

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Indonesia telah melaksanakan desentralisasi pemerintahan sejak 1 Januari 2001, berlandaskan Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999 tentang Pemerintah Daerah yang telah direvisi dengan Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004, dan Peraturan Pemerintah Nomor 25 Tahun 2000 tentang Kewenangan Pemerintah dan Kewenangan Propinsi sebagai daerah Otonom. Kota/kabupaten diberi kewenangan untuk mengatur dan mengurus urusan pemerintahan dan kepentingan masyarakatnya dengan tetap berpedoman pada peraturan perundangan-undangan yang berlaku. Salah satu konsekuensi implementasi kebijakan tersebut adalah pelaksanaan reorganisasi kantor-kantor dinas di kota/kabupaten termasuk kantor dinas pendidikan kota Yogyakarta menjadi unsur pelaksana pemerintah daerah.

Reorganisasi kantor dinas pendidikan kota Yogyakarta menghasilkan perubahan struktur organisasi dan tata kerja dinas, serta nama baru dinas yaitu Dinas Pendidikan dan Pengajaran Kotamadya Yogyakarta yang ditetapkan dengan Peraturan Daerah Kota Yogyakarta Nomor 22 Tahun 2000 tentang Pembentukan, Susunan Organisasi dan Tata Kerja Dinas Pendidikan dan Pengajaran. Pembentukan Dinas Pendidikan dan Pengajaran Kotamadya Yogyakarta ini menggabungkan dua kantor dinas yaitu Kantor Departemen Pendidikan Nasional (Kandep Diknas) dengan Kantor Cabang Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kotamadya Yogyakarta. Dalam perkembangannya, Dinas

Pendidikan dan Pengajaran Kotamadya Yogyakarta melaksanakan reorganisasi lagi pada tahun 2005 yang ditetapkan dengan Peraturan Daerah Nomor 12 Tahun 2005 tentang Pembentukan Susunan Organisasi dan Tata Kerja Dinas Pendidikan. Salah satu hasilnya adalah perampingan struktur organisasi Dinas Pendidikan Kota Yogyakarta pada Sub Bagian/Sub Dinas/Unit yang sebelumnya secara keseluruhan berjumlah 24 menjadi 18 Sub Bagian/Seksi/Unit.

Reorganisasi Dinas Pendidikan Kota Yogyakarta tersebut merupakan penataan ulang struktur organisasi (unit-unit/fungsi-fungsi) serta tata kerja dinas agar semakin sesuai dengan kedudukan, fungsi dan perannya di era otonomi daerah. Dinas Pendidikan Kota Yogyakarta berfungsi sebagai pengelola dan fasilitator pendidikan di daerahnya di bawah koordinasi pemerintah kota Yogyakarta. Oleh karena itu, peran Dinas Pendidikan Kota Yogyakarta menjadi sangat besar dan strategis dalam meningkatkan mutu pendidikan di kota Yogyakarta. Dinas Pendidikan Kota Yogyakarta adalah perencana, pembina, pengendali serta penilai pendidikan di wilayahnya. Struktur organisasi dan tata kerja Dinas Pendidikan Kota Yogyakarta yang tepat akan mendukung kelancaran pelaksanaan peran dan fungsinya tersebut.

Saat ini, pengelolaan pendidikan di semua tingkat yaitu pada satuan pendidikan, pemerintah daerah, sampai dengan pemerintah pusat, harus berpedoman pada PP Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan yang merupakan operasionalisasi UU Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional. Standar Nasional Pendidikan adalah kriteria minimal

tentang sistem pendidikan di seluruh wilayah hukum Negara Kesatuan Republik Indonesia. Standar ini berfungsi sebagai dasar dalam perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan yang pendidikan. Tujuannya adalah untuk menjamin mutu pendidikan secara nasional yang pengelolaannya telah didesentralisasikan.

Standar pengelolaan pendidikan pada tingkat Kota/Kabupaten dalam PP tersebut secara tegas dituangkan pada Bab VIII pasal 59 ayat 1 dan 2. Mengacu pada pasal tersebut, pemerintah daerah harus menyusun rencana kerja tahunan bidang pendidikan dengan memprioritaskan program: wajib belajar, peningkatan angka partisipasi pendidikan untuk jenjang pendidikan menengah, penuntasan pemberantasan buta aksara, penjaminan mutu pada satuan pendidikan, baik yang diselenggarakan oleh Pemerintah Daerah maupun masyarakat, peningkatan status guru sebagai profesi, akreditasi pendidikan, peningkatan relevansi pendidikan terhadap kebutuhan masyarakat, dan pemenuhan standar pelayanan minimal (SPM) bidang pendidikan. Untuk itu, dibutuhkan aparat daerah khususnya aparat Dinas Pendidikan Kota/Kabupaten yang bermutu yaitu kompeten dan profesional untuk mengelola sumber daya pendidikan dengan efektif dan efisien

Tangkisilan (2005: 189) menyebutkan tiga kualifikasi minimal yang harus dimiliki aparatur pemerintahan dalam manajemen pembangunan yaitu *pertama*, melekatnya sifat-sifat loyalitas, dedikasi, motivasi kerja dalam mengemban tugas-tugasnya; *kedua*, dimilikinya kemampuan dan keahlian profesional, *ketiga*, dilaksanakannya sikap-sikap mental yang berorientasi pada etos kerja yang tertib, jujur, disiplin, produktif, dan bekerja tanpa pamrih. Hal senada dikemukakan Ismail Nawawi (2000) bahwa aparat pemerintah dituntut untuk menguasai berbagai keahlian, baik keahlian manajerial maupun keahlian keterampilan

teknikal, serta kemampuan kepemimpinan yang berorientasi lebih mengutamakan kepentingan masyarakat yang dilayani agar mampu memberikan pelayanan prima kepada masyarakat.

Dinas Pendidikan Kota Yogyakarta membutuhkan sumber daya manusia yang bermutu. Namun, pelaksanaan reorganisasi dinas pendidikan, tidak dapat dihindari, menimbulkan perubahan pada kondisi dan situasi komponen-komponen Dinas Pendidikan Kota Yogyakarta, termasuk personilnya. Penggabungan dua kantor dinas menyebabkan personil Dinas Pendidikan Kota Yogyakarta berasal dari dua kantor tersebut. Jika para personil mendapatkan posisi atau jabatan baru yang berbeda dari sebelumnya maka mungkin terjadi ketidaksesuaian antara pengetahuan, pengalaman, pendidikan, keterampilan dan lain-lain yang dimiliki dengan tugas pekerjaan yang diemban. Selain itu, reorganisasi juga menimbulkan pergeseran posisi atau jabatan, perubahan budaya dan iklim kerja, jumlah dan jenis pekerjaan, mekanisme kerja baru, dan lain-lain bagi para personil Dinas Pendidikan Kota Yogyakarta. Semua itu mungkin berpengaruh pada proses maupun capaian kerja mereka. Oleh karena itu, perlu pengkajian kondisi sumber daya manusia Dinas Pendidikan Kota Yogyakarta terutama berkaitan dengan mutu dan kinerjanya.

Suharsimi Arikunto (2005: 58) mengemukakan bahwa penggabungan dua Kantor Dinas menjadi Dinas Pendidikan Kota/Kabupaten menyebabkan perlunya pengkajian situasi dan kondisi sumber daya manusia Dinas Pendidikan terutama pejabat strukturalnya agar Dinas Pendidikan mampu melaksanakan tugasnya dengan baik. Adapun aspek-aspek pejabat struktural Dinas Pendidikan Kota/Kabupaten yang perlu dikaji antara lain: 1) asal personil yang menduduki kepala unit atau sub unit yang ada dalam struktur organisasi, 2) kesesuaian antara

tugas dan fungsi yang harus diemban dengan latar pendidikan dan pengalaman kerja, 3) upaya untuk melakukan penilaian terhadap kompetensi mereka, cara dan instrumen yang digunakan, dan 4) upaya untuk melakukan pembinaan dan peningkatan kualitas kerja sesuai dengan tuntutan reformasi, dan otonomi daerah, atau dengan kata lain, sudahkah mereka diarahkan pada pencapaian prinsip “*good governance*”.

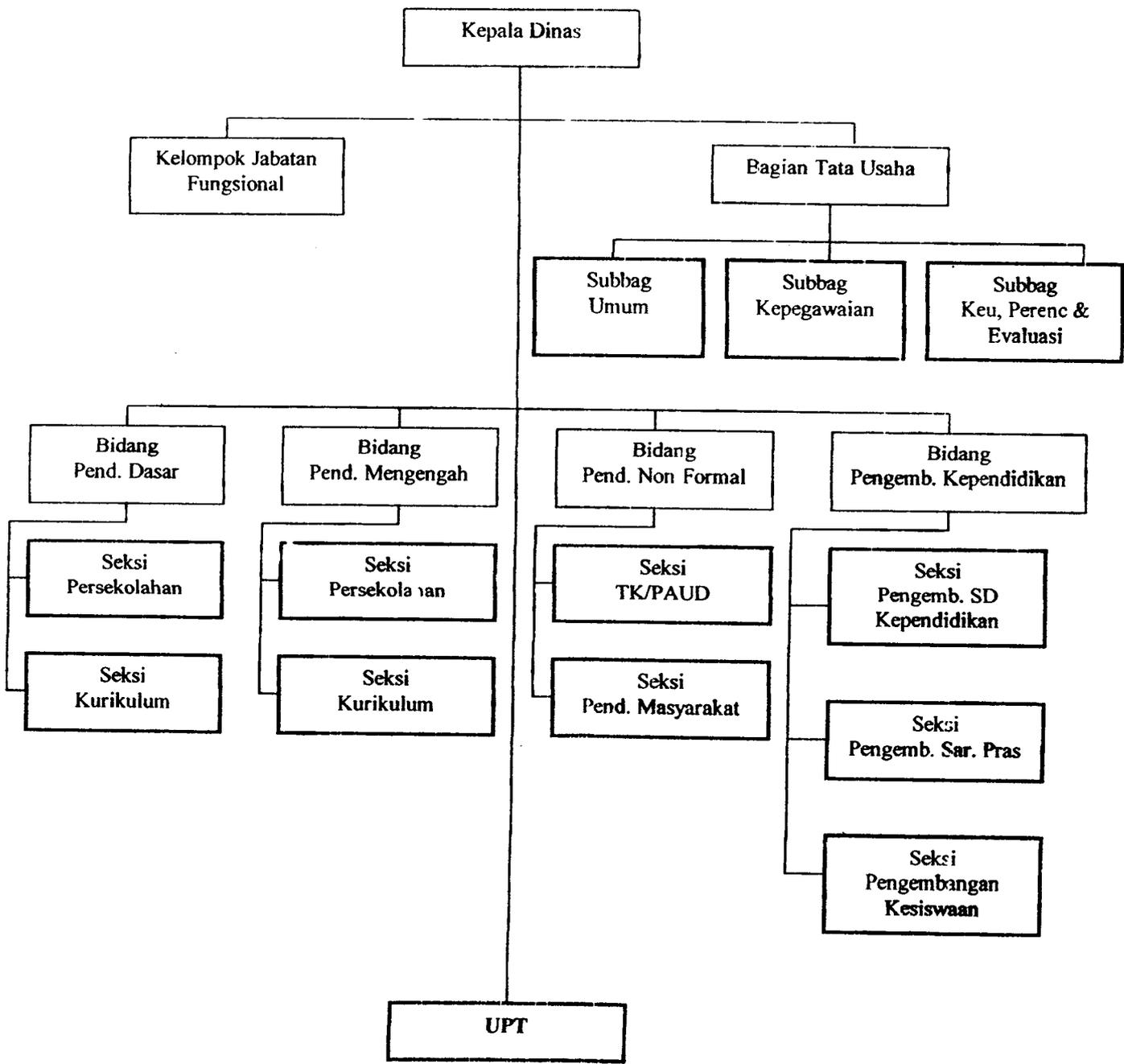
Pejabat struktural merupakan sebagian sumber daya manusia Dinas Pendidikan Kota Yogyakarta yang jumlahnya kecil namun berperan strategis dalam menentukan arah dan keberhasilan dinas. Mereka adalah para manajer sekaligus pemimpin unit/dinas sehingga mutu dan kinerja mereka akan berdampak pada kinerja kelompok (yang dipimpinnya) yang berujung pada kinerja dinas. Salisbury (1996: 149) mengatakan bahwa “*Without quality leadership and skillful management, even the ideas are never implemented. Without good management and on going support for their leader, those lower in the organization become disillusioned in time, cease to continue the change effort*” (Upaya memperbaiki kualitas dalam satu organisasi sangat ditentukan oleh mutu kepemimpinan dan manajemen yang efektif. Dukungan dari bawah hanya muncul secara berkelanjutan ketika pimpinannya benar-benar berkualitas dan unggul). Sanusi dalam Idochi Anwar (2004: 47) berpendapat senada bahwa peningkatan dalam besarnya organisasi dan usaha pendidikan akan meminta perubahan-perubahan mendasar pada semua aspek dan tingkat administrasinya serta peningkatan dalam kemampuan teknik manajerial pejabatnya. Tangkisilan (2005: 184) secara tegas mengatakan bahwa sumber daya manusia dan kepemimpinan merupakan faktor penting yang mempengaruhi kinerja birokrasi publik di daerah disamping faktor struktur organisasi. Sumber daya manusia penting karena merupakan faktor

penggerak organisasi sekaligus instrumen hidup yang berhubungan dengan pelanggan dan tingkat kinerja organisasi, sedangkan kepemimpinan sangat penting karena dalam aktivitas suatu organisasi, tidak semua kegiatan diatur oleh deskripsi pekerjaan (*job description*), sehingga membutuhkan keputusan-keputusan untuk menjembatani kekosongan yang terjadi dalam suatu organisasi. Sebagaimana juga dikemukakan oleh Suharsimi Arikunto (2005: 58) bahwa peran baru Dinas Pendidikan Kota/Kabupaten menuntut ketersediaan sumber daya manusia Dinas Pendidikan terutama pejabat strukturalnya yang memahami pendidikan dan memiliki kemampuan andal, cermat, cerdas, kreatif, dan berjiwa perjuangan.

Sebagian dari pejabat struktural Dinas Pendidikan Kota Yogyakarta yang berperan besar bagi keberhasilan dinas adalah para pejabat struktural eselon IV. Mereka adalah para Kepala Sub Bagian, Kepala Seksi, dan Kepala Unit yang berkedudukan sebagai manajer terbawahi. Mereka berwenang membuat keputusan/kebijakan unit, bertanggung jawab dalam pengelolaan sumber daya unit, serta berhubungan langsung dengan para staf pelaksana. Mereka bertugas mengoperasionalkan kebijakan dinas dari manajemen yang lebih tinggi dan mempertanggungjawabkannya. Oleh karena itu, kemampuan kepemimpinan, *managerialship*, dan kinerja mereka merupakan sebagian dari faktor-faktor yang menentukan keberhasilan implementasi kebijakan dinas dan juga kinerja pegawai (staf pelaksana) dinas. Kedudukan para pejabat struktural eselon IV Dinas Pendidikan Kota Yogyakarta dalam struktur organisasi Dinas Pendidikan disajikan dalam gambar 1.1 berikut.

STRUKTUR ORGANISASI DINAS PENDIDIKAN KOTA YOGYAKARTA

Perda Nomor 12 Tahun 2005



Gambar 1.1 Struktur Organisasi Dinas Pendidikan Kota Yogyakarta.



tersediaan sumber daya manusia yang bermutu dan berkinerja tinggi di Pendidikan Kota/Kabupaten terlebih untuk para pejabat strukturalnya sangat dibutuhkan. Namun, secara umum realitanya masih jauh dari harapan. Kompas, Selasa 3 Mei 2005 memberitakan bahwa Departemen Pendidikan Nasional, menurut laporan Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) tahun 2003, merupakan departemen terkorup setelah Departemen Agama. Korupsi dalam dunia pendidikan, menurut laporan *Indonesian Corruption Watch*, dilakukan secara bersama-sama dalam berbagai jenjang, dari tingkat sekolah, dinas, sampai departemen. Guru, Kepala Sekolah, Kepala Dinas, dan seterusnya masuk dalam jaringan korupsi. Sekolah yang diharapkan menjunjung nilai-nilai kejujuran justru mempertontonkan kepada siswanya praktik-praktek korupsi.

Korupsi dana pendidikan menyangkut baik dana pemerintah maupun dana yang langsung ditarik dari masyarakat. Investigasi *ICW* dalam pengadaan buku pelajaran di beberapa daerah menunjukkan bahwa korupsi pendidikan masih jalan terus. ...Korupsi dilakukan sejak proses pengambilan keputusan, pengadaan buku tidak melalui tender, hingga distribusi buku ke sekolah. Ujung-ujungnya banyak siswa tidak menerima buku. Itu pun kalau tidak buku yang diterima jumlah halamannya berkurang, bahkan tidak bisa dipakai sama sekali.

Kinerja kalangan eksekutif di kabupaten Blora termasuk bupatinya juga mengecewakan. Kekecewaan itu menyangkut banyaknya proyek pembangunan yang belum dilaksanakan. Di bidang pendidikan, proyek pembangunan yang belum terlaksana antara lain pada sektor pembangunan rehabilitasi gedung taman kanak-kanak (TK), sekolah dasar (SD) yang banyak rusak berat, madrasah

ibtidaiyah (MI), sekolah menengah pertama (SMP), sekolah menengah umum (SMU), sanggar kegiatan belajar (SKB), dan pengalihan dana pembangunan SMU sebesar 300 juta di Kecamatan Menden dengan alasan asas pemerataan. (www.kompas.com/kompas-cetak/0311/06/jateng/673074). Laporan BPK dalam Kompas Interaktif, Selasa 6 Juni 2006 dalam www.tempointeraktif.com/hg/jakarta/2006/06/06/brk menemukan 56 penyimpangan sebesar Rp 25,984 miliar di Dinas Pendidikan Menengah dan Tinggi DKI Jakarta khusus kinerja dinas pada tahun anggaran 2004. Penyimpangan di Dinas Pendidikan Menengah dan Tinggi dibagi ke dalam dua kategori yaitu *pertama*, penyimpangan terhadap azas kehematan, jumlah kasusnya mencapai 33 dengan nilai pemborosan sekitar Rp 5,713 miliar; *kedua* adalah penyimpangan yang mengakibatkan tak tercapainya tujuan program, jumlahnya kasusnya mencapai 33 dengan nilai penyimpangan sekitar Rp 20,271 miliar.

Field reports yang dipublikasikan oleh <http://www.SMERU.or.id> tentang kinerja aparat pemerintah di berbagai daerah, yang juga bisa menggambarkan kinerja aparat pemerintah bidang pendidikan, setelah pelaksanaan desentralisasi dan otonomi daerah menunjukkan masih memprihatinkan dan perlu upaya peningkatan. Temuan menunjukkan bahwa kinerja aparat di berbagai daerah yaitu Sumatera Utara, Sumba Timur dan NTT, Kabupaten Magetan Propinsi Jawa Timur, Kabupaten Kudus Propinsi Jawa Tengah, Kabupaten Sukabumi Propinsi Jawa Barat, dan Kota Bandar Lampung masih rendah bahkan sebagian menurun. Salah satu faktor penyebabnya adalah masih rendahnya kualitas SDM dan



kinerjanya yang tidak memadai. Selain itu kelebihan stok pejabat struktural juga menyebabkan turunnya kinerja para pejabat struktural di daerah yang tidak kebagian posisi. Kesimpulan hasil penelitian tersebut adalah bahwa selama dua tahun pelaksanaan desentralisasi dan otonomi daerah belum ada tanda-tanda kecenderungan pelayanan pemerintah kepada masyarakat akan menjadi lebih baik.

Latar belakang perubahan kondisi sumber daya manusia Dinas Pendidikan Kota Yogyakarta di era otonomi daerah, peran penting pejabat struktural eselon IV bagi Dinas Pendidikan Kota Yogyakarta dan juga berbagai hasil penelitian kinerja aparat pemerintah daerah yang masih rendah mendorong penelitian tentang “Kinerja pejabat struktural Eselon IV dilihat dari keterampilan manajerial dan motivasi kerjanya di Dinas Pendidikan Kota Yogyakarta” ini.

B. Identifikasi dan Batasan Masalah

Berdasarkan pada latar belakang masalah tersebut, selanjutnya dapat diidentifikasi permasalahan-permasalahan berkaitan dengan pejabat struktural eselon IV Dinas Pendidikan Kota Yogyakarta sebagai berikut.

1. Pemahaman pejabat struktural eselon IV mengenai tugas pokok dan fungsinya.
2. Kesesuaian antara latar belakang pendidikan pejabat struktural eselon IV dengan tugas pokoknya.
3. Kesesuaian antar pengalaman kerja pejabat struktural eselon IV dengan tugas pokoknya.
4. Pengetahuan pejabat struktural eselon IV tentang tugas pokoknya.

5. Keterampilan yang dimiliki pejabat struktural eselon IV berkaitan dengan jabatan dan tugas pokoknya.
6. Kebijakan sistem rekrutmen, seleksi dan penempatan pejabat struktural eselon IV.
7. Manajemen kinerja pejabat struktural eselon IV.
8. Sistem pembinaan dan pengembangan pejabat struktural eselon IV.
9. Sikap dan perilaku kerja yang meliputi motivasi, semangat, dan disiplin kerja pejabat struktural eselon IV.
10. Kinerja dan produktivitas pejabat struktural eselon IV.

Hasil identifikasi tersebut menunjukkan bahwa permasalahan pejabat struktural eselon IV banyak dan luas. Oleh karena itu, penelitian ini dibatasi pada *deskripsi* tentang keterampilan manajerial, motivasi kerja dan kinerja pejabat struktural eselon IV serta *saling hubungan dan pengaruh* antar ketiga variabel tersebut. Hal ini didasarkan pada pertimbangan bahwa kinerja pejabat struktural IV merupakan faktor yang menentukan keberhasilan (kinerja) dinas, sedangkan keterampilan manajerial dan motivasi kerja merupakan unsur-unsur yang harus dimiliki oleh para pejabat struktural eselon IV untuk mampu berkinerja baik. Pertimbangan lainnya adalah berkaitan dengan keterbatasan waktu, dana dan tenaga peneliti dalam melaksanakan penelitian.

C. Rumusan Masalah

Berdasarkan pada identifikasi dan batasan masalah tersebut, selanjutnya dirumuskan masalah penelitian sebagai berikut.

1. Bagaimana keterampilan manajerial pejabat struktural eselon IV di Dinas Pendidikan Kota Yogyakarta?
2. Bagaimana motivasi kerja pejabat struktural eselon IV di Dinas Pendidikan Kota Yogyakarta?
3. Bagaimana kinerja pejabat struktural eselon IV di Dinas Pendidikan Kota Yogyakarta?
4. Seberapa besar pengaruh keterampilan manajerial terhadap kinerja pejabat struktural eselon IV di Dinas Pendidikan Kota Yogyakarta?
5. Seberapa besar pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pejabat struktural eselon IV di Dinas Pendidikan Kota Yogyakarta?
6. Seberapa besar pengaruh secara bersama-sama keterampilan manajerial dan motivasi kerja terhadap kinerja pejabat struktural eselon IV di Dinas Pendidikan Kota Yogyakarta?
7. Apakah ada saling pengaruh keterampilan manajerial dengan motivasi kerja pejabat struktural eselon IV di Dinas Pendidikan Kota Yogyakarta?

D. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah tersebut, secara khusus penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hal-hal berikut.

1. Tingkat keterampilan manajerial pejabat struktural eselon IV di Dinas Pendidikan Kota Yogyakarta.
2. Tingkat motivasi kerja pejabat struktural eselon IV di Dinas Pendidikan Kota Yogyakarta.

3. Tingkat kinerja pejabat struktural eselon IV di Dinas Pendidikan Kota Yogyakarta.
4. Pengaruh keterampilan manajerial terhadap kinerja pejabat struktural eselon IV di Dinas Pendidikan Kota Yogyakarta.
5. Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pejabat struktural eselon IV di Dinas Pendidikan Kota Yogyakarta.
6. Pengaruh secara bersama-sama keterampilan manajerial dan motivasi kerja terhadap kinerja pejabat struktural eselon IV di Dinas Pendidikan Kota Yogyakarta.
7. Ada tidaknya hubungan antara keterampilan manajerial dengan motivasi kerja pejabat struktural eselon IV di Dinas Pendidikan Kota Yogyakarta.

E. Kegunaan Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kegunaan baik teoritis maupun praktis.

1. Kegunaan teoritis
 - a. Sebagai bahan pengayaan ilmu administrasi/manajemen pada umumnya dan administrasi pendidikan pada khususnya berkaitan dengan konsep kinerja, keterampilan manajerial dan motivasi kerja pegawai.
 - b. Sebagai bahan pertimbangan pelaksanaan penelitian pendidikan terutama bidang manajemen sumber daya manusia pendidikan dalam rangka peningkatan kinerja pegawai.
2. Kegunaan praktis

- a. Sebagai bahan pertimbangan bagi Dinas Pendidikan Kota Yogyakarta khususnya dan semua Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota pada umumnya dalam melaksanakan upaya-upaya pengembangan keterampilan manajerial, motivasi kerja dan kinerja pejabat strukturalnya khususnya pejabat struktural eselon IV.
- b. Sebagai bahan pertimbangan bagi Dinas Pendidikan Kota Yogyakarta dalam melaksanakan manajemen sumber daya manusia yang efektif.
- c. Memberikan alternatif strategi peningkatan mutu layanan pendidikan Dinas Pendidikan Kota Yogyakarta kepada masyarakat melalui upaya peningkatan mutu dan kinerja pejabat strukturalnya dalam hal ini pejabat struktural eselon IV.

F. Definisi Operasional

Penelitian ini terdiri dari dua variabel bebas yaitu keterampilan manajerial dan motivasi kerja, serta satu variabel terikat yaitu kinerja. Berikut adalah definisi operasional untuk masing-masing variabel tersebut agar diperoleh pemaknaan yang sama.

1. Kinerja adalah capaian atau prestasi kerja pejabat struktural eselon IV dalam melaksanakan tugas pekerjaannya yang meliputi kinerja teknis dan kinerja perilaku (Bernaddin & Russel: 1999, LAN: 1992, Schuler: 1987).
2. Keterampilan manajerial adalah keterampilan pejabat struktural eselon IV dalam melaksanakan tugas pekerjaannya yang meliputi keterampilan konseptual, manusiawi dan teknis (Robert L. Katz: 1970 dan Robbins: 2002).

3. Motivasi kerja adalah dorongan dalam diri pejabat struktural eselon IV untuk melaksanakan tugas pekerjaannya dengan baik yang meliputi dorongan berprestasi dan kekuasaan (MC Clelland: 1961).

G. Asumsi

Menurut Suharsimi Arikunto (2000) asumsi atau anggapan dasar adalah “sebuah titik tolak pemikiran yang kebenarannya diterima oleh penyelidik” atau “suatu hal yang diyakini kebenarannya oleh peneliti yang harus dirumuskan dengan jelas”. Asumsi dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Keberhasilan implementasi otonomi daerah mensyaratkan kondisi aparat pemerintah daerah yang bermutu.
2. Kinerja aparat pemerintah daerah yang baik merupakan salah satu penentu kinerja lembaga/dinas pemerintah daerah yang tinggi.
3. Dua faktor dari banyak faktor yang mempunyai pengaruh langsung terhadap kinerja individu adalah motivasi dan keterampilan.

H. Hipotesis

Berdasarkan pada rumusan masalah dan asumsi penelitian ini, selanjutnya dirumuskan hipotesis sebagai berikut.

1. Hipotesis nihil (H_0) merupakan simbolisasi dari hipotesis nihil, yaitu hipotesis yang meniadakan pengaruh antar variabel. H_0 dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

- a. Tidak terdapat pengaruh yang positif dan signifikan keterampilan manajerial terhadap kinerja pejabat struktural eselon IV di Dinas Pendidikan Kota Yogyakarta.
 - b. Tidak terdapat pengaruh yang positif dan signifikan motivasi kerja terhadap kinerja pejabat struktural eselon IV di Dinas Pendidikan Kota Yogyakarta.
 - c. Tidak terdapat pengaruh yang positif dan signifikan keterampilan manajerial dan motivasi kerja secara bersama-sama terhadap kinerja pejabat struktural eselon IV di Dinas Pendidikan Kota Yogyakarta.
 - d. Tidak terdapat hubungan yang positif dan signifikan keterampilan manajerial dengan motivasi kerja pejabat struktural eselon IV di Dinas Pendidikan Kota Yogyakarta.
2. Hipotesis kerja (H_1) merupakan penerjemahan hipotesis penelitian secara operasional yang merandakan ada pengaruh antar variabel. H_1 dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.
- a. Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan keterampilan manajerial terhadap kinerja pejabat struktural eselon IV di Dinas Pendidikan Kota Yogyakarta.
 - b. Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan motivasi kerja terhadap kinerja pejabat struktural eselon IV di Dinas Pendidikan Kota Yogyakarta.
 - c. Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan keterampilan manajerial dan motivasi kerja secara bersama-sama terhadap kinerja pejabat struktural eselon IV di Dinas Pendidikan Kota Yogyakarta.

- d. Terdapat hubungan yang positif dan signifikan keterampilan manajerial dengan motivasi kerja pejabat struktural eselon IV di Dinas Pendidikan Kota Yogyakarta.

I. Paradigma Penelitian

Kebijakan otonomi daerah dan desentralisasi menuntut penyelenggaraan pemerintahan dengan paradigma *new public management* dan penerapan nilai-nilai *good government*. Hal tersebut dimaksudkan agar tujuan otonomi daerah yaitu pemberdayaan potensi daerah, peningkatan peran masyarakat dalam pembangunan dan juga peningkatan mutu layanan publik dapat tercapai. Implementasi otonomi daerah ini memberikan konsekuensi pelaksanaan reorganisasi kantor-kantor dinas Kota/Kabupaten termasuk kantor dinas pendidikan kota Yogyakarta.

Dua kantor dinas yaitu Kantor Departemen Pendidikan Nasional (Kandep Diknas) Kotamadya Yogyakarta dan Kantor Cabang Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Yogyakarta digabung menjadi Dinas Pendidikan Kota Yogyakarta. Dinas ini berfungsi sebagai pengelola dan fasilitator pendidikan di bawah koordinasi pemerintah kota Yogyakarta. Dalam perkembangannya, Dinas Pendidikan Kota Yogyakarta melakukan reorganisasi lagi agar semakin sesuai dengan fungsi dan perannya di era otonomi daerah. Reorganisasi dan penggabungan dua kantor tersebut menciptakan perubahan pada aspek *fisik* seperti sumber daya manusia, fasilitas, keuangan, dan *non fisik* seperti iklim dan budaya organisasi, *quality of work life*, mekanisme kerja, dan lain-lain. Perubahan-perubahan kelembagaan yang berkaitan langsung dengan individu

antara lain jumlah dan jenis pekerjaan, suasana kerja, iklim kerja, dan juga mekanisme kerja yang baru. Kesemuanya membutuhkan penyesuaian kemampuan, keterampilan, dan pengalaman yang baru pada diri individu. Kesenjangan antara kualifikasi yang dimiliki individu dengan visi, misi dan strategi dinas pendidikan akan mengakibatkan kegagalan pencapaian tujuan dinas. Manajemen sumber daya manusia lembaga pendidikan menjadi sangat vital.

Manajemen sumber daya manusia lembaga pendidikan pada intinya merupakan kemampuan menyediakan tenaga pendidik dan kependidikan yang mempunyai kompetensi dan juga karakteristik yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Manajemen sumber daya manusia lembaga pendidikan ini harus dilakukan secara terus menerus seiring dengan perkembangan organisasi agar individu-individu di dalamnya berkinerja tinggi. Gibson, Ivancevich, dan Donnelly (1994: 53) mengatakan bahwa kinerja yaitu hasil kerja yang dicapai individu dipengaruhi oleh a) *variabel individual* meliputi kemampuan dan keterampilan, latar belakang dan demografi, b) *variabel psikologis* meliputi persepsi, sikap, kepribadian, belajar, dan motivasi, serta c) *variabel organisasi* meliputi sumber daya, kepemimpinan, imbalan dan struktur desain. Individu yang berkinerja tinggi akan mendorong kinerja kelompok yang berujung pada kinerja organisasi yang baik.

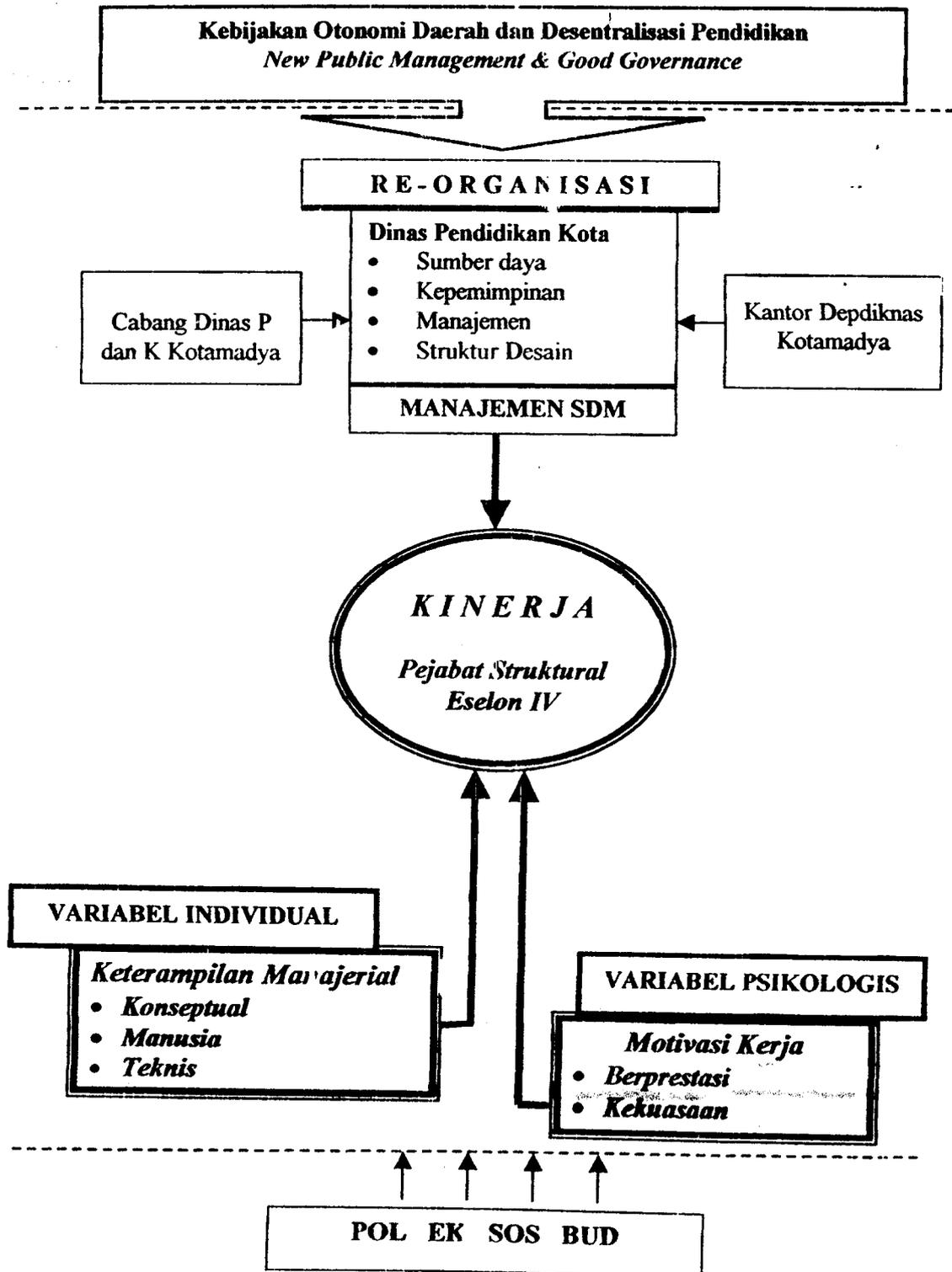
Konsep tersebut menunjukkan bahwa kinerja individu dipengaruhi oleh banyak faktor dan oleh karenanya bersifat dinamis. Kinerja individu yang tinggi pada saat sekarang atau sebelumnya tidak menjamin tingginya kinerja individu di masa yang akan datang. Oleh karena itu, kinerja individu tidak hanya

berhubungan dengan upaya-upaya peningkatan namun juga pemeliharaan. Dari berbagai faktor yang mempengaruhi kinerja tersebut, ditentukan dua faktor yang diteliti yaitu keterampilan dan motivasi.

Faktor keterampilan ini dipilih karena secara teoritis mempunyai pengaruh langsung terhadap kinerja individu. Keterampilan merupakan salah satu unsur utama pembentuk kompetensi. Oleh karena itu, penguasaan keterampilan-keterampilan utama yang dibutuhkan untuk pelaksanaan tugas pekerjaan akan dapat meningkatkan kinerja. Pejabat struktural eselon IV adalah para manajer sekaligus pemimpin yang dituntut mampu mengelola sumber daya dinas secara efektif dan efisien. Keterampilan manajerial adalah keterampilan utama yang mendukung kemampuan mereka melaksanakan tugas-tugas pengelolaan dengan baik.

Motivasi kerja dipilih sebagai faktor kedua setelah keterampilan karena secara teoritis motivasi juga berpengaruh langsung terhadap kinerja. Secara sederhana motivasi berarti kekuatan dari dalam diri individu yang mendorongnya melakukan suatu usaha untuk mencapai tujuan tertentu. Bagi pejabat struktural eselon IV, motivasi ini sangat penting sebagai dorongan kekuatan untuk mengaktualisasikan segenap kemampuan kerjanya guna mencapai keberhasilan atau keunggulan kerja. Motivasi kerja pejabat struktural eselon IV ini dilihat dari aspek motivasi berprestasi dan kekuasaan karena berdasarkan hasil penelitian kedua motivasi ini sangat penting bagi para manajer yang berusaha mencapai tujuan dengan dan melalui orang lain.

Kerangka konseptual penelitian ini diilustrasikan pada gambar 1.2 berikut.

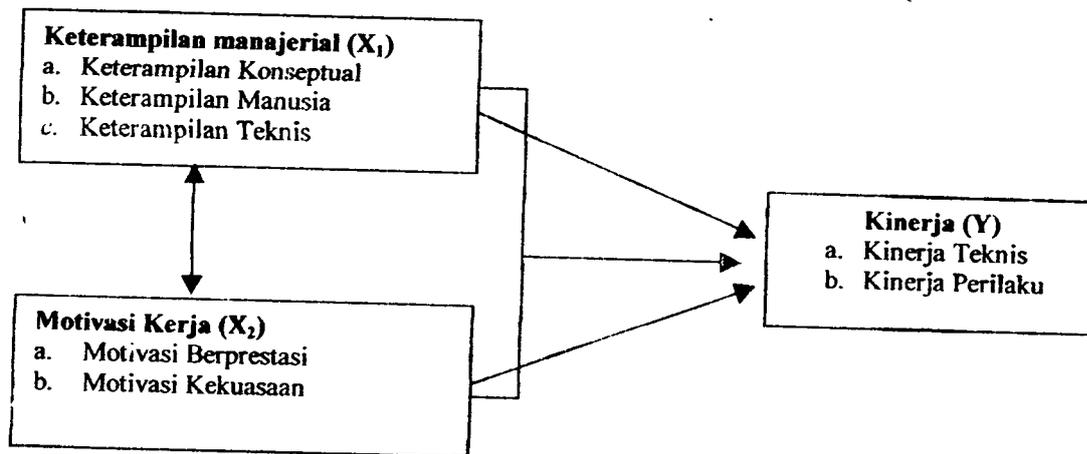


Gambar 1.2. Kerangka Konseptual



Berdasarkan pada kerangka konseptual tersebut, selanjutnya ditentukan paradigma penelitian ini. Paradigma penelitian menunjukkan hubungan antar variabel yang akan diteliti yang sekaligus mencerminkan jenis dan jumlah rumusan masalah yang perlu dijawab melalui penelitian, teori yang digunakan untuk merumuskan hipotesis, jenis dan jumlah hipotesis dan teknik analisis statistik yang akan digunakan.

Paradigma yang digunakan dalam penelitian ini adalah paradigma ganda dengan dua variabel bebas. Paradigma ini diilustrasikan pada gambar 1.2 berikut.



Gambar 1. 3. Paradigma penelitian

Berdasarkan pada paradigma penelitian tersebut, peneliti menyimpulkan bahwa keterampilan manajerial (X₁) dan motivasi kerja (X₂) berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja (Y). Keterampilan manajerial (X₁) dan motivasi kerja (X₂) secara bersama-sama berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja. Keterampilan manajerial (X₁) berhubungan secara positif dan signifikan dengan motivasi kerja (X₂).

J. Lokasi dan Subyek Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan Kantor Dinas Pendidikan Kota Yogyakarta yang beralamat di Jl. Hayam Wuruk Nomor 16 Yogyakarta. Kota Yogyakarta terletak di Propinsi Daerah Yogyakarta dengan batas wilayah sebelah utara adalah Kabupaten Sleman, sebelah timur adalah Kabupaten Bantul, sebelah Selatan adalah Kabupaten Bantul, sebelah Barat adalah Bantul dan Sleman.

Subyek penelitian ini adalah para staf pelaksana di Dinas Pendidikan Kota Yogyakarta yang tersebar di seluruh unit mencakup Sub Bagian, Seksi dan Unit. Subyek penelitian merupakan sampel dari populasi staf pelaksana di seluruh unit yang diambil dengan teknik *propórtionate random sampling*. Untuk kepentingan triangulasi diambil data dari para pejabat struktural eselon IV melalui wawancara.



