



*This writing is a research on the work-ethos (the work ethics) of the Institute of the Correction for the Qur'anic Manuscript (Lajnah Pentashihan Mushaf Al-Qur'an), the institute of research, development, education and training of the Ministry of Religious Affairs of the Republic of Indonesia by using the theory of USG (Urgency, Seriousness, Growth). It is from the description and explanation as well as observation, the writer concludes that (1) the level of work ethics service of the correction for the Qur'anic manuscript is still low and is needed to be improved, and (2) for certain skills such as the knowledge about the art of writing the manuscript (rasm Al-Qur'an) is also needed to be improved. The strategy worth doing is to improve its human resources by conducting workshop, trainings, managing the work room and monitoring all the activities either to the publisher of the Qur'an or to society.*

Kata kunci: Lajnah, tashih, Al-Qur'an, teori USG.

## Kinerja Lajnah Pentashihan Mushaf Al-Qur'an

Studi Kasus Bidang Pentashihan Mushaf Al-Qur'an  
dengan Menggunakan Teori *Urgency, Seriousness,  
Growth* (USG)

*Enang Sudrajat*

*Lajnah Pentashihan Mushaf Al-Qur'an, Jakarta*

### Latar Belakang Masalah

Dalam Peraturan Presiden Nomor 7 Tahun 2005 disebutkan mengenai permasalahan, arah kebijakan, sasaran, tujuan program serta kegiatan pokok berbagai program pembangunan. Bidang-bidang yang berhubungan langsung dengan Departemen Agama adalah bidang-bidang tentang peningkatan kualitas kehidupan beragama, penciptaan tata pemerintahan yang bersih dan berwibawa serta peningkatan akses masyarakat terhadap pendidikan yang berkualitas.

Ketiga bidang tersebut di atas yang menjadi garapan Departemen Agama, sejauh ini masih menyimpan sejumlah masalah. Di bidang peningkatan kualitas kehidupan beragama, masih dirasakan rendahnya pemahaman, penghayatan dan pengamalan ajaran agama, baik pada masyarakat luas maupun peserta didik; belum memadainya pelayanan kehidupan beragama; masih adanya gejala kehidupan eksklusif masyarakat baik dalam hubungan intern umat beragama maupun hubungan antarumat beragama; dan kehidupan harmonis dalam masyarakat belum sepenuhnya terwujud antara lain akibat munculnya ketegangan sosial yang kadang kala menjadi konflik.

Di dalam penciptaan tata pemerintahan yang bersih dan berwibawa, Departemen Agama masih menghadapi kendala baik internal maupun eksternal. Dari sisi internal antara lain, masih rendahnya tingkat disiplin pegawai, masih terjadi penyalahgunaan wewenang, belum optimalnya kinerja SDM aparatur, sistem manajemen keagamaan dan tata laksana yang belum memadai, rendahnya efisiensi dan efektivitas kerja, terbatasnya kualitas layanan umum, dan rendahnya kesejahteraan PNS.

Sementara itu, permasalahan yang dihadapi di bidang peningkatan akses masyarakat antara lain masih rendahnya tingkat pendidikan masyarakat, terjadinya kesenjangan pendidikan yang cukup lebar, masih terbatasnya kualitas pelayanan pendidikan, kualitas pendidikan masih rendah dan belum mampu memenuhi kebutuhan kompetensi peserta didik, dan manajemen pendidikan belum berjalan secara efektif dan efisien.

Lajnah Pentashihan Mushaf Al-Qur'an (seterusnya disingkat LPMA) terbentuk pada tahun 1957. Lajnah mengemban tugas yang berat dan penting dengan volume dan cakupan pekerjaan yang luas, serta tanggung jawab yang besar, karena terkait dengan kajian dan pemeliharaan kesahihan kitab suci Al-Qur'an.

Sejalan dengan dinamika dan tuntutan masyarakat, tugas LPMA menjadi terus berkembang, termasuk melakukan kajian-kajian untuk terjemah dan tafsir Al-Qur'an. Padahal untuk melaksanakan salah satu tugas dan fungsinya, pentashihan mushaf Al-Qur'an yang kini beraneka ragam sudah cukup berat. Sehubungan dengan itu, awal tahun 2007 lahirlah struktur LPMA baru melalui PMA No. 3 tahun 2007 tentang Organisasi dan Tata Kerja Lajnah Pentashihan Mushaf Al-Qur'an.

Tugas pokok LPMA disebutkan dalam pasal 2 PMA No. 3/2007 adalah menyelenggarakan pentashihan, pengkajian dan penerbitan Al-Qur'an. Kemudian pasal 3 menyebutkan bahwa dalam melaksanakan tugas pokok sebagaimana dimaksud, LPMA menyelenggarakan fungsi:

1. Perumusan visi, misi dan kebijakan di bidang pentashihan, pengkajian dan penerbitan Al-Qur'an;
2. Perencanaan program dan pelaksanaan kegiatan di bidang pentashihan, pengkajian dan penerbitan Al-Qur'an;
3. Perumusan kebijakan dan perencanaan program serta pelaksanaan kegiatan di bidang Bayt Al-Qur'an dan Dokumentasi;
4. Penerbitan surat tanda tashih dan surat izin beredar Al-Qur'an;
5. Sosialisasi dan pelaporan hasil-hasil kegiatan Lajnah Pentashihan Mushaf Al-Qur'an.

Selanjutnya dalam PMA Nomor 3 Tahun 2007, pasal 4 berbunyi sebagai berikut: "Susunan Organisasi Lajnah Pentashihan Mushaf Al-Qur'an" terdiri dari: a) Bidang Pentashihan Mushaf Al-Qur'an; b) Bidang Pengkajian Al-Qur'an; c) Bidang Bayt Al-Qur'an dan Dokumentasi. d) Subbag Tata Usaha

Tugas dan Fungsi Lajnah Pentashihan Mushaf Al-Qur'an tidak dapat dipisahkan dari tugas pokok, visi dan misi Departemen Agama. Tugas Pokok Departemen Agama sesuai dengan Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 9 Tahun 2005 tentang Kedudukan, Tugas dan Susunan Organisasi, dan Tata Kerja Kementerian Negara Republik Indonesia sebagaimana telah disempurnakan oleh Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 62 Tahun 2005 Pasal 63 yaitu "Membantu Presiden dalam menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang keagamaan".

Untuk menjalankan tugas tersebut Departemen Agama telah menyusun Renstra 2005-2009, yang di dalamnya antara lain memuat visi dan misi Departemen Agama yang ditetapkan melalui KMA Nomor 8 Tahun 2006, yaitu "Terwujudnya masyarakat Indonesia yang taat beragama, maju sejahtera, cerdas dan saling menghormati antarsesama pemeluk agama dalam kehidupan bermasyarakat, berbangsa dan bernegara dalam wadah Negara Kesatuan Republik Indonesia".

LPMA menempati peran yang sangat penting karena tugasnya yang sangat spesifik dan strategis, yaitu menyelenggarakan pentashihan, pengkajian dan penerbitan Al-Qur'an berdasarkan kebijak-

sanaan teknis yang ditetapkan oleh Kepala Badan Penelitian dan Pengembangan serta Diklat. Secara formal tugas ini sangat menentukan masa depan pembangunan agama itu sendiri, karena Al-Qur'an merupakan bacaan khusus umat Islam, dan membacanya merupakan ibadah.

Untuk mewujudkan peningkatan kinerja sebagaimana disebutkan di atas, LPMA berkewajiban melaksanakan pembinaan pegawai/aparatur terutama pembinaan kedisiplinan dalam upaya peningkatan kinerja pegawai di lingkungannya. Oleh karena itu, pembinaan pegawai menjadi penting, karena akan berdampak pada peningkatan kinerja pegawai dalam rangka memberikan pelayanan prima kepada masyarakat.

Berdasarkan hal tersebut di atas, maka penulis tertarik untuk membahas tentang peningkatan kinerja Lajnah Pentashihan Mushaf Al-Qur'an dengan studi kasus Bidang Pentashihan.

### **Isu Aktual**

Berdasarkan pengamatan tahun 2007 pada LPMA, tugas pokok dan fungsi di bidang pentashihan Al-Qur'an belum terlaksana dengan baik dan kinerjanya belum sesuai dengan yang diharapkan. Hal itu terbukti masih banyaknya masalah yang dihadapi, antara lain:

1. Masih terdapatnya keluhan masyarakat tentang hasil cetakan Al-Qur'an. Beberapa keluhan masyarakat yang disampaikan kepada Kepala LPMA, setelah dipelajari dan dikaji permasalahannya, pada umumnya mengenai kesalahan teknis pencetakan, seperti terdapatnya kesalahan penyusunan halaman, kurang halaman, dan halaman kosong. Hal ini merupakan kesalahan yang sifatnya kasuistis, tidak semua mushaf Al-Qur'an hasil cetakan penerbit yang sama terdapat kesalahan.
2. Masih lambatnya penyelesaian pentashihan mushaf Al-Qur'an. Hal ini disebabkan oleh beberapa faktor, di antaranya: masih terbatasnya tenaga pentashih; banyaknya tugas para pentashih selain mentashih Al-Qur'an; banyaknya naskah yang masuk untuk ditashih, sehingga penerbit harus menunggu antrian mendapatkan giliran proses pentashihannya; kurang kondusifnya ruang kerja, yang mengakibatkan kurangnya konsentrasi; adanya naskah yang masih terdapat banyak kesalahan, sehingga memerlukan pentashihan atau pengoreksian yang berulang-ulang.

3. Makin berkembangnya ragam atau model mushaf Al-Qur'an. Berkembangnya ragam mushaf Al-Qur'an belakangan ini terutama yang dibuat oleh para penerbit umum yang kemudian masuk pada dunia penerbitan Al-Qur'an. Model Al-Qur'an yang diajukan oleh para penerbit antara lain Al-Qur'an yang dilengkapi tajwid berwarna, yang kadang-kadang disertai dengan cara membacanya dalam huruf latin. Sedangkan LPMA belum membuat standarisasi sistem pewarnaan yang berkaitan dengan hukum tajwid, sehingga para penerbit membuat warna hukum tajwid sendiri-sendiri. Hal ini merupakan suatu permasalahan yang perlu segera ditangani oleh Lajnah.

Permasalahan tersebut merupakan isu aktual yang memerlukan pembenahan dan penanganan dalam jangka waktu pendek, untuk itu perlu langkah-langkah konkret agar tujuan dapat tercapai dengan baik.

### Prioritas Permasalahan

Untuk menentukan prioritas permasalahan, maka dari ketiga permasalahan tersebut di atas dilakukan dengan cara membuat matriks dengan menggunakan teori Urgency, Seriousness, Growth (USG). Pemakaian teori USG dimaksudkan untuk menentukan nilai tingkat urgensi, keseriusan dan growth atau perkembangan masalah, dengan memberikan skor yang merujuk kepada skala Likert, yakni 1-5. Permasalahan yang memiliki skor paling tinggi ditetapkan menjadi "Prioritas Isu Aktual" seperti yang diuraikan dalam tabel berikut:

Prioritas Isu Aktual Berdasarkan Urgensi, Keseriusan dan Perkembangan

NO.	ISU AKTUAL	U	S	G	Total	Ran-king
1.	Masih terdapatnya keluhan masyarakat tentang kesalahan cetak Al-Qur'an.	3	4	3	10	3
2.	Lambatnya penyelesaian pentashihan Mushaf Al-Qur'an.	5	5	4	14	1
3.	Makin berkembangnya ragam/model penerbitan Al-Qur'an.	3	4	4	11	2

Berdasarkan hasil analisis USG dan berbagai pertimbangan seperti yang akan dijelaskan di bawah ini, kiranya isu aktual yang

segera mendapat perhatian dan penanganan serius LPMA adalah masalah lambatnya penyelesaian pentashihan mushaf Al-Qur'an.

### **Lingkup Bahasan**

Peningkatan kinerja pegawai merupakan bagian yang penting dalam mendukung pelaksanaan program dan kelancaran penyelesaian kegiatan. Pembahasan dalam tulisan ini, akan mengemukakan upaya peningkatan, pembahasannya terpusat pada permasalahan yang menjadi penyebab timbulnya isu aktual yang harus diselesaikan menjadi rencana kegiatan. Oleh karena itu lingkup bahasan yang dipilih adalah "Mengoptimalkan Penyelesaian Pentashihan Mushaf Al-Qur'an".

### **Landasan Teori**

#### ***Kerangka Teori***

Untuk memenuhi standar penulisan, tulisan ini menggunakan landasan teoretis yang sejalan dengan fokus bahasan, yaitu "Kinerja Bidang Pentashihan Mushaf Al-Qur'an". Dengan demikian, dalam tulisan ini terlebih dulu akan dijelaskan tentang istilah Peningkatan, Kinerja, dan Pentashihan Mushaf Al-Qur'an sebagai berikut:

*Peningkatan* adalah proses, cara, perbuatan meningkatkan kegiatan (*Kamus Besar Bahasa Indonesia*). Dalam hal ini mengoptimalkan, memaksimalkan sumber daya manusia (SDM) yang ada, dalam melaksanakan tugasnya, yaitu mentashih mushaf Al-Qur'an agar terhindar dari kesalahan sekecil apa pun.

*Kinerja*, menurut buku yang dicetak Biro Ortala Departemen Agama tahun 2007, diartikan sebagai gambaran mengenai tingkat pencapaian sasaran atau tujuan sebagai penjabaran dari visi, misi, dan strategi suatu organisasi/kerja yang mengindikasikan tingkat keberhasilan dan pelaksanaan kegiatan-kegiatan sesuai dengan program dan kebijaksanaan yang ditetapkan.

*Pentashihan* adalah kegiatan meneliti dan mengoreksi naskah Al-Qur'an yang akan diproduksi, dicetak, diterbitkan, dan diedarkan, termasuk juga meneliti Al-Qur'an yang telah beredar, apakah sudah ditashih, dan Al-Qur'an yang dicetak mungkin terdapat kesalahan yang terjadi akibat plat yang aus, tulisan yang kabur dan sebagainya.

*Al-Qur'an* adalah kitab suci umat Islam, berisi pokok-pokok ajaran Islam yang meliputi akidah, syari'ah, akhlak, kisah-kisah dan

hikmah dengan fungsi pokoknya sebagai *hudan* (petunjuk) bagi umat yang bertakwa untuk mencapai kebahagiaan dunia dan akhirat.

Dari pengertian di atas, dapat penulis simpulkan bahwa “Peningkatan kinerja pentashihan mushaf Al-Qur’an”, berarti mengoptimalkan tingkat pencapaian sumber daya manusia sebagai tenaga pentashih mushaf Al-Qur’an dalam mencapai sasaran atau tujuan sebagai penjabaran dari visi dan misi LPMA.

Oleh karena itu, kualitas SDM ini juga perlu ditingkatkan, perlu dididik, dilatih, dan dibina sehingga kinerja, daya pikir dan daya fisiknya dapat ditingkatkan lebih optimal.

Menurut Nawawi, ada 3 pengertian sumber daya manusia yaitu:

- a. Manusia yang berkarya di lingkungan suatu organisasi (disebut juga personil, tenaga kerja, pekerja atau karyawan).
- b. Potensi manusiawi sebagai penggerak organisasi dalam mewujudkan eksistensinya.
- c. Potensi yang merupakan aset dan berfungsi sebagai modal (nonmaterial/nonfinansial) dalam organisasi bisnis yang dapat diwujudkan menjadi potensi nyata (riil) secara fisik dan nonfisik dalam mewujudkan eksistensi organisasi.

Sebagaimana diketahui bahwa sumber-sumber yang ada dalam manajemen, keterkaitannya dengan keberadaan SDM sungguh sangat strategis, bahkan merupakan kunci untuk keberhasilan manajemen dalam pelaksanaan berbagai aktivitas serta untuk mencapai tujuan sebagaimana ditetapkan. Hal ini dapat dimaklumi karena betapapun ketersediaan dan kelengkapan sumber-sumber lainnya, hanya dapat bermanfaat apabila sumber-sumber tersebut diberdayakan oleh sumber daya manusia yang tepat dan handal.

Oleh karena itu, tidak mustahil bahwa pencapaian tujuan organisasi menjadi tidak efisien dan tidak efektif karena sumber daya manusia tidak menunjukkan kompetensinya dan tidak menggambarkan sebagaimana diharapkan dalam organisasi atau lembaga. Artinya, dengan tidak adanya daya yang bersumber dari manusia berupa tenaga atau kekuatan yang ada pada diri manusia itu sendiri, tidak akan mampu memberdayakan sumber-sumber lainnya, sehingga tidak memberi manfaat yang berhasil guna dan berdaya guna.

Dari definisi tersebut jelas menunjukkan betapa pentingnya SDM dalam manajemen, bahkan tercapainya tujuan organisasi

sangat ditentukan oleh usaha manusia (SDM) yang berkompeten, artinya manusia yang memiliki daya kemampuan sesuai dengan tuntutan kebutuhan dalam setiap pelaksanaan kegiatan-kegiatan organisasi, sehingga dapat mewujudkan kinerja sebagaimana yang diharapkan.

Aspek-aspek/komponen pemberdayaan SDM adalah: (1) kemampuan (*competency*) pegawai meliputi: pengetahuan, keterampilan dan sikap atau tingkah laku; (2) penempatan pegawai yang sesuai dengan tuntutan kebutuhan jabatan dalam suatu organisasi, artinya pegawai yang ditempatkan dalam suatu jabatan senantiasa dikaitkan dengan kemampuan yang dimiliki pegawai yang bersangkutan; (3) kewenangan jelas, artinya seorang pegawai yang ditempatkan atau pemegang tugas harus jelas kewenangannya; (4) tanggung jawab yang jelas, artinya seorang pegawai melaksanakan tugas atau kewenangan senantiasa diikuti dengan penuh tanggung jawab terhadap tugasnya demi keberhasilan organisasi; (5) kepercayaan terhadap pegawai yang bersangkutan, artinya bahwa seorang pegawai yang diberi tugas atau diserahi wewenang senantiasa memperhatikan tugas dengan pertimbangan yang matang; (6) dukungan terhadap pegawai yang bersangkutan, artinya memberikan motivasi/keyakinan dan memberdayakan kemampuan pegawai untuk mengemban misi organisasi baik dukungan pihak pimpinan maupun pihak-pihak lain, yang berupa fisik maupun non fisik; (7) manfaat pemberdayaan SDM dalam organisasi antara lain [a] sebagai alat manajemen (*tool management*), [2] sebagai pembaharu manajemen (*changes management*), [3] inisiator terhadap organisasi, [4] mediator, [5] penilaian.

### **Analisis Manajemen**

Analisis manajemen dapat dilakukan dengan berbagai pendekatan diantaranya pendekatan SWOT. Pengertian analisis itu sendiri adalah suatu proses merinci suatu objek dengan alat tertentu ke dalam beberapa komponen yang saling berhubungan dan menilai urgensi, dukungan dan keterkaitan terhadap terjadinya sesuatu. Dengan demikian analisis manajemen adalah suatu proses merinci dan menilai keadaan lingkungan guna memperoleh informasi kemampuan dan sumber daya yang berpengaruh kuat terhadap keberhasilan organisasi dalam meraih visi, misi dan dasar penentuan tujuan, serta sasaran yang rasional dan logis.

Kegiatan analisis manajemen secara komprehensif, meliputi: (1) identifikasi faktor-faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi keberhasilan organisasi; (2) mengolah atau menilai factor-faktor keberhasilan organisasi; (3) menentukan kunci keberhasilan; (4) merumuskan dan menentukan tujuan, sasaran kinerja, menyusun strategi, program dan kegiatan.

## **Gambaran Umum**

### ***A. Keadaan Lajnah Pentashihan Mushaf Al-Qur'an (LPMA)***

Sejak lahirnya PMA No. 3 Tahun 2007 tentang Susunan dan Organisasi Tata Kerja LPMA, maka LPMA berdiri sebagai satu satker baru di Badan Litbang dan Diklat Departemen Agama. Secara yuridis mulai berlaku pada tanggal 24 Januari 2007. Serah terima bangunan gedung Bayt Al-Qur'an dari pengelola sebelumnya yaitu Direktorat Penais kepada LPMA, dilakukan tanggal 26 Oktober 2007.

Kondisi organisasi Lajnah Pentashihan Mushaf Al-Qur'an pada saat ini terdiri dari tiga bidang dan satu sub-bagian tata usaha, yaitu:

#### **1. Bidang Pentashihan Mushaf Al-Qur'an.**

Bidang Pentashihan Mushaf Al-Qur'an mempunyai tugas melaksanakan penyusunan rencana dan program, melaksanakan pentashihan mushaf, terjemah, dan tafsir Al-Qur'an, baik dalam bentuk cetak maupun elektronik, melaksanakan pembinaan dan pengawasan serta pelaporan hasil pentashihan.

Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud, Bidang Pentashihan Mushaf Al-Qur'an menyelenggarakan fungsi:

- a. Penyusunan rencana dan program serta pelaksanaan pentashihan mushaf Al-Qur'an, Al-Qur'an dan Terjemah dan Tafsir Al-Qur'an, baik dalam bentuk cetak maupun elektronik;
- b. Penyiapan tanda tashih dan izin peredaran mushaf Al-Qur'an yang sudah selesai ditashih;
- c. Pembinaan dan pengawasan hasil pentashihan dan peredaran mushaf Al-Qur'an, Al-Qur'an dan terjemah dan tafsir Al-Qur'an;
- d. Pelaporan hasil-hasil pentashihan mushaf, terjemah, tafsir Al-Qur'an.

Bidang Pentashihan Mushaf Al-Qur'an dibantu oleh dua seksi, yaitu: (1) Seksi Pentashihan; bertugas mengkoordinir dan mela-

kukan pentashihan mushaf, terjemah dan tafsir Al-Qur'an baik dalam bentuk cetak maupun produk elektronik, penyiapan tanda tashih dan izin peredaran mushaf, terjemah dan tafsir Al-Qur'an; (2) Seksi Pembinaan dan Pengawasan Pentashihan; bertugas melaksanakan pembinaan dan pengawasan terhadap hasil pentashihan dan peredaran mushaf, terjemah dan tafsir Al-Qur'an.

## **2. Bidang Pengkajian Al-Qur'an**

Bidang Pengkajian Al-Qur'an mempunyai tugas melaksanakan penyusunan rencana dan program, melaksanakan pengembangan, pengkajian, penerbitan mushaf, terjemah dan tafsir Al-Qur'an serta melakukan sosialisasi dan pelaporan hasil pengkajian Al-Qur'an.

Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud, Bidang Pengkajian Al-Qur'an menyelenggarakan fungsi: (a) penyusunan rencana dan program serta pelaksanaan pengembangan dan pengkajian mushaf, terjemah dan tafsir Al-Qur'an; (b) penyiapan penerbitan mushaf, terjemah dan tafsir Al-Qur'an; (c) pelaksanaan sosialisasi hasil pengembangan dan pengkajian, serta hasil-hasil penerbitan mushaf, terjemah dan tafsir Al-Qur'an; dan (d) pelaporan hasil-hasil pengkajian Al-Qur'an.

Bidang Pengkajian Al-Qur'an terdiri atas dua seksi, yaitu (a) Seksi Pengembangan dan Pengkajian Al-Qur'an; Mempunyai tugas melakukan pengembangan dan pengkajian mushaf, terjemah dan tafsir Al-Qur'an; dan (2) Seksi Sosialisasi dan Penerbitan; Mempunyai tugas melakukan penyiapan penerbitan dan sosialisasi hasil penerbitan Al-Qur'an.

## **3. Bidang Bayt Al-Qur'an dan Dokumentasi.**

Bidang Bayt Al-Qur'an dan Dokumentasi mempunyai tugas melaksanakan penyusunan rencana dan program, melaksanakan pemeliharaan dan pengelolaan Bayt Al-Qur'an, melaksanakan pengumpulan, pemeliharaan dan pelayanan kepustakaan serta pelaporan Bidang Bayt Al-Qur'an dan Dokumentasi.

Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud, Bidang Bayt Al-Qur'an dan Dokumentasi menyelenggarakan fungsi: (a) penyusunan rencana dan program serta pengelolaan Bayt Al-Qur'an; (b) inventarisasi, pemeliharaan dan pengelolaan naskah mushaf, terjemah dan tafsir Al-Qur'an dan naskah serta benda keislaman lainnya; (c) penyiapan dan pengelolaan pameran koleksi Bayt Al-Qur'an; (d) pengumpulan, penyimpanan dan pelayanan

dokumen dan keputakaan; (e) pelaporan pelaksanaan pengelolaan Bayt Al-Qur'an dan Dokumentasi.

Bidang Bayt Al-Qur'an dan Dokumentasi, terdiri dari dua seksi, yaitu (a) Seksi Koleksi dan Pameran, mempunyai tugas menghimpun, merawat, mengelola dan menyelenggarakan pameran koleksi Bayt Al-Qur'an; (b) Seksi Dokumentasi dan Keputakaan, mempunyai tugas melakukan pengumpulan, penyimpanan, pemeliharaan dan pelayanan dokumentasi dan keputakaan.

#### **4. Subbagian Tata Usaha**

Subbagian Tata Usaha mempunyai tugas menyelenggarakan administrasi, ketatausahaan, kearsipan dan rumah tangga LPMA.

#### **SDM, Sarana dan Prasarana**

##### *SDM Lajnah Pentashihan Mushaf Al-Qur'an (LPMA)*

Pegawai LPMA pada tahun 2008 ini secara keseluruhan berjumlah 61 orang, terdiri dari 37 orang PNS, 9 orang CPNS, dan 15 orang tenaga honorer. Adapun dilihat dari segi kepangkatan adalah: Gol. IV sebanyak 4 orang (7,5 %), Gol. III sebanyak 27 orang (47 %), Gol. II sebanyak 13 orang (21 %), dan yang masih berstatus honorer sebanyak 15 orang (24,5%).

Pada seleksi CPNS tahun 2008, telah terseleksi sebanyak 15 orang yang diterima untuk ditempatkan di LPMA. Dari 15 orang tersebut, yang telah mendapatkan SK CPNS sebanyak 7 orang, tepatnya pada tanggal 1 Juli 2008 mulai melaksanakan tugasnya di Lajnah dan disebarkan penempatannya; di Bidang Pentashihan sebanyak 3 orang, di Bidang Pengkajian sebanyak 1 orang, di Bidang Bayt dan Dokumentasi 2 orang, dan di Subbag TU 1 orang.

Secara keseluruhan pegawai Lajnah Pentashihan Mushaf Al-Qur'an yang jumlahnya sebanyak 59 orang terdistribusikan ke dalam beberapa bidang, dengan komposisi sebagai berikut: Kepala LPMA 1 orang; Bidang Pentashihan Mushaf Al-Qur'an 11 orang; Bidang Pengkajian Al-Qur'an 10 orang; Bidang Bayt Al-Qur'an dan Dokumentasi 15 orang; Subbag Tata Usaha 22 orang.

##### *SDM pada Bidang Pentashihan Mushaf Al-Qur'an*

Dari 59 orang pegawai tersebut, maka yang menjadi lokus dan fokus dalam tulisan ini adalah Bidang Pentashihan Mushaf Al-

Qur'an, yaitu sebanyak 11 orang dengan komposisi latar belakang pendidikan/keahlian, pangkat/golongan, dan jabatan adalah sebagai berikut:

**Keadaan Pegawai Bidang Pentashihan**

No	N a m a	Latar Pend./Keahlian	GOL.	JABATAN
01	Drs. H. Enang Sudrajat	S1 (Sastra Arab UNPAD)	III/c	Kabid Pentashihan Mushaf Al-Qur'an
02	Abdul Aziz Sidqi, M.Ag	S2 (UIN) Hafizh	III/b	Kasie Pentashihan Mushaf Al-Qur'an
03	H. Zaenal Muttaqin, Lc	S1 (Kairo, Mesir) Hafizh	III/b	Kasie Pembinaan dan Pengawasan Pentashihan
04	Drs. HM. Syatibi AH	S1 (Fak Adab IAIN)	IV/c	Peneliti
05	Halmaneli, BA	Fak. Tarbiyah IAIN	III/d	Litkayasa
06	Joni Syatri, S.Ag	S1 (TafsirHadis IAIN)	III/a	Pelaksana
07	Liza Mahzumah, S.Ag	S1 (IIQ) Hafizhah	III/a	Pelaksana
08	Zarkasyi, S. Ag	S1 (PTIQ) Hafizh	III/a	Pelaksana (CPNS)
09	Sholeh, S.Ag.	S1.(PTIQ) Hafizh	III/a	Pelaksana (CPNS)
10	Fahrur Rozi, S. Th.I	S1 (UIN) Hafizh	III/a	Pelaksana (CPNS)
11	Asep Zaenal Arif, SH	S1 (UNDIP)	III/a	Honoror
12	Ahmad Jaeni, S. Th. I	S1 (UIN) Hafizh	III/a	

Dari 11 tenaga yang ada pada Bidang Pentashihan ini, terdapat sebanyak 6 orang (54,5 %) tenaga yang mempunyai kualifikasi hafal Al-Qur'an, sesungguhnya tenaga atau pegawai baru yang hafal Al-Qur'an, yang ditempatkan pada Bidang Pengkajian dan Bidang Bayt dan Dokumentasi, juga dapat melaksanakan tugas mentashih Al-Qur'an, hanya karena masalah pemerataan penempatannya saja, sehingga mereka disebar ke bidang lain.

Tingkatan golongan kepangkatan pegawai yang terdapat pada Bidang Pentashihan adalah sebagai berikut; Golongan IV: 1 orang, Golongan III: 9 orang, dan Golongan (honoror): 1 orang.

Dilihat dari segi kepangkatan hanya satu orang yang telah mencapai Gol IV: 1 orang (9 %), Gol III: 9 orang (82 %), dan 1 orang (9%) masih berstatus honoror. Dari 9 orang yang berpangkat Gol III itu dilihat dari segi usianya rata-rata 30 tahunan, dan bahkan mereka yang masih capeg berusia di bawah 30 tahun, kecuali kepala bidangnya yang telah berusia di atas 50 tahun. Melihat kondisi demikian, ke depannya cukup mempunyai potensi yang baik dalam meningkatkan kinerja pentashihan mushaf Al-Qur'an.

Adapun sarana prasarana yang telah tersedia di Bidang Pentashihan Mushaf Al-Qur'an, dapat disebutkan sebagai berikut: Bangunan/Gedung Kantor: 1 Unit, Kendaraan Bermotor Roda 4 tidak punya, Komputer/PC dan Laptop: 2 Unit, Ruang Kerja: 1 Ruang (bersama dengan Bidang Pengkajian)

### **B. Visi dan Misi LPMA**

Visi adalah gambaran masa depan yang diinginkan dalam rangka mencapai tujuan suatu organisasi. Bagi LPMA visi merupakan suatu hal yang sangat diperlukan sebagai panduan bagi proses pelaksanaan kerja yang lebih terarah untuk mencapai tugas yang diinginkan. Adapun visi LPMA adalah: "Terwujudnya kitab suci yang sahih, indah, mudah dibaca, dan dapat dipahami serta terpelihara dengan baik."

Dengan visi tersebut, LPMA sebagai pelaksana terciptanya nilai agama sebagai landasan moral, spiritual dan merupakan kebutuhan masyarakat, selalu didorong untuk meningkatkan kinerja sebaik-baiknya terutama dalam memberikan pelayanan bagi masyarakat.

Hal ini mendorong seluruh pegawai di lingkungan Lajnah Pentashihan Mushaf Al-Qur'an untuk meningkatkan kinerja sesuai tupoksi masing-masing. Terutama di Bidang Pentashihan Mushaf Al-Qur'an yang setiap saat harus selalu siap melaksanakan tugas pokoknya berupa pentashihan atau pengoreksian terhadap naskah mushaf Al-Qur'an yang akan diterbitkan dan diedarkan kepada masyarakat luas.

Adapun misi Lajnah Pentashihan Mushaf Al-Qur'an adalah sebagai berikut: (a) meningkatkan kualitas pentashihan mushaf Al-Qur'an dalam rangka peningkatan kualitas pelayanan kehidupan beragama; (b) meningkatkan kualitas pengkajian Al-Qur'an dalam rangka peningkatan kualitas bimbingan, pemahaman, pengamalan, dan pelayanan kehidupan beragama, serta peningkatan penghayatan moral dan etika keagamaan; (c) meningkatkan kualitas pendokumentasian dan pemeliharaan manuskrip mushaf, produk Al-Qur'an cetak maupun elektronik, dan benda-benda keislaman, dengan mengoptimalkan fungsi Bayt Al-Qur'an dan Museum Istiqlal.

### **3. Tugas Pokok dan Fungsi**

LPMA mempunyai tugas: (a) menyelenggarakan pentashihan; (b) menyelenggarakan pengkajian dan penerbitan Al-Qur'an

berdasarkan kebijakan teknis yang ditetapkan oleh Kepala Badan Litbang dan Diklat; dan (c) menyelenggarakan peningkatan pendokumentasian naskah Al-Qur'an berupa Al-Qur'an cetak, manuskrip Al-Qur'an (tulisan tangan), Al-Qur'an dalam bentuk elektronik dan lainnya.

Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud, LPMA menyelenggarakan fungsi: (a) perumusan visi, misi dan kebijakan di bidang pentashihan, pengkajian dan penerbitan Al-Qur'an; (b) perencanaan program dan pelaksanaan kegiatan di bidang pentashihan, pengkajian dan penerbitan Al-Qur'an; (c) perumusan kebijakan dan perencanaan program serta pelaksanaan kegiatan di bidang Bayt Al-Qur'an dan Dokumentasi; (d) penerbitan surat Tanda Tashih dan surat Izin Beredar Al-Qur'an; (e) sosialisasi dan pelaporan hasil-hasil kegiatan Lajnah Pentashihan Mushaf Al-Qur'an.

Terkait dengan tugas-tugas LPMA di atas, tugas Bidang Pentashihan Mushaf Al-Qur'an adalah: melaksanakan penyusunan rencana dan program, melaksanakan pentashihan Mushaf Al-Qur'an, melaksanakan pembinaan dan pengawasan terhadap hasil tashih dan peredaran Al-Qur'an.

Fungsi Uraian Tugas Bidang Pentashihan Al-Qur'an yaitu: (1) penyusunan rencana dan program pentashihan Mushaf Al-Qur'an, Al-Qur'an dan Terjemahnya, Al-Qur'an dan Tafsirnya, baik dalam bentuk cetak maupun elektronik; (2) Pelaksanaan pentashihan terhadap mushaf Al-Qur'an, Al-Qur'an dan Terjemahnya, Al-Qur'an dan Tafsirnya, baik dalam bentuk cetak maupun elektronik; (3) pelaksanaan pembinaan dan pengawasan terhadap hasil tashih dan peredaran Al-Qur'an di masyarakat; (4) pengevaluasian terhadap pelaksanaan tugas bidang; (5) pelaporan pelaksanaan tugas bidang kepada atasan langsung dalam hal ini adalah Kepala LPMA.

### **C. Tujuan dan Sasaran**

Adapun yang menjadi tujuan dan sasaran dalam pelaksanaan peningkatan kinerja Pentashihan Mushaf Al-Qur'an yaitu "Meningkatkan Kinerja Sumber Daya Manusia (SDM)" yang terdapat pada Bidang Pentashihan Mushaf Al-Qur'an. Sedangkan sasarannya adalah *tertingkatkannya kinerja bidang pentashihan mushaf Al-Qur'an* dalam menyelesaikan tugas pokok bidang yaitu pengorek-

sian/pentashihan terhadap naskah-naskah Al-Qur'an yang masuk kepada LPMA, rata-rata setiap tahunnya sekitar 20-25 naskah.

#### **D. Keadaan yang Diinginkan**

##### **1. Keadaan Organisasi**

Bahwa struktur organisasi yang ada sudah cukup untuk dilaksanakan sesuai dengan PMA Nomor 3 tahun 2007 tentang Organisasi dan Tata Kerja Lajnah Pentashihan Mushaf Al-Qur'an. Semua pos terisi dengan keahliannya masing-masing. "Lajnah Pentashihan Mushaf Al-Qur'an ini adalah satu-satunya lembaga di Indonesia, yang mempunyai tugas meneliti dan mengoreksi naskah Al-Qur'an yang akan diproduksi, dicetak, diterbitkan dan diedarkan, termasuk juga meneliti Al-Qur'an yang sudah beredar, apakah sudah ditashih, dan Al-Qur'an yang dicetak yang mungkin terdapat kesalahan yang terjadi akibat plat yang aus, tulisan kabur, salah susun halaman, dan lain sebagainya, sehingga dengan demikian diharapkan menjadi salah satu kebanggaan kita sebagai bangsa Indonesia".

##### **2. Tujuan dan Sasaran Peningkatan Kinerja**

Adapun yang menjadi tujuan dan sasaran dalam pelaksanaan peningkatan kinerja Bidang Pentashihan Mushaf Al-Qur'an, yaitu meningkatkan kinerja pentashihan mushaf Al-Qur'an. Sehingga diperlukan SDM yang sesuai dengan kualifikasi yang diinginkan. Hal ini terkait dengan salah satu tupoksinya, yaitu mentashih mushaf Al-Qur'an, jangan sampai terdapat kesalahan sekecil apa pun.

Dalam upaya peningkatan kinerja dapat dilakukan antara lain dengan workshop, orientasi, seminar dan lokakarya yang berkaitan dengan masalah peningkatan kinerja pentashihan, serta pendidikan dalam bentuk tugas belajar untuk memperkuat disiplin ilmu ke-Qur'an-an.

Dari segi penataan ruang kerja, perlu segera pembenahan ruang kerja bidang-bidang yang ada di LPMA, terutama ruang kerja Bidang Pentashihan dan ruang kerja Bidang Pengkajian yang masih menyatu dalam satu ruang, perlu dipisahkan supaya suasana kerja lebih kondusif, karena pekerjaan mentashih memerlukan suasana yang tenang, yang tidak terlalu banyak terganggu dengan suara orang-orang ngobrol.

Dari segi penerbitan, diperlukan pembinaan kepada pihak penerbit agar tidak menyerahkan naskah yang masih banyak kesalahan. Hal itu mengakibatkan lambatnya penyelesaian pentashihan, karena harus dilakukan berulang-ulang, sedangkan naskah dari penerbit lain juga sudah menunggu untuk dikoreksi. Sedangkan sasarannya adalah tertingkatkan kinerja pentashihan Al- Qur'an.

## Analisis Masalah

### A. Analisis Masalah

#### 1. Identifikasi Faktor Pendorong dan Penghambat Internal/ Eksternal (FKK)

Untuk mengidentifikasi faktor pendorong dan penghambat keberhasilan visi dan misi dianalisa dengan pendekatan SWOT, yakni dengan mengemukakan faktor internal yang merupakan faktor "kekuatan" organisasi (*strength*) dan faktor "kelemahan" (*weakness*). Faktor eksternal yakni "kesempatan" (*opportunity*) dan faktor "ancaman" (*threath*). Untuk mengetahui "kekuatan" dan "kelemahan", maka kita lihat dalam bentuk tabel faktor pendorong dan penghambat, sebagai berikut:

Faktor Pendorong dan Penghambat

FAKTOR PENDORONG	FAKTOR PENGHAMBAT
1. PMA No. 3 tahun 2007 ttg Organisasi dan Tata Kerja Lajnah (I)*	1. Kurangnya inisiatif para pentashih (I)*
2. Adanya <i>job discription</i> yang jelas (I)*	2. Adanya tugas-tugas lain selain mentashih Al-Qur'an (I)*
3. Adanya kesadaran tenaga pentashih (I)	3. SDM Pentashih kurang professional (I)
4. Adanya komitmen pimpinan (I)*	4. Dana operasional Pentashihan Al-Qur'an masih sangat minim (I)*
5. Tersedianya diklat tenaga pentashih (E)*	5. Belum optimalnya pemanfaatan ruang kerja Pentashihan Al-Qur'an sehingga tidak kondusif (E)*
6. Tersedianya jenjang pendidikan yg relevan (E)*	6. Bantuan dana untuk belajar sangat minim (E)
7. Adanya kesempatan belajar (E)	7. Adanya naskah yang masih banyak kesalahan (E)*
8. Adanya komitmen penerbit tentang <i>quality control</i> (E)*	8. Tidak adanya kendaraan operasional roda 4 pada Bidang Pentashihan (E)*

Keterangan: \* Faktor pendorong dan penghambat yang dianggap urgen baik internal maupun eksternal.

## 2. Matrik Urgensi

Selanjutnya penulis melakukan penilaian terhadap faktor internal dan eksternal dengan menggunakan pendekatan Delpi. Tahapan penilaian ini adalah sebagai berikut :

1. Menentukan Nilai Urgensi (NU).
2. Menentukan Bobot Faktor (BF).

Nilai Urgensi ditentukan dengan menggunakan skala Likert yakni 1-5; angka 5 menunjukkan nilai urgensi tertinggi dan angka 1 nilai urgensi terendah. Sementara bobot faktor diperoleh dengan membagi masing-masing nilai urgensi dengan total jumlah nilai urgensi dikalikan dengan 100%.

3. Menentukan nilai dukungan (ND) faktor internal dan eksternal terhadap tujuan yang ingin dicapai (pemberian nilai tetap menggunakan Skala Likerts) nilai dukungan ini diperlukan untuk memperoleh nilai bobot dukungan (NBD) dengan formula: nilai dukungan dikali bobot faktor.
4. Menentukan nilai keterkaitan (NK) menggunakan Skala Likert untuk memperoleh nilai rata-rata keterkaitan (NRK) dan nilai bobot keterkaitan (NBK).

Cara menentukan nilai rata-rata keterkaitan adalah total nilai keterkaitan dibagi jumlah faktor dikurangi 1, kemudian untuk menentukan nilai bobot keterkaitan diperoleh dari perkalian antara nilai rata-rata keterkaitan dengan bobot faktor.

5. Menentukan total nilai bobot (TNB). Total nilai bobot diperoleh dari jumlah nilai bobot dukungan dengan nilai bobot keberhasilan.
6. Menentukan faktor kunci keberhasilan. Faktor kunci keberhasilan dilihat dari total nilai bobot dengan berdasarkan besarnya. Total nilai bobot yang paling tinggi dianggap faktor kunci keberhasilan disesuaikan dengan urutan tertinggi nilai bobot. Evaluasi faktor kunci keberhasilan dari faktor internal dalam mencapai peningkatan kinerja pentashihan Mushaf Al-Qur'an seperti pada tabel 5 berikut ini:

Tabel 4  
Matriks Urgensi Faktor Internal

No	Faktor Internal	Faktor yg lebih Urgen						Total	Bobot
		a	b	c	d	e	f		
	<b>Strength (Kekuatan)</b>								
A	PMA No.3 th.2007 tlg. Organisasi dan Tata Kerja Lajnah		a	c	d	e	a	2	0,13
B	Adanya job discription yang jelas	a		b	d	e	b	2	0,13
C	Adanya komitmen pimpinan	c	c		c	e	f	3	0,20
	<b>Weaknesses (Kelemahan)</b>								
D	Kurangnya inisiatif para pentashih	d	b	c		e	d	2	0,13
E	Adanya tugas-tugas lain selain mentashih Al-Qur'an	e	e	e	e		e	5	0,34
F	Dana operasional Pentashihan Al-Qur'an masih sangat minim	a	b	c	f	e		1	0,07
								15	1,00

Dari tabel 4 di atas dapat diketahui bahwa masing-masing faktor kekuatan dan kelemahan dibandingkan, mana yang paling kuat. Sehingga diantara faktor-faktor yang lebih kuat (urgensi) dituangkan dalam kolom yang lebih urgen. Kemudian dari hasil membandingkan tersebut didapatkan hasil bobot faktor. Maka bobot faktor kekuatan (*strength*) dukungannya dari faktor internal yang lebih urgen dengan nilai bobot yang paling tinggi adalah adanya komitmen pimpinan dengan nilai 0,20, sedangkan bobot faktor kelemahan (*weakness*) dari faktor internal yang lebih urgen dukungannya dengan nilai paling tinggi adalah adanya tugas-tugas lain selain mentashih Al-Qur'an dengan nilai 0,34

Evaluasi faktor kunci keberhasilan dari faktor eksternal dalam mencapai peningkatan kinerja pentashihan Mushaf Al-Qur'an seperti pada tabel 6 berikut ini:

Tabel 5  
Matriks Urgensi Faktor Eksternal

No	Faktor Eksternal	Faktor yg lebih Urgen						Total	Bobot
		a	b	c	d	e	f		
	<b>Opportunities (Peluang)</b>								
A	Tersedianya diklat tenaga pentashih		b	a	d	e	f	1	0,07
B	Tersedianya jenjang pendidikan yang relevan	b		b	d	e	b	3	0,20

C	Adanya komitmen penerbit tentang kualiti kontrol	a	b		d	e	c	1	0,07
	<b>Threats (Ancaman)</b>								
D	Belum optimalnya pemanfaatan ruang kerja Pentashihan Al-Qur'an sehingga tidak kondusif	d	d	d		d	f	4	0,26
E	Adanya naskah yang masih terlalu banyak kesalahan	e	e	e	d		f	3	0,20
F	Tidak adanya kendaraan operasional roda 4 pada Bidang Pentashihan	f	b	c	f	f		3	0,20
								15	1,00

Dari tabel 5 diatas masing-masing kekuatan faktor peluang dan ancaman dibandingkan. Sehingga diantara faktor-faktor yang lebih kuat (urgen) hasilnya dituangkan dalam kolom yang lebih urgen. Kemudian dari hasil membandingkan tersebut didapatkan hasil bobot faktor. Maka bobot faktor yang memberikan peluang (*opportunities*) dari faktor eksternal yang lebih urgen dengan nilai bobot yang paling tinggi adalah tersedianya jenjang pendidikan yang relevan dengan nilai 0,20, sedangkan bobot faktor yang memberikan ancaman (*threats*) dari faktor eksternal yang lebih urgen dukungannya dengan nilai paling tinggi adalah belum optimalnya pemanfaatan ruang kerja Pentashihan Al-Qur'an sehingga tidak kondusif dengan nilai 0,26.

### 3. Evaluasi Matrik Internal dan Eksternal

Aspek yang dinilai dari setiap faktor sebagai berikut :

- Urgensi faktor terhadap sasaran, meliputi nilai urgensi (NU) dan Bobot Faktor (BF)
- Dukungan faktor terhadap misi meliputi nilai dukungan (ND) dan Nilai Bobot Dukungan (BF).
- Keterkaitan faktor terhadap misi, meliputi nilai Keterkaitan (NK), Nilai Rata-rata Keterkaitan (NRK), dan Nilai Bobot Keterkaitan (NBK).
- Memperhatikan faktor Internal dan Eksternal yang mempengaruhi keberhasilan suatu organisasi terhadap sasaran, pada umumnya tidak didukung data yang akurat, maka sulit dinilai secara kuantitatif. Karena itu penilaian dilakukan secara kualitatif yang dikuantitatifkan. Rensis Likert menganjurkan penilaian model *rating scale* yang kemudian disebut sebagai skala nilai. Nilai yang diberikan pada suatu faktor secara kualitatif:

C	Adanya komitmen penerbit tentang kualiti kontrol	a	b		d	e	c	1	0,07
	<b>Threats (Ancaman)</b>								
D	Belum optimalnya pemanfaatan ruang kerja Pentashihan Al-Qur'an sehingga tidak kondusif	d	d	d		d	f	4	0,26
E	Adanya naskah yang masih terlalu banyak kesalahan	e	e	e	d		f	3	0,20
F	Tidak adanya kendaraan operasional roda 4 pada Bidang Pentashihan	f	b	c	f	f		3	0,20
								<b>15</b>	<b>1,00</b>

Dari tabel 5 diatas masing-masing kekuatan faktor peluang dan ancaman dibandingkan. Sehingga diantara faktor-faktor yang lebih kuat (urgen) hasilnya dituangkan dalam kolom yang lebih urgen. Kemudian dari hasil membandingkan tersebut didapatkan hasil bobot faktor. Maka bobot faktor yang memberikan peluang (*opportunities*) dari faktor eksternal yang lebih urgen dengan nilai bobot yang paling tinggi adalah tersedianya jenjang pendidikan yang relevan dengan nilai 0,20, sedangkan bobot faktor yang memberikan ancaman (*threats*) dari faktor eksternal yang lebih urgen dukungannya dengan nilai paling tinggi adalah belum optimalnya pemanfaatan ruang kerja Pentashihan Al-Qur'an sehingga tidak kondusif dengan nilai 0,26.

### 3. Evaluasi Matrik Internal dan Eksternal

Aspek yang dinilai dari setiap faktor sebagai berikut :

- Urgensi faktor terhadap sasaran, meliputi nilai urgensi (NU) dan Bobot Faktor (BF)
- Dukungan faktor terhadap misi meliputi nilai dukungan (ND) dan Nilai Bobot Dukungan (BF).
- Keterkaitan faktor terhadap misi, meliputi nilai Keterkaitan (NK), Nilai Rata-rata Keterkaitan (NRK), dan Nilai Bobot Keterkaitan (NBK).
- Memperhatikan faktor Internal dan Eksternal yang mempengaruhi keberhasilan suatu organisasi terhadap sasaran, pada umumnya tidak didukung data yang akurat, maka sulit dinilai secara kuantitatif. Karena itu penilaian dilakukan secara kualitatif yang dikuantitatifkan. Rensis Likert menganjurkan penilaian model *rating scale* yang kemudian disebut sebagai skala nilai. Nilai yang diberikan pada suatu faktor secara kualitatif:

sangat kecil, kecil, sedang, besar, dan sangat besar dikonversi dalam angka sebagai berikut: sangat kecil = 1; kecil = 2; sedang = 3; besar = 4; sangat besar = 5. Penilaian tersebut dipakai untuk memberikan Nilai Urgensi (NU), Nilai Dukungan (ND), dan Nilai Keterkaitan (NK) antara faktor Eksternal dan Internal dalam mencapai sasaran. Angka 5 berarti sangat tinggi Nilai Urgensi, Nilai Dukungan, dan Nilai Keterkaitannya. Angka 4 berarti tinggi Nilai Urgensi, Nilai Dukungan, dan Nilai Keterkaitannya. Angka 3 berarti cukup tinggi Nilai Urgensi, Nilai Dukungan, dan Nilai Keterkaitannya. Angka 2 berarti kurang Nilai Urgensi, Nilai Dukungan, dan Nilai Keterkaitannya. Angka 1 berarti sangat kurang Nilai Urgensi, Nilai Dukungan, dan Nilai Keterkaitannya. Sebagaimana tersaji dalam Table 4.

Sedangkan penilaian tiap faktor internal meliputi: NU, BF, ND, NBD, NK, NRK, NBK dan TNB dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

- 1). NU diberi nilai 1 s/d 5 diambil/diperoleh/pindahan dari masing-masing aspek pada total Matrik Urgensi.
- 2). BF diberi nilai yang diambil/diperoleh/pindahan dari nilai bobot masing-masing aspek pada bobot faktor dari matrik urgensi
- 3) ND diberi nilai 1 – 5 diperoleh dengan cara membandingkan semua aspek faktor dengan sasaran.
- 4)  $NBD = ND \times BF$
- 5) NK diperoleh dengan cara membandingkan seluruh masing-masing unsur/aspek/komponen baik yang ada pada faktor kekuatan internal, faktor kelemahan internal, faktor peluang eksternal maupun faktor eksternal.
- 6).  $NRK = \text{Jumlah NK} : (N-1)$
- 7).  $NBK = NRK \times BF$
- 8).  $TNB = NBD + NBK$

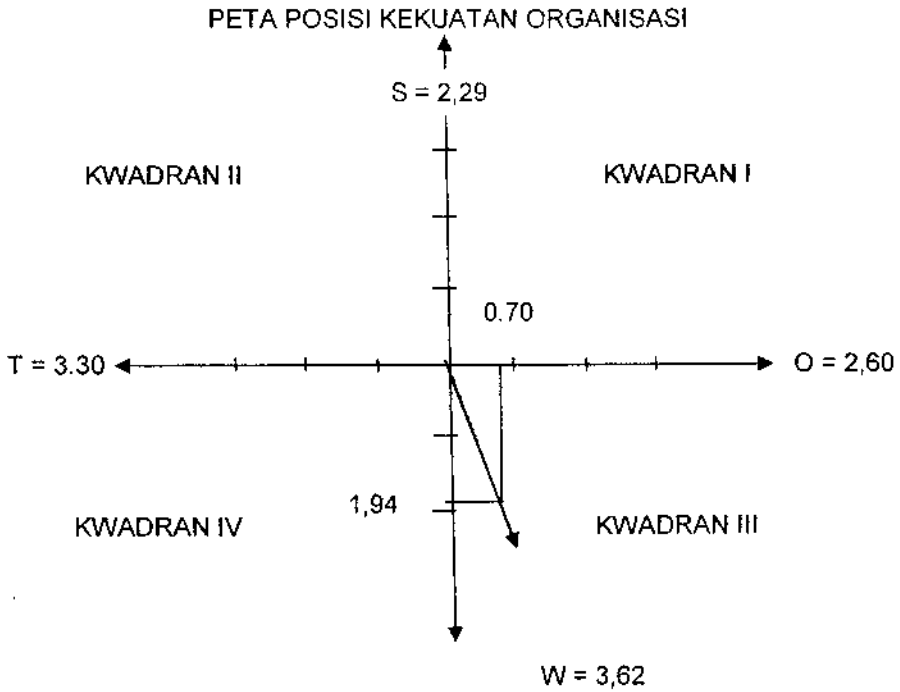
Tabel 6  
Evaluasi Faktor

No	FAKTOR INTERNAL	MU	BF	MD	NBC	NK												NR K	NBK	TNB
						1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12			
	Strength (Kekuatan)																			
S1	1 PMA No 3 th 2007	5	0,13	5	0,65	3	4	4	5	5	4	4	4	4	4	3	4	0,52	0,69	
S2	2 Adanya job description yang jelas	5	0,20	5	1,00	3	2	4	5	3	3	2	2	2	2	2	3	0,60	0,80	
S3	3 Adanya komitmen pimpinan	5	0,20	5	1,00	4	2	3	3	2	2	3	3	2	3	3	3	0,60	0,80	
	Weaknesses (Kelemahan)																		2,29	
W1	4 Kurangnya inisiatif para pentashih	4	0,07	4	0,28	4	4	3	4	4	3	3	3	3	2	3	3	0,21	0,49	
W2	5 Adanya tugas-tugas lain selain mentashih Al-Qur'an	4	0,33	4	1,32	5	5	3	4	3	3	4	4	4	3	2	4	1,32	2,84	
W3	6 Dana operasional Pentashihan Al-Qur'an masih sangat minim	3	0,07	4	0,28	5	3	2	4	3	3	3	3	2	3	3	3	0,21	0,49	
	FAKTOR EKSTERNAL																		3,82	
	Opportunities (Peluang)																			
O1	7 Tersedianya diklat tenaga pentashih	4	0,07	5	0,53	4	3	2	3	3	3	4	4	3	4	4	3	0,21	0,74	
O2	8 Tersedianya jenjang pendidikan yang relevan	3	0,20	4	0,80	4	2	3	3	4	3	4	4	4	3	3	3	0,60	1,40	
O3	9 Adanya komitmen penerbit tentang kualiti kontrol	3	0,07	4	0,28	4	2	3	3	4	3	4	4	3	4	3	3	0,21	0,46	
	Threats (Ancaman)																		2,80	
T1	10 Belum optimalnya penataan ruang kerja Pentashihan Al-Qur'an sehingga tidak kondusif	2	0,26	2	0,52	4	2	2	3	4	2	3	4	3	3	2	3	0,78	1,30	
T2	11 Adanya masalah yang masih terdapat banyak kesalahan	3	0,20	3	0,60	4	2	3	2	3	3	4	3	4	3	3	3	0,60	0,20	
T3	12 Tidak adanya kemandirian operasional roda 4 pada Bidang Pentashihan	2	0,20	1	0,20	3	2	3	3	2	3	4	3	3	2	3	3	0,60	0,80	
																			3,30	

Dari hasil pembahasan dalam tabel tersebut di atas terlihat bahwa pimpinan mempunyai kekuatan komitmen yang bagus demikian pula tentang job description, namun terdapat masalah utama yang harus segera diatasi adalah banyaknya tugas lain selain mentashih Al-Qur'an yang sangat mengganggu terhadap kinerja pentashihan.

Namun demikian peluang cukup menggembirakan yaitu dengan adanya jenjang pendidikan yang dibutuhkan oleh lembaga cukup tersedia, hal lain yang perlu segera mendapat perhatian adalah penataan ruang kerja yang refresentatif untuk mengoptimalkan kinerja Bidang Pentashihan.

#### 4. Peta Kekuatan Organisasi



Dari peta kekuatan sebagaimana terlihat pada gambar di atas dapat diketahui bahwa kekuatan organisasi tersebut berada pada Kwadran III di mana kondisinya Stabil dan rasional. Tapi masih memungkinkan untuk dibuat satu program dengan strategi yang handal. Dengan memanfaatkan peluang untuk meminimalisir kelemahan.

#### 5. Formulasi Strategi (Analisis SWOT)

Strategi adalah seni memadukan atau mengintegrasikan antar faktor kunci keberhasilan agar terjadi sinergi dalam mencapai tujuan (Sianipar dan Entang 2003: 64).

Penyusunan strategi dapat dilakukan dengan memakai analisis strategi matriks SWOT. Penyusunan strategi dengan pendekatan matriks SWOT adalah berdasar pada prinsip pemberdayaan sumber daya unggulan organisasi atau faktor-faktor kunci keberhasilan organisasi, yakni dengan memadukan atau mengintegrasikan antar

kekuatan kunci keberhasilan agar tercipta kesatuan dan sinergi dalam mencapai tujuan. Paduan antar faktor-faktor kunci keberhasilan dalam kegiatan peningkatan kinerja SDM pentashihan Al-Qur'an diperoleh hasil sebagai berikut:

Diagram  
Formulasi Strategi SWOT

<b>FAKTOR INTERNAL</b>          <b>FAKTOR EKSTERNAL</b>	<b>STRENGHT (KEKUATAN)</b>  1. PMA No 3 th 2007 2. Adanya job discription yang jelas 3. Adanya komitmen pimpinan	<b>WEAKNESSES (KELEMAHAN)</b>  1. Kurangnya inisiatif para pentashih 2. Adanya tugas-tugas lain selain mentashih Al-Qur'an 3. Dana operasional Pentashihan Al-Qur'an masih sangat minim
<b>OPPORTUNITIES (PELUANG)</b>  1. Tersedianya diklat tenaga pentashih 2. Tersedianya jenjang pendidikan yang relevan 3. Adanya komitmen penerbit tentang <i>quality control</i>	<b>STRATEGI (SO)</b>  Optimalkan komitmen pimpinan dengan memanfaatkan dukungan jenjang pendidikan yang relevan	<b>STRATEGI (WO)</b>  Optimalkan tugas pentashihan Al-Qur'an dengan memanfaatkan dukungan jenjang pendidikan yang relevan
<b>TREATH (ANCAMAN)</b>  1. Belum optimalnya pemanfaatan ruang kerja Pentashihan Al-Qur'an sehingga tidak kondusif 2. Adanya naskah yang masih terlalu banyak kesalahan 3. Tidak adanya kendaraan operasional roda 4 pada Bidang Pentashihan	<b>STRATEGI (ST)</b>  Optimalkan komitmen pimpinan untuk mengurangi masalah ruang kerja yang kurang kondusif	<b>STRATEGI (WT)</b>  Optimalkan tugas pentashihan Al-Qur'an untuk mengatasi masalah ruang kerja yang kurang kondusif

## B. Rencana Kerja

Rencana kegiatan disusun berdasarkan penjabaran visi, misi, tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan. Dalam hal ini sasarannya yaitu meningkatkan kinerja pentashihan Mushaf Al-Qur'an.

Tabel 9  
Rencana Kegiatan

Sasaran Dan Indikator	Strategi (Program)	Langkah-langkah (Kegiatan)	Penanggung jawab
<p><b>Sasaran :</b> Tingkatkan Kinerjanya Kinerja Pentashihan Mushaf Al-Qur'an</p> <p><b>Indikator :</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Adanya peningkatan Kinerja Pegawai</li> <li>2. Terselesainya Pentashihan dengan tepat waktu</li> </ol>	<p>Mengoptimalkan waktu dan potensi SDM dalam mentashiah Al-Qur'an</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mengadakan Workshop Penerbit Al-Qur'an</li> <li>2. Mengadakan Seminar Pentashihan Mushaf Al-Qur'an</li> <li>3. Mengikutsertakan Pegawai pada Diklat Pentashihan</li> <li>4. Mengadakan Monitoring Penerbitan Al-Qur'an</li> </ol>	<p>Kabid Pentashihan Al-Qur'an Kabid Pentashihan Al-Qur'an Kabid Pentashihan Al-Qur'an Kabid Pentashihan Al-Qur'an</p>

Dengan empat langkah kegiatan tersebut diharapkan terjadi peningkatan kinerja Bidang Pentashihan Mushaf Al-Qur'an, untuk mencapai apa yang diharapkan dalam visi dan misi Lajnah Pentashihan Mushaf Al-Qur'an, Departemen Agama RI.

### Penutup

Dari uraian dan paparan yang telah penulis kemukakan di atas maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Kinerja pelayanan pentashihan mushaf Al-Qur'an masih rendah, sehingga perlu ditingkatkan.
2. Untuk bidang keahlian tertentu, seperti pengetahuan tentang ilmu rasm, perlu ditingkatkan.

Strategi untuk meningkatkan hal tersebut di atas adalah meningkatkan kualitas SDM untuk meningkatkan kinerja pentashihan Al-Qur'an secara profesional, dengan cara antara lain:

1. Workshop/orientasi, diklat dan tugas belajar mutlak diperlukan, karena kegiatan tersebut sangat menunjang penyiapan SDM di bidang pentashihan Al-Qur'an.
2. Ruang kerja pentashih perlu segera ditata sedemikian rupa, khusus untuk para pentashih.
3. Untuk meningkatkan kinerja yang lebih baik, kegiatan monitoring, baik langsung ke pihak penerbit maupun di lapangan perlu terus ditingkatkan.[]

## Daftar Pustaka

- Adiwijaya, Suparman, *et al.*, *Kertas Kerja Perseorangan*, LAN, Jakarta, 2004
- Ali, Mukti, *Agama Dalam Pembangunan*, Depag RI, Jakarta, 1974
- Biro Ortala, Sekjen, Dep. Agama, *Petunjuk Pelaksanaan Penyusunan Laporan Akuntabilitas Kinerja Suatu Organisasi/Kerja di Lingkungan Departemen Agama*, Depag RI, Jakarta, 2007
- Entang, *et al.*, *Isu Aktual Sesuai Tema*, LAN, Jakarta, 2005.
- M. Sinaga, Anggiat, *et al.*, *Pemberdayaan Sumber Daya Manusia*, LAN, Jakarta, 2001.
- Sianipar dan Entang, *et al.*, *Teknik-Teknik Analisis Manajemen*, LAN, Jakarta, 2003.
- Sudiman dan Teguh Widjinarko, *et al.*, *Akip dan Pengukuran Kinerja*, LAN, Jakarta, 2004.
- Departemen Pendidikan Nasional, *Kamus Besar Bahasa Indonesia, Edisi Ketiga*, Balai Pustaka, Jakarta, 2002