

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Undang-Undang RI No 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah dalam Bab II Pasal 2 menyebutkan, bahwa wilayah negara kesatuan Republik Indonesia dibagi dalam Daerah Provinsi, Daerah Kabupaten, dan Daerah Kota yang bersifat otonom. Adanya pembagian wilayah ini menunjukkan adanya pemerintah pusat dan pemerintah daerah yang bertanggungjawab atas perkembangan daerahnya. Selain itu, juga adanya pemberlakuan otonomi daerah, yaitu suatu kewenangan daerah otonom untuk mengatur dan mengurus kepentingan masyarakat setempat menurut prakarsa sendiri berdasarkan aspirasi masyarakat sesuai dengan peraturan perundang-undangan.

Berdasarkan Undang-Undang No.5 Tahun 1974 tentang pokok-pokok pemerintahan di daerah ditetapkan, bahwa daerah otonom terbagi atas dua tingkatan, yaitu daerah tingkat I (Dati I) dan daerah tingkat II (Dati II). Titik berat otonomi daerah diletakkan pada Dati II. Penyelenggaraan berbagai urusan pemerintahan di daerah didasarkan pada asas desentralisasi, dekonsentrasi, dan tugas pembantuan. (Kartasmita;1996, 342)

Otonomi daerah tidak hanya diartikan sebagai proses administrasi politik yang berupa pelimpahan wewenang pembangunan dan pemerintahan kepada pemerintah daerah, melainkan lebih sebagai suatu proses pembangunan daerah sendiri dengan segala rangkaian komitmen dan

aparatur pemerintah daerah di dalam penguasaan substansi dan manajemen pembangunan. Dengan kata lain, aparatur pemerintah yang berkemampuan akan sangat menentukan keberhasilan dari pelaksanaan otonomi daerah.

Terdapat beberapa hal yang perlu dipertimbangkan dalam peningkatan otonomi daerah, yaitu kemantapan kelembagaan dan ketersediaan sumber daya manusia yang memadai, khususnya aparatur pemerintah daerah, serta kemampuan keuangan daerah untuk menggali sumber pendapatannya sendiri (Kartasmita;1996,349). Kemantapan kelembagaan dan ketersediaan sumber daya manusia memang menjadi tuntutan bagi upaya desentralisasi baik politik maupun administratif. Dengan demikian, tidak bisa tidak, sebuah daerah otonom harus mampu menata struktur aparatur daerah sesuai dengan potensi dan tantangan daerahnya. Untuk memiliki aparatur pemerintah daerah yang berkualitas, maka harus selalu diadakan kontrol terhadap kinerjanya, yang tak lain berupa sistem penilaian kinerja.

Sistem penilaian kinerja penting dilakukan dengan beberapa alasan alasan. *Pertama*, penilaian memberikan informasi tentang dapat dilakukannya promosi dan penetapan gaji. *Kedua*, penilaian memberi satu peluang bagi atasan dan bawahan untuk meninjau perilaku yang berhubungan dengan kerja bawahan. Pada akhirnya, penilaian kinerja ini memungkinkan terjadinya pengembangan satu rencana untuk memperbaiki berbagai kemerosotan yang sudah digali dari penilaian.(Dessler; 1998, 2-3)

Sistem penilaian kinerja merupakan salah satu pokok bahasan

yang meliputi penetapan standar kerja, penilaian kinerja aktual karyawan dalam hubungan dengan standar-standar ini, dan memberi umpan balik kepada karyawan dengan tujuan memotivasi orang tersebut untuk menghilangkan kemerosotan kinerja atau terus berkinerja lebih tinggi lagi. (Dessler, 1997, 137-164). Menilai kinerja berarti membandingkan kinerja aktual dengan standar-standar yang telah ditentukan tersebut. Dan pemberian umpan balik berarti membahas kinerja dan kemajuan serta membicarakan ulang rencana-rencana berikutnya berdasarkan hasil penilaian sebelumnya.

Ada beberapa pengertian yang bisa didapat dari istilah penilaian kinerja. *Pertama* istilah yang mengarah pada penilaian kerja kepegawaian. Dan *kedua*, istilah yang mengarah pada penilaian kinerja kelembagaan. Tetapi dari kedua istilah tersebut tetap saja memerlukan adanya kesepahaman mengenai definisi pekerjaan, penilaian berdasarkan standar yang telah dipahami bersama, baik dari luar maupun dari dalam sehingga umpan balik yang diberikan juga bisa lebih terarah. Kesepahaman tetap merupakan syarat penilaian yang cukup signifikan perlu dipertimbangkan dalam sebuah penilaian semacam ini, baik kepegawaian maupun kelembagaan.

Berangkat dari pemikiran di atas, maka penulis perlu mengadakan penelitian ini yang akan mengambil subyek aparatur pemerintah di pemerintahan daerah Kabupaten Natuna Riau. Adapun rumusan masalah yang akan diangkat adalah *pertama*, apakah sistem penilaian kinerja aparatur pemerintah di Dinas Pendidikan Nasional Kabupaten Natuna Riau memenuhi

pertanggungjawaban kinerja aparatur pemerintah di Dinas Pendidikan Nasional Kabupaten Natuna Riau memenuhi tujuan otonomi daerah. *Ketiga*, apakah *reward and punishment system* yang berlaku dalam mengevaluasi sistem kinerja aparatur pemerintah di Dinas Pendidikan Nasional Kabupaten Natuna Riau memenuhi tujuan pelaksanaan otonomi daerah. Dan *keempat*, bagaimanakah sistem penilaian kinerja aparatur pemerintah yang efektif guna pelaksanaan otonomi daerah? Sebagai daerah otonom dengan kekayaan alam yang banyak, maka Natuna perlu memiliki sumber daya manusia yang benar-benar siap untuk mengadakan perubahan dan perkembangan bagi daerahnya. Hal ini bisa dimulai dengan mengadakan penilaian kinerja terhadap aparatur pemerintah di pemerintahan daerahnya, yang merupakan komponen penting bagi kemajuan otonomi daerah.

Penelitian mengenai kinerja aparatur pemerintah belum banyak dilakukan, utamanya menyangkut pelaksanaan otonomi daerah. Hal ini dimungkinkan, penyelenggaraan otonomi daerah dalam praktiknya baru dimulai setelah dikeluarkannya Undang-Undang otonomi daerah pada tahun 1999, meskipun isu otonomi daerah telah lama dilontarkan. Hasil yang diharapkan dari penelitian ini, adalah diperolehnya gambaran mengenai sistem penilaian kinerja aparatur pemerintah di pemerintahan daerah Kabupaten Natuna Riau. Dari hasil penelitian ini, maka pemerintah daerah Kabupaten Natuna Riau akan dapat mengetahui efektifitas sistem penilaian kinerja pemerintah daerah dan mengambil langkah-langkah kelanjutan dalam

..... penelitian kinerja aparatur pemerintahnya sehingga dapat

melaksanakan otonomi daerah dengan baik. Hal ini sebagaimana dikatakan oleh Ginandjar Kartasasmita bahwa kualitas aparatur pemerintah daerah sangat menunjang keberhasilan pelaksanaan otonomi daerah (Ginandjar Kartasasmita; 1996, 349).

B. Permasalahan Penelitian

1. Apakah sistem penilaian kinerja aparatur pemerintah di Dinas Pendidikan Nasional Kabupaten Natuna Riau memenuhi tujuan pelaksanaan otonomi daerah?
2. Apakah jalur serta mekanisme pertanggungjawaban kinerja aparatur pemerintah di Dinas Pendidikan Nasional Kabupaten Natuna Riau memenuhi tujuan otonomi daerah ?
3. Apakah *reward and punishment system* yang berlaku dalam mengevaluasi sistem kinerja aparatur pemerintah di Dinas Pendidikan Nasional Kabupaten Natuna Riau memenuhi tujuan pelaksanaan otonomi daerah ?
4. Bagaimanakah sistem penilaian kinerja aparatur pemerintah yang efektif guna pelaksanaan otonomi daerah?

C. Tujuan Penelitian

Berangkat dari latar belakang dan rumusan masalah masalah di atas,

diperlukan kombinasi dari berbagai metode penilaian baik dengan skala penilaian berjangkarkan perilaku (BARS atau kepanjangan dari *Behaviorally anchored rating scale*) maupun dengan manajemen berdasarkan sasaran (MBO atau kepanjangan dari *Management by Objectives*). Tulisan Gerry Dessler ini akan sangat berarti dalam memberikan landasan teori bagi penyelesaian masalah penelitian yang penulis lakukan.

Sedangkan buku yang ditulis Basir Barthos (1990) dengan judul *Manajemen Sumber Daya Manusia*, lebih menekankan pembahasan pada upaya mengangkat manusia sebagai sumber daya pokok dalam pembangunan sehingga perlu dilakukan berbagai langkah peningkatan. Menurutnya, manajemen sumber daya manusia sangat penting terutama di negara berkembang seperti Indonesia yang pada umumnya kelebihan sumber daya manusia. Dengan demikian diperlukan manajemen sumber daya manusia tingkat nasional yang bertujuan untuk mengintegrasikan sumber-sumber daya manusia ke dalam pembangunan sehingga terjadi penggunaan sumber-sumber daya manusia yang rasional dan efektif dengan kesempatan kerja yang penuh (*full employment*). Meskipun di dalam buku ini tidak memasukkan pembahasan khusus mengenai sistem penilaian kinerja, namun buku ini sangat membantu penulis dalam penelitian ini, utamanya dalam upaya memandang manusia sebagai sosok tenaga kerja yang perlu diperhatikan pengelolaan dan peningkatan kemampuannya.

Lain halnya dengan buku yang ditulis oleh William Anthony dan

Management, lebih memandang penilaian kinerja sebagai *performance appraisal* dan *performance evaluation*. Menurutnya, penilaian kinerja lebih cenderung dilihat sama seperti penilaian prestasi kerja sehingga mendorong para karyawan untuk berlomba meningkatkan kinerjanya. Tulisan ini akan sangat berguna bagi penulis dalam mencari model penilaian kinerja sehingga bisa dipakai dalam menganalisis masalah dalam penelitian ini.

Begitu juga, buku yang ditulis T. Hani Handoko (2002) dengan judul *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, juga melihat penilaian kinerja sama seperti penilaian prestasi kerja. Demikian juga Sondang P. Siagian (2002) dalam bukunya dengan judul *Manajemen Sumber Daya Manusia*, memberikan konotasi serupa yang memandang sistem penilaian prestasi kerja sebagai suatu pendekatan dalam melakukan penilaian prestasi kerja para pegawai dengan berbagai faktor kepegawaian di dalamnya.

Merujuk pada sejumlah kepustakaan di atas, penulis menggunakan serangkaian kerangka teoritik dalam menganalisa permasalahan yang diangkat dalam penelitian ini.

1. Pengertian Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja merupakan sebuah prosedur yang meliputi; mendefinisikan pekerjaan, menilai kinerja dan memberikan umpan balik. Dessler (1997:137–164) Mendefinisikan pekerjaan berarti antara atasan dan bawahan telah menyepakati standar-standar pekerjaan dan jabatan tertentu. Menilai kinerja berarti membandingkan kinerja aktual dengan

... dan memberikan umpan

balik berarti membahas kinerja dan kemajuan, serta membicarakan ulang rencana-rencana berikutnya berdasarkan hasil penilaian sebelumnya. Semua langkah-langkah dalam penilaian kinerja tadi, jelas-jelas membutuhkan kesepahaman bersama yang bisa dipahami antara segenap pihak yang berkompeten dengan jabatan atau pekerjaan tertentu.

Ada beberapa istilah berbeda yang seringkali ditujukan untuk penilaian kinerja. Sebagai misal, William Anthony dan Pamela Perre Ewe(1996:343). menggunakan istilah *performance appraisal* dan *performance evaluation* sebagai dua hal yang bisa dipertukarkan untuk menunjukkan pengertian yang senada dengan penilaian kinerja. Sementara istilah *performance appraisal* dalam banyak buku diterjemahkan dalam bahasa Indonesia menjadi penilaian prestasi kerja. Sedang T. Hani Handoko (2002: 135) memberikan terjemahan tersebut dengan menekankan konotasi penilaian prestasi kerja karyawan. Sondang P.Siagaan (2002: 225) juga memberikan konotasi serupa, dimana sistem penilaian prestasi kerja menurutnya adalah suatu pendekatan dalam melakukan penilaian prestasi kerja para pegawai dengan berbagai faktor kepegawaian di dalamnya.

Terdapat penunjukan yang berbeda antara beberapa istilah penilaian kinerja yang digunakan. *Pertama* istilah yang mengarah pada penilaian kinerja kepegawaian. Dan *kedua*, istilah yang mengarah pada penilaian kinerja kelembagaan. Tetapi dari kedua istilah tersebut tetap saja

... ..

penilaian kinerja secara umum mendukung analisa kebutuhan pendidikan dan pelatihan serta peningkatan efektifitas berbagai program manajemen SDM (semisal seleksi, penempatan maupun pengembangan karier).

Terkait dengan hal tersebut, Pemerintah Daerah merupakan organisasi yang mempunyai dimensi politik dan hukum di samping dimensi administratifnya. Tidak mengherankan kebutuhan manajerial secara keseluruhan yang dilakukan oleh pemda pada dasarnya harus mengikuti regulasi (peraturan tata dan administrasi negara) sehingga dapat dipertanggungjawabkan secara hukum pula. Untuk itu sistem penilaian kinerja di tingkatan pemerintah daerah semestinya memenuhi kriteria berikut:

1. Menggunakan prosedur formal standar yang baku.
2. Berbasis analisis jabatan yang digunakan.
3. Didokumentasikan secara baik dan terawat untuk jangka panjang terutama pertanggungjawaban kepada publik.
4. Dilakukan oleh para penilai yang memiliki kapasitas dan kompetensi yang bisa dipertanggungjawabkan. (Tangkulan, 2003, 110).

Dengan memperhatikan kriteria di atas, penilaian terhadap kinerja pemerintahan daerah dalam rangka mendukung tujuan otonomi daerah, mengikuti pandangan Mulyadi dan Setyawan, paling tidak harus memiliki unsur-unsur berikut ini: kerangka pengukuran kinerja, sistem penghargaan berbasis kinerja, dan penggeseran ukuran kinerja menuju efisiensi dan

adalah efisiensi dan produktifitasnya dalam mencapai otonomi daerah. *Cost effectiveness* (biaya efektifitas) mewujudkan otonomi daerah harus diperhitungkan sehingga kinerja akan sangat tergantung tuntutan otonomi daerah. Dari unsur ini, kinerja bukanlah diukur dari titik nol prestasi awal pemda melainkan dari sejauh mana otonomi daerah sudah dijalankan oleh aparat pemda yang bernaung di bawah Dinas Pendidikan Nasional Kabupaten Natuna, Riau.

3. Teknik Pelaksanaan Penilaian Kinerja

Sebagian manajer masih memiliki pandangan bahwa pelaksanaan penilaian prestasi kerja secara formal oleh bagian kepegawaian sebenarnya tidak diperlukan, bahkan bisa menjadi gangguan terhadap pelaksanaan kegiatan operasional. Penilaian prestasi kerja dari para bawahan cukup diserahkan pada atasan langsung masing-masing pegawai dan penilaian dilakukan secara informal. Paling tidak, karena para manajerlah yang sehari-harinya membimbing dan mengawasi para bawahan, maka manajerlah yang paling berkompeten melakukan penilaian kerja. Namun teori manajemen sumber daya manusia menunjukkan 3 kelemahan pandangan semacam ini. *Pertama*, tanpa kriteria yang relatif seragam, maka penilaian akan menjadi sangat beragam pula dengan kemungkinan interpretasi yang berbeda-beda.

penilaian mungkin tidak akan terdokumentasikan dengan baik.(Mulyadi dan Setiawan, 2001:224)

Menurut hemat penulis, efektivitas dari kedua teori tersebut tergantung pada sejauh mana penilaian tersebut bisa *understandable* (bisa dimengerti bersama). *Pertama*, kriteria satu-satunya yang paling bisa menjadi standar adalah kepuasan *stakeholders*, karena itu separah atau sebagus apapun kerja dari seseorang atau lembaga, maka standarnya tergantung dari pihak mana yang diprioritaskan ingin dipuaskan terlebih dahulu. *Kedua*, obyektivitas sesungguhnya dalam sebuah lembaga terletak pada pihak yang memegang otoritas. Dan *ketiga*, dokumentasi tidak diperlukan selama citra diri pekerja mampu memenuhi sasaran-sasaran kerja atau lembaga memiliki ukuran yang memungkinkan terjadinya penilaian secara personal. Itu berarti, perspektif manapun yang dijadikan sandaran penilaian prestasi kerja, maka diperlukan adanya kesepahaman yang *understandable* dalam hal kematangan sistem penilaian, metode penilaian serta komitmen yang diharapkan di masa depan.

Kematangan sistem penilaian dapat diindikasikan dari keterkaitan langsung dengan pekerjaan, aspek kepraktisannya, kejelasan standar penilaian serta adanya kriteria yang obyektif. Adapun metode penilaian bisa menggunakan beberapa metode yang variatif bergantung metode mana yang dianggap optimal melakukan dokumentasi terhadap prestasi kerja, baik metode skala peringkat, metode checklist, metode

dikaitkan dengan perilaku, metode evaluasi lapangan, metode tes dan observasi ataupun metode pendekatan yang bersifat komparatif. Gerry Dessler (1998) menyebutkan bahwa penilaian kinerja dapat dilakukan dengan menggunakan alat-alat penilaian kinerja yang telah dikombinasikan melalui Behaviorally Anchored Rating Scale (BARS), ataupun Management By Objectives (MBO). Lebih lanjut, Gerry Dessler mengemukakan bahwa masalah penilaian kinerja yang perlu diperhatikan meliputi standar yang tidak jelas, efek halo, kecenderungan sentral, terlalu longgar atau terlalu kerasnya penilaian dan prasangka.

Sedangkan penilaian komitmen yang kiranya diharapkan saat ini, justru menjadi semacam teknik untuk menjajaki potensi, kompetensi serta keterlibatan karyawan dalam pekerjaannya. Teknik penilaian kerja semacam ini antara lain meliputi: penilaian diri sendiri, manajemen berdasarkan sasaran (*management by objectives*), penilaian psikologikal serta penilaian terhadap pusat-pusat penilaian.

E. Model Penelitian dan Kerangka Analisis

Dengan mempertimbangkan landasan teoritik yang kami ajukan di muka, maka penelitian ini mencoba menganalisa efektifitas organisasi publik yang dalam hal ini adalah Dinas Pendidikan Nasional Kabupaten Natuna Riau. Adapun model yang dianut adalah model tujuan (*goal model*) di mana efektifitas Dinas Pendidikan Nasional Kabupaten Natuna Riau diukur dari

... terhadap pencapaian tujuannya terkait dengan tuntutan otonomi daerah. Untuk

membatasi penelitian ini, penekanan terhadap sistem penilaian kinerja yang efektif penulis kedepankan guna mencari pemecahan di era otonomi daerah. Dengan demikian, sistem penilaian kinerja yang dimaksud mencakup penilaian terhadap satuan kerja Dinas Pendidikan Nasional Kabupaten Natuna Riau maupun terhadap personel kepegawaian di dalamnya.

Adapun kerangka analisis yang kami ajukan berpijak dari landasan teoritik yang telah diajukan oleh Mulyadi dan Johny Setyawan yang distruktur sebagai berikut:

- a. Menganalisa sistem penilaian kinerja dari perspektif visi dan misi yang dirumuskan dalam Rencana Strategis Kabupaten Natuna Riau.
- b. Menganalisa sistem penghargaan berbasis kinerja sebagaimana undang-undang kepegawaian dan peraturan lain yang mengikat sistem kepegawaian pemda Kabupaten Natuna Riau.
- c. Menganalisa sistem penilaian kinerja sebagaimana yang dikehendaki oleh UU No.22/1999, UU No.25/1999 dan UU No.28/1999 terkait dengan kaidah-kaidah desentralisasi dan otonomi daerah.
- d. Menganalisa sistem penilaian kinerja Dinas Pendidikan Nasional Kabupaten Natuna Riau.

F. Metoda Penelitian

a. Metoda Pengumpulan Data

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif, sehingga dalam

penelitian ini data menggunakan metode dokumentasi yaitu berupa

Renstra Kabupaten Natuna Riau, Undang-undang kepegawaian, UU No.22/1999, UU No.25/1999, UU No.28/1999, surat-surat dan dokumen resmi lainnya. Dalam penelitian ini, pemda Kabupaten Natuna dianggap sebagai sebuah institusi publik yang memiliki sebuah regulasi yang mengikat sebagai landasan hukumnya. Dokumen hukum inilah yang nantinya dapat memberikan latar belakang yang lebih luas mengenai pokok penelitian ini.

b. Wilayah dan Tempat Penelitian

Dalam penelitian kualitatif, setting diartikan sebagai tempat dan waktu bagi peneliti dimana ia harus turun sendiri ke lapangan untuk mengumpulkan data dalam situasi sesungguhnya. Wilayah dan tempat penelitian dalam penelitian ini, adalah: aparatur pemerintah daerah yang bernaung di bawah Dinas Pendidikan Nasional Kabupaten Natuna Riau.

c. Teknik Analisis Data

Adapun data yang terkumpul kemudian dianalisis. Teknik analisis data dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan reduksi data, display data, mengambil kesimpulan dan verifikasi. Penerapan dari teknik analisis data adalah sebagai berikut :

1. Reduksi data, yaitu merangkum, memilih pokok-pokok penting, dan disusun secara sistematis sehingga dapat memberikan gambaran yang jelas tentang hasil penelitian. Reduksi data dilakukan dengan membuat perbedaan antara tujuan official dan tujuan operative (Steers, 1997)

tujuan tadi akan diperoleh sistem penilaian kinerja apa yang dikehendaki oleh semangat otonomi daerah yang terkandung dalam UU.No 22 tahun 22, UU No.25 tahun 1999 dan UU.No.28 tahun 1999. Dari bentuk uraian ini, kemudian direduksi, dirangkum, dipilih hal-hal yang pokok, difokuskan pada yang penting, dicari sistem penilaian kinerja yang ideal secara umum.

2. Display data, yaitu mensistematiskan data secara jelas dan dalam bentuk yang jelas untuk membantu peneliti menganalisa sistem penilaian kinerja yang secara aktual dianut oleh Dinas Pendidikan Nasional dengan memperhatikan Renstra Kabupaten Natuna Riau, undang-undang kepegawaian dan catatan lain dari BKN. Hal ini dilakukan dengan cara mengkaji data yang diperoleh, lalu mensistematisir dokumen aktual tentang sistem penilaian kinerja aparatur pemerintah di Dinas Pendidikan Nasional Kabupaten Natuna Riau.
3. Pengambilan kesimpulan dan verifikasi. Kesimpulan data dilakukan secara sementara, kemudian diverifikasikan dengan cara mencari data yang lebih mendalam dengan mempelajari kembali hasil data antara tujuan ideal yang dikehendaki semangat otonomi daerah dengan sistem penilaian kinerja yang secara aktual berlaku di Dinas Pendidikan

G. Sistematika Tesis

Demi mempermudah pembahasan, maka penulis menyusun hasil penelitian ini ke dalam 5 bab yang diurutkan berdasarkan sistematika berikut:

Bab pertama, berisi **pendahuluan** yang terdiri atas: latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, telaah pustaka, kerangka teori, metodologi penelitian, serta sistematika pembahasan.

Bab kedua, berisi tentang kerangka teoritis yaitu teori-teori yang digunakan sebagai dasar dari pembuatan tesis ini. Bab ini terdiri dari tiga sub bab; Sub bab otonomi daerah dan kebijakan kepegawaian, Sub bab Manajemen Kepegawaian dan sub bab Penilaian Kinerja Aparatur Pemerintah.

Bab ketiga, berisi tentang pengenalan mengenai Aparatur Pemerintah pada Dinas Pendidikan Nasional Kabupaten Natuna Riau. Bab ini memuat kondisi Kabupaten Natuna Riau, Profil pemerintah daerah Kabupaten Natuna Riau dan Kebijakan pada Dinas Pendidikan Nasional Kabupaten Natuna Riau.

Bab keempat, mengarah pada analisa data hasil penelitian dan pembahasan. Bab ini dimulai dengan sub bab pertama di dalamnya mengulas tentang Visi dan Misi Dinas Pendidikan di Era Otonomi Daerah, Pengembangan Karier dalam Dinas Pendidikan Nasional, Kode Etik Profesional di Dinas Pendidikan Nasional, Mutu dan Efektifitas Kinerja pada Dinas Pendidikan Nasional di Era Otonomi Daerah.

Bab kelima, merupakan bab **Penutup** yang terdiri atas beberapa poin kesimpulan yang menjawab tuntas permasalahan yang telah dirumuskan di bagian pendahuluan penelitian ini, serta kesimpulan dan keterbatasan penelitian.