

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. LATAR BELAKANG**

Undang-undang nomor 22 tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah telah menyebabkan perubahan-perubahan yang cukup radikal di tiap institusi pemerintahan daerah, termasuk di Kabupaten Sumedang. Semenjak Undang-undang nomor 22 tahun 1999 digulirkan dan sampai dilakukan revisi dengan Undang-undang nomor 32 tahun 2004, yang diperjelas dengan salah satu peraturan pemerintah (PP) nomor 8 tahun 2003 tentang Pedoman Organisasi Perangkat Daerah, kelembagaan Pemerintahan Kabupaten Sumedang telah mengalami satu kali perubahan yang cukup menyeluruh, sama seperti yang terjadi di daerah-daerah lain.

Dengan bekal perda nomor 49 tahun tahun 2000, yang cukup antisipatif terhadap perubahan yang diakibatkan oleh undang-undang 22 tahun 1999, perubahan kelembagaan di lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Sumedang terjadi secara vertikal dan horizontal. Lembaga yang mengurus pendidikan di kabupaten (Dinas dan Departemen Pendidikan) sebagai sub sistem dari pemerintah kabupaten juga mengalami perubahan-perubahan. Selain perubahan dalam visi, misi, serta tujuan, juga terjadi perubahan sistem keorganisasian secara keseluruhan. Mekanisme dan proses pelaksanaan tugas juga mengalami perubahan.

Perubahan-perubahan yang terjadi di lingkungan Cabang Dinas Pendidikan ini cukup memberikan dampak yang berarti. Ia mempengaruhi struktur dan desain organisasi yang ada, mempengaruhi minat dan motivasi bekerja para stafnya, iklim dan kualitas kehidupan pekerjaan juga berubah, produktivitas dan kinerja mereka ikut terkena dampaknya. Ditambah lagi, dengan pengaturan yang lebih teknis oleh PP nomor 08 tahun 2003 mengindikasikan adanya panduan yang sangat membatasi tentang perangkat keorganisasian. Seperti pada pasal 8 pada PP nomor 8 tahun 2003 tersebut memberikan batasan fungsi yang ada di sekretariat daerah (sekda), kemudian pada pasal 9 tentang dinas, peraturan tersebut hanya membatasi jumlah dinas yang boleh dibangun dikabupaten hanya sebanyak-banyaknya 14 dinas saja. Juga pada pasal 10, Lembaga Teknis yang boleh ada di kabupaten hanya sebanyak-banyak boleh 8 lembaga. Juga lebih teknis lagi, pada pasal 16 sampai dengan 18 pembatasan-pembatasan itu tercantum dengan jelas.

Perputaran posisi, baik ke atas maupun ke bawah, perubahan kompleksitas tanggung jawab dan tugas-tugas operasi cukup memberikan dampak yang jelas terlihat pada kinerja pegawai. Padahal seperti telah dijelaskan sebelumnya, pembatasan jumlah badan yang diperbolehkan sangat jelas ditentukan, sedangkan jumlah calon-calon pengisi jabatan itu lebih banyak porsinya dibanding dengan jumlah “kamar” yang tersedia. Belum lagi ditambah dengan limpahan-limpahan dari pemerintah propinsi dan pusat.

Karena kecenderungan perputaran posisi itu mengerucut ke arah *down sizing*, keresahan-keresahan terjadi. Sebagai misal, dulu, UPTD-UPTD hanya diwajibkan koordinasi dengan camat, maka dalam PP nomor 8 itu dengan tegas disebutkan, mereka

bertanggung jawab terhadap camat. Hal ini jelas akan mempengaruhi motivasi dan motif berprestasi diantara para staf di dinas pendidikan yang kehilangan "lahan".

Namun sayang, ketika PP 8 akan dijalankan secara utuh, undang-undang 22 tahun 1999 yang dirujuk oleh PP tersebut direvisi dengan undang-undang 32 tahun 2004. Akibatnya, upaya perubahan radikal kedua menjadi terhenti. Sampai dengan saat ini, Pemerintah Daerah dan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD) Kabupaten Sumedang menunggu PP baru yang mengatur operasionalisasi/teknis dari UU 32 tahun 2004 tersebut.

Tetapi walaupun begitu, nampaknya pemerintah daerah sudah mengambil ancang-ancang untuk melakukan antisipasi perubahan PP yang baru yang menggantikan PP 8 tahun 2003. Nampaknya ancang-ancang ini cukup membuat staf dan para pimpinan di tiap dinas, termasuk dinas pendidikan waspada akan terjadinya perputaran, mutasi, bahkan promosi, serta demosi. Selain waspada, secara akal sehat, tentu akan timbul kekhawatiran dari para staf ini. Kekhawatiran akan kehilangan 'kesenangan', posisi, kekuasaan, dan lain-lain. Yang barang tentu akan berdampak pula kinerja mereka.

Perubahan-perubahan yang terjadi sebagai konsekuensi dari reformasi sistem ketatanegaraan di Kabupaten Sumedang memberikan dampak yang cukup besar terhadap kinerja aparat di lingkungan Pemda, khususnya di Dinas Pendidikan. Ini nampaknya yang perlu diwaspadai, jangan sampai dampak yang terjadi membuat kinerja tidak mendukung efektivitas lajunya pemerintahan kabupaten. Kinerja merupakan hal yang penting bagi efektivitas dan efisiensi pencapaian tujuan. Hidup matinya organisasi akan tergantung dari kinerja orang-orang yang menjadi anggotanya.

Kinerja yang tinggi akan menjamin organisasi/ lembaga berjalan sesuai peran dan fungsinya dalam mencapai tujuan.

Seperti kita ketahui, pola penyelenggaraan pengelolaan pendidikan yang lama sudah sedemikian mengakar dalam pola pikir para staf Dinas Pendidikan. Sehingga, dengan adanya pola baru ini, jelas proses *fine tuning*nya tidak bisa segampang yang diperkirakan. Ini jelas akan berpengaruh pada kinerja para abdi negara tersebut.

Fakta menunjukkan bahwa di lapangan berkaitan dengan kinerja aparat pemerintah daerah, yang juga bisa mencerminkan apara Dinas Pendidikan, semenjak diterapkannya kebijakan otonomi daerah ini banyak sekali hal yang masih perlu ditingkatkan lagi. Seperti ditemukan pada beberapa penelitian berikut ini.

Penelitian yang dilakukan oleh Syaikhu Usman dkk. (2001) tentang pelaksanaan Desentralisasi dan Otonomi Daerah dengan mengambil Kasus di Tiga Kabupaten di Sumatera Utara, ia menemukan kinerja aparat tidak menandakan adanya perbaikan walaupun pungutan-pungutan kepada masyarakat semakin besar dan variatif. Penelitian yang dilakukan di Sumba Timur dan Nusa Tenggara Timur, Usman (<http://www.smeru.or.id/report/form.php?rep=field/otdasumbatimurmtt/otdasumbatimurmtt2&typ=fr>) menemukan bahwa kinerja aparat pemerintah kabupaten juga menurun. Beberapa indikasinya adalah 1) permintaan laporan oleh pejabat propinsi tidak selalu dipenuhi oleh pejabat kabupaten dan kota; 2) banyak undangan rapat di tingkat propinsi hanya dihadiri oleh bawahan pejabat kabupaten dan kota; 3) pejabat kabupaten dan kota berpendapat bahwa, propinsi boleh membuat peraturan, tetapi keputusan ada di tangan kabupaten dan kota; 4) kepala dinas/biro propinsi tidak dapat mengirim surat langsung kepada kepala dinas/bagian yang sejenis di kabupaten dan kota karena yang terakhir ini

merasa tidak lagi menjadi bawahan propinsi, surat-surat harus ditujukan kepada bupati dan walikota. Persoalan menjadi lebih rumit karena surat kepada bupati dan walikota harus ditandatangani oleh gubernur atau paling tidak sekretaris daerah propinsi; dan 5) Inspektorat Wilayah Propinsi tidak dapat lagi dengan mudah melakukan pemeriksaan ke kabupaten dan kota, karena tugas tersebut dianggap sudah menjadi wewenang bupati dan walikota. Berkaitan dengan struktur kelembagaan, beberapa posisi terpaksa diisi oleh pejabat yang tidak memenuhi persyaratan secara kepangkatan.

Penelitian yang dilakukan di Magetan Propinsi Jawa Timur, kinerja aparat masih juga belum memuaskan dilihat dari aspek kemandiriannya (Usman, <http://www.smeru.or.id/report/field/otdamagetanjatim/otdamagetanjatim.htm#indo>).

Aparat masih terlalu tergantung pada pemerintah pusat. Selain itu, kinerja aparat juga signifikan terungkap. Terutama para pegawai yang memiliki pangkat yang tinggi. Berhubung di Jawa timur memiliki kelebihan "stok" calon pejabat, sedangkan posisi yang tersedia tidak sebanding dengan "stok" itu. Sama dengan hasil penelitian yang dilakukan di Kabupaten Kudus, Jawa Tengah, Usman dkk. (

[otdakudusjateng/ otdakudusjateng.htm#indo](http://www.smeru.or.id/report/field/otdakudusjateng/otdakudusjateng.htm#indo)) menemukan bahwa pelaksanaan pelayanan publik oleh aparat penda di beberapa sektor yang diamati dinilai masih rendah. Penelitian yang dilakukan di Kabupaten Sukabumi Propinsi Jawa Barat (<http://www.smeru.or.id/report/field/otdajabar/skbm.htm#indo>) menemukan bahwa kinerja aparat menurun. Menurunnya kinerja ini akibat dari konflik internal yang terjadi di jajaran aparat "berpangkat tinggi" yang tidak kebagian posisi. Selain itu pula, pelayanan publik tidak semakin lancar, transparan, dan pungutan liar tetap ada. ketidakberesan dalam pelaksanaan proyek, dan pajak serta retribusi lainnya semakin

memberatkan masyarakat. Selain itu pula, pemerintah daerah mendapat kesulitan dalam melakukan restrukturisasi dan penataan kelembagaan secara menyeluruh.

Penelitian yang dilakukan di Kota Bandar Lampung (<http://www.smeru.or.id/report/field/dampakotdalampung/dampakotdalampung.htm>) ditemukan adanya ketumpangtindihan kewenangan tiap unit/dinas yang ada di lingkungan pemerintahan Kota. Selain itu, kualitas kinerja aparat juga masih dinilai rendah. Peneliti menemukan masalah ini bermula dari tidak berkualitاسnya SDM dan kuantitasnya yang tidak memadai. Secara umum, setelah pelaksanaan Otda pelayanan di sektor pendidikan, kesehatan, dan infrastruktur belum berubah, namun kondisi sarana dan prasarana pendukung pelayanan cenderung memburuk. Persoalan mendasar yang dihadapi sub sektor pendidikan di Propinsi Lampung adalah rusaknya sekitar 50% gedung SD, rendahnya daya tampung sekolah lanjutan, tidak meratanya distribusi guru, serta masalah mutasi dan insentif guru. Sementara itu di sektor kesehatan, masalah yang mengemuka adalah masalah yang menyangkut status tenaga kesehatan dan jumlahnya yang belum mencukupi. Kesimpulannya, selama dua tahun pelaksanaan desentralisasi dan otda belum ada tanda-tanda kecenderungan pelayanan pemerintah kepada masyarakat akan menjadi lebih baik.

Penelitian yang ditujukan pada para pekerja kesehatan di beberapa negara berkaitan dengan dampak desentralisasi terhadap kinerja mereka menunjukkan bahwa manajemen kinerja efektif pada negara-negara berkembang tidak pernah dilakukan. Sistem yang digunakan untuk menilai kinerja juga sudah tidak sesuai lagi, *out of date*, atau tidak dipahami oleh semua manajer menengah ke bawah. Selain itu, desentralisasi telah membingungkan supervisi, mengurangi kapasitas teknis supervisi, dan mengurangi

kunjungan supervisional. Motivasi staf dipengaruhi melalui perubahan yang sangat cepat, dan persepsi para pekerja kesehatan mengenai tingkat kompensasi dan kondisi kerja dipengaruhi negatif oleh desentralisasi (Riitta-Liisa Kolehmainen-Aitken, 2004).

Selain itu, banyak kalangan menilai buruk dampak dari otonomi ini, seperti dilaporkan Kompas (11 Mei 2001) yang melaporkan bahwa beberapa anggota DPRD kabupaten Tangerang menilai kinerja sejumlah aparat Pemerintah Daerah Kabupaten Tangerang pada tahun anggaran 2000 kurang baik. Tapi nampaknya, pengalaman itu mulai berangsur-angsur berubah. Setelah semua aspek dikuasai dan semua persiapan dilakukan secara perlahan perubahan mulai menampakkan hasil.

Perjalanan undang-undang dan peraturan pemerintah itu sampai dengan sekarang masih dalam proses ke arah yang betul-betul dicita-citakan oleh semua komponen bangsa. Walaupun pada awalnya terjadi gejolak di mana-mana, banyak daerah mengkhawatirkan tentang terbengkalainya pembangunan daerah karena ketidakmampuan SDA dan SDM-nya, banyak terjadi salah penafsiran, dan ketegangan baik di dalam maupun dengan sesama daerah, kebijakan ini terus bergulir dan mulai bisa dirasakan manfaat dan dikenali polanya.

Pada dasarnya, kebijakan otonomi daerah ini memberikan keleluasaan pada daerah untuk membangun dan melayani masyarakat di daerahnya masing-masing secara tepat, cepat, dan efisien, ternyata pada perjalanannya masih banyak dikeluhkan oleh beberapa kalangan. Banyak kalangan memahami otonomi daerah sebagai era terjadinya kenaikan pajak, dan tambahan retribusi macam-macam, serta penambahan pajak baru. Di sisi lain, masyarakat belum melihat adanya perubahan ke arah yang lebih baik baik mengenai pembangunan maupun pelayanan.



Sebagai kebijakan, implementasi dari kebijakan Otonomi Daerah ini sudah layaknya dipantau dan dievaluasi untuk keberhasilannya. Sedangkan, informasi tentang hal-hal yang merupakan konsekuensi diterapkannya kebijakan itu belumlah banyak digali. Dengan kata lain, informasi tentang dampak atau sejauhmana kebijakan itu diterapkan masih sangat kurang. Untuk itu, penelitian seperti ini merupakan upaya untuk penggalan informasi variatif sebagai pelengkap umpan balik yang masih belum luas dan mendalam dari diterapkannya kebijakan otonomi daerah.

Terlepas dari keberhasilan yang telah ditempuh, seperti pada penemuan-penemuan diatas, ada beberapa kendala yang dihadapi oleh banyak pemerintah daerah yang diantaranya adalah terbatasnya kemampuan menyediakan sumber daya untuk modal menggerakkan laju roda pembangunan di daerah. Tidak semua daerah memiliki sumber daya yang cukup untuk menggerakkan roda pembangunan. Selain itu, seperti pada kasus di Magetan (Usman, 2001) beban yang semakin berat ditambah lagi dengan adanya pelimpahan para pegawai pusat ke daerah, yang tentu ini akan memberatkan APBD daerah. Kompas melaporkan (31 Mei, 2001), Juli 2001 Propinsi DKI Jakarta kemungkinan tak mampu membayar gaji pegawai, akibat menampung para pegawai pusat yang dilimpahkan ke daerah itu. Dan juga, tidak semua sumber pendanaan secara suka rela diserahkan pemerintah kepada daerah.

Dunia pendidikan sebagai salah satu komponen sistem pemerintahan, juga tidak luput dari penerapan otonomi ini. Otonomi pendidikan sebagai salah satu komponen yang dalam UU nomor 22 tahun 1999/32 tahun 2004 diserahkan kepada daerah. Artinya, semua hal yang berkaitan dengan pembangunan pendidikan di daerah menjadi tanggung jawab penuh daerah. Untungnya, sebelum otonomi dijalankan, dunia



pendidikan, khususnya dunia persekolahan telah mengenal MBS (Manajemen Berbasis Sekolah) terlebih dahulu.

Sebelum otonomi daerah bergulir, pendidikan diurus oleh dua komando. Urusan kurikuler diurus Departemen Pendidikan dan urusan *man, money, dan materials* diurus pemerintah daerah. Ini merupakan salah satu sumber konflik dan kebingungan pelaksanaan pelayanan pendidikan. Setelah digulirkan kebijakan otonomi daerah, dua komando ini disatukan dalam satu komando yang utuh. Pada perkembangan terakhir, dinas pendidikan (di tingkat kabupaten) dan cabang dinas (di tingkat kecamatan) diperamping lagi strukturnya di bawah bupati dan kecamatan.

Cabang Dinas sebagai satu-satunya komando dalam menggerakkan pelayanan pendidikan kepada masyarakat merupakan simpul dari semua aktivitas pelayanan dan manajemen pendidikan di daerah. Sayangnya, dengan diberlakukannya otonomi ini, dampak dari proses otonomisasi ini juga dirasakan oleh dunia pendidikan, khususnya oleh cabang dinas ini. Hal ini tentu pengaruh tidak baik terhadap kinerja lembaga dalam melayani sekolah atau lembaga pendidikan lainnya serta masyarakat. Sebagai misal, ketika urusan pembuatan SOTK tidak kunjung selesai, maka kegiatan di cabang dinas seolah tidak ada kegiatan. Ketika pemerintah daerah kekurangan stok calon manajer yang cocok dalam artian kualitas—di sisi lain stok orang dengan pangkat tinggi berlebih, karena limpahan dari pusat — , cabang dinas juga mendapatkan imbas dengan diisinya jabatan-jabatan oleh orang-orang yang bukan ahlinya dalam mengelola pendidikan. Ketika daerah kesulitan dalam hal pendanaan, dana pendidikan menjadi lebih berkurang jika dibandingkan sebelum era otonomi dijalankan. DAU hanya cukup untuk menggaji pegawai, sisanya hanya untuk operasionalisasi hal yang sangat penting



di sekolah. Banyak kasus, sekolah-sekolah (termasuk negeri) harus 'menggencangkan ikat pinggang' agar semua kebutuhan sekolah yang paling vital bisa dipenuhi—tidak jarang, banyak sekolah yang harus membeli kapur tulis sendiri.

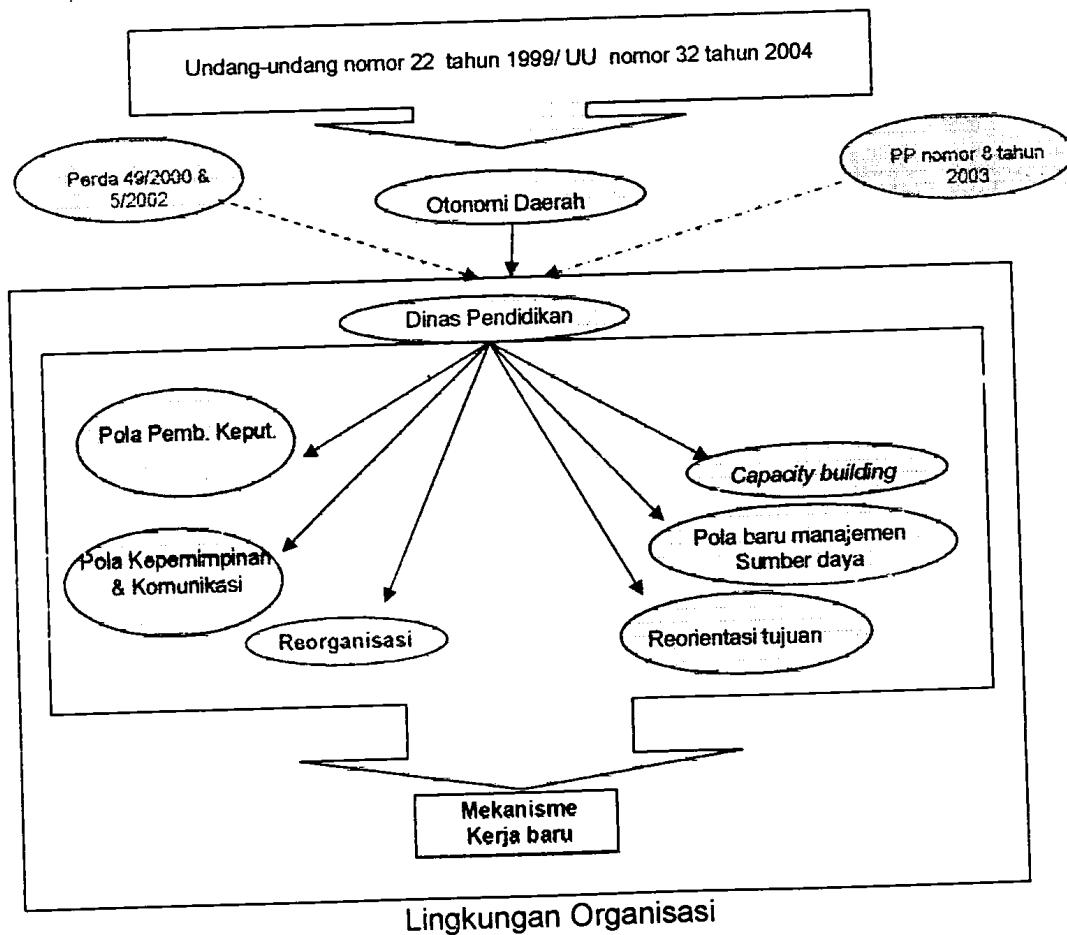
Masalah kinerja, jika ditinjau dari segi keilmuan, walaupun sudah lama dikembangkan oleh banyak kalangan, nampaknya akan terus berkembang seiring kemajuan dinamika peradaban manusia itu sendiri. Dengan variasi-variasi yang bermacam-macam, kajian empirik kinerja, apalagi dikaitkan dengan kebijakan otonomi daerah tentu akan memperkaya khasanah konsep kinerja itu sendiri.

Penelaahan kinerja dalam penelitian ini diharapkan akan memberikan sumbangan yang cukup berguna bagi praktek-praktek pengelolaan sumber daya manusia dan penataan kelembagaan. Hasil dari penelitian ini diharapkan bisa memperbaiki proses pengelolaan lembaga, khususnya pengelolaan orang, pendistribusian kekuasaan dan kewenangan, serta mampu memberikan gambaran pertimbangan dalam mengembangkan mekanisme kerja untuk mencapai tujuan lembaga.

Masalah kinerja staf ini merupakan salah satu bidang garapan dalam bidang studi Manajemen Sumber Daya Manusia. Ketersingungannya dengan bidang studi lainnya adalah dengan bidang organisasi. Seperti diketahui, desain dan struktur organisasi yang dikelompokkan kedalam faktor eksternal akan sangat menentukan dinamika kinerja anggota organisasi.

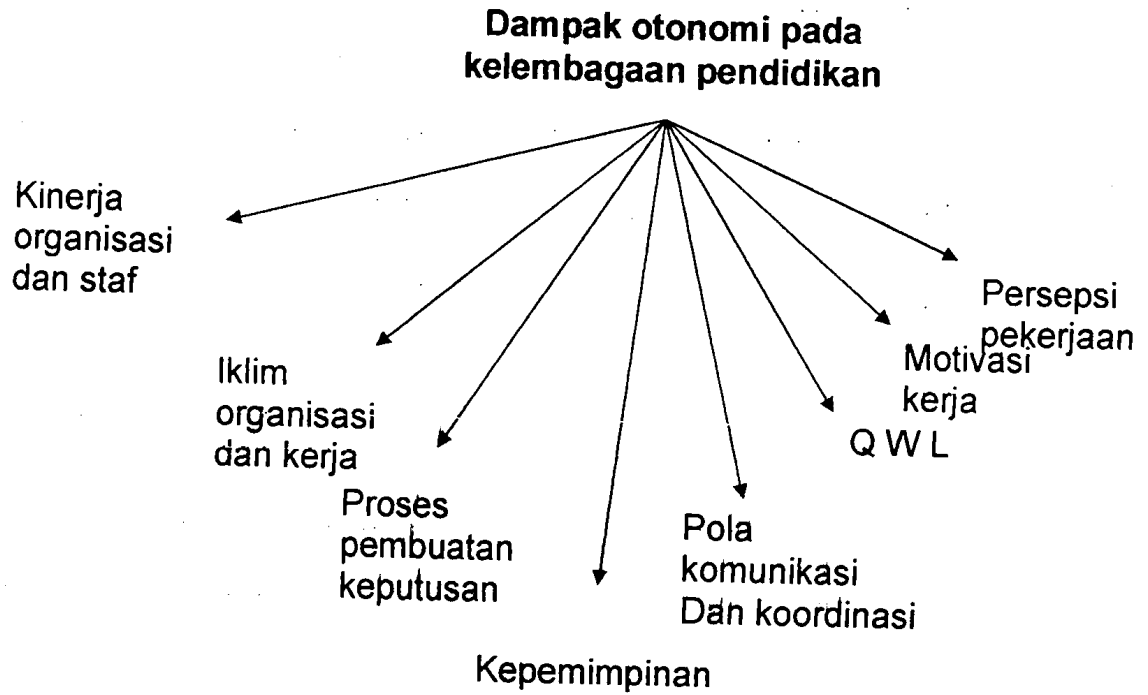
## B. PARADIGMA PENELITIAN

Rumusan masalah yang bisa dikembangkan dalam penelitian akan didasarkan atas suatu paradigma berpikir yang menyatakan bahwa implementasi Otonomi daerah menyebabkan lahirnya perubahan-perubahan di dalam kelembagaan Dinas Pendidikan. Perubahan ini meliputi reorganisasi (perubahan struktur dan desain organisasi), proses manajemen/manajerial, pola kepemimpinan dan komunikasi, dan perubahan proses pembuatan keputusan. Semua aktivitas perubahan tersebut memiliki mekanisme kerja tersendiri sesuai dengan kriteria dan syarat otonomi daerah yang telah ditetapkan.



Gambar 1. 1. Paradigma Penelitian Perubahan Kelembagaan Dinas

Tentunya pula, dampak dari perubahan ini bisa dirasakan oleh semua komponen kelembagaan itu sendiri. Apakah itu, kinerja staf dan lembaga, iklim organisasi, proses pembuatan keputusan, kepemimpinan, pola komunikasi, “*quality of work life*” (QWL), motivasi, dan persepsi. Jika digambarkan adalah seperti dibawah ini:



**Gambar 1.2. Dampak Otonomi Daerah terhadap Kelembagaan Pendidikan**

Mengingat keluasan bidang yang akan diteliti, penelitian ini difokuskan hanya pada beberapa bidang kajian. Penelitian ini hanya akan mencoba mengungkap tentang sejauh mana upaya perubahan kelembagaan dinas dalam bentuk reorganisasi dan perubahan mekanisme kerja berpengaruh terhadap kinerja staf di lingkungan Dinas Pendidikan Kabupaten Sumedang.

Reorganisasi dipilih sebagai kajian penelitian karena segala upaya yang biasanya dikedepankan oleh suatu organisasi jika berhadapan dengan situasi bersifat kebijakan radikal dan menyeluruh yang menghendaki organisasi itu berubah adalah upaya reorganisasi. Selain itu, dampaknya cukup luas. Reorganisasi menyangkut banyak aspek kehidupan sebuah organisasi, baik dilihat dari konteks teknis, substantif, dan orang.

Mekanisme kerja dipilih sebagai kajian berikutnya disebabkan mekanisme kerja ini bisa merupakan diferensiasi dari reorganisasi, juga bisa berdiri sendiri sebagai strategi perubahan. Mekanisme kerja memiliki keunikan. Mekanisme kerja di satu lembaga dengan lembaga lain memiliki perbedaan. Bahkan, antar unit dalam suatu organisasi pun mekanisme kerja bisa berbeda. Oleh sebab itu, nampaknya mekanisme kerja jarang dibahas dalam banyak literatur-literatur yang berkaitan dengan manajemen sumber daya manusia, khususnya yang bertemakan kinerja. Alasan lainnya, mekanisme kerja adalah suatu hal yang sangat mudah diganti-ganti di atas kertas, tetapi ketika dilaksanakan mekanisme kerja ini tidak semudah seperti apa yang dituliskan di atas kertas/diucapkan bisa dilakukan.

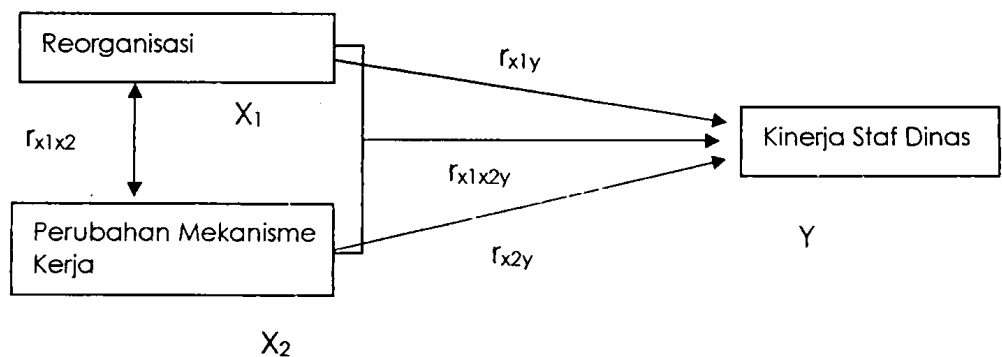
### **C. RUMUSAN MASALAH**

Dari uraian di atas, maka bisa dirumuskan permasalahan dalam penelitian ini, yaitu :

1. Bagaimanakah proses reorganisasi yang dilakukan di Dinas Pendidikan Kabupaten Sumedang dibangun?

2. Bagaimanakah mekanisme kerja yang dikembangkan di lingkungan Dinas Pendidikan Kabupaten Sumedang?
3. Bagaimanakah kinerja staf Dinas Pendidikan Kabupaten Sumedang?
4. Seberapa besar pengaruh reorganisasi yang dilakukan di lingkungan Dinas Pendidikan Kabupaten Sumedang terhadap Kinerja Staf?
5. Seberapa besar pengaruh perubahan mekanisme kerja di lingkungan Dinas Pendidikan Kabupaten Sumedang terhadap Kinerja Staf?
6. Seberapa besar pengaruh reorganisasi dan perubahan mekanisme kerja di lingkungan Dinas Pendidikan Kabupaten Sumedang terhadap Kinerja Staf?
7. Apakah ada pengaruh antara upaya reorganisasi di lingkungan Dinas Pendidikan dengan perubahan mekanisme kerja?

Sedangkan kaitan antar variabel yang bisa diidentifikasi dari masalah di atas digambarkan dalam gambar berikut:



**Gambar 1.3. Hubungan antar Variabel**

Seperti dijelaskan di atas, kegiatan implementasi kebijakan otonomi daerah dalam pendidikan menyebabkan terjadinya reorganisasi dan perubahan mekanisme kerja

lembaga-lembaga yang mengurus pendidikan di Kabupaten/Kota. Upaya perubahan ini tentu berpengaruh pada kinerja para pegawai yang terkena dampaknya dari reorganisasi dan perubahan mekanisme tersebut.

Adapun sub-variabel reorganisasi dalam penelitian ini meliputi : (1) penataan struktur; (2) penataan sumber daya; (3) penataan tujuan; (4) penataan fasilitas; dan (5) penataan tugas-tugas. Variabel perubahan mekanisme kerja meliputi sub variabel: (1) mekanisme perencanaan, yang indikatornya adalah persyaratan, tahapan, keterkaitan dengan pihak lain, otorisator, dan pemecahan masalah; (2) Mekanisme pelaksanaan yang meliputi indikator, persyaratan, tahapan, keterkaitan dengan pihak lain, otorisator, dan pemecahan masalah proses; (3) mekanisme koordinasi dan koordinasi yang indikatornya adalah persyaratan, tahapan, keterkaitan dengan pihak lain, otorisator, dan pemecahan masalah; dan (4) Mekanisme pengawasan yang indikatornya juga sama seperti yang lainnya yaitu persyaratan, tahapan, keterkaitan dengan pihak lain, otorisator, dan pemecahan masalah. Sedangkan sub-variabel dari Kinerja adalah: (1) Kinerja Pekerjaan Rutin. Indikatornya (Proses: kehadiran, inisiatif, penghematan waktu dan sarana/prasarana, . output: Jumlah, delivery & after service, mutu, responsibilitas dan akuntabilitas. (2) Kinerja Pemecahan Masalah. Indikatornya independensi, kapabilitas, penghematan waktu dan sarana/prasarana, responsibilitas & akuntabilitas. Dan (3) Kinerja Berinovasi. Indikatornya adalah inisiatif, kreativitas, kebermaknaan, ketergunaan.

#### D. DEFINISI OPERASIONAL

Adapun untuk menyeragamkan pemahaman konsep dalam penelitian ini, maka dibuatlah definisi operasional untuk istilah-istilah di bawah ini, yaitu:

- Kinerja** : capaian seseorang atau lembaga dalam melaksanakan tugas dari segi kualitas personal, proses pelaksanaan tugas, dan keluaran yang dihasilkan dari pekerjaan itu.
- Reorganisasi** : kegiatan menempatkan kembali semua aspek keorganisasian ke dalam suatu konteks dimana semua elemen sistem organisasi disusun ulang, atau di letakan pada tempatnya melalui penataan struktur, penataan tujuan, tugas-tugas, fasilitas, dan sumber daya manusia agar organisasi tetap produktif dan terus meningkat.
- Mekanisme kerja** : suatu tahapan atau urutan kegiatan pelaksanaan tugas atau pekerjaan yang meliputi dimensi perencanaan, pelaksanaan, koordinasi dan komunikasi, serta pengawasan.

#### E. TUJUAN PENELITIAN

Melalui analisis kuantitatif dan subjeknya para pimpinan serta staf Dinas Pendidikan Kabupaten Sumedang juga diimbangi informasi dari para user khususnya sekolah, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan mendeskripsikan sampai sejauhmana reorganisasi dan perubahan mekanisme kerja sebagai salah satu konsekuensi diberlakukannya kebijakan otonomi daerah khususnya di lingkungan Cabang Dinas Kabupaten Sumedang berpengaruh terhadap kinerja para staf. Secara detil jabaran dari penelitian adalah untuk mengetahui:

1. Mengetahui proses reorganisasi di lingkungan Dinas Pendidikan Kabupaten Sumedang.



2. Mengetahui mekanisme kerja yang dikembangkan di lingkungan Dinas Pendidikan Kabupaten Sumedang.
3. Mengetahui kinerja staf Dinas Pendidikan Kabupaten Sumedang setelah diimplementasikannya UU nomor 22 tahun 1999 dan PP nomor 25 tahun 2000.
4. Mengetahui besarnya pengaruh kegiatan reorganisasi yang dilakukan di lingkungan Dinas Pendidikan Kabupaten Sumedang terhadap kinerja para stafnya.
5. Mengetahui besarnya pengaruh perubahan mekanisme kerja di lingkungan Dinas Pendidikan Kabupaten Sumedang terhadap kinerja para stafnya.
6. Mengetahui besarnya pengaruh reorganisasi dan perubahan mekanisme kerja di lingkungan Dinas Pendidikan Kabupaten Sumedang terhadap kinerja para stafnya.
7. Mengetahui ada atau tidaknya hubungan antara reorganisasi dan perubahan mekanisme kerja yang dikembangkan di lingkungan Dinas Pendidikan di Kabupaten Sumedang.

## **F. ASUMSI**

Untuk pijakan dalam mengembangkan permasalahan pendidikan kedalam hal teknis, maka ada beberapa asumsi yang dijadikan pegangan, yaitu:

1. Implementasi kebijakan Otonomi Daerah akan merubah semua sistem kelembagaan Dinas Pendidikan.
2. Implementasi kebijakan Otonomi Daerah menghendaki syarat kondisi aparat dan lembaga yang berkualitas.

3. Perubahan kebijakan dan kelembagaan akan menciptakan tekanan-tekanan terhadap lembaga dinas dan orang-orang yang ada di dalamnya.
4. Pelimpahan pegawai pusat ke daerah menimbulkan konflik di antara staf di daerah dan berdampak pula pada kinerja mereka.

## G. HIPOTESIS

Berangkat dari kajian pustaka dan asumsi yang telah dipaparkan terdahulu, hipotesis yang akan dibuktikan dalam peneliti ini adalah:

1. Hipotesis nihil:  $H_0: \rho_{y.x1} = 0; \rho_{y.x2} = 0; \rho_{y.x1x2} = 0; \text{ dan } \rho_{x1x2} = 0$

$H_0$  merupakan simbolisasi dari hipotesis nihil, yaitu hipotesis yang meniadakan pengaruh antar variabel. Jika dideklarasikan maka hipotesisnya adalah:

- a. *“Reorganisasi di lingkungan Dinas Pendidikan Kabupaten Sumedang tidak berpengaruh terhadap kinerja staf”.*
- b. *“Perubahan mekanisme kerja di lingkungan Dinas Pendidikan Kabupaten Sumedang tidak berpengaruh terhadap kinerja staf”.*
- c. *“Reorganisasi dan perubahan mekanisme kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja staf”.*
- d. *“Tidak ada hubungan antara reorganisasi dan perubahan mekanisme kerjadi lingkungan Dinas Pendidikan Kabupaten Sumedang”.*

2. Hipotesis kerja:  $H_1$ ;  $\rho_{y,x1} \neq 0$ ;  $\rho_{y,x2} \neq 0$ ;  $\rho_{y,x1x2} \neq 0$ ; dan  $\rho_{x1x2} \neq 0$

$H_1$  berarti hipotesis alternatif, yaitu penerjemahannya hipotesis penelitian secara operasional yang menandakan ada pengaruh antar variabel. Jika dideklarasikan maka hipotesisnya adalah:

- a. *“Reorganisasi di lingkungan Dinas Pendidikan Kabupaten Sumedang berpengaruh terhadap kinerja staf”.*
- b. *“Perubahan mekanisme kerja di lingkungan Dinas Pendidikan Kabupaten Sumedang berpengaruh terhadap kinerja staf”.*
- c. *“Reorganisasi dan perubahan mekanisme kerja berpengaruh terhadap kinerja staf”.*
- d. *“Ada hubungan antara reorganisasi dan perubahan mekanisme kerja di lingkungan Dinas Pendidikan Kabupaten Sumedang”.*

## H. METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian yang menggunakan metode deskriptif yang berjenis studi kasus dipandang dari kedalaman analisisnya. Sedangkan, jika dipandang dari pendekatan analisisnya, penelitian ini berjenis penelitian kuantitatif. Yang proses analisisnya, penelitian ini lebih menekankan analisisnya pada data-data numerikal (angka) yang diolah dengan metode statistika.

Unit analisis dari penelitian ini adalah Cabang Dinas Pendidikan Kabupaten Sumedang, sebagai institusi. Dan yang menjadi subjek penelitian sebagai sumber

pengumpulan data adalah kepala-kepala baik tingkat yang paling atas, sampai dengan yang paling bawah (kepala sub seksi), dan sekolah sebagai salah satu pihak yang berkepentingan. Sejalan dengan itu maka metode pengumpulan data yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah angket dan studi dokumentasi. Angket menjadi metode utama, yang terdiri dari angket untuk kepala-kepala bagian, kepala sub bagian, kepala seksi dan sub seksi, serta pelaksana, dan kepala sekolah. Metode dokumentasi untuk menjanging data yang relevan dengan obyek penelitian yang sudah terdokumentasikan, seperti peraturan perundangan, organigram, atau dokumen-dokumen yang relevan lainnya.

Data akan dianalisis secara statistik, baik statistik deskriptif maupun teknik-teknik statistik untuk eksplanasi. Statistik deskriptif untuk menggambarkan keterlaksanaan upaya reorganisasi dan perubahan mekanisme kerja serta kinerja para staf, baik secara keseluruhan maupun setiap komponen atau subkomponen/aspek. Untuk keperluan deskriptif tersebut akan digunakan alat-alat deskriptif seperti persentase, nilai sentral, simpangan baku, dan lain sebagainya. Sedangkan untuk maksud eksplanasi akan digunakan teknik korelasi dan regresi. Teknik analisis ini dimaksudkan untuk menguji hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini.

Analisis inferensial dilakukan terhadap hipotesis penelitian yang telah dinyatakan dalam bentuk hipotesis nihil. Teknik statistik ini tidak untuk langsung menguji hipotesis alternatif akan tetapi digunakan untuk menolak atau menerima hipotesis nihil.

Data kualitatif akan dianalisis secara kualitatif pula, yaitu dengan pemaknaan secara logis melalui induktif, menemukan pola atau kecenderungan dan sebagainya.



## I. LOKASI DAN SUBJEK PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan di Cabang Dinas Pendidikan Kab. Sumedang yang beralamat di Jalan Pendopo Tegalkalong. Kab. Sumedang adalah kabupaten yang berada di sebelah Timur Propinsi Jawa Barat, berada pada  $60^{\circ}40'$  -  $70^{\circ}83'$  Lintang Selatan dan  $107^{\circ}44'$  Bujur Timur, berbatasan dengan Kab. Indramayu dan Kab. Subang di sebelah Utara, di Timur berbatasan dengan Kab. Majalengka, dan di sebelah selatan berbatasan dengan Kab. Garut dan Kab. Bandung. Jarak dari Ibukota Propinsi  $\pm 45$  km dan berada di antara jalur dua jalan tujuan wisata yakni Bandung dan Cirebon. Luas wilayah Kabupaten Sumedang mencapai 15.220 Ha, dengan jumlah penduduk menurut sensus 2002 sekitar 928.353 Jiwa yang tersebar di 26 wilayah kecamatan.

Subjek penelitian ini meliputi semua staf struktural dan sebagian staf pelaksana di lingkungan Dinas Pendidikan Kabupaten Sumedang yang meliputi Kepala Dinas, Kabag, Kasubag, Kaur, Kasubdin, dan Kasi, serta beberapa tenaga pelaksana. Sebagai pembanding dan keperluan triangulasi, juga akan diambil data dari beberapa kepala sekolah dari jenjang Sekolah Dasar (SD) sampai dengan Sekolah Menengah Atas (SMA). Para tenaga pelaksana diambil 3 orang sampel di masing-masing seksi dan kepala sekolah diambil dengan sistem proporsional dengan teknik acak dari mulai jenjang SD sampai dengan Sekolah Menengah Umum/Kejuruan (*proportional random sampling technique*).





