

Pengaruh Struktur Organisasi Dan Kepemimpinan Terhadap Kemampuan Sumber Daya Manusia Dan Dampaknya Terhadap Efektivitas Pelayanan Pendidikan Dasar Pada Dinas Pendidikan Kabupaten Bangkalan, Provinsi Jawa Timur

Oleh :

Bambang Budi Mustika

Alumni Program Doktor Fakultas Ilmu Sosial Dan Politik
Universitas 17 Agustus 1945
Email: bbmustika@yahoo.co.id

Abstract

Indicator of the success of educational services, is when the ability and effectiveness of human resource services and the Department of Education as an agency officials education managers are already well underway, and the availability of sufficient reliable infrastructure and the allocation of funds in the business of giving satisfaction to the public through the provision of educational services, in accordance purpose of existence Government institutions as an public organizations.

The research population was all state elementary school teacher Headmaster at Bangkalan Madura in East Java, as many as 666 people, with the criteria of the respondents are: 1). Headmaster of state elementary school teacher at Bangkalan Madura in East Java. 2). Headmaster of state elementary school teacher which already served 1 year minimum.

From the test results of the models in this study, the Generalized Least Square Estimation (GLS), analysis of the Structural Equation Model (SEM), proportional random sampling method and software assistance Amos 20, on 247 respondents, able to explain the influence of organizational structure, leadership, and human resources for effective service in the Department of Basic Education at Bangkalan Madura in East Java.

The results showed that: 1). Organizational structure can significantly affect the ability of human resource. 2). Organizational structure does not significantly affect the effectiveness of services. 3). Leadership significantly affect the ability of human resource. 4). Leadership significantly influences the effectiveness of the service. 5). Human resource capabilities can significantly affect the effectiveness of services. The results also show that the effectiveness of the service is not due to the direct influence of the organizational structure, but due to an indirect effect through the organizational structure of human resource capabilities

Keywords: *Organizational structure, Leadership, Human resource capabilities, Effectiveness of service*

PENDAHULUAN

Pembangunan pendidikan (*education development*) merupakan bagian integral dari pembangunan nasional, mengingat pendidikan merupakan faktor yang amat penting dalam kehidupan umat manusia, dan merupakan kegiatan yang amat menentukan untuk menyiapkan Sumber Daya Manusia (SDM) guna menghadapi pelaksanaan pembangunan ke depan.

Pendidikan bagi umat manusia, merupakan kebutuhan yang paling esensial dan diperlukan sejak dini, oleh karena melalui pendidikan umat manusia akan dapat mengembangkan dirinya demi kelangsungan hidupnya, dan untuk meningkatkan kesejahteraan hidupnya. Pendidikan bertujuan untuk memberikan bekal kemampuan dasar kepada peserta didik untuk mengembangkan kehidupannya sebagai pribadi, anggota mas-

arakat, warga negara dan anggota umat manusia.

Karakteristik pembangunan pendidikan memiliki sifat yang sangat *multi dimensional*, oleh karena mencakup segala aspek kehidupan masyarakat. Pembangunan pendidikan adalah suatu usaha dari pemerintah untuk mewariskan kebudayaan, kecakapan, kemampuan dan keterampilan yang belum dimiliki umat manusia sebagai pengelola pendidikan seperti tenaga edukatif dan tenaga administrasi.

Dengan bergulirnya otonomi daerah sesuai undang-undang nomor 22 tahun 1999 tentang Pemerintah Daerah, yang dititik beratkan pada Pemerintah Kabupaten/Kota, maka jelas peranan Pemerintah Kabupaten/Kota dalam pembangunan pendidikan menjadi tugas dan tanggung jawab yang amat besar dalam menyiapkan Sumber Daya manusia yang memadai dalam menghadapi perkembangan zaman.

Menghadapi demikian kompleksnya permasalahan dalam bidang pendidikan sudah barang tentu dibutuhkan pemimpin yang benar-benar dapat mengelola pelaksanaan pelayanan pendidikan itu sendiri. Dalam hal ini sangat dibutuhkan aparat yang mampu memanfaatkan fungsi-fungsi manajemen mulai dari Planning (*perencanaan*), Organizing (*pengorganisasian*), Actuating (*pelaksanaan*), dan Controlling (*pengawasan*)

Menjadi keharusan bahwa untuk mencapai hasil maksimal dari suatu pembangunan sejak perencanaan, pelaksanaan hingga selesainya pembangunan itu, diperlukan suatu pengelolaan yang sistematis. Dalam konteks tersebut, penerapan sistem manajemen Pemerintah menjadi perangkat yang integral dan melekat dengan pengelolaan pembangunan pendidikan dalam meningkatkan kecerdasan masyarakat. Untuk mencapai tujuan organisasi Publik itu, maka aspek kemampuan aparat Pemerintah Kabupaten/Kota sebagai penentu manajemen pendidikan menjadi hal yang sangat penting untuk menciptakan nilai kecerdasan masyarakat dalam proses pendidikan. Nilai kecerdasan itu berkaitan dengan pemenuhan harkat oleh generasi penerus pembangunan bangsa dalam

menyiapkan tenaga yang terampil, handal dan berdedikasi tinggi untuk membangun bangsa.

Pada hakekatnya pelaksanaan pendidikan dapat ditempuh melalui dua jalur yaitu melalui pendidikan formal dan pendidikan informal. Yang menjadi kajian peneliti dalam hal ini adalah jalur pendidikan formal, pendidikan melalui sekolah-sekolah yang ada di daerah penelitian.

Oleh karena demikian halnya, maka pada hakekatnya pendidikan sebenarnya merupakan suatu proses budaya untuk meningkatkan harkat dan martabat bangsa yang berlangsung seumur hidup yang dilaksanakan dalam lingkungan keluarga, sekolah dan masyarakat. Sehingga dengan demikian pendidikan itu bukan merupakan kewajiban atau tugas dari pemerintah saja, melainkan tanggung jawab bersama, antara keluarga, masyarakat dan Pemerintah itu sendiri. Hal ini akan berhasil apabila ditunjang oleh kualitas pengelola manajemen pendidikan yang baik, serta tidak lepas dari peran Pemerintah di dalam penataan pengelolaan pelayanan pendidikan kepada masyarakat.

Metodologi Ilmu Pemerintahan memberikan ketegasan bahwa hubungan antara Pemerintah dengan masyarakatnya, tidak lain adalah hubungan Pemerintah dengan tiap-tiap warga masyarakatnya. Pelayanan terhadap masyarakat di bidang pendidikan sudah merupakan kewenangan dan tugas dari Pemerintah, disamping diperlukannya partisipasi dari segenap komponen yang ada.

Pelaksanaan pendidikan di daerah penelitian berjalan sesuai kurikulum yang ada, namun dalam pelaksanaannya dihadapkan pada berbagai permasalahan, yang cukup membawa dampak yang luas sehingga mempengaruhi kualitas lulusan yang belum sesuai dengan harapan, akibatnya belum semua lulusan terserap di jenjang berikutnya, akibat nilai yang peroleh masih belum baik.

Sebagaimana lazimnya pelaksanaan pendidikan sangat ditentukan oleh sumber daya sebagai pendukungnya seperti; sarana dan prasarana berupa gedung, kantor, sekolah, dana/biaya yang tersedia serta sumber daya warga negara yang harus dilayani secara menyeluruh oleh aparat pendidikan.

Indikator dari berhasilnya pelayanan pendidikan adalah, apabila adanya kemampuan SDM dan adanya efektifitas pelayanan Dinas Pendidikan sebagai instansi dan aparat pengelola pendidikan itu sendiri, yang handal dan tersedianya cukup sarana dan prasarana serta alokasi dana dalam usaha memberikan kepuasan kepada masyarakat melalui pemberian pelayanan pendidikan, sesuai tujuan keberadaan institusi Pemerintahan sebagai organisasi publik.

Secara empirik, penerapan fungsi pengelolaan pendidikan di Pemkab Bangkalan Madura dalam proses pelaksanaan pendidikan dasar yang merupakan pokok kajian peneliti, sesuai dengan pengamatan peneliti dilokasi penelitian pada bulan Oktober-Desember 2013 terbukti fungsi-fungsi itu belum berjalan; *yaitu kurangnya tenaga edukatif baik dari segi kuantitas maupun kualitas, dan belum ditunjang oleh sarana berupa gedung sekolah yang memadai, serta adanya alokasi dana pendidikan yang tidak seimbang.*

Tabel 1: Jumlah Sekolah, Guru, dan Murid Sekolah Dasar (SD) Di Kabupaten Bangkalan Madura

No	Kecamatan	SD Negeri			SD Swasta		
		Sekolah	Guru	Murid	Sekolah Guru Murid		
1	Kamal	26	343	5254	-	-	-
2	Labang	22	259	4022	1	10	118
3	Kwanyar	36	280	6594	1	-	46
4	Modung	37	347	5516	-	-	-
5	Blega	44	465	7168	-	-	-
6	Konang	34	210	7946	-	-	-
7	Galis	55	334	10869	1	-	96
8	Tanah Merah	53	369	9157	-	-	-
9	Tragah	23	177	3918	-	-	-
10	Socah	43	420	6659	-	-	-
11	Bangkalan	41	546	9119	1	10	89
12	Burneh	35	379	6734	1	6	68
13	Arosbaya	35	344	5537	1	2	50
14	Geger	41	250	8874	-	-	-
15	Kokop	37	244	10550	1	-	86
16	Tanjung Bumi	37	304	6965	-	-	-
17	Sepulu	34	248	5 709	-	-	-
18	Klampis	33	252	6057	-	-	-
Jumlah/ Total		666	5 771	126 648	7	28	553

Sumber: Bangkalan dalam angka (2013)

Dari hasil pengamatan peneliti di lapangan ditemukan keadaan sebagai berikut:

Jumlah Guru Sekolah Dasar: 5.771 orang guru negeri dan 28 guru swasta, Jumlah Sekolah Dasar: 666 buah negeri dan 7 buah swasta, dengan rata-rata jumlah guru SD pada tahun 2013 adalah 8 guru negeri dan 4 swasta per sekolah di masing-masing Kecamatan sedangkan jumlah murid sebanyak 126.648 orang pada SD. negeri dan 553 orang pada SD. Swasta, namun penyebaran atau penempatan tenaga guru tersebut tidak merata di tiap-tiap sekolah (Tabel 1).

Dari data tersebut menunjukkan bahwa betapa tidak seimbangnya sumber daya yang ada untuk melaksanakan pendidikan dasar di Kabupaten Bangkalan Madura, yang menjadi lokasi penelitian. Yang penyebarannya tidak merata sehingga membawa dampak yang sangat besar bagi peserta didik dan *out put* yang dihasilkan tidak sesuai dengan yang diharapkan.

Adanya kecenderungan kemampuan aparat pelaksana pendidikan yang masih sangat rendah, bahkan efektifitas layanan pendidikan dari Dinas Pendidikan Kabupaten Bangkalan terhadap tenaga guru sangat kurang, bahkan perhatian terhadap sarana dan prasarana pendidikan masih dirasa belum memadai, seperti terlihat pada Tabel 2., dimana sejumlah 498 sekolah dalam kondisi rusak. Diantaranya 271 sekolah SD dalam kondisi rusak parah, dan 227 sekolah SD rusak sedang.

Mengapa hal ini bisa terjadi, karena terkait dengan sikap mental aparat pengelola pendidikan, serta sumber daya aparatur yang mengelola pendidikan sangat kurang, baik dari kuantitas maupun kualitasnya sebagai aparat pembangunan, dan terbatasnya sarana dan prasarana belajar mengajar.

Kondisi itu menyebabkan kualitas pengelolaan pendidikan dalam rangka menunjang pembangunan sangatlah rendah, padahal pembangunan pendidikan dasar merupakan hal yang sangat penting, untuk menyiapkan sumber daya manusia sebagai pelaksana pembangunan.

Tabel 2: Kondisi Ruang Kelas Sekolah SD Negeri Di Kabupaten Bangkalan Madura

No.	Kecamatan	Jumlah Sekolah	Jumlah Bagunan Rusak Sedang	Jumlah Bagunan Rusak Berat
1	Kamal	26	2	9
2	Labang	22	9	11
3	Kwanyar	36	18	14
4	Modung	37	8	22
5	Blega	44	11	19
6	Konang	34	6	13
7	Galis	55	15	20
8	Tanah Merah	53	21	23
9	Tragah	23	21	4
10	Socah	43	21	35
11	Bangkalan	41	11	20
12	Burneh	35	13	12
13	Arosbaya	35	5	11
14	Geger	41	15	3
15	Kokop	37	29	-
16	Tanjung Bumi	37	4	17
17	Sepulu	34	8	20
18	Klampis	33	10	11
Jumlah/ Total		666	227	271

Sumber: Diknas Bangkalan (2013)

Atas dasar kondisi objektif itu, peneliti beranggapan salah satu kunci keberhasilan aparat pengelola pendidikan dalam melaksanakan pembangunan di bidang pendidikan dasar di Kabupaten sangat tergantung dari peranan Pemerintah Kabupaten, mengingat urusan pendidikan sudah diserahkan kepada Pemerintah Kabupaten. Hal ini sesuai dengan pelaksanaan otonomi daerah dimana masing-masing daerah memiliki kesempatan untuk mengelola, mengembangkan, dan membangun daerah masing-masing sesuai kebutuhan dan potensi yang dimiliki. Untuk merealisasikan pelaksanaan otonomi daerah tersebut telah ditetapkan UU No.22 Tahun 1999 tentang Pemerintah Daerah yang kemudian diperbaharui menjadi UU No.32 Tahun 2004 tentang Pemerintah Daerah.

Dari beberapa uraian tersebut maka penulis berasumsi bahwa untuk meng-efektifkan pelayanan pendidikan pada Dinas Pendidikan Kabupaten Bangkalan, maka dugaan faktor-faktor yang berpengaruh adalah peningkatan struktur organisasi, kepemimpinan, dan kemampuan sumber daya manusia sebagai aparat yang melaksanakan pelayanan pendidikan. Pada dasarnya penelitian tentang efektifitas pelayanan pendidikan atas sarana dan prasarana di Dinas Pendidikan

Kabupaten Bangkalan penting untuk dilakukan.

Masalah Penelitian

Masalah penelitian dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh struktur organisasi terhadap kemampuan SDM di Dinas Pendidikan Kabupaten Bangkalan?.
2. Bagaimana pengaruh struktur organisasi terhadap efektifitas pelayanan di Dinas Pendidikan Kabupaten Bangkalan ?.
3. Bagaimana pengaruh kepemimpinan terhadap kemampuan SDM di Dinas Pendidikan Kabupaten Bangkalan ?.
4. Bagaimana pengaruh kepemimpinan terhadap efektifitas pelayanan di Dinas Pendidikan Kabupaten Bangkalan ?.
5. Bagaimana pengaruh kemampuan SDM terhadap efektifitas pelayanan di Dinas Pendidikan Kabupaten Bangkalan ?.

Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian adalah untuk mengetahui dan menganalisis:

1. Pengaruh struktur organisasi terhadap kemampuan SDM di Dinas Pendidikan Kabupaten Bangkalan.
2. Pengaruh struktur organisasi terhadap efektifitas pelayanan di Dinas Pendidikan Kabupaten Bangkalan.
3. Pengaruh kepemimpinan terhadap kemampuan SDM di Dinas Pendidikan Kabupaten Bangkalan.
4. Pengaruh kepemimpinan terhadap efektifitas pelayanan di Dinas Pendidikan Kabupaten Bangkalan.
5. Pengaruh kemampuan SDM terhadap efektifitas pelayanan di Dinas Pendidikan Kabupaten Bangkalan.

KAJIAN PUSTAKA

Struktur Organisasi

Menurut Anderson (1998), struktur adalah susunan berupa kerangka yang memberikan bentuk dan wujud, dengan demikian akan terlihat prosedur kerjanya. Dalam organisasi pemerintahan, prosedur merupakan sesuatu rangkaian tindakan yang

ditetapkan lebih dulu, yang harus dilalui untuk mengerjakan sesuatu tugas.

Struktur organisasi juga dapat diartikan sebagai suatu hubungan karakteristik-karakteristik, norma-norma dan pola-pola hubungan yang terjadi di dalam badan-badan eksekutif yang mempunyai hubungan baik potensial atau nyata dengan apa yang mereka miliki dalam menjalankan kebijaksanaan. Pengertian ini sejalan dengan apa yang dikemukakan oleh Robbins (2005) bahwa struktur organisasi menetapkan bagaimana tugas akan dibagi, siapa melapor kepada siapa, mekanisme koordinasi yang formal serta pola interaksi yang akan diikuti. Lebih jauh Robbins mengatakan bahwa struktur organisasi mempunyai tiga komponen, yaitu: kompleksitas, formalisasi dan sentralisasi. Kompleksitas berarti dalam struktur organisasi mempertimbangkan tingkat differensiasi yang ada dalam organisasi termasuk di dalamnya tingkat spesialisasi atau pembagian kerja, jumlah tingkatan dalam organisasi serta tingkat sejauh mana unit-unit organisasi tersebar secara geografis. Formalisasi berarti dalam struktur organisasi memuat tentang tata cara atau prosedur bagaimana suatu kegiatan itu dilaksanakan (*Standard Operating Procedures*), apa yang boleh dan tidak dapat dilakukan. Sentralisasi berarti dalam struktur organisasi memuat tentang kewenangan pengambilan keputusan, apakah di sentralisasi atau di desentralisasi. Dengan melihat definisi tersebut maka organisasi adalah bentuk perserikatan manusia untuk melaksanakan suatu pekerjaan dengan maksud untuk mencapai tujuan secara efektifitas dan efisien.

Menurut Gibson *et al.*, (1996:29) menyebutkan bahwa: "Efektivitas dalam konteks perilaku organisasi merupakan hubungan optimal antara produksi, kualitas, efisiensi, fleksibility, kepuasan dan sifat keunggulan". Untuk menentukan pencapaian pelayanan secara efektif harus ada struktur organisasi yang menjelaskan tugas yang jelas (*job discription*), wewenang (*authority*), dan tanggung jawab (*accountability*) antar bagian/seksi dalam organisasi dan hubu-

ngan antar personal yang dipercayainya akan menghubungkan perilaku/individu dan kelompok dalam peningkatan mutu pelayanan, sehingga dengan demikian struktur organisasi sangat berpengaruh terhadap efektifitas pelayanan.

Salah satu fungsi Struktur Organisasi adalah pengawasan yang merupakan unsur penting dalam mewujudkan efektifitas pada organisasi. Oleh sebab itu dapat dikatakan bahwa penerapan fungsi pengawasan secara baik dan tepat akan berdampak pada efisiensi dan efektifitas organisasi, hal ini dikarenakan dalam fungsi pengawasan terdapat integrasi berbagai kepentingan untuk mencapai satu tujuan setelah melalui proses komunikasi dan penyamaan persepsi.

Kepemimpinan

Setiap penulis literatur kepemimpinan pada umumnya mengajukan pengertian tersendiri tentang kepemimpinan. Keating (2006: 9) menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan suatu proses dengan berbagai cara mempengaruhi orang atau sekelompok orang untuk mencapai suatu tujuan bersama. Sementara Hersey *et al.*, (2003:9) mengemukakan bahwa kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi seseorang atau kelompok orang untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu. Kemudian Thoha (2005: 229) mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan (kegiatan dan seni) mempengaruhi perilaku manusia, baik secara perorangan maupun kelompok, ke arah tercapainya suatu tujuan tertentu.

Berikut diketengahkan beberapa pengertian kepemimpinan lainnya yang di kutip Yukl (2009: 2) sebagai berikut:

- 1) Kepemimpinan adalah perilaku dari seorang individu yang memimpin aktivitas-aktivitas suatu kelompok ke suatu tujuan yang hendak dicapai bersama (Hemhill & Coons, 1957).
- 2) Kepemimpinan adalah pengaruh antar pribadi, yang dijalankan dalam suatu situasi tertentu, yang diarahkan melalui proses komunikasi ke arah satu atau beberapa tujuan tertentu. (Tannenbaum, Weschler & Massarik, 2003).

Dari uraian-uraian tentang pengertian kepemimpinan di atas dapat didefinisikan unsur-unsur utama sebagai esensi kepemimpinan yaitu:

- 1) Unsur pemimpin atau orang yang mempengaruhi
- 2) Unsur orang yang dipimpin sebagai pihak yang dipengaruhi
- 3) Unsur interaksi atau kegiatan dan proses mempengaruhi
- 4) Unsur tujuan yang hendak dicapai dalam proses mempengaruhi
- 5) Unsur perilaku / kegiatan yang dilakukan sebagai hasil mempengaruhi

Pengertian kepemimpinan dengan unsur-unsurnya di atas selanjutnya dapat disimpulkan, bahwa kepemimpinan merupakan suatu proses mempengaruhi dan mengarahkan perilaku orang lain, baik individu maupun kelompok untuk mencapai tujuan tertentu.

Efektivitas Pelayanan

Menurut Fandy Tjiptono (2004), efektivitas merupakan suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan. Kata efektivitas sendiri mengandung banyak pengertian, beberapa contoh pengertian efektivitas adalah:

1. Kesesuaian dengan persyaratan;
2. Kecocokan untuk pemakaian;
3. Perbaikan berkelanjutan;
4. Bebas dari kerusakan / cacat;
5. Pemenuhan kebutuhan pelanggan sejak awal dan setiap saat;
7. Melakukan segala sesuatu secara benar; Sesuatu yang bisa membahagiakan pelanggan.

Pada prinsipnya pengertian-pengertian tersebut dapat diterima. Yang menjadi pertanyaan adalah ciri-ciri atau atribut-atribut apakah yang ikut menentukan efektivitas pelayanan publik tersebut. Ciri-ciri atau atribut-atribut tersebut yaitu antara lain :

1. Ketepatan waktu pelayanan, waktu tunggu dan waktu proses;
2. Akurasi pelayanan, yang meliputi bebas dari kesalahan;
3. Kesopanan dan keramahan dalam memberikan pelayanan;

4. Kemudahan mendapatkan pelayanan, misalnya banyaknya petugas yang melayani dan banyaknya fasilitas pendukung seperti komputer;
5. Kenyamanan dalam memperoleh pelayanan, berkaitan dengan lokasi, ruang tempat pelayanan, tempat parkir, ketersediaan informasi dan lain-lain;
6. Atribut pendukung pelayanan lainnya seperti ruang tunggu ber-AC, kebersihan dan lain-lain.

Berdasarkan beberapa pendapat di muka dapat disimpulkan bahwa efektivitas pelayanan dalam penelitian ini adalah suatu keadaan yang menunjukkan tingkat keberhasilan kegiatan manajemen dalam usaha mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Sedangkan untuk mengetahui efektif tidaknya kegiatan yang dilaksanakan, indikator yang dijadikan acuan adalah tingkat keberhasilan pegawai dalam menyelesaikan sarana dan prasarana pendidikan sesuai dengan tujuan organisasi, tingkat keberhasilan petugas dalam menyelesaikan permasalahan yang berhubungan dengan masyarakat pemohon, dan tingkat koordinasi petugas secara vertikal maupun horizontal/ menyamping.

Berdasarkan beberapa pengertian di atas, dapat dijelaskan bahwa pada hakekatnya masyarakat berhak atas pelayanan yang adil dan tidak pandang bulu dalam arti pelayanan yang baik/ memuaskan, terhadap segala bentuk pelayanan yang diberikan oleh aparat pemerintah sebagai abdi masyarakat.

Pelayanan dapat diartikan sebagai “kegiatan, memberikan keuntungan/ kepuasan atas barang maupun jasa yang dijual”. Hal ini berarti dimensi pelayanan sendiri mencakup aspek yang sangat luas baik fisik maupun non fisik. Pelayanan juga dapat diartikan sebagai kegiatan-kegiatan yang tidak jelas maupun menyediakan kepuasan konsumen atau pemakai industri. Ia tidak terikat pada penjualan suatu produk atau pelayanan lainnya. Disamping pendapat di atas pelayanan juga dimaknai sebagai setiap kegiatan yang menguntungkan dalam suatu kumpulan atau kesatuan, dan menawarkan kepuasan meskipun hasilnya tidak terikat

pada suatu produk secara fisik". Dari beberapa uraian tersebut efektifitas pelayanan di Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Bangkalan Provinsi Jawa Timur dipengaruhi oleh Struktur Organisasi, Kepemimpinan, dan Kemampuan Sumber daya manusia.

Kemampuan Sumber Daya Manusia

Menurut Haposan (2010:3) manajemen sumber daya manusia adalah pemberdayaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa, dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok pekerja. Manajemen sumber daya manusia yang efektif mengharuskan manager menemukan cara terbaik dalam mengkaryakan orang-orang agar mencapai tujuan preusan dan meningkatkan kinerja organisasi.

Menurut Dessler (2007) dalam (Hani, 2008:5) manajemen sumber daya manusia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahannya, dan pengawasan kegiatan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, memelihara dan pelepasan SDM agar tercapai tujuan organisasi. Tercapainya tujuan suatu organisasi sangat tergantung dari kemampuan sumber daya manusia dalam memiliki pengetahuan dan ketrampilan dalam bidang yang menjadi tanggung jawabnya. Karena hal ini akan mendorong tercapainya tujuan organisasi dengan lebih cepat, efektif, dan efisien.

Kesuksesan suatu organisasi sangat bergantung pada ketersediaan dan kemampuan Sumber Daya Manusia (SDM) dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan. Sumber daya manusia dalam hal ini pegawai yang memiliki pengetahuan dan ketrampilan dalam bidang yang menjadi tanggung jawabnya. Karena hal ini akan mendorong tercapainya tujuan organisasi dengan lebih cepat, efektif dan efisien, sehingga dengan sendirinya organisasi akan selalu siap menghadapi dan beradaptasi dengan setiap perubahan yang ada, khususnya yang berhubungan dengan usaha kearah pengembangan organisasi.

Sebaliknya, suatu organisasi yang tidak didukung dengan kemampuan pegawai yang memadai akan sangat terancam keberadaannya, sebagai contoh organisasi publik tidak akan

bisa memberikan pelayanan yang memuaskan kepada masyarakat manakala pegawainya belum memahami dan menguasai tentang tugas pokok dan fungsinya.

Hubungan Struktur Organisasi dengan Kemampuan SDM

Menurut pendapat Gibson *et al.*, (1996) bahwa sruktur organisasi apabila disusun dengan baik pembagian kerjanya serta saling mendukung, maka tujuan organisasi akan tercapai. Demikian juga menurut Franklin G. More bahwa dalam mendelegasikan pekerjaan harus tepat dan jelas karena akan berpengaruh pada tugas yang dikerjakan.

Semua organisasi baik organisasi lembaga publik maupun organisasi perusahaan bisnis, memiliki ciri-ciri organisasi yang sama yaitu suatu bentuk kerja sama manusia untuk mencapai tujuan tertentu terdiri atas unsur-unsur individu, kelompok dan struktur organisasi, yang berbeda hanya pada tujuan organisasi yang ingin dicapai. Dari unsur manusianya baik pimpinan, staf pegawai maupun aparatur semuanya diperlukan persyaratan adanya kemampuan kerja (abilities, capabilities, skills) untuk kinerja (performance) bidang-bidang tugas yang dipercayakan.

Keterbelakangan suatu organisasi pada umumnya dilatarbelakangi oleh minimnya kemampuan sumber daya manusia yang terlibat didalamnya, baik aspek manajerial maupun pada aspek operasional. Tuntutan upaya peningkatan kemampuan sumber daya manusia sangat mutlak untuk menciptakan organisasi yang lebih baik dan mengelolanya dengan tingkat efisiensi dan efektivitas yang tinggi sebagai wahana untuk mencapai berbagai tujuan yang ingin dicapai.

Menurut Sondang (2003), salah satu aspek penting dari pertumbuhan dan pemeliharaan citra birokrasi yang positif adalah upaya yang sistematis, programatis, dan berkesinambungan dalam peningkatan kemampuan kerja birokrasi termasuk kemampuan sumber daya manusia. Oleh karena itu sebagai birokrasi dituntut adanya aparatur yang kapabel yaitu

sumber daya manusia yang bekerja dengan efisien, efektif dan produktif.

Kemampuan adalah perpaduan antara teori dan pengalaman yang diperoleh dalam praktek di lapangan, termasuk peningkatan kemampuan menerapkan teknologi yang tepat dalam rangka peningkatan produktivitas kerja.

Menurut Robbins (2005), bahwa kemampuan adalah kapasitas seseorang individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan. Selanjutnya totalitas kemampuan dari seseorang individu pada hakekatnya tersusun dari dua perangkat faktor, yakni kemampuan intelektual dan kemampuan fisik. Kemampuan intelektual adalah kemampuan untuk menjalankan kegiatan mental.

Kemampuan fisik adalah kemampuan yang diperlukan untuk melakukan tugas-tugas yang menuntut stamina, kecekatan, kekuatan dan bakat-bakat sejenis.

Hubungan Struktur Organisasi dengan Efektivitas Pelayanan

Menurut pendapat Gibson *et al.*, (1996) bahwa struktur organisasi apabila disusun dengan baik pembagian kerjanya serta saling mendukung, maka tujuan organisasi akan tercapai. Demikian juga menurut Franklin G. More bahwa dalam mendelegasikan pekerjaan harus tepat dan jelas karena akan berpengaruh pada tugas yang dikerjakan.

Menurut Steers (2003), karakter organisasi merupakan struktur dan iklim internal organisasi sedangkan karakter lingkungan merupakan iklim eksternal organisasi dan menetapkan lingkungan prestasi

Kepandaian seorang pegawai akan menjadi seorang pegawai bertindak cepat dan tepat dalam melaksanakan tugasnya. Inisiatif para pegawai dalam menyelesaikan tugas dan juga sangat mempengaruhi hasil kerja, semakin tinggi daya inisiatif dalam menyelesaikan tugas maka hasil kerja juga bisa optimal.

Hubungan antara Kepemimpinan dengan Kemampuan SDM

Manusia merupakan salah satu unsur terpenting dalam suatu organisasi. Apapun

bentuk dan kegiatan organisasi, manusia selalu memainkan peranan yang penting di dalamnya, padahal setiap manusia mempunyai tujuan atau kepentingan individual yang berbeda. Tujuan individu inilah yang akan dipersatukan menjadi tujuan bersama dalam berorganisasi. Dalam mewujudkan kemampuan berorganisasi dibutuhkan seorang pemimpin, karena merekalah yang memiliki kemampuan mempengaruhi dan menggerakkan manusia lainnya untuk bekerja mencapai tujuan. Hal ini membuktikan bahwa kepemimpinan merupakan motor atau daya penggerak semua komponen yang ada di dalam suatu organisasi Keating (2006).

Dalam suatu organisasi, kepemimpinan memegang peranan yang sangat penting, pemimpin harus dapat mempengaruhi dan menggerakkan bawahan agar dapat mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien, yaitu suatu semangat kerja yang maksimal (Stoner, 1992). Untuk mencapai tujuan organisasi seperti apa yang diharapkan maka sangat dibutuhkan seorang pemimpin yang sesuai. Demikian halnya dengan bawahan sebagai penggerak aktivitas organisasi, tidak hanya dipandang sebagai aset organisasi tetapi bagaimana cara memperlakukannya secara manusiawi sebagai manusia yang butuh penghargaan. Adanya hubungan kemitraan antara pimpinan dan bawahan yang keduanya saling menghormati posisi dan prestasi yang telah dicapai sesuai dengan posisinya masing-masing. Dimana sistem kepemimpinan yang dilakukan di suatu instansi menyangkut hubungan antara pimpinan dan bawahan. Menurut Steers yang bisa mendukung kepemimpinan adalah kebijakan praktek manajemen yaitu kepemimpinan, proses, komunikasi, perencanaan, dan pemanfaatan SDM.

Hubungan antara Kepemimpinan dengan Efektivitas Pelayanan

Menurut pendapat Gibson *et al.*, (1996) bahwa motivasi merupakan dukungan dari atasan kepada bawahan dalam melaksanakan tugasnya, sebaliknya tanpa ada dukungan dari bawahan maka pimpinan tidak ada artinya. Pimpinan harus bertanggung

jawab atas efektifitas individu, kelompok dan organisasi itu sendiri.

Menurut Franklin G. More bahwa motivasi sebagai salah satu keahlian/kemampuan pimpinan dalam mengarahkan bawahan untuk mencapai tujuan. Menurut Steers yang bisa mendukung kepemimpinan adalah kebijakan praktek manajemen yaitu kepemimpinan, proses, komunikasi, perencanaan, dan pemanfaatan SDM.

Hubungan antara Kemampuan SDM dengan Efektivitas Pelayanan

Menurut pendapat Gibson *et al.*,(1996) bahwa kemampuan, ketrampilan dan pengetahuan adalah mengukur kemampuan SDM yang sangat berpengaruh terhadap efektifitas pelayanan. Dengan adanya kemampuan, ketrampilan dan pengetahuan akan mendukung terwujudnya tujuan organisasi

Demikian juga menurut Franklin G. More (Sondang, 2003) bahwa ide-ide bawahan juga dapat mengukur kemampuan SDM yang sangat berpengaruh terhadap efektifitas pelayanan. Menurut Steers yang bisa mendukung kemampuan SDM adalah karakteristik pekerja berupa prestasi kerja, penyusunan tujuan strategi, teknologi dan inovasi adaptasi.

Untuk pencapaian efektifitas pelayanan organisasi harus mengetahui sumberdaya yang diwakili organisasi, seorang pemimpin harus bisa mengubah persepsi, mendesain kembali organisasi yang meliputi perencanaan, filosofis dan orientasi tim, semangat kerja kelompok dan menghasilkan produk yang bermutu.

Berdasarkan uraian diatas, dapat disimpulkan bahwa dalam menentukan Efektivitas pelayanan publik sangat dipengaruhi oleh faktor struktur organisasi, kepemimpinan dan kemampuan SDM. Ketiga faktor ini saling berkaitan satu sama lain dan tidak dapat dipisahkan dalam ikut menentukan tinggi rendahnya dan baik buruknya suatu pelayanan yang diselenggarakan oleh pemerintah.

Semakin baik faktor struktur organisasi, kepemimpinan dan kemampuan SDM,

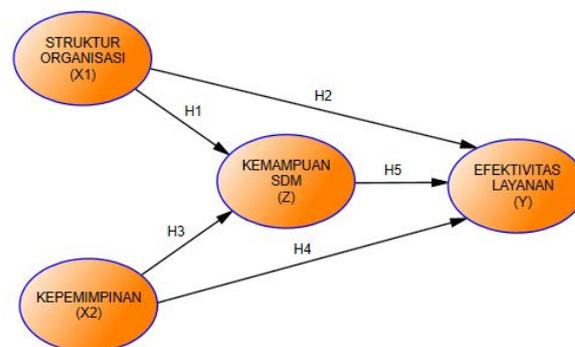
maka efektifitas pelayanan publik akan semakin baik pula dan semakin dapat memuaskan masyarakat sebagai pengguna hasil pelayanan.

Kerangka Konseptual dan Hipotesis

Sehubungan dengan permasalahan yang telah dirumuskan, dalam penelitian ini terdapat empat variabel yang akan diteliti. Empat variabel tersebut diklasifikasikan menjadi tiga bagian, dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Variabel independen yakni: Struktur Organisasi (X1), Kepemimpinan (X2).
2. Variabel intervening yakni: Kemampuan SDM (Z)
3. Variabel dependen yakni: Efektivitas Layanan (Y)

Sedangkan kerangka konseptual penelitian terlihat pada Gambar 1.



Gambar 1.

Kerangka konseptual penelitian

Hipotesis

Hipotesis yang diajukan sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh signifikan variabel struktur organisasi terhadap kemampuan SDM di Dinas Pendidikan Kabupaten Bangkalan Jatim.
2. Terdapat pengaruh signifikan variabel struktur organisasi terhadap efektifitas pelayanan di Dinas Pendidikan Kabupaten Bangkalan Jatim.
3. Terdapat pengaruh signifikan variabel kepemimpinan terhadap kemampuan

- SDM di Dinas Pendidikan Kabupaten Bangkalan Jatim.
4. Terdapat pengaruh signifikan variabel kepemimpinan terhadap efektifitas pelayanan di Dinas Pendidikan Kabupaten Bangkalan Jatim.
 5. Terdapat pengaruh signifikan variabel kemampuan SDM terhadap efektifitas pelayanan di Dinas Pendidikan Kabupaten Bangkalan Jatim.

METODE PENELITIAN

Populasi dan Sampel

Populasi penelitian adalah seluruh Guru Kepala SD Negeri di Kabupaten Bangkalan Madura Jawa Timur, sebanyak 666 guru dengan kriteria responden pada penelitian ini adalah: (1) Guru Kepala Sekolah Dasar Negeri di Kabupaten Bangkalan Madura Jawa Timur, (2) Guru Kepala Sekolah yang sudah menjabat minimal 1 tahun. Sampel penelitian diambil dengan teknik *proporsional random sampling* sejumlah 247 responden.

Alat Ukur

Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner, dimana kuesioner tersebut terdiri dari dua bagian yaitu: (1). Data tentang identitas pribadi responden. (2). Data yang berkaitan dengan seluruh variabel penelitian ini. Pengukuran untuk masing-masing variabel dilakukan dalam bentuk skoring menurut skala Likert.

Variabel struktur organisasi secara operasional diukur dengan menggunakan 3 (tiga) indikator dimensi yaitu: Pendelegasian/pembagian tugas pokok dan fungsi, Kejelasan pelaksanaan tugas antar seksi, dan Hubungan antara atasan dan bawahan.

Variabel Kepemimpinan secara operasional diukur dengan menggunakan 3 (tiga) indikator yaitu: Dukungan pimpinan pada bawahan dalam menjalankan tugasnya, Kemampuan mengatasi permasalahan, dan Kemauan melaksanakan kerjasama.

Variabel Kemampuan SDM secara operasional diukur dengan menggunakan 3 (tiga) indikator yaitu: Tingkat pendidikan pegawai, Tingkat pegawai yang mempunyai

ketrampilan/pengalaman kerja, dan Tingkat kemampuan pegawai dalam penyampaian ide-ide bawahan pada atasan.

Variabel Efektivitas pelayanan secara operasional diukur dengan menggunakan 3 (tiga) indikator yaitu: Ketepatan petugas dalam menyelesaikan permohonan sarana dan prasarana pendidikan secara benar, Kemudahan dalam pengajuan permohonan dan kelengkapan administrasi, dan Kecepatan dalam pelayanan permohonan pengadaan sarana dan prasarana pendidikan

Dari hasil korelasi *product moment Pearson*, diketahui bahwa semua item pertanyaan pada kuesioner mempunyai korelasi yang signifikan pada tingkat kesalahan sebesar 5% ($\text{sig} < 0.05$), sehingga dapat dikatakan semua item pertanyaan adalah valid.

Hasil uji reliabilitas dengan uji cronbach alpha (α) pada penelitian ini menunjukkan bahwa seluruh variabel penelitian adalah reliable, karena seluruh nilai koefisien alpha dari masing-masing variabel penelitian lebih besar dari yang distandartkan (0,6), dan nilai *corrected item total correlation* dari seluruh item pertanyaan lebih besar dari 0,3, sehingga masing-masing item pertanyaan pada instrumen pengukuran dapat digunakan.

Struktural Model Penelitian

Struktur model digunakan untuk menggambarkan model-model kausalitas penelitian dengan hubungan yang berjenjang. Model awal penelitian (*Proposed Model*) yang telah dibuat, dianalisis dengan model persamaan struktural (*structural equation model*) dengan bantuan software AMOS 20.

Uji Kesesuaian Model (*Goodness of Fit Test*)

Pengujian ini dilakukan untuk melihat apakah model yang dikembangkan sesuai (fit) dengan data yang tersedia. Item-item yang digunakan untuk pengujian ini terlihat pada Tabel 3.

Hasil pengolahan data dengan menggunakan sampel sebesar 247 menunjukkan tingkat signifikansi untuk uji hipotesis perbedaan diatas adalah 68,373 dengan probabilitas 0,064. Hal ini menunjukkan

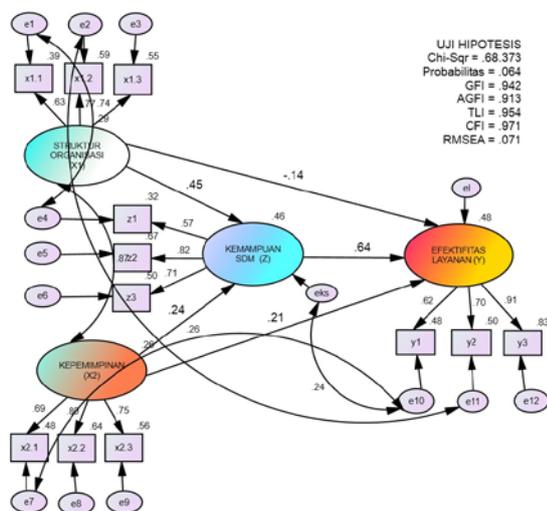
bahwa tidak terdapat perbedaan antara matrik kovarian sampel dan matrik kovarian populasi, sehingga hipotesis nol diterima (diterima jika probabilitas $\geq 0,05$).

Tabel 3: Hasil Uji *Goodness of Fit Index* *Structural Final Model*

No	Goodness of Fit Index	Cut-off Value	Hasil Uji Model	Ket.
1.	$\chi^2 / \text{Chi-Square}$		68,373	Baik
2.	Significance probability	$\geq 0,05$	0,064	Baik
3.	GFI	$\geq 0,90$	0,942	Baik
4.	AGFI	$\geq 0,90$	0,913	Baik
5.	TLI	$\geq 0,95$	0,954	Baik
6.	CFI	$\geq 0,95$	0,971	Baik
7.	RMSEA	$\leq 0,08$	0,071	Baik
8.	Relative χ^2 (CMIN/DF)	$\leq 2,00$	1,553	Baik

Sumber: Olahan peneliti (Lampiran)

Sementara itu nilai dari GFI, AGFI, TLI, CFI, RMSEA dan CMIN/DF masing-masing sebesar 0.942, 0.913, 0.954, 0.971, 0.071 dan 1.553 semuanya berada pada rentang nilai yang diharapkan sehingga model dapat diterima.



Gambar 2.

Structural Model Penelitian (*Final Model*)

Sumber: Hasil olahan peneliti (Lampiran)

Pengujian Parameter

Untuk mengetahui hubungan kausalitas antar masing-masing variabel, dilakukan uji terhadap hipotesis nol yang mengatakan bahwa koefisien regresi antar hubungan sama

dengan nol melalui uji t dalam model regresinya.

Tabel 4: Estimasi Parameter Final Model

Regression Weights	Stand. Estimate	C.R.	P
KEMP_SDM <--- STRG_ORG	.455	2.968	.000
KEMP_SDM <--- KEPEM	.243	2.092	.000
EFEK_LAYA <--- KEPEM	.208	2.962	.006
EFEK_LAYA <--- STRG_ORG	-.136	-.616	.538
EFEK_LAYA <--- KEMP_SDM	.640	3.733	.000
x1.3 <--- STRG_ORG	.741	5.782	.000
x2.1 <--- KEPEM	.690		
z2 <--- KEMP_SDM	.821	7.078	.000
z3 <--- KEMP_SDM	.707	7.149	.000
z1 <--- KEMP_SDM	.566		
x2.2 <--- KEPEM	.798	8.996	.000
y3 <--- EFEK_LAYA	.911	6.198	.000
y2 <--- EFEK_LAYA	.704	6.962	.000
y1 <--- EFEK_LAYA	.619		
x1.2 <--- STRG_ORG	.770	8.523	.000
x1.1 <--- STRG_ORG	.628		
x2.3 <--- KEPEM	.749	7.276	.000

Sumber: Olahan peneliti (Lampiran)

Dengan memperhatikan hasil regresi dalam Tabel 4. diketahui bahwa nilai *critical ratio* (CR) yang identik dengan uji t dalam analisis regresi terlihat bahwa semua koefisien regresinya secara signifikan tidak sama dengan nol, dengan demikian hubungan kausalitas dalam model dapat diterima.

Tabel 4 menunjukkan bahwa besarnya regresi antara variabel Struktur organisasi dengan Kemampuan SDM sebesar 0,455 dan nilai CR = 2,968, artinya variabel Struktur organisasi berpengaruh kuat dan signifikan terhadap Kemampuan SDM. Besarnya regresi antara variabel Struktur organisasi dengan Efektifitas layanan sebesar -0,136 dan nilai CR = 0,616. artinya variabel Struktur organisasi berpengaruh tidak signifikan terhadap Efektifitas pelayanan

Besarnya regresi antara variabel Kepemimpinan dengan variabel Kemampuan SDM sebesar 0,243 dan nilai CR = 2,092, artinya variabel Kepemimpinan berpengaruh dan signifikan terhadap Kemampuan SDM. Besarnya regresi antara variabel Kepemimpinan dengan variabel Efektifitas pelayanan sebesar 0,208 dan nilai CR = 2,962, artinya variabel Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Efektifitas pelayanan.

Besarnya regresi antara variabel Kemampuan SDM dengan Efektifitas pelayanan sebesar 0,640 dan nilai CR = 3,733, artinya variabel Kemampuan SDM berpengaruh signifikan, terhadap Efektifitas pelayanan.

Tabel 5. menunjukkan secara rinci nilai *p value* dan koefisien jalur antar variabel dalam penelitian ini.

Tabel 5.: Koefisien Jalur Antar Variabel

Struktur Hubungan	Koefisien Jalur	Nilai C.R.	Probabilitas (<i>P value</i>)
Kemp_ SDM ← Strg_ Org	0,455	2,968	0,000
Efek_layanan ← Strg_ Org	-0,136	0,616	0,538
Kemp_ SDM ← Kepem	0,243	2,092	0,000
Efek_layanan ← Kepem	0,208	2,962	0,006
Efek_layanan ← Kemp_SDM	0,640	3,733	0,000

Sumber: Olahan peneliti (Lampiran)

HASIL DAN PEMBAHASAN

Terdapat pengaruh langsung dari Struktur organisasi terhadap Kepemimpinan sebesar 0,455 atau 45,5%. Artinya Struktur organisasi yang sudah ada saat ini, di Dinas Pendidikan Kabupaten Bangkalan Jatim, berpengaruh signifikan positif terhadap kepemimpinan secara langsung sebesar 45,5%. Hal ini berarti hipotesis 1 diterima.

Terdapat pengaruh langsung negatif dari struktur organisasi terhadap motivasi guru sebesar -0,136 atau -13,6%, dengan signifikansi 0.538. Artinya Struktur organisasi yang sudah ada di Dinas Pendidikan Kabupaten Bangkalan Jatim, berpengaruh tidak signifikan terhadap efektifitas pelayanan. Hal ini berarti hipotesis 2 ditolak.

Terdapat pengaruh langsung dari variabel kepemimpinan terhadap kemampuan SDM di Dinas Pendidikan Kabupaten Bangkalan Jatim sebesar 0,243 atau 24,3%. Artinya kepemimpinan yang sudah berlangsung saat ini di Dinas Pendidikan Kabupaten Bangkalan Jatim, berpengaruh signifikan terhadap variabel kemampuan SDM. Hal ini berarti hipotesis 3 diterima.

Terdapat pengaruh langsung dari variabel kepemimpinan terhadap efektifitas pelayanan sebesar 0,208 atau 20,8%. Artinya

kepemimpinan yang sudah berlangsung saat ini di Dinas Pendidikan Kabupaten Bangkalan Jatim, berpengaruh signifikan terhadap variabel efektifitas pelayanan secara langsung sebesar 20,8%. Hal ini berarti hipotesis 4 diterima.

Terdapat pengaruh langsung dari variabel kemampuan SDM terhadap Efektifitas pelayanan sebesar 0,640 atau 64,0%. Artinya dengan adanya kemampuan SDM pegawai yang tinggi, maka pegawai akan dapat melaksanakan tugasnya sebaik mungkin, dan hal ini, akan meningkatkan Efektifitas pelayanan secara langsung sebesar 64,0%. Hal ini berarti hipotesis 5 diterima.

Model pada penelitian ini adalah model yang dikembangkan dari model-model penelitian sebelumnya terutama model penelitian Suwetha (2002), Prasetyaningstih (1009), Satriyo (1997), dan model Soon Dong Ming (2001).

Dari hasil pengujian terhadap model pada penelitian ini, maka model penelitian dapat dan mampu menjelaskan hubungan antara variabel struktur organisasi, kepemimpinan, kemampuan SDM, dan efektifitas pelayanan. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa model penelitian adalah model yang tepat untuk menggambarkan efektifitas pelayanan yang dihubungkan dengan struktur organisasi, kepemimpinan, dan kemampuan SDM di Dinas Pendidikan Kabupaten Bangkalan Jawa Timur. Hasil penelitian ini sangat penting karena terdapat tahapan pengaruh dari masing-masing faktor dan konstruk yang berjalan dengan cara berjenjang (rekursif), yaitu variabel Struktur organisasi mempengaruhi secara positif variabel kemampuan SDM dan efektifitas pelayanan pegawai. Variabel kepemimpinan mempengaruhi variabel kemampuan SDM dan efektifitas pelayanan kepuasan dan kinerja guru. Sementara kemampuan SDM berpengaruh terhadap efektifitas pelayanan. Hasil penelitian ini merupakan sumbangan yang signifikan khususnya dalam teori organisasi, teori pelayanan publik dan konsep efektifitas pelayanan, khususnya pada Dinas Pendidikan Kabupaten Bangkalan Jawa Timur.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis dan uji hipotesis penelitian yang telah dilakukan sebelumnya maka dari penelitian ini dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Struktur organisasi secara signifikan berpengaruh terhadap kemampuan SDM. Hal ini menunjukkan bahwa dengan struktur organisasi yang jelas, dan penempatan personal yang sesuai dengan kompetensi pada struktur organisasi, akan mendorong naiknya kemampuan SDM pegawai. Struktur organisasi yang terdiri dari pendelegasian/pembagian tugas pokok dan fungsi, kejelasan pelaksanaan tugas antar seksi, dan hubungan antara atasan dan bawahan, jika dilaksanakan dengan baik dan selalu ditingkatkan maka kemampuan SDM pegawai akan meningkat.
2. Struktur organisasi tidak signifikan berpengaruh terhadap efektivitas pelayanan di Dinas Pendidikan Kabupaten Bangkalan Jawa Timur. Hal ini menunjukkan bahwa struktur organisasi yang ada saat ini belum membuat efektivitas pelayanan di Dinas Pendidikan Kabupaten Bangkalan Jawa.
3. Kepemimpinan secara signifikan berpengaruh terhadap kemampuan SDM. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan di Dinas Pendidikan Kabupaten Bangkalan Jawa Timur yang ada saat ini, dapat mendorong naiknya kemampuan SDM pegawai. Kepemimpinan yang terdiri dari dukungan pimpinan pada bawahan dalam menjalankan tugasnya, kemampuan mengatasi permasalahan, dan kemauan melaksanakan kerjasama, jika dilaksanakan dengan baik dan selalu ditingkatkan maka kemampuan SDM pegawai akan meningkat.
4. Kepemimpinan secara signifikan berpengaruh terhadap efektivitas pelayanan di Dinas Pendidikan Kabupaten Bangkalan Jawa Timur, hal ini menunjukkan bahwa dengan kepemimpinan yang baik, akan mendorong naiknya efektivitas pelayanan.
5. Kemampuan SDM secara signifikan berpengaruh terhadap efektivitas pelayan-

anan. Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan SDM di Dinas Pendidikan Kabupaten Bangkalan Jawa Timur yang ada saat ini, dapat mendorong naiknya efektivitas pelayanan pegawai.

Kemampuan SDM yang terdiri dari tingkat pendidikan pegawai, tingkat ketrampilan/pengalaman kerja, dan tingkat kemampuan pegawai dalam penyampaian ide-ide bawahan pada atasan, jika dilaksanakan dengan baik dan selalu ditingkatkan maka efektivitas pelayanan pegawai akan meningkat.

Ditemukan adanya keterkaitan tidak langsung yang cukup besar antara variabel struktur organisasi dengan variabel efektivitas pelayanan melalui variabel kemampuan SDM. Hal ini menunjukkan bahwa efektivitas pelayanan pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Bangkalan Jawa Timur akan meningkat dengan adanya struktur organisasi yang baik di Dinas Pendidikan Kabupaten Bangkalan Jawa Timur.

Dari ketiga variabel yang dihipotesiskan berpengaruh terhadap efektivitas pelayanan di Dinas Pendidikan Kabupaten Bangkalan Jawa Timur pada penelitian ini, yang terbesar nilainya adalah keterkaitan langsung antara kemampuan SDM dengan efektivitas pelayanan. Hal ini mempertegas bahwa kemampuan SDM pegawai sangat dominan mempengaruhi efektivitas pelayanan di Dinas Pendidikan Kabupaten Bangkalan Jawa Timur. Disisi lain dari kedua variabel yang dihipotesiskan berpengaruh terhadap kemampuan SDM pegawai pada penelitian ini, yang terbesar nilainya adalah keterkaitan langsung antara struktur organisasi dengan kemampuan SDM. Hal ini juga mempertegas peran dari struktur organisasi. Oleh sebab itu efektivitas pelayanan akan naik dengan penataan personal pegawai yang menduduki jabatan yang terdapat pada struktur organisasi. Dengan cara menempatkan pegawai pada jabatan tertentu yang disesuaikan dengan kemampuan dan kapasitasnya, yang juga dapat dilakukan dengan cara menaikkan kemampuan SDM pegawai, yang dapat dilakukan dengan memberikan kesempatan pegawai mengikuti studi lanjut, memberikan

kesempatan mengikuti ketrampilan/ pengalaman kerja, sehingga pegawai memiliki kemampuan yang lebih baik.

DAFTAR PUSTAKA

- Anderson, J. C., Gerbing D. W., 1998, Structural Equation Modelling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach. *Psychological Bulletin* 193 (3), pp. 411-423.
- Arnita Hamid, 2002, Pengaruh Organisasi Baru Terhadap Motivasi Kerja dan Prestasi Kerja di PTP Nusantara IV (PERSERO) Sumatera Utara, *Desertasi*, Program Pascasarjana Unair, Surabaya.
- Baron R.A., J. Greenberg. 1990, *Behavior In Organization : Understanding ang managing The Human Side Of Work*, Third Edition, Toronto : Allyn and Bacon.
- Berry, Leonard L., A. Parasuraman, 1997, *Listening to The Customer: The Concept of a Service Quality Information System Sloan Management Review*, Spring, p.65-76.
- Cid Goncalves Filho., Renata S.G., Alexandre I.M., 2004, Impact of Satisfaction, Quality, Loyalty, Value and Expectations in Higher Education Institution: an Empirical Study, *Second World Conference on POM*, Mecico, April 30-May 3.
- Cronin Jr., Stephen Taylor J., 1992, Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension, *Journal of Marketing*, Vol. 56, No. 3, P.55-68.
- Davis K., Newstrom H. 2008, *Organisational Behavior: Perilaku Organisasi*. Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Dessler G., 2007, Manajemen Sumber Daya Manusia, Alih Bahasa: Benjamin Molan, Penyunting. Triyana Iskandarsyah, Edisi 7, Jakarta: PT. Prenhallindo.
- Desy Nursanti T., 2002, Strategi Teintegrasi Dalam Perencanaan SDM, dalam Usmara, A, Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia, Yogyakarta, Amara books.
- Efdal M.S., 2006, Analisis Gaya Kepemimpinan atas Perubahan Struktur Organisasi dan Pengaruhnya Terhadap Prestasi Kerja Karyawan, Studi Pada Perum Bulog Devisi Regional NTB.
- Emory C.W., Donald R Cooper, 1995, *Busines Reseach Methods*. Fouth Edition. Richard D. Irwin, Inc.
- Fajar Apriani, 2009, Pengaruh Kompetensi, Motivasi, dan Kepemimpinan Terhadap Efektivitas Kerja, *Jurnal Ilmu Administrasi dan Organisasi Bisnis & Birokrasi*, Jan—Apr 2009, hlm. 13-17 Volume 16, Nomor 1, ISSN 0854-3844.
- Finterbusch Kurt, Mots Anabelle Berder, 1980, *Social Research for Policy Decision*, Walsworth Publishing Company, California.
- Gay L. R., Diehl P.L., 1992, *Research Methods for Business and Management*, New York: Macmillan Publishing Company.
- Gibson, Invanicevic, and Donnely, 1996, *Organization Structure: Processes Behavior*. Business Publication Inc. Dallas
- Hair, J.F. Anderson, R.E. Tatham, R.L., and Blck, W.C., 2004, *Multivariate Data Analysis*. New York: MacMillian Publishing company.
- Hersey P., Kenneth H, Blanchard, 2003, *Managemet of Oeganizational Behaviour: Utilizing Human Resources*, New Jersey : Prentice Hall Inc.
- Instruksi Presiden Nomor 1 Tahun 1995, Tentang Perbaikan dan Peningkatan Mutu Pelayanan Aparatur Pemerintah Kepada Masyarakat.
- Keating J., Charles, 1986, *Kepemimpinan: Teori dan Pengembangannya*, Kanisius, Yogyakarta.
- Keban J.T., 2003, *Indikator Kinerja Pemerintah Daerah: Pendekatan Manajemen dan Kebijakan*, Makalah, Seminar Sehari, Fisipol UGM, Yogyakarta.
- Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 63/KEP/M.PAN/7/

- 2003, Tentang Pedoman Umum Penyelenggaraan Tatalaksana Pelayanan Umum.
- Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 24/KEP/M.PAN/2/2004, Tentang Pedoman Umum Penyusunan Indeks Kepuasan Masyarakat Unit Pelayanan Instansi Pemerintah.
- Kerlinger, Fred N., 2004, *Asas-Asas Penelitian Behavioral*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Kreitner Robert, Engelo Kinicki, 2004, *Organizational Behavior*. Boston: Richard D Irwin, Inc.
- Locke A Edwin, 1988, What Is Job Satisfaction?. *Journal Of Organizational Behavior And Human Performance*, Vol. 4. Pp. 309-336.
- Masri Singarimbun, Efendi Sofyan, 2006, *Metode Penelitian Survei*, Cetakan keenambelas, Jakarta: LP3ES.
- Miftah Thoha, 2005, *Perilaku Organisasi – konsep dasar dan aplikasinya*, Jakarta: Rajawali.
- Mowday R.T., Steers R. M., Porter L. W., 2004, *The Measurement of Organization*. 2nd ed, Engel Wood
- Nasrul Wathon, dan Zulian Yamit, 2005, Pengaruh Faktor Individu, Budaya Organisasi Dan Perilaku Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di Kantor Pelayanan Pajak Yogyakarta Dua, *Jurnal Sinergis Kajian Bisnis dan Manajemen*, Khusus, hal 111:127.
- Peter Lok, Jhon Grawford, 2004, *The Effect of Organisational Culture and Leadership Style on Job Satisfaction*, ABI/INFORM Research
- Prasetyaningsih, 2009, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Struktur Organisasi, Dan Kemampuan SDM Terhadap Efektivitas Pelayanan Sertifikatan Hak Atas Tanah Pada Kantor Pertanahan Kabupaten Kendal*. Pascasarjana Universitas Diponegoro, Semarang. <http://www.journal.beyondintractability.org>
- Rajiv M.D., Alan J., Anderson R.E., 2003, *Leadership Style, Motivation and Performance in International Marketing Channels*. School of Management, New Jersey, Institute of Technology, Newark, New Jersey, USA.
- Rini Astuti, 2004, Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Komitmen, Kepuasan Kerja dan prestasi Kerja, *Disertasi*, Universitas Brawijaya Malang.
- Rivai, Veithzal, 2004, *Manajemen Sumberdaya Manusia untuk Perusahaan: dari teori ke praktek*, Jakarta, Radja Grafindo Persada.
- Robbins P Stephen, 1995, *Managing Organizational Conflict: A Non-Traditional Approach*, Englewood Cliffs, NJ:Prentice Hall.
- Robbins P Stephen, 2005, *Organizational Behavior* (9th Edition), New York: Prentice Hall International.
- Sabran, 2009, Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Keadilan Organisasi, Kepercayaan Organisasi, Kepuasan Kerja terhadap OCB. *Disertasi*. Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya Malang.
- Satriyo, 2001, *Pengaruh Perilaku Pemimpin, Iklim Organisasi dan Kinerja terhadap Kepuasan Kerja*, Thesis Magister, Universitas Brawijaya.
- Sekaran, Uma, 2006, *Research Methods for Business: A skill Building Approach*. Second Edition, New York: Jhon Wiley & Sons, Inc.
- Stamatis D.H., 1996, *Total Quality Service: Principles, Practices & Implementation*. Singapore: SSMB Publishing Division.
- Steers R.M., 2003, *Organization Effectiveness, A Behavioral View*, Good Year Publishing Company. Jakarta :Erlangga.
- Soon Dong Ming, 2001, The Effect Of Leadership Style and Employee's Commitment Toward Employee's Performance, *Disertation Unpublished*, Louisiana State University and Agricultural and Mechanical College.
- Suwetha, I Gusti Ngurah, 2002, *Peranan Pemerintah Kabupaten Terhadap*

- Pelayanan Pendidikan Dasar di Dinas Pendidikan Kabupaten, di Dinas Pendidikan Kabupaten Karangasem Bali* :Revka Media, Jakarta.
- Tannenbaum Robert, Irving R Weschler, and Fred Massarik, 2003, *Leadership and Organization: A Behavioral Science Approach*, New York: McGraw – Hill Book Company, Inc.
- Tatik Suryani, 2002, Pengaruh Gaya kepemimpinan, struktur organisasi, Sistem Reward, Strategi Bisnis serta orientasi belajar terhadap orientasi pasar dan kinerja bisnis perusahaan Surat Kabar di Pulau Jawa. *Disertasi*. Universitas Airlangga, Surabaya.
- Tjahya Supriatna, 1996, *Administrasi Birokrasi dan Pelayanan Publik*, Nimas Multima, Jakarta.
- Dunn William N., 2004, *Pengantar Analisis Kebijakan Publik*, edisi kedua, Gajah Mada University Press; Yogyakarta\
- Woodruff, Robert B, 1997, Customer Value: The Next Source for Competitive Advantage, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Spring, Vol. 25, No. 2, p. 139-153.
- Gary Yulk A., Wexley, Kenneth N., 2003, *Organization Behaviour and Personnel Psychology*. Homewood Illinois : Richd D. Irwin.
- Zeithaml, Valarie, A., Parasuraman, A., and Berry, L., 1990. *Delivering Quality Service, Balancing Customer Perception and Expectations*, New York, The Free Press.