

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Dinas pendidikan di daerah merupakan bagian dari Instansi Pemerintah Daerah Kabupaten/Kota yang berfungsi menyelenggarakan pendidikan di daerahnya masing-masing. Dinas pendidikan mempunyai wewenang dan tanggung jawab dalam mengelola sumber daya, mulai dari perencanaan, pelaksanaan serta evaluasi dari proses pengelolaan pendidikan. Hal ini seiring dengan bergulirnya proses sistem pemerintahan desentralisasi yang diatur oleh kebijakan Pemerintah melalui UU No. 22 Tahun 1999 dan PP No. 25 Tentang Pembagian Kewenangan Pendidikan antara Pusat dan Propinsi sebagai daerah otonom serta PP No. 84 Tahun 2000 Tentang Pedoman Organisasi Perangkat Daerah, maka dengan sendirinya berdampak terhadap pengelolaan pendidikan di lingkungan Dinas Pendidikan kabupaten/kota.

Sebagai konsekuensi logis dari implementasi kebijakan tersebut di atas, maka Pemerintah Daerah dituntut untuk melaksanakan penyelenggaraan pendidikan yang sesuai dengan standar pelayanan minimal penyelenggaraan persekolahan bidang pendidikan dasar dan menengah. Sesuai dengan Keputusan Mendiknas No. 053/U/2001.

Dalam mewujudkan amanat Pemerintah pusat tersebut, diperlukan pejabat struktural di lingkungan Dinas Pendidikan Kabupaten/kota yang mempunyai kemampuan, kemaunan, motivasi dan kinerja yang tinggi sehingga dapat menyelenggarakan pendidikan dengan efektif dan efisien.

Sadar akan peran dan tugas berat yang diemban oleh pejabat struktural sebagai penyelenggara pendidikan di daerah, maka kinerja pejabat struktural yang berkualitas sangat diperlukan dalam menghadapi tantangan pada masa kini dan masa yang akan datang.

Profil kinerja pejabat struktural yang berkualitas adalah Pejabat yang mempunyai kemampuan dalam memimpin, mengatur, membina, mengurus, memotivasi, mengkoordinasi dan mengendalikan dinas dalam melaksanakan kewenangan otonomi daerah di bidang pendidikan serta tugas pembantuan kepada pemerintah kabupaten/kota.

Penomena di lapangan, meningkatkan kinerja pejabat struktural ternyata sangat sulit untuk segera diwujudkan, karena berkaitan dengan faktor-faktor yang mempengaruhinya. Sebagaimana dikemukakan Siswanto (2003:40) mengatakan hal-hal yang mempengaruhi Kinerja pegawai adalah: *"Analisis pekerjaan; Perekrutan; Seleksi; Penempatan; Induksi dan orientasi; Pemberian kompensasi; Pengembangan SDM; Mutasi; Promosi; Motivasi; Pembimbingan moral kerja; Pembinaan disiplin kerja; Penyeliaan.*

Disamping itu banyak hambatan-hambatan dan tantangan dalam penyelenggara pendidikan yang efektif dan efisien, sebagaimana dikemukakan oleh Tilaar (2000 :7-9) yaitu:

"1) kebijakan-kebijakan masa lalu dan masa sekarang; 2) masalah kesatuan dan persatuan bangsa; 3) masalah demokrasi pendidikan, 4) masalah desentralisasi manajemen pendidikan; 5) masalah kualitas pendidikan; 6) masalah rekrutmen, seleksi dan penempatan tenaga kependidikan; 7) masalah kenyamanan kerja, dan kepuasan kerja dalam rangka meningkatkan kualitas pendidikan; 8) masalah produktivitas kerja".

Masalah yang menjadi hambatan dalam penyelenggaraan Pendidikan yang disebutkan di atas, pemerintah daerah harus punya komitmen yang kuat untuk sedikit-demi sedikit memperbaiki masalah itu, sehingga pada akhirnya menjadi sebuah kekuatan yang dapat meningkatkan kinerja pejabat struktural.

Efektivitas dan efisiensi penyelenggaraan Pendidikan sangat dipengaruhi oleh sistem administrasi yang digunakan, dimana pada saat ini sistem administrasi yang digunakan cenderung birokratis. Masalah penyelenggaraan pendidikan ini pada gilirannya menimbulkan berbagai distorsi dalam pelaksanaan kebijakan di daerah. Hal ini menyebabkan kesenjangan antara rancangan yang telah ditetapkan (landasan hukum) dengan pelaksanaan di lapangan.

Sementara ini kinerja instansi Dinas Pendidikan di Daerah, akhir-akhir ini tengah menjadi sorotan masyarakat, terutama sejak bergulirnya otonomi daerah yang menuntut adanya iklim lebih demokratis dalam penyelenggaraan pendidikan.

Masyarakat mulai mempertanyakan akan nilai yang mereka dapatkan atas pelayanan yang dilakukan instansi Dinas Pendidikan di Daerah. Di samping itu, selama ini pengukuran keberhasilan maupun kegagalan dari instansi Dinas Pendidikan di Daerah dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya sulit untuk dilakukan secara obyektif.

Castetter (1996:19) menjelaskan kinerja akan sangat dipengaruhi oleh faktor-faktor sebagai berikut: 1) Lingkungan internal, yang meliputi organisasi formal, perilaku individu, perilaku kelompok, budaya, dan etika. 2). Lingkungan eksternal, yang meliputi perundang-undangan, ekonomi, sosial kultural, politik, dan teknologi.

Dari beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja tersebut di atas, ada beberapa masalah menarik untuk dibahas lebih lanjut, yaitu tentang; faktor penempatan sebagai upaya untuk menerapkan konsep *the right man on the right place*, faktor pengembangan sumber daya manusia sebagai sarana untuk mengembangkan kemampuan para pejabat struktural dan kinerja pejabat struktural yang merupakan indikator produktivitas kerja, telah berjalan sesuai prosedur.

Variabel pilihan strategis di atas, diambil berkenaan masih adanya kecenderungan di lapangan bahwa kualitas kinerja pejabat struktural penyelenggara pendidikan di daerah kab/kota se-wilayah 3 Cirebon masih rendah seiring dengan adanya pejabat struktural yang berlatar belakang non tenaga pendidik atau tenaga kependidikan lainnya, serta tingkat pengembangan sumber daya manusia melalui pendidikan dan pelatihan masih rendah.

Berkenaan dengan penempatan pejabat struktural penyelenggara pendidikan kab./kota, dalam Keputusan Menteri Pendidikan Nasional No. 120/U/2001 Tentang Persyaratan khusus pengangkatan pejabat struktural pengelola pendidikan tingkat propinsi dan kabupaten/kota. Persyaratan yang dimaksud untuk menduduki sebuah jabatan Struktural pengelola pendidikan di daerah meliputi; Pendidikan, pengalaman jabatan, Pendidikan dan Pelatihan serta persyaratan khusus. Kemudian dalam Undang-undang RI No. 20 tahun 2003 tentang Sisdiknas pasal 43, disebutkan bahwa: "Promosi jabatan bagi tenaga pendidik dan tenaga kependidikan dilakukan berdasarkan latar belakang pendidikan, pengalaman, kemampuan dan prestasi kerja dalam bidang pendidikan.

Sementara itu Siswanto (2003: 41) mengatakan bahwa:

“Penempatan tenaga kerja adalah proses pemberian tugas dan pekerjaan kepada tenaga kerja yang lulus seleksi untuk dilaksanakan sesuai ruang lingkup yang telah ditetapkan, serta mampu mempertanggungjawabkan segala resiko dan kemungkinan-kemungkinan yang terjadi atas tugas dan pekerjaan, wewenang, serta tanggungjawabnya. Sebelum menempatkan tenaga kerja di tempat mereka bekerja perlu dipertimbangkan beberapa faktor, anatara lain prestasi akademis, pengalaman, kesehatan fisik dan mental, status perkawinan dan usia”. Tenaga kerja yang memiliki prestasi akademis tinggi harus ditempatkan pada tugas dan pekerjaan yang sesuai kemampuannya, sebaliknya tenaga kerja yang memiliki latar belakang akademis rata-rata atau di bawah standar harus ditempatkan pada tugas dan pekerjaan ringan dengan wewenang dan tanggung jawab yang relatif rendah”. Pengalaman bekerja banyak memberikan keahlian dan keterampilan kerja”.

Dari pendapat tersebut dapat dijelaskan bahwa penempatan pejabat struktural penyelenggara pendidikan hendaknya memenuhi kaidah “*the right man on the right place*”. Dimana aspek-aspek latar belakang pendidikan, pengalaman, kemampuan, dan prestasi kerja dalam bidang pendidikan harus menjadi bahan pertimbangan dalam menempatkan pejabat struktural penyelenggara pendidikan di daerah, dan lebih mempertimbangkan aspek kebutuhan ketimbang aspek kepentingan yang didasari kepentingan politis. Penempatan pegawai pada posisi yang tepat, akan meningkatkan semangat dan kegairahan kerja serta disiplin kerja pegawai yang bersangkutan.

Dengan terpenuhinya kesesuaian antara kemampuan, keterampilan dan kesesuaian keinginan pegawai terhadap bidang tugasnya, memungkinkan lahirnya kinerja yang baik karena adanya dorongan motivasi internal yang kuat dari pegawai. Hal ini dikemukakan Siagian, (2002:40) bahwa :

“Kinerja seseorang dan produktivitas kerjanya ditentukan oleh tiga faktor utama berikut ini: (1). Motivasinya yang dimaksudkan agar motivasi ialah daya dorong yang dimiliki, baik secara universal maupun ekstrinsik, yang membuatnya mau dan rela untuk bekerja sekuat tenaga dengan mengerahkan segala kemampuan yang ada demi keberhasilan organisasi

dan mencapai tujuan dan berbagai sarannya. Keberhasilan organisasional pribadinya berupa harapan, keinginan, cita-cita dan berbagai jenis kebutuhannya. (2). Kemampuan. Ada kemampuan yang bersifat fisik dan ini lebih diperlukan oleh karyawan yang dalam pelaksanaan tugasnya lebih banyak menggunakan otot. Di lain pihak, ada kemampuan yang bersifat mental-intelektual, yang lebih banyak dituntut oleh penyelesaian tugas pekerja dengan menggunakan otak. Sudah barang tentu mereka yang lebih banyak menggunakan otot tetap harus menggunakan otak; dan sebaliknya, mereka yang lebih banyak menggunakan otak, tetapi dituntut memiliki kemampuan fisik. (3). Ketepatan penugasan; Dalam dunia manajemen ada ungkapan yang mengatakan bahwa ‘Tidak ada karyawan yang bodoh, yang bodoh adalah para manajer yang tidak menguasai secara tepat pengetahuan, keterampilan, kemampuan, bakat dan minat para bawahannya’; Memang telah terbukti, bahwa dengan penempatan yang tidak tepat, kinerja seseorang tidak sesuai dengan harapan manajemen dan tuntutan organisasi; dengan demikian; mereka menampilkan produktivitas kerja yang rendah. Karena itu, seorang manajer perlu berpegang pada rumus berikut: $P = M \times K \times T$. Dimana P adalah *performace* atau kinerja, M adalah motivasi dan T adalah Tugas yang tepat. Itulah sebabnya dalam manajemen sumber daya manusia terdapat rumus: *The right man in the right place, doing the right job at the right time, and getting the right pay* (Penempatan orang yang tepat pada tugas yang tepat pada waktu yang tepat dan memperoleh imbalan yang tepat pula)”.

Gambaran empirik pentingnya implementasi kebijakan penempatan yang memenuhi kaidah “the right man in the right job” perlu didorong karena akan menimbulkan kepuasan yang berdampak terhadap kinerjanya. Hal ini dimaksudkan untuk memberikan pengkajian secara berkala dan berkesinambungan tentang pengetahuan, keterampilan dan sikap yang konstruktif bagi pencapaian tujuan organisasi.

Dalam penyelenggaraan pendidikan, tidak bisa disangkal lagi apabila ingin efektif dan efisien, hanya akan diraih apabila pegawai menampilkan kinerja yang memuaskan, dan produktivitas kerja yang makin tinggi. Pengetahuan dan teknologi terus berkembang sehingga organisasi menghadapi tuntutan dan lingkungan baru. Keterampilan manusia, cepat ketinggalan jaman seiring

cepatnya kemajuan pengetahuan dan teknologi. Kenyataan ini membawa konsekuensi bahwa pengembangan sumber daya manusia melalui berbagai bentuknya tidak bisa dihindari.

Castetter (1996 : 232) mengindikasikan upaya pengembangan sumber daya manusia (*personnel development*) sebagai wujud produser yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi. Lebih jauh ia mengungkapkan bahwa:

“Personal development is preeminent among those processes designed by the system to attract, retain, and improve the quality and quantity of staff members needed to solve its problems to achieve its goal” (perkembangan sumber daya manusia merupakan yang terpenting diantara semua proses yang dirancang oleh sistem untuk menarik, memelihara, dan meningkatkan kualitas dan kuantitas dari kebutuhan organisasi susunan anggota untuk menyelesaikan berbagai masalah tersebut sehingga memperoleh tujuan itu sendiri).

Dari pernyataan di atas, dapat dikemukakan bahwa ada beberapa hal penting yang berkenaan dengan pengembangan SDM dalam sebuah organisasi. *Pertama*, bahwa pengembangan SDM merupakan proses terpenting di antara proses-proses yang dirancang oleh organisasi. *Kedua*, bahwa proses pengembangan SDM ini dimaksud untuk menarik, mempertahankan, dan menyempurnakan kualitas sumber daya manusia dalam rangka pencapaian tujuan-tujuan yang diinginkan oleh organisasi.

Pengembangan SDM ini tidak bisa ditawar-tawar lagi dan merupakan suatu kebutuhan karena SDM khususnya pejabat struktural merupakan salah satu penentu keberhasilan pendidikan. Sebagaimana tercantum dalam PP No. 38 Tahun 1992 bahwa: Pengelola satuan pendidikan bertanggung jawab atas pemberian



kesempatan kepada tenaga kependidikan yang bekerja disatuan pendidikan yang bersangkutan untuk mengembangkan kemampuan profesional masing-masing.

Terkait dengan pengembangan sumber daya manusia, Sondang P. Siagian (2002:160) mengungkapkan alasan-alasan pentingnya pengembangan mutu sumber daya manusia, antara lain:

“(1) Menurunnya produktivitas kerja, kiranya perlu disadari bahwa merendahnya produktivitas kerja bisa terjadi karena masalah keprilakuan akan tetapi mungkin juga karena keterampilan para tenaga kerja pelaksana yang sudah tidak sesuai lagi. Untuk mengatasi kedua rumus penyebab tersebut perlu pelatihan. (2) Jika para karyawan sering berbuat kesalahan dalam penyelesaian tugas pekerjaannya, faktor-faktor penyebabnya juga mungkin karena perilaku disfungsi, akan tetapi mungkin pula karena menyangkut kemahiran menyelesaikan tugas. (3) Jika organisasi menghadapi tantangan baru-misalnya perubahan yang drastis terjadi pada lingkungan, atau diluncurkannya produk baru, atau ditetapkan strategi baru para karyawan perlu diberikan ‘senjata yang ampuh untuk menghadapi tantangan tersebut’. (4) Apabila Karyawan ditempatkan pada tugasnya baru, juga diperlukan pelatihan. (5) Jika manajemen dan para karyawan sendiri merasakan bahwa pengetahuan, kemahiran, dan keterampilan para karyawan sudah ketinggalan jaman”.

Kenyataan empirik bahwa pejabat struktural penyelenggara pendidikan di Kabupaten/kota seiring dengan adanya otonomi daerah dimana kebijakan penempatan pejabat struktural dinas instansi terkait berada ditangan Pemda, maka salah satu konsekuensinya adalah adanya rotasi dan mutasi pejabat struktural dari dan keluar dinas tertentu. Hal ini melahirkan banyak pejabat struktural yang menempati posisi di luar spesialisasi profesi dan latar belakang pendidikannya serta suasana lingkungan baru yang memerlukan penyesuaian yang lebih seksama.

Sebagaimana dikemukakan oleh Randall S. Schuler dan Susan E. Jakson (1997 : 323) bahwa:

‘Sosialisasi, Latihan dan Pengembangan pegawai merupakan usaha organisasi yang sengaja dilakukan untuk meningkatkan kinerja sekarang

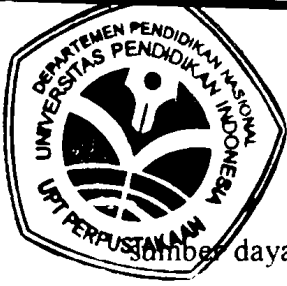
dan yang akan datang dengan meningkatkan kemampuan. Secara khusus sosialisasi mengacu pada mengajarkan kebudayaan perusahaan dan filsafat mengenai bagaimana melakukan usaha, “melatih” mengacu kepada peningkatan keterampilan yang dibutuhkan sekarang ini atau yang segera muncul dan “perkembangan” mengacu pada peningkatan keterampilan dalam jangka panjang. Di dalam praktek tentu saja, perbedaan-perbedaan yang sangat jelas ini menjadi kabur, karena ketiga jenis kegiatan merupakan komponen-komponen dari sistem yang diintegrasikan.

Pengembangan sumber daya manusia ini tidak lain untuk memperbaiki efisiensi dan efektivitas kerja pegawai yang telah ditetapkan. Dengan adanya peningkatan keahlian, pengetahuan dan wawasan pegawai dari hasil pendidikan dan pelatihan ini, diharapkan akan terjadi perubahan tingkah laku dalam menyikapi tugas-tugasnya guna meningkatkan kinerja pegawai yang lebih tinggi.

Pengembangan manajemen di tempat kerja, hubungannya dengan pengembangan Sumber Daya Manusia, pengalaman jabatan dan pendidikan dapat membantu mengubah diri dalam proses mengubah organisasi. Seperti pernyataan Schuler & Jackson, 1997:7) bahwa:

“Pengembangan manajemen yang berkelanjutan membantu menjaga agar semua perubahan ini tetap berlangsung dan terus menerus dilakukan di semua tingkatan dalam perusahaan. Pertemuan berkala antara manajer puncak merupakan satu jenis kegiatan yang memudahkan pengembangan *on-the-job*. Bekerja dalam sebuah tim mengembangkan, membagi, dan mengkoordinasikan usaha-usaha untuk membantu setiap individu manajer mempelajari perusahaan sebagai satu kesatuan”.

Dari uraian-uraian tersebut di atas, menunjukkan bahwa dalam upaya meningkatkan kinerja pejabat struktural penyelenggara pendidikan di Kabupaten/kota, terdapat beberapa faktor-faktor yang bisa dijadikan landasan bagi kebutuhan peningkatan kinerjanya. Di antara faktor-faktor tersebut adalah implementasi kebijakan penempatan pejabat struktural sebagai wahana untuk melihat kesesuaian kaidah *the right man on the right place*. Sementara itu pengembangan



Sumber daya manusia adalah sebagai sarana untuk mengembangkan kemampuan, sikap dan keterampilan melalui berbagai bentuknya agar mampu mensikapi situasi dan kondisi lingkungan dan tugas baru.

B. Batasan dan Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan di atas dan untuk memberikan kejelasan masalah yang diteliti, maka permasalahan yang penulis kaji dalam penelitian ini dibatasi pada aspek “Implementasi kebijakan penempatan dan pengembangan sumber daya manusia dan kaitannya dengan kinerja pejabat struktural penyelenggara pendidikan di daerah Kabupaten/Kota se-wilayah 3 Cirebon Propinsi Jawa Barat.

Sehubungan dengan pokok permasalahan yang dikaji, maka penulis kemukakan permasalahan yang menjadi pertanyaan masalah (*problem question*) utamanya adalah: “Seberapa besar kontribusi relatif implementasi kebijakan penempatan dan pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja pejabat struktural Dinas Pendidikan di wilayah 3 Cirebon?”

Dari pertanyaan masalah utama tadi, dirinci lagi menjadi sub-sub pertanyaan sebagai berikut :

1. Seberapa besar kontribusi relatif implementasi kebijakan penempatan pejabat struktural terhadap kinerjanya?
2. Seberapa besar kontribusi relatif pengembangan sumber daya manusia pejabat struktural terhadap kinerjanya?

3. Seberapa besar kontribusi relatif bersama implementasi kebijakan penempatan dan pengembangan sumber daya manusia pejabat struktural terhadap kinerjanya?
4. Seberapa besar korelasi antara implementasi kebijakan penempatan dengan pengembangan sumber daya manusia pejabat struktural?

C. Maksud dan Tujuan Penelitian

1. Maksud Penelitian

Maksud penelitian ini adalah untuk mengetahui gambaran tentang implementasi kebijakan penempatan dan pengembangan sumber daya manusia pejabat struktural terhadap kinerjanya pada Dinas Pendidikan di Wilayah 3 Cirebon.

2. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah :

- a. Untuk mengetahui seberapa besar kontribusi relatif implementasi kebijakan penempatan pejabat struktural terhadap kinerjanya.
- b. Untuk mengetahui seberapa besar kontribusi relatif pengembangan sumber daya manusia pejabat struktural terhadap kinerjanya.
- c. Untuk mengetahui seberapa besar kontribusi relatif bersama implementasi kebijakan penempatan dan pengembangan sumber daya manusia pejabat struktural terhadap kinerjanya.
- d. Untuk mengetahui seberapa besar korelasi antara implementasi kebijakan penempatan dengan pengembangan sumber daya manusia pejabat struktural.

D. Kegunaan Penelitian

1. Kegunaan Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan konsep-konsep ilmu pengetahuan, khususnya dalam penyelenggaraan Pendidikan di daerah.

2. Kegunaan Praktis

Secara praktis hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan kepada Pemerintah Daerah dan Dinas Pendidikan di wilayah 3 Cirebon dalam implementasi kebijakan penempatan dan pengembangan sumber daya manusia pejabat struktural terhadap kinerjanya dalam kaitan dengan penyelenggaraan pendidikan.

E. Definisi Oprasional

1. Penempatan Pejabat Struktural

Penempatan yang dimaksud dalam penelitian ini adalah suatu proses untuk mendudukan orang pada jabatan atau pekerjaan yang cocok, sesuai dengan kebutuhan jabatan, pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan keperibadian, serta mendelegasikan kewenangan jabatan kepada orang tersebut untuk bekerja pada jabatan itu.

Penempatan pejabat struktural Dinas pendidikan Kabupaten/Kota yang mengacu kepada analisis jabatan, aturan normative dan landasan hukum. (Randall; 1997:276), (Siswanto; 2003:162), (Hasibuan; 2003:63), dan (Muchsini; 2002:47).

2. Pengembangan Sumber Daya Manusia Pejabat Struktural

Pengembangan SDM yang dimaksud dalam penelitian ini adalah suatu proses untuk memperbaiki atau meningkatkan performa kerja pejabat struktural Dinas Pendidikan di Daerah yang ada sekarang atau yang akan datang dengan berbagai upaya untuk meningkatkan kemampuan, melalui belajar, kecakapan pegawai dalam unjuk kerja dan biasanya dengan meningkatkan keterampilan dan pengetahuan pejabat struktural, supaya dapat mencapai efektivitas dalam pekerjaannya.

Pengembangan SDM pada dasarnya dapat dilaksanakan melalui tiga jalur, yaitu: jalur pendidikan formal, jalur pelatihan kerja dan jalur pengembangan ditempat kerja. Di dalam prakteknya, ketiga jalur kegiatan ini merupakan komponen-komponen dari sistem yang diintegrasikan. Sistem ini disebut sebagai sistem latihan, meskipun meliputi tiga komponen. (Randall 1987:392), (Siswanto 2003:162), (Hasibuan 2003:63). dan (Mangkunegara 2001:61).

Dalam penelitian ini sistem pengembangan sumber daya manusia yang digunakan adalah sistem *Diklatpim* untuk pejabat struktural eselon dua, eselon tiga, dan eselon empat Dinas Pendidikan di Daerah se-wilayah 3 Cirebon.

3. Kinerja Pejabat Struktural

Kinerja yang dimaksud dalam penelitian ini adalah penampilan kerja pejabat struktural Dinas Pendidikan yang di capainya dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya, di Kabupaten/Kota se-wilayah 3 Cirebon.

Profil kinerja pejabat struktural yang dimaksud adalah pejabat struktural dinas pendidikan kabupaten/kota yang mempunyai kemampuan dalam; memimpin, mengatur, membina, mengurus, memotivasi, mengkoordinasi, mempunyai keperibadian dan mengendalikan dinas dalam melaksanakan kewenangan otonomi daerah dibidang pendidikan serta tugas perbantuan kepada pemerintah daerah kabupaten/kota. (Timpe; 1993:244), (Sjahrudin Rasul; 2000:9).

F. Asumsi

Penelitian ini dilakukan dengan bertitik tolak dari asumsi-asumsi sebagai berikut ini.

1. Pengangkatan pejabat struktural pengelola pendidikan tingkat Kabupaten/Kota menurut keputusan menteri pendidikan nasional nomor 120/U/2001, harus memenuhi persyaratan khusus, yaitu; pendidikan, pengalaman jabatan, pendidikan dan pelatihan, persyaratan khusus. (Petunjuk pelaksanaan sistem pendidikan nasional, 2003: 148).
2. Penempatan (*placement*) berkaitan dengan pencocokan seseorang dengan jabatan yang akan dipegangnya, berdasarkan pada kebutuhan jabatan dan pengetahuan, keterampilan, kemampuan, preperensi, dan kepribadian karyawan tersebut (Randal S. Schuler, 1997: 276).
3. Kemampuan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan akan meningkat melalui pendidikan dan latihan (Hasibuan, 1995: 76).
4. Melatih mengacu pada peningkatan keterampilan yang dibutuhkan sekarang ini, ada yang segera muncul, dan perkembangan mengacu

kepada peningkatan keterampilan dalam jangka panjang (Randal S. Schuler, 1997: 323).

6. Kinerja seseorang akan naik bila kepuasan kerja terpenuhi, salah satu pemuasnya adalah kebijakan penempatan yang tepat (Aang Karyana, 2003: 100).
7. Pengembangan SDM merupakan upaya memperbaiki performansi pegawai yang ada sekarang atau yang akan datang dengan berbagai upaya untuk meningkatkan kemampuan, melalui belajar, kecakapan pegawai dalam unjuk kerja, dan biasanya dengan meningkatkan keterampilan dan pengetahuan pegawai tenaga kependidikan (Randal S. Schuler, 1987: 392).
8. Kinerja atau prestasi kerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

G. Kerangka Pemikiran

Dalam penyelenggaraan pendidikan di daerah, sangat memerlukan manajemen sumber daya manusia, karena dengan MSDM penyelenggaraan pendidikan dapat mengatur dan memberdayakan semua pegawai dengan rapi, sehingga dapat bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sesuai dengan visi dan misinya masing-masing.

Di samping itu dalam penyelenggaraan pendidikan diperlukan sumber daya manusia yang berkualitas yang menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi yang diyakini akan mampu menghadapi setiap perubahan dan perkembangan yang terjadi pada lingkungannya. Sebagaimana dikemukakan Abdulkadir (2003:1)

bahwa: "ketersediaan sumber daya manusia yang berkualitas bagus, tidak hanya dari segi intelektual tapi juga moral, merupakan modal penting dalam melaksanakan pembangunan disuatu wilayah".

Penjelasan di atas mengisyaratkan bahwa posisi pejabat struktural dinas pendidikan di Daerah salah satu yang menentukan dalam peningkatan mutu pendidikan, karena ia bertindak sebagai *stakeholders* dalam menetapkan arah dan strategi lembaga pendidikan tersebut. Posisi pejabat struktural yang terlibat dalam lembaga yang lebih dominan dan menentukan terhadap pencapaian tujuan lembaga pendidikan, baru kemudian dukungan kepastian aturan main. Hal ini selaras dengan pendapat P. Siagian (1983:139) bahwa :

"Keberhasilan pelaksanaan pada gilirannya: tidak terletak pada sistematika tugas, wewenang dan tanggung jawab, juga tidak tersedianya anggaran, juga tidak terletak pada rapihnya uraian tugas juga tidak terletak pada lengkapnya aturan permainan dalam bentuk prosedur dan hubungan kerja. Akan tetapi kurang disadari bahwa hal-hal seperti itu hanya menjadi kehidupan dan mempunyai makna operasional bila manusia (personil) pelaksanaannya mempunyai pandangan yang tepat serta kesanggupan kerja untuk melaksanakan tugas kewajiban yang diletakan di atas pundaknya".

Dalam redaksi senada Oteng Sutisna (1987:122) mengatakan bahwa:

"Kualitas program pendidikan tergantung tidak saja pada konsep-konsep program yang cerdas, tetapi tergantung juga pada pesonil yang mempunyai kesanggupan dan keinginan untuk berprestasi. Tanpa personil yang cakap dan efektif, program pendidikan yang dibangun di atas konsep-konsep yang cerdas serta dirancang dengan teliti pun tidak akan berhasil".

Dari pendapat tersebut dapat dikemukakan bahwa segala usaha dalam mencapai tujuan penyelenggaraan pendidikan lebih banyak tergantung kepada sumber daya manusia sebagai pelaksanaannya, yang mempunyai kemampuan, dedikasi tinggi dan bertanggung jawab dalam kelancaran berjalannya roda pendidikan di daerah.

Dalam konteksnya dengan jabatan dalam struktur organisasi Dinas Pendidikan kabupaten/kota, maka sebuah jabatan harus diduduki oleh orang yang mempunyai kemampuan dalam pekerjaannya (*job spesifikasi*) dan sesuai dengan kebutuhan yang diinginkan oleh organisasi (*job deskripsi*). Secara hukum untuk mengisi jabatan struktural pengelola pendidikan tingkat Kabupaten/Kota harus sesuai dengan Keputusan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 120/U/2001. dengan demikian akan tercipta kinerja pejabat structural yang efektif dan efisien.

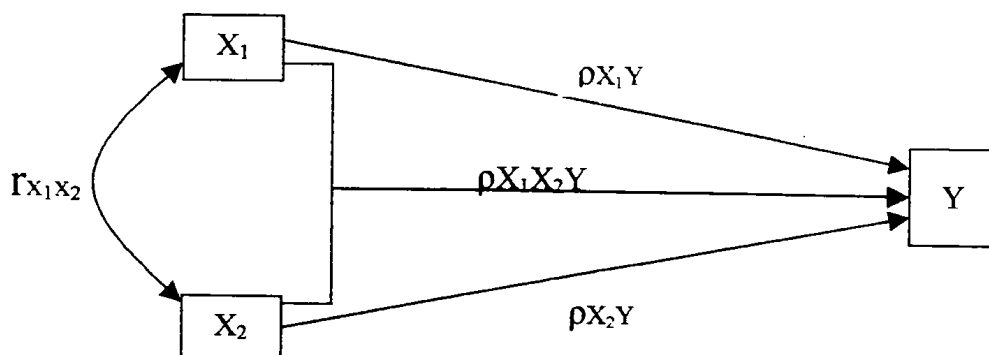
Efektivitas dan efisiensi penyelenggaraan pendidikan sangat dipengaruhi oleh kinerjanya. Kinerja juga dipengaruhi oleh penempatan *the righ man on the righ job*. juga pengembangan sumber daya manusia serta kesesuaian antara kebutuhan formasi dan penempatan. Apabila poin-poin ini diperhatikan dalam penyelenggaraan pendidikan, diharapkan produktivitasnya akan meningkat. Wexley (1982:2) menyatakan bahwa "Secara eksplisit produktivitas individu dapat dinilai dari apa yang dilakukan oleh individu tersebut dalam kerjanya. Dengan kata lain produktivitas individu adalah bagaimana seseorang melakukan pekerjaannya atau unjuk kerja (*job performance*).

Pejabat struktural penyelenggara pendidikan yang mempunyai keahlian (*job spesifikasi*) dalam bidangnya dan mempunyai sertifikasi sesuai dengan tugas yang diemban, akan lebih produktif daripada pejabat struktural yang tidak sesuai antara sertifikasi dengan bidang tugasnya. Jadi penempatan pejabat struktural ini harus melalui *job analisis*.

Job analisis merupakan dasar dari deskripsi atau penggambaran apa yang terkandung dalam jabatan dan spesifikasi jabatan. Dalam spesifikasi jabatan ini ditentukan orang macam apa yang harus ditempatkan untuk jabatan tertentu.

Sementara itu pengembangan sumber daya manusia di lingkungan Dinas Pendidikan kabupaten/kota merupakan tindakan yang tepat untuk memenuhi persyaratan pekerjaan sehingga dapat bekerja secara efektif. Sumber daya manusia dikembangkan sesuai tuntutan pekerjaan, perubahan teknologi, metode kerja yang lebih efektif dan prosedur kerja yang lebih efisien. Dalam pelaksanaan pekerjaannya setiap pegawai harus mendapat penilaian prestasi kerja sesuai dengan hasil kerja yang diperoleh. Pengembangan sumber daya manusia ini dapat dilakukan melalui pelatihan, pendidikan dan pengembangan.

Berdasarkan kerangka pemikiran yang telah dikemukakan dan mengacu pada beberapa teori dan konsep serta pendapat para pakar, maka dapat ditegaskan bahwa tesis ini erat kaitannya dengan fokus penelitian manajemen personalia. Apabila digambarkan ke dalam sebuah model, maka penelitian ini dapat divisualisasikan dalam bagan sebagai berikut.



Bagan 1.1

Hubungan Antar Variabel Penelitian

Setelah menetapkan indikasi manajemen tersebut, maka selanjutnya akan dianalisis: (1) seberapa besar kontribusi relatif implementasi kebijakan penempatan terhadap kinerja pejabat struktural, (2) seberapa besar kontribusi

relatif pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja pejabat struktural. (3) seberapa besar kontribusi relatif implementasi kebijakan penempatan dan pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja pejabat struktural, dan (4) seberapa besar korelasi antara implementasi kebijakan penempatan dan pengembangan sumber daya manusia pejabat struktural di lingkungan Dinas Pendidikan di wilayah 3 Cirebon.

H. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kerangka pemikiran di atas, maka hipotesis utama penelitian ini adalah : “Implementasi kebijakan penempatan dan pengembangan sumber daya manusia pejabat struktural berpengaruh terhadap kinerjanya pada Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota di Wilayah 3 Cirebon”.

Hipotesis utama tersebut, kemudian diturunkan lebih lanjut ke dalam sub-sub hipotesis sebagai berikut :

1. Terdapat kontribusi relatif yang signifikan dari implementasi kebijakan penempatan pejabat struktural terhadap kinerjanya.
2. Terdapat kontribusi relatif yang signifikan dari pengembangan sumber daya manusia pejabat struktural terhadap kinerjanya.
3. Terdapat kontribusi relatif bersama yang signifikan dari implementasi kebijakan penempatan dan pengembangan sumber daya manusia pejabat struktural terhadap kinerjanya.
4. Terdapat korelasi yang signifikan antara implementasi kebijakan penempatan dengan pengembangan sumber daya manusia pejabat struktural.





