator	Pertanyaan Wawancara
1.	Kekuatan (<i>Strength</i>)	Kekuatan apa yang dimiliki Kemenag Kab.Probolinggo dalam perencanaan sumber daya manusiannya?
2.	Kelemahan (<i>Weakness</i>)	Kelemahan apa yang menjadi kendala Kemenag Kab.Probolinggo dalam Perencanaan sumber daya manusiannya?
3.	Peluang (<i>Opportunities</i>)	Apa saja peluang yang dimiliki Kemenag Kab.Probolinggo dalam perencanaan sumber daya manusia?
4.	Ancaman (<i>Treats</i>)	Hal apa saja yang menjadi ancaman, merusak atau mengganggu perencanaan sumber daya manusia di Kemenag Kab. Probolinggo?

B. Pedoman Observasi

1. Mengamati dan melihat kinerja pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Probolinggo
2. Suasana Kantor Kementerian Agama Kabuapten Probolinggo, seperti proses pelayanan.

C. Pedoman Dokumentasi

1. Sejarah dan profil Kemenag Kabupaten Probolinggo

2. Jumlah pegawai Kemenag Kabupaten Probolinggo
3. Tugas dan fungsi Kemenag Kabupaten Probolinggo
4. Dokumen lain yang relevan sebagai pendukung analisis objek pembahasan



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

DOKUMENTASI PENELITIAN



Lokasi Kantor Kementerian Agama Kabupaten Probolinggo



Wawancara Kepada Bapak Samsur
Selaku Kepala Kemenag



Wawancara Kepada Bapak Drs. Taufieq
Selaku mantan Kassubag Kemenag



Wawancara Kepada Bapak Abdul Hadi
Selaku Pegawai bidang UP



Wawancara Kepada Bapak Irfan
Selaku Pegawai bidang UP



Wawancara Kepada Ibu Rosyida
Selaku Masyarakat



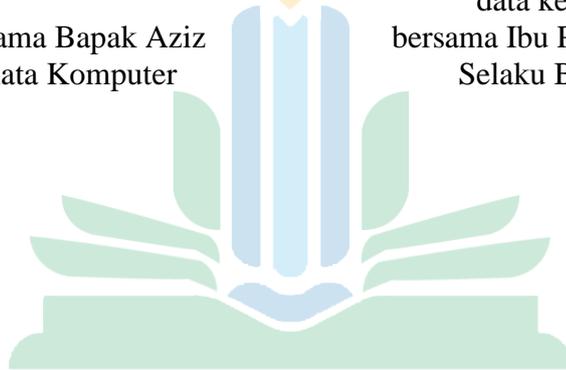
Wawancara Kepada Ibu Yuli Astutik
Selaku Masyarakat



Pengambilan Data Kinerja
Kemenag bersama Bapak Aziz
Selaku Pranata Komputer



Wawancara dan pengambilan
data kemenag
bersama Ibu Putri Andayayani
Selaku Bidang umum



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

BIODATA PENULIS



Nama : Ervin Fitria Faradila

Tempat, Tanggal Lahir : Jember, 14 Desember 2001

Jenis Kelamin : Perempuan

Agama : Islam

Alamat : Jalan KH. Hasyim Asy'ari, Kelurahan Ambulu,
Langon, Kabupaten Jember, Jawa Timur

E-mail : ervinfitria14@gmail.com

Riwayat Pendidikan :

TK : TK 08 Al- Hidayah Langon

SD/MI : MI 31 Al- Hikam Langon

SMP/MTS : SMP Negeri 1 Ambulu

SMA/SMK : SMA Negeri Ambulu

Perguruan Tinggi : Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad
Siddiq Jember

Pengalaman Organisasi :

1. Anggota bidang *Networking* HMPS MD (Himpunan Mahasiswa Program Studi Manajemen Dakwah).
2. Anggota PSM UIN KHAS (Paduan Suara Mahasiswa Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq).