

Efektivitas Kinerja Pegawai Lembaga Pengembangan Pesantren dan Diniyah (LPPD) Provinsi Jawa Timur

Wito ¹⁾, Sri Kamariyah ²⁾, Ika Devy Pramudiana ³⁾

^{1) 2) 3)} Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Dr. Soetomo Surabaya

Email: wito@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian ini dilakukan untuk mengidentifikasi permasalahan di Lembaga Pengembangan Pendidikan Diniyah (LPPD) Provinsi Jawa Timur, yang terkait dengan luasnya wilayah kerja, hambatan dalam koordinasi, serta keterbatasan jumlah sumber daya manusia. Tujuan penelitian ini adalah memberikan rekomendasi untuk meningkatkan pelayanan dan kinerja lembaga. Langkah Gubernur Jawa Timur dalam membentuk LPPD, dengan evaluasi langsung setiap lima tahun, merupakan kebijakan yang tepat. Kinerja yang optimal diperlukan untuk melaksanakan tugas yang diamanahkan oleh Gubernur. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif, dengan teknik pengumpulan data melalui studi pustaka, observasi partisipatif, dan wawancara langsung dengan pegawai LPPD. Indikator kinerja yang digunakan dalam penelitian ini mengacu pada teori Suyadi Prawirosentono (2008), yang meliputi efektivitas, tanggung jawab, disiplin, dan inisiatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa efektivitas tinggi tidak selalu didukung oleh kualitas sumber daya manusia yang memadai dan adanya kesesuaian latar belakang pendidikan. Kinerja pegawai ditentukan oleh kemampuan merespons tugas sesuai dengan tugas pokok dan fungsi (tupoksi) mereka. Pegawai perlu memiliki responsivitas yang tinggi untuk mendukung kinerja, baik secara individu maupun dalam tim. Faktor pendukung kinerja yang signifikan adalah tersedianya sarana dan prasarana yang memadai, seperti komputer dan alat komunikasi, yang dapat meningkatkan semangat kerja. Namun, latar belakang pendidikan yang beragam di antara pegawai seringkali menjadi kendala dalam pelaksanaan tugas. Kurangnya sumber daya manusia menyebabkan pekerjaan membutuhkan waktu yang lebih lama untuk diselesaikan, karena ketidakseimbangan antara jumlah layanan yang diberikan dengan jumlah pegawai yang tersedia.

Kata Kunci: Efektivitas Kinerja, Pegawai, Lembaga Pengembangan Pesantren dan Diniyah (LPPD)

Abstract

This study was conducted to identify problems in the Diniyah Education Development Agency (LPPD) of East Java Province, related to the extensive work area, coordination challenges, and limited number of human resources. The purpose of this research is to provide recommendations for improving the agency's services and performance. The Governor of East Java's decision to establish the LPPD, with direct evaluation every five years, is considered an appropriate policy. Optimal performance is required to carry out the tasks mandated by the Governor. This research employs a qualitative descriptive method, with data collection techniques including literature review, participatory observation, and direct interviews with LPPD employees. The performance indicators used in this study are based on Suyadi Prawirosentono's (2008) theory, which includes effectiveness, responsibility, discipline, and initiative. The results of the study indicate that high effectiveness is not always supported by adequate human resource quality or matching educational backgrounds. Employee performance is determined by the ability to respond to tasks according to their main duties and functions (tupoksi). Employees need to have high responsiveness to support performance, both individually and in teams. A significant factor supporting employee performance is the availability of adequate facilities and infrastructure, such as computers and communication tools, which can boost work motivation. However, the diverse educational backgrounds among employees often pose challenges in task execution. The lack of human resources causes tasks to take longer to complete due to the imbalance between the number of services provided and the available staff.

Keywords: Performance Effectiveness, Employees, Pesantren and Diniyah Development Agency (LPPD)

A. LATAR BELAKANG

Bahwa dalam rangka meningkatkan kualitas pendidikan diniyah di Provinsi Jawa Timur dan mensinergikan dengan pembangunan pendidikan umum lainnya, maka perlu membentuk Pengurus Lembaga Pengembangan Pesantren dan Diniyah Provinsi Jawa Timur diawali pada tahun 2013 dengan Keputusan Gubernur Jawa Timur.

Terbentuknya Pengurus Lembaga Pengembangan Pesantren dan Diniyah Provinsi Jawa Timur mengingat Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional (Lembaran Negara Tahun 2003 Nomor 78, Tambahan Lembaran Negara Nomor 4301), Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah (Lembaran Negara Tahun 2004 Nomor 125, Tambahan Lembaran Negara Nomor 4437) sebagaimana telah diubah beberapa kali, terakhir dengan Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2008 tentang Perubahan Kedua Atas Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah (Lembaran Negara Tahun 2008 Nomor 59, Tambahan Lembaran Negara Nomor 4844), Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen (Lembaran Negara Tahun 2005 Nomor 157, Tambahan Lembaran Negara Nomor 4586), Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2011 tentang Pembentukan Peraturan Perundang-undangan (Lembaran Negara Tahun 2011 Nomor 82, Tambahan Lembaran Negara Nomor 5234), Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan (Lembaran Negara Tahun 2005 Nomor 41, Tambahan Lembaran Negara Nomor 4496), Peraturan Pemerintah Nomor 55 Tahun 2007 tentang Pendidikan Agama dan Pendidikan Keagamaan (Lembaran Negara Tahun 2007 Nomor 124, Tambahan Lembaran Negara Nomor 4769), Keputusan Gubernur Jawa Timur Nomor 188/758/KPTS/013/2012 tentang Pedoman Kerja dan Pelaksanaan Tugas Pemerintah Daerah Provinsi Jawa Timur pada Tahun 2013.

Membentuk Pengurus Lembaga Pengembangan Pesantren dan Diniyah (LPPD) Provinsi Jawa Timur, dengan tugas dan tanggung jawab diantaranya melakukan koordinasi dengan berbagai lembaga pendidikan yang berkompeten

dalam rangka pengembangan dan peningkatan kualitas pendidikan diniyah di Provinsi Jawa Timur, mengadakan kerjasama dengan organisasi kemasyarakatan, Pondok Pesantren dan organisasi keagamaan lainnya dalam upaya pengembangan dan peningkatan kualitas pendidikan diniyah di Provinsi Jawa Timur, menyusun data base pendidikan diniyah, khususnya madrasah diniyah secara komprehensif kabupaten/kota se-Jawa Timur, mengadakan monitoring ke lembaga pendidikan diniyah kabupaten/kota se-Jawa Timur, mengadakan pembinaan lembaga pendidikan diniyah di kabupaten/kota se-Jawa Timur, mengadakan studi banding, mengoptimalkan Sekretariat LPPD Provinsi Jawa Timur serta melaporkan hasil pelaksanaan tugasnya kepada Gubernur Jawa Timur.

Lembaga yang dibentuk Gubernur Jawa Timur sudah berjalan 10 tahun, harapan besar dunia pendidikan khususnya pendidikan nonformal seperti diniyah dan Pondok Pesantren yang ada di wilayah kerja Jawa Timur berjalan dengan baik, seperti peningkatan sumberdaya manusianya khususnya guru diniyah dan pondok pesantren, sistem dan model pendidikannya serta lebih mengutamakan kapasitas kelembagaan diniyah yang ada di Provinsi Jawa Timur.

Adapun penelitian ini menggunakan model penelitian kualitatif maka beberapa sumber akan diwawancara sebagai informan yaitu Ketua dan Wakil Ketua serta staf atau anggota Lembaga Pengembangan Pesantren dan Diniyah (LPPD) Provinsi Jawa Timur (data primer) dijadikan obyek penelitian utama sesuai dengan judul penelitian yang dipilih serta pihak internal dijadikan objek penelitian untuk mengetahui kinerja pegawai Lembaga Pengembangan Pesantren dan Diniyah (LPPD) Provinsi Jawa Timur. Diketahui pegawai Lembaga Pengembangan Pesantren dan Diniyah (LPPD) Provinsi Jawa Timur benar-benar menjalankan peran dan fungsinya dengan baik atau tidak. Jadi pihak internal dan pihak eksternal berfungsi sebagai tolak ukurnya (*cross check*).

Lembaga Pengembangan Pesantren dan Diniyah (LPPD) Provinsi Jawa Timur dituntut bisa menjalankan kinerja organisasi dengan

koordinasi lembaga lain dan peningkatan Sumberdaya Manusia agar kinerja organisasi bisa berjalan dengan baik, adapun penjelasan dari ketua LPPD Jawa Timur H. Abd. Halim Soebahar, M.A, sebagai berikut:

“Ada tiga kelemahan tata kelola pada lembaga pendidikan keagamaan. Pertama, data pengelola lembaga pendidikan. Kedua, lemahnya komunikasi dan koordinasi antar lembaga pendidikan keagamaan, dan ketiga, lemahnya komunikasi dan koordinasi lembaga pendidikan keagamaan dengan Kementerian Agama. Adanya kelemahan pengelolaan lembaga pendidikan keagamaan menyadarkan diri kita untuk harus bersinergi sehingga bila ada sesuatu yang terjadi tidak saling menyalahkan tapi berkoordinasi dan komunikasi untuk menciptakan solusi demi kemajuan pendidikan kita, Langkah ibu Gubernur Jawa timur sudah tepat untuk membentuk LPPD dengan langsung disk oleh Gubernur setiap 5 tahun setiap satu periodenya, sudah saatnya lembaga pendidikan keagamaan merubah paradigma lama yang minim data dan “tertutup” menuju lembaga modern dan terbuka terhadap informasi dan perkembangan sehingga siap berkompetisi dan berdaya saing tinggi, bahwa dengan mengetahui tata kelola lembaga pendidikan yang baik dan benar, ke depan apabila ada bantuan dari pemerintah agar dapat dimanfaatkan dengan benar dan dapat dipertanggungjawabkan sehingga tidak terjadi penyimpangan yang tidak diharapkan.” (Wawancara 12 Januari 2024).

Berikut penjelasan dari anggota LPPD Jawa timur Muhammad Agus Ubaidillah, S.Pd Sebagai berikut:

“Adanya dana hibah bantuan Gubernur yang diperuntukkan kepada lembaga keagamaan namun tertunda karena tidak terpenuhinya persyaratan, kami sempat kaget mendengar adanya

bantuan Gubernur untuk Ponpes yang di pending gara-gara lembaga tersebut belum mempunyai badan hukum, bahwa kedudukan pendidik pada lembaga pendidikan keagamaan sejajar kedudukannya dengan pendidik formal, Sekarang ini guru Madin, ustad Ponpes dan TPQ disejajarkan dengan pendidikan yang lain. Ustadz TPQ harus bersertifikat pendidik TPQ. Itu semua guna meningkatkan mutu tata kelola lembaga pendidikan keagamaan.” (Wawancara 12 Januari 2024).

“Pendidikan di konsep dan dilaksanakan seharusnya melihat sasaran utama yaitu pelanggan yang akan menjadi inputnya. Hal ini berarti lembaga pendidikan pondok pesantren harus mempunyai area pasar yang jelas. Model seperti ini bukan berarti melupakan ruh dakwah Islam sebagai poin awal misi pendidikan awal Islam yakni memberikan pemahaman agama Islam yang memadai tanpa harus mengabaikannya, akan tetapi lembaga pendidikan berbasis Islam dituntut untuk melihat realitas kebutuhan peserta didik pada dunia kerja. Dari sini diharapkan pendidikan pondok pesantren akan mampu menghadirkan lulusan yang integratif, disiplin ilmu pengetahuan, penguasaan agama yang memadai dan mempunyai kemampuan untuk memasuki dunia kerja.” (Wawancara 12 Januari 2024).

“Maka dari itu, pendidikan pondok pesantren berperan sebagai industri jasa dengan memenuhi standar kualitas. Lembaga dapat disebut berkualitas harus memenuhi spesifikasi yang telah ditetapkan. Secara operasional, kualitas ditentukan oleh dua faktor yaitu terpenuhinya spesifikasi yang diharapkan menurut tuntutan dan

kebutuhan pengguna jasa. Kualitas yang pertama disebut *quality in fact* (kualitas dalam kenyataan) yang kedua disebut *quality in perception* (kualitas persepsi atau harapan atau keinginan), serta wilayah kerja di Jawa Timur cukup luas, sedangkan jumlah anggota di LPPD Jawa Timur tidak cukup untuk mencakup wilayah kerja, sehingga disaat 5 tahun bekerja tidak cukup melaksanakan amanat visi misi dan program kerja, butuh kooperatif semua lembaga dibawah naungan kerja LPPD Jawa Timur.” (Wawancara 12 Januari 2024).

Dibutuhkan konsep perbaikan secara terus menerus lembaga pendidikan untuk mengantisipasi perubahan lingkungan yang begitu cepat. Konsep ini dipahami bahwa pihak pengelola senantiasa melakukan berbagai macam perbaikan dan peningkatan secara terus menerus untuk menjamin semua komponen penyelenggara pendidikan dalam mencapai standar kualitas yang dibutuhkan. Konsep ini juga dipahami bahwa lembaga pendidikan senantiasa memperbaharui proses berdasarkan kebutuhan dan tuntutan lingkungan. Jika tuntutan dan kebutuhan lingkungan berubah maka pihak pengelola lembaga pendidikan dengan sendirinya akan merubah kualitas serta selalu memperbaiki dan memperbaharui komponen produksi atau komponen-komponen yang ada dalam lembaga pendidikan dalam artian tidak menutup diri dengan perkembangan zaman yang berkelanjutan.

Dari hasil wawancara di atas atas beberapa temuan diantaranya, luasnya wilayah kerja, koordinasi yang cukup menghambat, serta jumlah sumberdaya manusia LPPD Jawa Timur yang sedikit, perlu dilakukan penelitian mendalam terkait hal tersebut diatas, untuk mengetahui permasalahan menyeluruh terkait Lembaga yang dimaksud, agar nantinya sebagai saran kedepan dalam memberikan pelayanan serta peningkatan kinerja Lembaga, dengan demikian penelitian ini menggunakan judul “Efektivitas Kinerja Pegawai Lembaga

Pengembangan Pesantren dan Diniyah (LPPD) Provinsi Jawa Timur”.

Dengan melihat latar belakang diatas maka rumusan masalah penelitian ini sebagai berikut:

1. Bagaimana efektivitas kinerja pegawai Lembaga Pengembangan Pesantren dan Diniyah (LPPD) Provinsi Jawa Timur?
2. Bagaimana faktor penghambat dan pendukung kinerja pegawai Lembaga Pengembangan Pesantren dan Diniyah (LPPD) Provinsi Jawa Timur?

B. LANDASAN TEORITIS

1. Teori Pelayanan Publik

Dalam perkembangan paradigma administrasi negara (publik), visi terhadap tema sentral administrasi negara telah mengalami perubahan pandangan. Misalnya, kelompok cendekiawan muda administrasi negara yang dipelopori oleh Dwight Waldo dan Frederickson yang tergabung dalam gerakan administrasi negara baru (*the new public administration*) menawarkan nilai keadilan sosial atau persamaan serta pelayanan kepada publik sebagai tema sentral yang harus diwujudkan dalam administrasi negara, yang mempunyai implikasi struktural maupun manajerial. Selain itu, dalam paradigma ini juga ditekankan menolak efisiensi sebagai satu-satunya nilai dalam administrasi negara (Tjokrowinoto, 2001).

Kemudian, munculnya paradigma *interpretative and critical theory* dan paradigma *theories of emergence* dari Hormon dan Meyer serta tulisan Henry tentang etika pelayanan intern dan ekstern, menekankan peran pemerintah dalam bidang pelayanan publik (Effendi, 2000). Ripley dan Franklin (dalam Salusu, 2003) mengungkapkan birokrasi yang berhasil memberikan pelayanan berkualitas kepada masyarakat adalah dapat dilakukan hal-hal sebagai berikut:

- a) Melaksanakan pekerjaan dengan rajin dan bersemangat.

- b) Memperlakukan semua orang yang berurusan dengannya, dengan cara yang wajar dan sederhana.
- c) Mempromosikan anggota staf berdasarkan pada jasa, dan yang dapat membuktikan produktivitas kerja yang baik.
- d) Merekrut anggota-anggota staf dari tenaga-tenaga yang memiliki kualifikasi profesional.
- e) Memelihara data, informasi, dan berbagai hal yang mudah ditelusuri.

Pelayanan masyarakat menjadi semakin penting karena senantiasa berhubungan dengan khalayak masyarakat atau orang banyak dalam masyarakat. Thoha Miftah (2001) menjelaskan, pelayanan masyarakat merupakan suatu usaha yang dilakukan oleh seseorang atau sekelompok orang atau institusi tertentu untuk memberikan bantuan kemudahan kepada masyarakat dalam rangka mencapai suatu tujuan tertentu, dan birokrasi pemerintah merupakan institusi terdepan yang berhubungan dengan pemberian pelayanan masyarakat. Untuk itu, dalam gugus institusi birokrasi pemerintah, pelayanan masyarakat merupakan pelaksanaan tugas-tugas pemerintah yang secara langsung memenuhi kebutuhan masyarakat. Dalam Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 63 tahun 2003, agar layanan dapat memberikan kepuasan masyarakat perlu menentukan parameter yang dapat dijadikan sebagai standar kualitas pelayanan.

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (2005), pengoptimalan merupakan proses, cara, perbuatan mengoptimalkan. Maka, dapat disimpulkan optimalisasi adalah proses ataupun cara menjadikan sempurna, menjadikan paling tinggi, atau menjadikan paling maksimal.

2. Efektivitas Kinerja

Bernardin dan Russel (dalam Ruky, 2002) memberikan pengertian atau kinerja sebagai berikut *performance is defined as the*

record of outcomes produced on a specified job function or activity during time period. Prestasi atau kinerja adalah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan selama kurun waktu tertentu.

Menurut Gibson, dkk (2003), *job performance* adalah hasil dari pekerjaan yang terkait dengan tujuan organisasi, efisiensi dan kinerja keefektifan kinerja lainnya. Sementara menurut Ilyas (1999), kinerja adalah penampilan hasil kerja personil maupun dalam suatu organisasi. Penampilan hasil karya tidak terbatas kepada personil yang memangku jabatan fungsional maupun struktural tetapi juga kepada keseluruhan jajaran personil di dalam organisasi.

Dalam cakupan yang lebih umum, Payaman Simanjuntak (2005) menyatakan bahwa tujuan dari evaluasi kinerja adalah untuk menjamin pencapaian sasaran dan tujuan perusahaan, terutama bila terjadi kelambatan atau penyimpangan.

Tujuan dari evaluasi kinerja menurut Mangkunegara (2005) adalah untuk:

- a) Meningkatkan saling pengertian diantara karyawan tentang persyaratan kinerja.
- b) Mencatat dan mengakui hasil kerja seorang karyawan, sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang lebih baik, atau sekurang-kurangnya berprestasi sama dengan prestasi yang terdahulu.
- c) Memberikan peluang kepada karyawan untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya dan meningkatkan kepedulian terhadap karir atau terhadap pekerjaan yang diembannya sekarang.
- d) Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga karyawan termotivasi untuk berprestasi sesuai potensinya.
- e) Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan, khususnya rencana diklat, dan kemudian menyetujui rencana itu jika tidak ada hal-hal yang ingin diubah.

3. Faktor-Faktor Kinerja

Menurut Wirawan (2009), standar kinerja adalah target, sasaran, tujuan upaya kerja karyawan dalam kurun waktu tertentu. Dalam melaksanakan pekerjaannya, karyawan harus mengerahkan semua tenaga, pikiran, keterampilan, pengetahuan, dan waktu kerjanya untuk mencapai apa yang ditentukan oleh standar kinerja.

Menurut Randall S. Schular & Susan E. Jackson (1999), ada tiga jenis dasar kriteria kinerja, yaitu:

- Kriteria berdasarkan sifat (memusatkan diri pada karakteristik pribadi seorang karyawan).
- Kriteria berdasarkan perilaku (kriteria yang penting bagi pekerjaan yang membutuhkan hubungan antar personal).
- Kriteria berdasarkan hasil (kriteria yang fokus pada apa yang telah dicapai atau dihasilkan).

Menurut Soekidjo Notoatmodjo (2003) Untuk mencapai tujuan kinerja karyawan maka dapat dinilai dari tiga hal, meliputi:

- Penilaian harus mempunyai hubungan dengan pekerjaan.
- Adanya standar pelaksanaan kerja.
- Praktis (mudah dipahami atau dimengerti karyawan atau penilai).

4. Teori Efektivitas

Efektivitas organisasi mencakup dari individu dan kelompok. Efektivitas individu menekankan hasil kerja karyawan atau anggota tertentu dari organisasi. Tugas yang harus dilakukan biasanya ditetapkan sebagai bagian dari pekerjaan atau posisi dalam organisasi. Efektivitas kerja diketahui lewat prestasi kerjanya. Efektivitas kelompok adalah jumlah kontribusi dari semua anggotanya. Dalam beberapa hal efektivitas kelompok adalah lebih besar daripada jumlah kontribusi tiap-tiap individu.

Efektivitas pengorganisasian dapat dianggap sebagai alat pengukur kualitas hubungan sebuah organisasi dengan lingkungannya. Secara paradoks dapat

dikatakan bahwa sebuah organisasi mungkin efektif (suatu hubungan langgeng dengan lingkungannya) tetapi tidak efisien (secara interen ia penuh pemborosan). Kemudian Richard, M. Street (2004) mengemukakan ada empat faktor yang mempengaruhi efektivitas organisasi yaitu:

- Karakteristik organisasi terdiri dari struktur organisasi dan teknologi struktur adalah cara organisasi untuk menyusun orang-orang untuk menciptakan sebuah organisasi.
- Karakteristik lingkungan mencapai dua aspek yang saling berhubungan yaitu lingkungan eksternal dan lingkungan intern. Lingkungan ekstern yaitu semua lingkungan kekuatan yang timbul diluar batasan-batasan organisasi. Lingkungan intern pada umumnya dikenal sebagai iklim organisasi yang meliputi bermacam-macam atribut lingkungan saja.
- Karakteristik lingkungan dalam bekerja memiliki pandangan tujuan kebutuhan dan kemampuan yang berbeda-beda individu ini memiliki pengaruh langsung terhadap rasa keterkaitan pada organisasi dan prestasi kerja.
- Kebijakan dan praktek manajemen dibutuhkan suatu organisasi untuk mewujudkan suatu keberhasilan melalui perencanaan, koordinasi, sehingga dapat memperlancar kegiatan yang dituju ke arah sasaran.

5. Kriteria Pedoman Penilaian Kinerja Organisasi Pelayanan Publik

Kumorotomo dalam Agus Dwiyanto (2006) mengemukakan bahwa untuk menilai kinerja organisasi dapat digunakan beberapa kriteria sebagai pedoman penilaian kinerja organisasi pelayanan publik, antara lain:

- Efisiensi
Efisiensi menyangkut pertimbangan tentang keberhasilan organisasi pelayanan publik mendapatkan laba, memanfaatkan faktor-faktor produksi serta pertimbangan yang berasal

dari rasionalitas ekonomis. Apabila diterapkan secara objektif, kriteria seperti likuiditas, solvabilitas, dan rentabilitas merupakan kriteria efisiensi yang sangat relevan.

b) Efektivitas

Apakah tujuan dari didirikannya organisasi pelayanan publik tercapai?. Hal tersebut erat kaitannya dengan rasionalitas teknis, nilai, misi, tujuan organisasi, serta fungsi agen pembangunan.

c) Keadilan

Keadilan mempertanyakan distribusi dan alokasi layanan yang diselenggarakan oleh organisasi pelayanan publik. Kriteria ini erat kaitannya dengan konsep ketercukupan atau keadilan. Keduanya mempersoalkan apakah tingkat efektivitas tertentu, kebutuhan dan nilai-nilai dalam masyarakat dapat terpenuhi. Isu-isu yang menyangkut pemerataan pembangunan, layanan pada kelompok pinggiran dan sebagainya, akan mampu dijawab melalui kriteria ini.

d) Daya Tanggap

Berlainan dengan bisnis yang dilaksanakan oleh perusahaan swasta, organisasi pelayanan publik merupakan bagian dari daya tanggap negara atau pemerintah akan kebutuhan vital masyarakat. Oleh sebab itu, kriteria organisasi tersebut secara keseluruhan harus dapat dipertanggungjawabkan secara transparan demi memenuhi kriteria daya tanggap ini.

C. METODE

1. Jenis Penelitian

Metode penelitian bertujuan untuk menerangkan berbagai fenomena baik yang bersifat kasat mata ataupun tidak kasat mata. Dalam rangka memahami fenomena tersebut seorang peneliti harus menghubungkan antara fenomena yang satu dengan fenomena yang lainnya. Sebagai usaha untuk mengetahui fenomena-fenomena yang

berhubungan, seorang peneliti menggunakan data dan kemudian mengumpulkannya. Maka dalam penelitian ini akan menggunakan pendekatan kualitatif dan jenis penelitian deskriptif. Alasan menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif dikarenakan peneliti tidak ingin mengukur antar variabel atau menguji suatu teori melainkan ingin menggambarkan fenomena yang ada secara utuh dan menyeluruh. Menurut Hadari Nawawi (2003), metode penelitian kualitatif memiliki dua ciri pokok, yaitu:

- a) Memusatkan perhatian pada masalah-masalah yang ada pada saat penelitian dilakukan (pada saat sekarang) atau masalah-masalah yang bersifat aktual.
- b) Menggambarkan fakta-fakta tentang masalah yang diselidiki sebagaimana adanya diiringi dengan interpretasi rasional (Abdurrahman, 2001).

2. Fokus Penelitian

Dengan tetap berpedoman pada rumusan masalah dan tujuan penelitian, maka dalam analisa dan evaluasi yang akan dilakukan ditetapkan 2 (dua) fokus utama penelitian, yaitu efektivitas kinerja pegawai Lembaga Pengembangan Pesantren dan Diniyah (LPPD) Provinsi Jawa Timur serta faktor penghambat dan pendukung kinerja pegawai Lembaga Pengembangan Pesantren dan Diniyah (LPPD) Provinsi Jawa Timur.

Menurut Richard, M. Street (2004) mengemukakan ada empat faktor yang mempengaruhi efektifitas kinerja dalam organisasi yaitu:

- a) Karakteristik organisasi
- b) Karakteristik lingkungan
- c) Lingkungan intern
- d) Kebijakan dan praktek organisasi

3. Lokasi Penelitian

Lokasi yang dijadikan tempat penelitian ini dilaksanakan di Kantor Lembaga Pengembangan Pesantren dan Diniyah Pemerintah Provinsi Jawa Timur, dengan pertimbangan bahwa lembaga tersebut memiliki peran besar dalam

membantu program-program Pemerintah Provinsi Jawa Timur. Adapun waktu penelitian dilaksanakan mulai dari bulan November 2023 sampai dengan selesai.

D. HASIL PENELITIAN DAN ANALISIS

1. Analisis Efektivitas Kinerja Lembaga Pengembangan Pesantren dan Diniyah (LPPD) Provinsi Jawa Timur

Efektivitas pengorganisasian dapat dianggap sebagai alat pengukur kualitas hubungan sebuah organisasi dengan lingkungannya. Secara paradoksial dapat dikatakan bahwa sebuah organisasi mungkin efektif (suatu hubungan langgeng dengan lingkungannya) tetapi tidak efisien (secara interen ia penuh pemborosan). Kemudian Richard, M. Street (2004) mengemukakan ada empat faktor yang mempengaruhi efektivitas organisasi yaitu:

- a) Karakteristik organisasi terdiri dari struktur organisasi dan teknologi struktur adalah cara organisasi untuk menyusun orang-orang untuk menciptakan sebuah organisasi.
- b) Karakteristik lingkungan mencapai dua aspek yang saling berhubungan yaitu lingkungan eksternal dan lingkungan intern. Lingkungan ekstern yaitu semua lingkungan kekuatan yang timbul diluar batasan-batasan organisasi. Lingkungan intern pada umumnya dikenal sebagai iklim organisasi yang meliputi bermacam-macam atribut lingkungan saja.
- c) Karakteristik lingkungan dalam bekerja memiliki pandangan tujuan kebutuhan dan kemampuan yang berbeda-beda individu ini memiliki pengaruh langsung terhadap rasa keterkaitan pada organisasi dan prestasi kerja.
- d) Kebijakan dan praktek manajemen dibutuhkan suatu organisasi untuk mewujudkan suatu keberhasilan melalui perencanaan, koordinasi, sehingga dapat memperlancar kegiatan yang dituju ke arah sasaran.

Faktor kepemimpinan sangat mempengaruhi kondisi dalam suatu organisasi. Bagaimana seorang pemimpin dapat mengambil keputusan, memberikan perintah dan mengkoordinasi bawahan sehingga dapat diwujudkan situasi organisasi yang dinamis dan kondusif serta tercapai tujuan yang diharapkan. Seorang pemimpin di dalam organisasi formal disamping harus dipatuhi oleh bawahannya, ia juga harus memiliki prestasi lebih agar dapat memperkuat kepatuhan bawahan terhadap dirinya. Potensi lebih ini dapat berupa kewibawaan pribadi, pengetahuan maupun kecakapan terutama yang menyangkut bidang tugasnya, yang sering disebut dengan managerial skill. Penerapan kekuasaan, kewibawaan dan managerial skill akan terlihat dari perilaku kepemimpinan ataupun gaya manajerial yang dirasakan oleh bawahannya.

Pemberian dorongan ini bertujuan untuk menggiatkan orang-orang atau karyawan agar mereka bersemangat dan dapat mencapai hasil yang dikehendaki oleh orang-orang tersebut. Adapun motivasi dapat ditingkatkan jika kebutuhan fisiologis dasar, kebutuhan akan rasa aman, kebutuhan untuk dicintai dan disayangi, kebutuhan untuk dihargai, dan kebutuhan aktualisasi diri dapat terpenuhi.

“Kerja kami adalah kerja tim, apa yang kami kerjakan bersama tim untuk sebuah kinerja dengan baik dan prima untuk pelayanan lembaga serta Lembaga Pengembangan Pesantren dan Diniyah (LPPD) Provinsi Jawa Timur yang dibutuhkan oleh pimpinan” (wawancara dengan Ketua Lembaga Pengembangan Pesantren dan Diniyah (LPPD) Provinsi Jawa Timur.” (Wawancara H. Abd. Halim Soebahar, M.A., 12 Januari 2024).

Terkait dengan kualitas kinerja dari pegawai Lembaga Pengembangan Pesantren dan Diniyah (LPPD) Provinsi Jawa Timur, berikut ini kutipan wawancara dengan salah

satu Wakil ketua LPPD Bapak Zainal mengatakan bahwa:

“Kualitas dan kemampuan kinerja dari pegawai Lembaga Pengembangan Pesantren dan Diniyah (LPPD) Provinsi Jawa Timur disini masih kurang, masih perlu banyak peningkatan, tidak apa-apalah kalau harus dilatih lagi lewat diklat misalnya”. (Wawancara Wakil Ketua LPPD, Bapak Zainal, 12 Januari 2024).

Dari hasil wawancara diatas bahwa kemampuan dan kecakapan para pegawai Lembaga Pengembangan Pesantren dan Diniyah (LPPD) Provinsi Jawa Timur masih kurang. Dapat dilihat dari hasil kinerja para pegawai Lembaga Pengembangan Pesantren dan Diniyah (LPPD) Provinsi Jawa Timur masih perlu peningkatan, sebab seperti teori yang dikemukakan para ahli diatas, bahwa hasil dari kinerja seseorang dalam kata lain performance atau produktivitas kerja dapat meningkat apabila kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan juga ditingkatkan. Maka sesuai dengan kutipan wawancara di atas ada baiknya jika para pegawai Lembaga Pengembangan Pesantren dan Diniyah (LPPD) Provinsi Jawa Timur mendapat pelatihan lagi agar semakin handal dalam menjalankan tugasnya, terutama yang sesuai dengan tupoksinya.

2. Faktor Pendukung Kinerja Pegawai di Lembaga Pengembangan Pesantren Diniyah (LPPD) Provinsi Jawa Timur

Faktor pendukung kinerja pegawai di Lembaga Pengembangan Pesantren dan Diniyah (LPPD) Provinsi Jawa Timur meliputi:

- a) Tersedianya sarana dan prasarana yang cukup memadai. Misalnya seperti adanya komputer beserta alat komunikasi yang mendukung untuk peningkatan kinerja. Sarana dan prasarana merupakan faktor penunjang yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja pegawai karena berpengaruh langsung terhadap semangat

pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya.

- b) Tersedianya fasilitas yang cukup, maka pekerjaan menjadi lebih ringan serta hemat waktu dan tenaga untuk dikerjakan sehingga hasil yang didapatkan pun menjadi lebih maksimal sehingga tujuan yang hendak dicapai dapat dengan mudah diwujudkan.

3. Faktor Penghambat Kinerja Pegawai di Lembaga Pengembangan Pesantren Diniyah (LPPD) Provinsi Jawa Timur

Faktor penghambat kinerja pegawai di Lembaga Pengembangan Pesantren dan Diniyah (LPPD) Provinsi Jawa Timur meliputi:

- a) Adanya faktor sumber daya manusia yang latar pendidikan yang berbeda jadi dipaksakan untuk mengolah kegiatan padahal yang terjadi temuan di lapangan berbagai latar belakang pendidikan yang ada di Lembaga Pengembangan Pesantren dan Diniyah (LPPD).
- b) Kurangnya Sumber Daya Manusia (SDM) menyebabkan pekerjaan membutuhkan waktu yang lama karena ketidakseimbangan antara yang dilayani dengan yang melayani, serta luasnya wilayah kerja, Banyaknya pekerjaan yang harus ditangani dalam satu waktu dengan jumlah tenaga kerja yang sedikit menyebabkan pekerjaan membutuhkan waktu yang lama untuk diselesaikan.
- c) Ketidaksiplinan dalam menjalankan tugas yang merupakan hal yang sangat penting yang dimiliki seorang pegawai dalam menjalankan tugasnya. Kedisiplinan merupakan kunci keberhasilan seseorang. Sikap disiplin bagi seorang pegawai Lembaga Pengembangan Pesantren dan Diniyah (LPPD) sangatlah dibutuhkan dalam memberikan pelayanan data. Disiplin pegawai merupakan bentuk ketaatan pegawai terhadap peraturan yang telah dibuat oleh organisasi.

- d) Berdasarkan hasil penelitian, diketahui bahwa tingkat kesadaran para pegawai yang masih rendah yang ditandai dengan masih banyak pegawai yang datang tidak tepat waktu dan keluar kantor saat masih jam kerja. Hal ini terjadi karena lemahnya pengawasan dan sanksi yang diberikan terhadap suatu pelanggaran.

4. Upaya-Upaya Strategi yang Dilakukan Lembaga Pengembangan Pesantren dan Diniyah (LPPD) Provinsi Jawa Timur

- a) Perlunya meningkatkan kinerja Lembaga Pengembangan Pesantren dan Diniyah (LPPD) melalui pemberdayaan (*empowering*) manajemen dan prosedur atau kewenangan yang dimiliki Lembaga Pengembangan Pesantren dan Diniyah (LPPD) sesuai dengan peraturan gubernur yang berlaku.
- b) Memanfaatkan kekuatan dan peluang organisasi guna mengantisipasi kelemahan dan ancaman yang ada agar mampu mencapai visi, misi, tujuan, dan sasaran yang telah ditetapkan.
- c) Melakukan program pendidikan dan pelatihan bagi para pegawai baik Diklat struktural maupun fungsional dan teknis untuk meningkatkan kemampuan dan skill pegawai Lembaga Pengembangan Pesantren dan Diniyah (LPPD).

E. KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang dijelaskan dapat ditarik kesimpulan terhadap pengukuran kinerja yang meliputi:

- a) Pada indikator tanggungjawab, bagaimanapun sebuah kinerja tidak lepas dengan sebuah pegawai harus merespon dengan baik apa yang harus dikerjakan sesuai dengan tupoksi yang dilakukan selama kerja, intinya para pegawai harus memiliki daya respon yang tinggi untuk menunjang kinerja baik sebuah pekerjaan individu maupun pekerjaan melalui dengan tim.

- b) Pada indikator disiplin, dalam sebuah pelayanan publik di Lembaga pengembangan Pesantren dan Diniyah (LPPD) wajib hukumnya memberikan sebuah pelayanan yang menyangkut administrasi serta membantu pimpinan sehingga apa yang menjadi permasalahan guna menghambat kinerja teratasi diantaranya sumber daya manusia yang menjadi penghambat sebuah akuntabilitas pelayanan, serta jumlah pegawai yang melebihi batasan sehingga menyebabkan tidak efektif dan efisien dari segi anggaran, ini semua menyebabkan pelayanan terganggu dan juga tidak akuntabilitas sebuah pelayanan yang ada di Lembaga Pengembangan Pesantren dan Diniyah (LPPD).

- c) Faktor pendukung kinerja pegawai di Lembaga Pengembangan Pesantren dan Diniyah (LPPD) berdasarkan hasil penelitian penulis berupa tersedianya sarana dan prasarana yang cukup memadai. Misalnya seperti adanya komputer serta alat komunikasi yang mendukung untuk peningkatan kinerja. Sarana dan prasarana merupakan faktor penunjang yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja pegawai karena berpengaruh langsung terhadap semangat pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya. Dengan tersedianya fasilitas yang cukup, maka pekerjaan menjadi lebih ringan serta hemat waktu dan tenaga untuk dikerjakan sehingga hasil yang didapatkan pun menjadi lebih maksimal sehingga tujuan yang hendak dicapai dapat dengan mudah diwujudkan.

2. Rekomendasi

Dari penjelasan dan kesimpulan diatas maka penulis memberikan beberapa rekomendasi yang meliputi:

- a) Perlunya meningkatkan kinerja Lembaga pengembangan Pesantren dan Diniyah (LPPD) melalui pemberdayaan (*empowering*) manajemen dan prosedur atau kewenangan yang dimiliki Lembaga

- pengembangan Pesantren dan Diniyah (LPPD) sesuai dengan peraturan gubernur.
- b) Melakukan program pendidikan dan pelatihan bagi para pegawai baik Diklat dan teknis untuk meningkatkan kemampuan dan skill pegawai.
 - c) Memanfaatkan dukungan pemerintah daerah dengan sebaik-baik melalui perencanaan dan penetapan program yang berorientasi pada pelayanan publik.
 - d) Memberdayakan semua potensi dan kapasitas yang dimiliki organisasi dalam mencapai kinerja yang optimal dan Perlunya melakukan koordinasi dan kerja sama dengan pemerintah daerah dan semua satuan kerja terkait lainnya.
 - e) Memberikan penghargaan kepada para pegawai Lembaga pengembangan Pesantren dan Diniyah (LPPD) yang memiliki kinerja yang tinggi.

REFERENSI

- Agustino, L. (2008). *Dasar-Dasar Kebijakan Publik*. Bandung: Alfabeta.
- Budi, W. (2004). *Teori dan Proses Kebijakan Publik*. Yogyakarta: Media Pressindo.
- Dessler, G. (1997). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Prenhallindo.
- Flippo, & Edwin, B. (1998). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Badan Penerbit IPWI.
- Riant, N. (2015). *Kebijakan Publik di Negara-Negara Berkembang*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Sukarna. (2010). *Dasar-Dasar Manajemen*. Bandung: CV. Mandar Maju.
- Solichin, A. W. (2016). *Pengantar Analisis Kebijakan Publik: dari Formulasi ke Penyusunan Model-model Implementasi Kebijakan Publik*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Tangkilin, & Hisan, H. N. (2003). *Evaluasi Kebijakan Publik: Penjelasan, Analisis dan Transformasi*. Yogyakarta: Balairung.
- Toha, M. (1995). *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta: Rajawali Press.
- Winarno, B. (2007). *Kebijakan Publik: Teori dan Proses*. Yogyakarta: Media Pressindo (Anggota IKAPI).
- William, N. D. (2000). *Pengantar Analisis Kebijakan*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.

