

BAB V

KESIMPULAN, IMPLIKASI, DAN REKOMENDASI



A. KESIMPULAN

Dari hasil penelitian ini ada beberapa kesimpulan:

1. Reorganisasi yang dilakukan di lingkungan Dinas Pendidikan Kabupaten Sumedang dikelompokkan kedalam; a) penataan struktur, yaitu penggabungan dua instansi yang mengelola pendidikan, Departemen Pendidikan dan Dinas Pendidikan, menjadi satu wadah, Dinas Pendidikan; b) penataan tujuanm yaitu mereposisi tujuan kelembagaan Dinas Pendidikan sebagai pelaksana otonomi daerah untuk bidang pendidikan; c) penataan tugas, yaitu dengan digabungkannya pengurusan *man*, *money*, *material*, dan kurikulum menjadi satu; d) penataan fasilitas, fasilitas yang ada di dua lembaga digabung pengelolaannya, dialihfungsi dan ditataulang keberadaannya; dan e) penataan sumber daya manusia, meliputi mutasi dan rotasi staf yang ada di dalam dinas atau kedalam serta ke luar dinas pendidikan melalui pertimbangan aspek-aspek tertentu.
2. Mekanisme kerja yang meliputi perencanaan, pelaksanaan, koordinasid an komunikasi, serta pengawasan yang diberlakukan setelah



diimplementasikannya otonomi daerah menjadi lebih sedikit tahapannya, lebih mudah, simpel tetapi cukup rumit.

3. Kinerja aparat dinas dikategorikan tinggi, baik oleh sekolah sebagai stake holder/customer lembaga dinas, maupun oleh para pimpinan di lingkungan dinas. Kinerja yang dinilai adalah kinerja pekerjaan rutin, proses pemecahan masalah, dan inovasi.
4. Melalui korelasi Pearson didapat nilai korelasi antara reorganisasi dengan kinerja Pearson adalah +0,519 dengan signifikansi 0,016. Hal ini menandakan hubungan positif signifikan yang sedang-sedang saja. Dan bisa juga disimpulkan kita menolak hipotesis di atas karena nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05 atau kita menerima hipotesis kerja (H_1) bahwa *“Reorganisasi di lingkungan Dinas Pendidikan Kabupaten Sumedang berpengaruh terhadap kinerja staf”*
5. Melalui korelasi Pearson didapat nilai korelasi antara perubahan mekanisme kerja dengan kinerja Pearson adalah -0,225 dengan nilai signifikansi 0,327. Hal ini menandakan hubungan negatif tidak signifikan yang rendah. Dan bisa juga disimpulkan kita menerima hipotesis di atas karena nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05 yaitu *“Perubahan Reorganisasi di lingkungan Dinas Pendidikan Kabupaten Sumedang berpengaruh terhadap kinerja staf”*
6. Melalui korelasi Product Moment didapat nilai korelasi antara reorganisasi dan perubahan mekanisme kerja dengan kinerja adalah +0,624. Untuk menguji koefisien korelasi dilakukan tes F, yang didapat nilai 5,734 dengan signifikansi 0,012. Jika kita mengacu pada nilai probabilitas dapat

disimpulkan kita menolak hipotesis H_0 . Kesimpulannya, terdapat pengaruh yang signifikan antara reorganisasi dan perubahan mekanisme kerja terhadap kinerja staf. Sumbangan kedua variabel tersebut adalah 38,9% terhadap kinerja.

7. Melalui korelasi Pearson terbukti terdapat hubungan multikolenier antara variabel X_1 dengan X_2 . Didapat nilai korelasi antara reorganisasi dengan perubahan mekanisme kerja +0,530 dengan nilai signifikansi 0,013. Artinya, terdapat hubungan positif signifikan antara variabel reorganisasi dengan perubahan mekanisme kerja. Karena nilai probabilitas lebih kecil dari 0,05, kita menolak hipotesis nol.
8. Untuk meramal kinerja jika dikaitkan dengan reorganisasi dan perubahan mekanisme kerja, persamaan matematis yang bisa digunakan sebagai hasil dari analisis regresi adalah: $\hat{Y} = 3,048 + 0,811X_1 - 0,621X_2$

B. IMPLIKASI

Ada beberapa implikasi dari kesimpulan diatas, yaitu:

1. Penataan struktur kelembagaan, tujuan, tugas, fasilitas, serta sumber daya akan berpengaruh terhadap kinerja staf. Apakah itu kinerja pekerjaan-pekerjaan yang rutin dilakukan setiap hari, proses dan pola pemecahan masalah, serta kinerja dalam menghasilkan hal-hal yang baru.

2. Ketidakjelasan kebijakan serta ketidakmenentuan situasi sebagai dampak dari kebijakan itu berakibat tidak baik terhadap kinerja staf dan para pimpinan.
3. Restrukturisasi yang dilakukan tidak terlalu berdampak terhadap etos kerja para staf secara langsung, tetapi, sangat berpengaruh secara langsung dan tidak pada para pimpinan.
4. Anggapan pendeknya rentang pengawasan dari atas membuat suasana pekerjaan menjadi tidak nyaman lebih disebabkan adanya pola kepemimpinan dan pola pembuatan keputusan yang tidak fair diantara pemegang kekuasaan.
5. Penyingkatan tahapan pekerjaan, menjadi lebih mudah serta simpel memberikan kesempatan pada staf untuk berkinerja optimal.

C. REKOMENDASI

Dari penelitian ini, ada beberapa rekomendasi yang ditujukan pada dua pihak, pertama bagi para pimpinan di Dinas Pendidikan sebagai pembuat kebijakan;

1. Tidak ditemukan adanya mekanisme standar yang jelas dan terdokumentasikan serta disepakati/dipahami oleh semua staf pada tiap-tiap unit kerja. Mekanisme kerja biasanya mengacu pada “kebiasaan” yang sudah rutin di lakukan, sehingga pengukuran efektivitas kerja sulit dilakukan dan juga bisa membingungkan *customer* atau *stake holder* jika

berurusan dengan dinas. Ada beberapa kasus, untuk urusan yang sama, mekanisme yang harus dilalui bisa berbeda-beda antara satu urusan dengan urusan yang lain. Seharusnya, setiap urusan memiliki mekanisme standar yang tetap dan baku dan didokumentasikan, disosialisasikan, dan disepakati bersama. Semua pihak, dinas dan customer, harus sudah memahami akan mekanisme itu.

Solusinya, pada masing-masing unit sebaiknya dikembangkan mekanisme standar pelaksanaan tugas pokok yang juga disertai dengan penjelasan yang disepakati sebagai cara terbaik bagi kedua belah pihak (pengguna dan pihak dinas), dengan mengutamakan aspek kualitas pelayanan dan produk. Selain itu pula, penyediaan sarana pendukung yang memadai dan mudah diakses oleh semua staf bagi kelancaran penyelesaian tugas-tugas atau pelayanan pada pelanggan.

Dalam mengembangkan mekanisme standar, terlebih dahulu masing-masing pimpinan di tiap sub dinas ataupun seksi melakukan analisis pekerjaan (*job analysis*). Dari sana akan menghasilkan deskripsi pekerjaan (*job description*) yang akan menerangkan sejauh mana keterkaitan antara pekerjaan dengan aspek-aspek lainnya yang menentukan efektivitasnya. Setelah diperoleh rincian-rincian pekerjaan, ditentukan kondisi prasyarat yang menyebabkan pekerjaan itu bisa dilakukan, kemudian menentukan tahapan pekerjaannya secara sistematis. Setelah tahapan ditentukan, ditentukan pula siapa saja pihak yang harus

terlibat atau terkait dengan bidang pekerjaan tersebut. Kemudian ditentukan pula siapa yang bertanggung jawab memberikan persetujuan atas penyelesaian kegiatan tersebut (otorisatornya). Ada hal lain lagi yang perlu di jelaskan dalam menentukan mekanisme kerja ini, yaitu penentuan proses pemecahan masalah yang harus dihadapi ketika menemukan persoalan-persoalan. Ditentukan pula, bagaimana cara memecahkan, siapa yang harus ditemui atau melakukan, dan ditentukan sumber pendukung pemecahan tersebut.

2. Hampir 70% responden menyatakan bahwa tidak semua unit-unit yang ada sangat mendukung kelancaran pelaksanaan tugas-tugas mereka. Bidang yang ditangani oleh masing-masing unit tidak ditangani secara utuh di dalam lingkup unit tersebut, tetapi tersebar di beberapa unit. misalnya, untuk urusan perencanaan, ada di Sub Bagian Program dan Pelaporan. Untuk urusan Sarana dan Pra Sarana, ada di Sub Dinas Sarana dan Pra Sarana. Padahal, keberadaan masing-masing unit itu sedikit-banyak menghambat proses perencanaan dan pelaksanaan pekerjaan karena alasan teknis dan non teknis. Misalnya, miskoordinasi, mispersepsi, ketidaksesuaian data yang diminta, personal, dan lain-lain. Seharusnya, tiap-tiap unit memiliki rumah/kamar sendiri-sendiri untuk semua urusan. Karena, semakin banyak orang/pihak terlibat, semakin berat usaha koordinasi yang harus dikoordinasikan, apalagi, urusan yang ditangani tidak semua pihak menguasainya. Masing-masing sub dinas seharusnya

mengelola sendiri semua urusan/bidang secara mandiri, tidak terurai di banyak Sub Dinas atau Bagian.

Jalan keluaranya, lakukan restrukturisasi kelembagaan baru pada saat akan dikeluarkannya Perda Baru yang mengatur tentang perangkat organisasi Pemda. Fasilitasi tiap unit di dinas dengan semua bidang kerja yang dibutuhkan untuk kelancaran pelaksanaan tugas, agar mereka mengurus sendiri urusannya tanpa harus terpecah-pecah di banyak unit kerja.

Kongkritnya, sub dinas sarana pra sarana dan kurikulum dileburkan di tiap-tiap sub dinas. Masing-masing sub dinas (pendidikan usia dini dan dasar, pendidikan menengah dan kejuruan, dan pendidikan luas sekolah dan olah raga) memiliki unit yang mengurus sarana/prasarana dan kurikulumnya sendiri-sendiri. Selain itu, unit yang ada di bagian tata usaha, yaitu sub bag program dan pelaporan juga disebarkan di tiap sub dinas.

3. Upaya peningkatan keterampilan dan kemampuan/kompetensi staf kurang intens dilakukan. Kalaupun ada, kalau tidak merupakan inisiatif pribadi, pasti program pemerintahan propinsi atau pusat. Inisiatif dari pihak Pemda ataupun khususnya Dinas Pendidikan, selama otonomi daerah bisa dikatakan tidak ada. Padahal, belum tentu semua upaya peningkatan kompetensi tadi sesuai dengan kebutuhan di daerah. Jika upaya pengembangan dilakukan oleh pemerintah daerah, kemungkinan tingkat efektivitas kegiatan akan tinggi, karena pemerintah daerah lebih

memahami kebutuhannya sendiri. Mengingat kinerja para staf dinas hanya pada tataran diatas cukup, tidak *excellent*. Untuk bisa bersaing, minimal sejajar dengan daerah-daerah yang maju kualitas sumber daya manusia dinas pendidikan harus dalam kategori terbaik.

Mengingat pentingnya pengembangan kapasitas (*capacity building*) bagi efektivitas pekerjaan dan produktivitas kerja lembaga, sebaiknya intensitas pengembangan sumber daya manusia dalam hal penambahan dan peningkatan kemampuan dan pengetahuan staf untuk ditingkatkan lebih intens dan terencana dengan baik. Selain itu, keberadaan perguruan tinggi di wilayah kota Sumedang bisa dijadikan modal dasar minimal untuk meningkatkan kinerja staf melalui peningkatan kapasitas staf. Usaha kerja sama saling menguntungkan bisa dilakukan dengan pihak lembaga, yang nota bene para petinggi dari perguruan tinggi di Sumedang itu banyak diisi oleh kalangan birokrat Pemerintah Daerah Kabupaten Sumedang.

4. Responden banyak yang mengakui, tidak semua tugas atau perintah yang harus dijalankan sesuai dengan bidang kerja, atau “uraian pekerjaan” yang dibebankan. Kadang-kadang, mereka mendapat tugas dari pimpinan atau unit yang tertinggi di luar dari fungsi dan tugas pokoknya. Selain itu, kadang penugasan-penugasan itu tidak sesuai dengan kapabilitas, kompetensi, atau kewenangan si penerima tugas.

Seharusnya, penugasan-penugasan yang diberikan pada bawahan atau sub unit harus disesuaikan dengan kewenangan, kapabilitas, dan kompetensi si

penerima tugas. Ini tentu akan berakibat selain pada efektivitas pelaksanaan tugas yang diberikan, malah akan mengganggu kelancaran tugas si penerima tugas.

Tugas-tugas yang dibebankan selayaknya disesuaikan dengan bidang kerja dan keahlian yang dimiliki oleh si penerima tugas. Pimpinan harus memahami kondisi dan kemampuan bawahan/sub unit ketika akan mendelegasikan wewenang, atau memerintahkan suatu tugas.

5. Sebagian pimpinan, juga para staf mengakui, bahwa sistem penunjukan orang untuk menduduki suatu jabatan dengan cara yang sekarang terjadi di Dinas kurang mendukung terhadap produktivitas kerja. Jika hanya melulu berdasar atas restu pimpinan, atau karena 'perkenan hati', loyalitas, atau primordialisme lainnya itu tidak menciptakan persaingan sehat diantara kandidat atau pra staf yang cocok menduduki suatu jabatan. Ini menciptakan kondisi tidak sehat diantara staf. Mereka mengakui, pimpinan yang didrop dari atas (bahkan bisa berasal dari luar dinas itu sendiri) kurang bisa diterima, selain mengacu pada aspek profesionalisme dan kemampuan kerja, mereka merasa dirampas haknya.

Seharusnya, mekanisme penunjukkan orang atau staf untuk menduduki suatu jabatan mengacu pada mekanisme yang berlaku dan disepakati oleh semua warga di dinas. Mekanisme *fit and proper test* yang pernah dijalankan bisa dijadikan jalan tengah. Selain itu, dengan memberikan penghargaan dan pengakuan pada staf yang layak, tentu semua orang akan

berlomba menjadi yang terbaik dengan cara-cara yang baik pula. Kita tentu teringat teori motivasinya dari Maslow, McClelland, atau Herzberg yang semuanya mengatakan bahwa semua orang ingin dihargai dan dapat pengakuan. Jika keinginan itu tercapai, maka tentu akan berdampak baik terhadap kinerja atau produktivitas mereka secara keseluruhan. Dalam teori manajemen sumber daya manusia, kita juga bisa memanfaatkan peta atau skema persediaan manajer yang disarankan oleh Koontz dan kawan-kawan (buku kedua, 1994:10). Secara dini, para pimpinan di dinas maupun di tingkat kabupaten telah memiliki banyak informasi tentang proyeksi orang untuk menduduki jabatan dengan kriteria-kriteria profesional tertentu di masa yang akan datang.

6. Hampir semua kalangan pimpinan di Dinas mengakui, dengan semakin pendeknya rentang kendali dan proses atau pihak yang terlibat dalam pembuatan keputusan, membuat pekerjaan menjadi tidak nyaman. Mereka ketakutan akan kehilangan jabatan atau posisi secara tiba-tiba dengan sebab yang belum tentu jelas. Sebaiknya, mekanisme kerja yang lebih pendek ini tidak seharusnya melulu digunakan untuk mengambil kebijakan-kebijakan yang sifatnya membuat tidak aman aparat di lapangan (di dinas / instansi), tetapi lebih tepat digunakan untuk mengambil kebijakan-kebijakan yang sifatnya perbaikan kinerja atau kualitas keluaran yang dihasilkan aparat.

Untuk mengikis ketakutan-ketakutan atau rasa tidak aman akan memegang suatu posisi atau jabatan, mekanisme pengawasan yang transparan, menanggalkan cara-cara tangan besi dalam memberikan teguran atau hukuman pada bawahan sebaiknya dilakukan. Perlakuan manusiawi dan pengakuan akan hakikat diri dan kredibilitas personal sudah sewajarnya dilakukan di lembaga seprofesional dinas. Alasan-alasan politis untuk menggeser orang atau posisi sebaiknya tidak diterapkan untuk unit-unit pelaksana teknis, tentu ini akan berdampak pada proses dan kualitas pelayanan pada masyarakat.

7. Rata-rata responden staf mengakui bahwa mekanisme kerja di Dinas Pendidikan Kabupaten Sumedang semenjak diterapkan kebijakan otonomi daerah menjadi lebih sedikit tahapannya, lebih mudah, tetapi rumit. Kerumitan ini terjadi karena banyak fungsi yang harus dilakukan atau dijalani suatu unit harus terkait dengan banyak sub dinas atau bagian lain. Akibatnya pekerjaan menjadi terlalu banyak melibatkan banyak unit dan berdampak pula pada proses koordinasi dan efektivitas dan efisiensi pelaksanaan tugas.

Untuk lebih memperbaiki suasana seperti itu, sebaiknya Para pimpinan di lingkungan dinas perlu melakukan analisis atas pekerjaan para staf secara lebih lanjut di tiap sub dinas atau seksi atau urusan. Hal ini diperlukan untuk mengurangi tingkat kerumitan pekerjaan yang dihadapi para staf. Hal ini akan berkaitan erat dengan rekomendasi yang paling pertama

disarankan, reorganisasi. Tingkat kerumitan ini akan diuraikan dan dipersingkat melalui kegiatan reorganisasi yang disarankan pada rekomendasi nomor 1 di atas.

8. Hampir semua pimpinan di tiap unit mengakui bahwa jumlah tenaga di Dinas dikategorikan agak berlebih. Selain itu, jumlah staf dengan kualifikasi pendidikan yang tidak menunjang secara langsung tugas-tugas dinas pendidikan cukup signifikan banyak. Banyak staf yang berlatar belakang pendidikan bukan bidang pendidikan mengisi unit-unit yang berkaitan dengan bidang yang menangani pelaksanaan proses belajar di sekolah. Selain itu, walaupun ada staf yang berlatar belakang pendidikan, bukan latar belakang pendidikan yang berkaitan langsung dengan pengelolaan bidang-bidang pendidikan. Kebanyakan mereka berlatar belakang pendidikan bidang studi/mata pelajaran di sekolah.

Seharusnya, di era teknologi sekarang ini, proses penghematan tenaga bisa dilakukan untuk beberapa bidang-bidang tertentu. Pemanfaatan teknologi komputer seharusnya harus bisa menangani beberapa tugas rutin yang cukup banyak menyita jumlah orang. Selain itu, sebaiknya beban kerja dengan jumlah tenaga harus seimbang. Jika jumlah orang berlebih, tentu ini akan memberatkan struktur keorganisasian, selain merepotkan penilaian, koordinasi dan pengawasan, ini juga merupakan beban yang cukup berat dalam hal pemeliharannya.

Profesionalisasi seharusnya sudah selayaknya mendapat porsi perhatian yang cukup besar. Jika bidang pendidikan di Sumedang ingin terdepan, tentu kualitas orang/staf yang mengelola pendidikan juga harus profesional. Staf yang mengerti dan paham serta mendapat pendidikan yang cukup di bidang administrasi pendidikan tentu akan sangat membantu tugas-tugas di dinas pendidikan karena dinas mengurus/mengelola pendidikan, bukan menyelenggarakan pendidikan.

Untuk masalah ini, disarankan agar selain pendistribusian pekerjaan merata di tiap dinas. Juga, dipikirkan ide untuk mengirimkan para staf yang asalnya dari sekolah atau yang memiliki sertifikat bertugas mengajar di sekolah (Akta mengajar) karena banyak sekolah terutama di tempat terpencil kekurangan guru.

Kedua, bagi para pengguna atau para peneliti yang tertarik meneliti di bidang yang sama. Ada banyak topik yang masing-masing belum tergalikan dalam penelitian ini, yaitu:

1. Evaluasi dan penelitian terhadap perjalanan otonomi daerah secara umum masih kurang intens dilakukan, apalagi dengan berubahnya Undang-undang yang memayunginya, dipastikan peta pelaksanaan otonomi daerah mengalami perubahan-perubahan.
2. Mekanisme standar pelayanan publik untuk tiap-tiap jabatan atau unit kerja di tiap-tiap dinas, khususnya dinas pendidikan.
3. Job analysis untuk setiap unit kerja di Dinas Pendidikan.

4. Pengaruh reorganisasi dan perubahan mekanisme kerja terhadap para pimpinan.
5. Upaya pengisian jabatan apabila dikaitkan dengan *good governance*, profesionalisme, di era otonomi daerah.
6. Kegiatan-kegiatan perubahan kelembagaan lainnya dalam kerangka pikir otonomi daerah hubungannya dengan produktivitas lembaga atau individu.







