

**FENOMENA KINERJA BIROKRASI PEMERINTAH
(Studi Kasus di Dinas Pendidikan kabupaten Sukabumi)**

Encep Solihutaufa

E-mail : hutaufaencep717@gmail.com

SMA Negeri 1 Simpenan Sukabumi

Abstract

The purpose of this study was to determine the performance of the government bureaucracy, especially with regard to organizational efficiency, teamwork, and the relationship between leaders and subordinates at the Dinas Pendidikan in Kabupaten Sukabumi, the factors that support and hinder the performance of the government bureaucracy, especially with regard to service efficiency, teamwork, and leadership relationships with subordinates. The research method used is descriptive, which is a study that describes the performance of the government bureaucracy from the point of view of the process approach by determining the descriptive variables, namely; service efficiency, teamwork, and leadership relationships with subordinates. The results of the research are the level of performance of the Dinas Pendidikan Kabupaten Sukabumi in carrying out the function is in a moderate level of performance, the organizational efficiency of the Dinas Pendidikan Kabupaten Sukabumi in achieving the function of education management is in a good level. Judging from the time indicator used in the implementation of services in the field of education. Judging from the cost indicators used, which are still low compared to the existing needs. Likewise, the employees used for the implementation of educational development services are inadequate compared to the needs required. The performance of the Dinas Pendidikan Kabupaten Sukabumi in building excellent teamwork to carry out the main tasks and functions of the service is formed on the basis of mutual trust, mutual respect and complementarity among all elements and layers of service. This can be seen from the results of research which shows that the teamwork created by the Dinas Pendidikan Kabupaten Sukabumi is at a moderate level.

Keywords : Performance, Efficiency, allocation

Abstrak

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui kinerja birokrasi pemerintahan khususnya berkaitan dengan efisiensi organisasi, kerjasama tim, dan hubungan pimpinan dengan bawahan pada Dinas Pendidikan di Kabupaten Sukabumi, faktor yang mendukung dan menghambat kinerja birokrasi pemerintah khususnya berkaitan dengan efisiensi pelayanan, kerjasama tim, dan hubungan pimpinan dengan bawahan. Metode penelitian yang digunakan adalah deskriptif, yaitu suatu penelitian yang mendeskripsikan tentang kinerja birokrasi pemerintah dilihat dari sudut pendekatan proses dengan menentukan variabel deskriptif yaitu ; efisiensi pelayanan dinas, kerjasama tim, dan hubungan pimpinan dengan bawahan. Hasil penelitiannya adalah Tingkat Kinerja Dinas Pendidikan Kabupaten Sukabumi dalam melaksanakan fungsi berada dalam taraf berkinerja sedang, Efisiensi organisasi Dinas Pendidikan Kabupaten Sukabumi dalam mencapai fungsi pengelolaan pendidikan berada dalam taraf baik. Dilihat dari indikator waktu yang digunakan dalam pelaksanaan pelayanan dalam bidang pendidikan. Dilihat dari indikator biaya yang dipakai yang tergolong masih rendah dibanding dengan kebutuhan yang ada. Demikian pula pegawai yang dipakai untuk pelaksanaan pelayanan pembangunan pendidikan kurang memadai dibandingkan dengan kebutuhan yang diperlukan Kinerja Dinas Pendidikan Kabupaten Sukabumi dalam membangun kerjasama tim yang prima untuk melaksanakan tugas pokok dan fungsi dinas terbentuk berdasarkan atas dasar saling percaya, saling menjunjung tinggi dan saling mengisi diantara semua unsur dan lapisan dinas. Hal ini dapat dilihat dari hasil penelitian yang menunjukkan kerjasama tim yang diciptakan oleh Dinas Pendidikan Kabupaten Sukabumi berada dalam taraf sedang.

Kata kunci : Kinerja, Efisiensi, alokasi

Submitted: 25-09-2022 | Accepted: 28-09-2022 | Published: 30-09-2022

1. Pendahuluan

Penilaian kinerja birokrat pemerintah selama ini cenderung didasarkan pada faktor-faktor input seperti jumlah pegawai, anggaran, peraturan perundangan dan termasuk pedoman dan petunjuk teknis pelaksanaan; dan bukan pada faktor-faktor output atau outcomes-nya, misalnya tingkat efisiensi biaya, kualitas layanan, jangkauan dan manfaat pelayanan yang dirasakan oleh masyarakat. Oleh karena itu dalam praktek penyelenggaraan pelayanan publik masih terdapat berbagai masalah antara lain perbedaan antara kinerja yang diharapkan (*intended performance*) dengan praktek sehari-hari (*actual performance*), perbedaan antara tuntutan kebutuhan masyarakat dengan kemampuan pelayanan aparatur pemerintah, perbedaan antara keterbatasan sumber daya anggaran pemerintah dengan kebocoran pada tingkat

pelaksanaanya (LAN Jawa Barat, (1999). Studi lainnya dilakukan oleh Hardjo Soekarto (1999) menunjukkan bahwa pelayanan publik selama ini masih menunjukkan mental model birokrat sebagai yang di layani oleh masyarakat, bukan justru sebaliknya aparat yang harus melayani masyarakat. Hal ini terjadi karena pendekatan kekuasaan birokrasi lebih dominan ketimbang keberadaan aparatur sebagai pelayan masyarakat. Kekuasaan birokrat sangat kuat sekali dan bahkan tak ada organisasi sosial kemasyarakatan yang mampu mengontrolnya sehingga praktek penyelenggaraan pelayanan publik selama ini yang menjadi beban masyarakat dan birokrat cenderung melakukan praktek Korupsi, Kolusi dan Nepotisme (Mohammad, 1999).

Sementara itu peran aparatur negara (birokrasi) sejak beberapa dekade yang lalu lebih disiarkan sebagai penyandang dua peran yaitu sebagai Abdi Negara dan sebagai Abdi masyarakat dan peran sebagai abdi negara menjadi sangat dominan ketimbang peran sebagai abdi masyarakat. Siklus pelayanan lebih berakses ke kekuasaan birokrasi ketimbang melayani masyarakat. Akibatnya aparatur cenderung melayani dirinya sendiri dan meminta layanan dari masyarakat (Thoha, 1993, Idrus, 1995). Berkaitan dengan hal ini Kaufman (1976) mengatakan bahwa tugas aparatur sebagai pelayan harus lebih diutamakan terutama yang berkaitan dengan mendahulukan kepentingan umum, mempermudah urusan masyarakat, mempersingkat waktu proses pelaksanaan urusan publik dan memberikan kepuasan publik.

Berdasarkan studi yang dilakukan LAN Sulsel (1997) menunjukkan bahwa pelayanan aparat birokrat terhadap masyarakat dunia usaha masih menimbulkan ekonomi biaya tinggi (high cost economy). Hal ini dapat dilihat dari terdapatnya 4.396 jenis pungutan yang dilakukan aparatur mulai dari tingkat pusat sampai tingkat daerah. Dari jumlah pungutan tersebut, sekitar 27% dari total biaya produksi dialokasikan untuk memperoleh pelayanan aparatur. Hal ini menunjukkan birokrat menjadi penghambat bagi tumbuhnya daya asing masyarakat itu sendiri.

Penelitian LAN Perwakilan Sulawesi Selatan (2000) tentang tingkat kemampuan tenaga perencana Pembangunan di Kawasan Timur Indonesia menunjukkan bahwa kemampuan tenaga perencana pembangunan masih rendah. Hal ini disebabkan karena kurangnya iklim organisasi yang mendukung berkembangnya kemampuan pegawai, tak ada kebijakan tentang jabatan fungsional perencana dan

rendahnya penghargaan pemerintah terhadap jabatan tersebut sehingga motivasi tenaga perencana untuk mengembangkan diri masih rendah.

Studi empiris lain yang berkaitan dengan kinerja organisasi pemerintah dilihat dari pendekatan proses misalnya penelitian yang dilakukan oleh Baddu (1994), suatu analisis tentang prestasi kerja dan hubungannya dengan kepuasan dan semangat kerja pada Kantor Setwilda Tk. I Sul-Sel, penelitian yang dilakukan oleh Thahir, M.M. (1997), suatu analisis tentang faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai pada kantor Kopertis Wilayah IX Ujung Pandang.

Beberapa penelitian empiris di atas baik yang dilakukan oleh pemerintah maupun yang dilakukan oleh kalangan akademik menunjukkan bahwa penelitian tentang kinerja birokrasi pemerintah dilihat dari sudut pendekatan proses masih bersifat parsial, yaitu hanya berkaitan dengan analisis pada tingkat individu pegawai, tetapi belum melihat secara komprehensif dari sudut kinerja birokrasi pemerintah secara keseluruhan.

Semua ini menunjukkan bahwa kerja birokrasi dalam menyelenggarakan pelayanan publik masih memerlukan kajian yang mendalam dan sungguh-sungguh sehingga peran birokrasi sebagai instrumen masyarakat untuk meningkatkan kesejahteraan dapat diwujudkan.

Kasus pelayanan pendidikan yang dilakukan oleh pemerintah kabupaten khususnya di Kabupaten Sukabumi menarik dikaji terutama yang berkaitan dengan perumusan kebijakan, implementasi, pengendalian dan evaluasi melibatkan birokrat daerah (lokal). Disamping itu pula pelayanan pendidikan ini menyentuh kebutuhan seluruh masyarakat.

Penelitian ini diarahkan untuk mengevaluasi dan menjelaskan fenomena kinerja birokrasi pemerintah studi kasus pada Dinas Pendidikan Kabupaten Sukabumi dengan menggunakan pendekatan proses (*internal process approach*), terutama memahami dan menjelaskan fenomena dalam hal efisiensi pelayanan, kerja, kerjasama tim, dan hubungan pimpinan dengan bawahan. Variabel kinerja ini penting diteliti karena didasarkan atas alasan bahwa kinerja output yang diberikan kepada lingkungan akan sangat tergantung pada tinggi rendahnya kinerja proses. Hal ini berarti organisasi birokrasi pemerintah tak dapat meningkatkan kebertanggungjawabannya (*accountability*), kepercayaan, menciptakan keadilan,

efektivitas eksternal dan kepuasan masyarakat sebagai indikator kinerja eksternalnya tanpa memiliki kinerja internal yang baik.

2. Kajian Pustaka

Berdasarkan pendekatan analisis kinerja organisasi menurut Huseini seperti yang diuraikan di atas bahwa ada tiga pendekatan yang dapat digunakan dalam menganalisis yaitu; (1) pendekatan sumber, pendekatan proses dan pendekatan sasaran. Sebagai acuan dalam penelitian ini menggunakan pendekatan prosas (*internal process approach*) dalam menganalisis kinerja organisasi. Pendekatan ini menganggap kinerja organisasi sebagai efisiensi dan kondisi (kesehatn) dari organisasi internal. Pada organisasi yang kinerjanya baik; proses internal berjalan dengan lancar, pegawai bekerja dengan kegembiraan dan kepuasan yang tinggi, kegiatan masing-masing bagian terkoordinasi dengan baik dengan produktivitas yang tinggi, tingginya perhatian atasan terhadap bawahan, semangat, kerjasama dan loyalitas kelompok kerja, saling percaya dan komunikasi antara pegawai dengan pimpinan, desentralisasi dalam pengambilan keputusan, komunikasi vertikal dan horizontal yang lancar, adanya usaha dari setiap individu maupun keseluruhan organisasi untuk mencapai tujuan yang telah direncanakan, sistem imbalan yang merangsang pimpinan untuk mengusahakan terciptanya kelompok-kelompok kerja yang efektif, organisasi dan bagian-bagian bekerjasama secara baik dan tumbuhnya yang tinggi serta konflik selalu diselesaikan dengan acuan kepentingan organisasi.

Sementara menurut Etzioni seperti yang diuraikan terdahulu kinerja organisasi dapat diukur melalui *system model* yang mencakup empat kriteria, yaitu adaptasi, integrasi, motivasi dan produktivitas. Dalam hubungan dengan pengukuran penelitian ini indikator motivasi menurut Etzioni adalah keterikatan dan hubungan antara perilaku organisasi dengan organisasinya dan kelengkapan sarana bagi pelaksanaan tugas pokok dan fungsi organisasi. Motivasi merupakan faktor penting untuk meningkatkan kinerja. Pegawai yang memiliki motivasi tinggi, akan memiliki kinerja tinggi.

Demikian pula Menurut Ducan dalam Indrawijaya, kinerja organisasi dapat diukur dengan indikator efisiensi, yaitu jumlah dan mutu dari hasil organisasi dibanding dengan masukan sumber dan keseimbangan antara subsistem sosial dan antara personal. Hal senada pula dikemukakan Gibson sebelumnya bahwa indikator

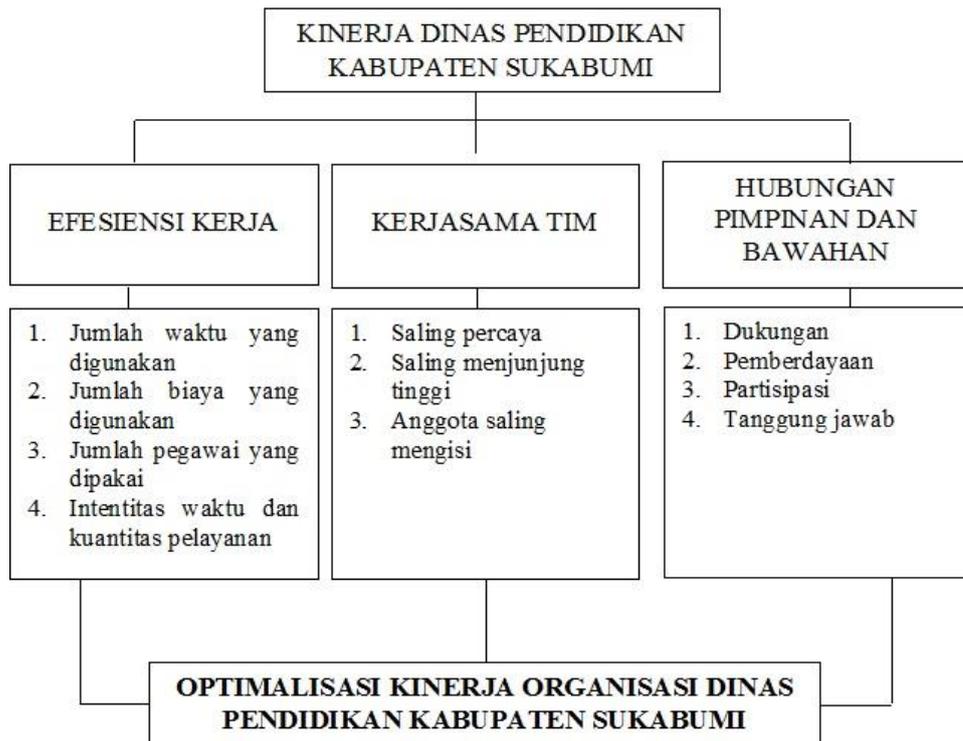
untuk mengukur kinerja organisasi dilihat dari pendekatan jangka pendek adalah efisiensi, mutu, fleksibilitas. Efisiensi adalah kunci utama agar organisasi itu dapat survive dan memasuki era persaingan. Demikian pula mutu hanya dapat dicapai melalui proses internal dengan menggunakan teknologi, sumber daya manusia yang trampil, berkemampuan tinggi, memiliki motivasi tinggi.

Berdasarkan teori motivasi dari Herzberg (Gibson, 1996) dapat dideteksi bahwa berasal dari faktor intrinsik, yaitu faktor-faktor atau situasi yang merupakan sumber yang antara lain terdiri dari keberhasilan, pengakuan, tanggung jawab dan pengembangan; dan faktor ekstrinsik, adalah faktor yang menjadi sumber ketidakpuasan antara lain terdiri dari supervisi, keamanan kerja, kondisi kerja kebijaksanaan organisasi dan gaji. Perbaikan dari faktor-faktor ini akan mengurangi atau menghilangkan ketidakpuasan, namun tidak menimbulkan kepuasan.

Kerjasama dalam tim merupakan potensi organisasi yang sangat besar dalam mencapai sasaran organisasi. Oleh karena itu kerjasama tim harus dikembangkan melalui proses pengembangan kapasitas tim (*team learning*). Menurut Senge seperti yang diuraikan di atas bahwa bangunan tim learning adalah saling percaya, saling menjunjung tinggi, dan anggota saling mengisi antara sesama tim, dengan begitu proses kerjasama tim akan tercipta.

Terciptanya hubungan pimpinan dan bawahan dalam organisasi yang harmonis, transparan, persuasif dapat mendorong meningkat kinerja organisasi secara keseluruhan. Pimpinan tak dapat bekerja dengan baik apabila tidak mendapat dukungan dari bawahan, demikian pula bawahan tak dapat mengekspresikan diri, mengaktualisasi segala potensi dan motivasinya tanpa dukungan pimpinan. Oleh karena itu antara keduanya harus saling percaya, terbuka, memberdayakan dan partisipatif. Berdasarkan kerangka pemikiran di atas, maka model penelitian ini dapat disimplikasi menjadi (1) pendekatan analisis yang digunakan untuk mengukur kinerja organisasi adalah pendekatan proses (*internal process approach*) yang menekankan pada efisiensi dan kesehatan organisasi sebagai ukuran kinerja organisasi. Berdasarkan pendekatan tersebut, maka konsep kinerja organisasi dapat diukur melalui variabel-variabel: (1) efisiensi organisasi; (2) kerjasama tim; dan (3) hubungan pimpinan dengan bawahan.

KERANGKA PIKIR



3. Metode Penelitian

fenomena dan fakta sosial yang terjadi secara obyektif di lapangan, maka jenis penelitian yang cocok dengan tujuan penelitian itu adalah deskriptif, yaitu suatu penelitian yang mendeskripsikan tentang kinerja birokrasi pemerintah dilihat dari sudut pendekatan proses. Konsep kinerja birokrasi pemerintah dapat dijabarkan ke dalam beberapa variabel, yaitu:

1. *Variabel Efisiensi Pelayanan Dinas* adalah perbandingan antara input untuk menghasilkan output dalam pengelolaan dan pengembangan pendidikan.

Indikator yang diukur adalah:

- a. Jumlah waktu yang digunakan
 - b. Jumlah biaya yang digunakan
 - c. Jumlah pegawai yang dipakai
 - d. Intenitas waktu dan kuantitas pelayanan
2. *Kerjasama Tim* adalah kemampuan bekerjasama dalam satu kelompok kerja melalui proses pembelajaran bersama untuk mencapai hasil yang diinginkan.

Indikator yang diukur adalah:

- a. Saling percaya

- b. Saling menjunjung tinggi
 - c. Anggota saling mengisi
3. *Hubungan Pimpinan dengan Bawahan* adalah jalinan komunikasi yang harmonis untuk bekerjasama berdasarkan fungsi tugas dan tanggung jawab masing-masing untuk mencapai tujuan organisasi.

Indikator yang diukur adalah:

- a. Dukungan
- b. Pemberdayaan
- c. Partisipasi
- d. Tanggung jawab

Ketiga variabel tersebut (Efisiensi organisasi, Kerjasama tim, dan Hubungan pimpinan dengan bawahan), pengukurannya menggunakan *Skala Ordinal* didasarkan dari jumlah skor yang dihasilkan dari penggabungan beberapa indikator variabel. Untuk mendapatkan kategori penilaian adalah dengan memberikan skor atau diindeks, yaitu yang tertinggi 5,4,3,2 dan yang terendah 1. Tahapan pengolahan data setelah terkumpul dari responden adalah :

1. Editing, yaitu peneliti memeriksa seluruh kuesioner yang terkumpul dari responden untuk memastikan kecocokan pengisian sesuai dengan petunjuk pengisian, termasuk disini mengecek kembali ke responden bila ada jawaban yang belum jelas. Pengkodean nomor responden untuk memudahkan tabulasi data pada tahap berikutnya. tabulasi data, yaitu mencatat semua jawaban responden mulai dari responden pertama sampai responden terakhir. Dari hasil tabulasi data ini diperoleh skor berdasarkan Skala Likert berdasarkan variabel-variabel penelitian.
2. langkah selanjutnya adalah mencari Rata-rata, Variance dan Standar Deviasi dari pengukuran Skala Likert dengan rumus yang digunakan adalah:

a. Rata-rata —
$$X = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n Xi$$

b. Variance
$$S^2 = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n (Xi - X)^2$$

c. Standard Deviasi
$$S = \sqrt{\frac{1}{n} \sum_{i=1}^n (Xi - X)^2}$$

3. Dari perhitungan tersebut di atas dapat disimpulkan sesuai dengan persepsi responden untuk masing-masing skala Likert, yaitu dengan memberi sebutan dari hasil indeks jawaban skala Likert dengan sebutan: *Tinggi, Sedang, Rendah dan Rendah Sekali*. Setiap kategori yang disimpulkan memiliki implikasi, antara lain berupa saran kongkrit untuk peningkatan kinerja birokrasi pemerintah Kabupaten Sukabumi. Semua hasil pengolahan data tersebut selanjutnya dianalisis dengan analisis deskriptif kualitatif.

4. Hasil dan Pembahasan Penelitian

Kinerja Birokrasi Pemerintah, khususnya Dinas Pendidikan diukur melalui pendekatan proses. Variabel untuk mengukur kinerja organisasi melalui pendekatan ini adalah (1) efisiensi pelayanan dinas; (2) kerjasama tim; dan (3) hubungan kerja pimpinan dengan bawahan.

Tabel 1
Persepsi Responden tentang Tingkat Kinerja Dinas Pendidikan Kabupaten Sukabumi

Variabel Kinerja	N	Total			
		Skor Total	Rata-rata	SD	Variance
• Efisiensi Pelayanan Dinas	49	1764	36,00	3,01	9,05
• Kerjasama Tim	49	1680	34,29	2,14	4,58
• Hubungan kerja Pimpinan dengan bawahan	49	2007	40,96	2,10	4,41

Sumber : Hasil Penelitian, 2017

Variabel efisiensi organisasi, seperti yang diperagakan pada tabel 1 menunjukkan rata-rata skor Skala Likert sebesar 36,00 skor ini berada pada kategori 'setuju' Skala Likert, SD 3,01. Hal ini menunjukkan bahwa variance nilai untuk efisiensi sangat kecil, lebih kecil dari nilai rata-rata. Indikasi ini menunjukkan bahwa pola efisiensi organisasi Dinas Pendidikan Kabupaten Sukabumi cenderung sama, yaitu berada pada kategori 'setuju'. Kesimpulan yang diambil untuk variabel efisiensi organisasi Dinas Pendidikan Kabupaten Sukabumi adalah bahwa tingkat efisiensi organisasi Dinas Pendidikan Kabupaten Sukabumi dalam taraf 'sedang', yaitu dalam skala, 12 - 23 = rendah sekali, 24 - 35 = rendah, 36 - 47 = sedang, dan 48 - 60 = tinggi.

Kerjasama Tim, berdasarkan hasil penelitian ini, rata-rata skor skala Likert mencapai 34,29 atau termasuk 'setuju' dalam skala Likert dengan SD 2,14. Ini berarti bahwa tidak ada variance nilai yang berarti untuk variabel kerjasama tim. Artinya responden mempunyai persepsi yang sama tentang kerjasama tim, yaitu berada pada kategori 'setuju'. Hal ini dapat disimpulkan bahwa tingkat kerjasama tim di Dinas Pendidikan Kabupaten Sukabumi berada dalam taraf 'sedang', dalam skala nilai 9 - 17 = sangat rendah, 18 - 25 = rendah, 26 - 34 = sedang, dan 35 - 45 = tinggi. Artinya kerjasama tim yang dibangun atau diciptakan oleh Dinas Pendidikan Kabupaten Sukabumi dalam melaksanakan misi organisasi kategori sedang, kerjasama tim yang ada belum dapat menjadi sumber daya organisasi yang efektif dalam pencapaian tujuan organisasi.

Hasil penelitian mengenai hubungan kerja antara pimpinan dengan bawahan berdasarkan rata-rata skor skala Likert mencapai rata-rata skor 40,96. Skor ini menurut hasil penelitian berada pada kategori 'sangat setuju' dan SD 2,10. Ini berarti bahwa variance nilai untuk variabel ini sangat rendah, masih lebih kecil di bawah angka rata-rata skor skala Likert. Indikasi ini memberi pengertian bahwa terdapat kecenderungan yang sama menurut persepsi responden tentang hubungan kerja antara pimpinan dengan bawahan pada Dinas Pendidikan Kabupaten Sukabumi, yaitu cenderung sangat setuju. Kesimpulan yang dapat diambil adalah bahwa tingkat kinerja Dinas Pendidikan Kabupaten Sukabumi dalam menciptakan hubungan kerja antara pimpinan dengan bawahan bertaraf 'tinggi' dengan skala, 12 - 23 = rendah sekali, 24 - 35 = rendah, 36 - 47 = sedang, dan 48 - 60 = tinggi. Berdasarkan hasil observasi dan wawancara terhadap responden, ditemukan berbagai faktor pendukung dan penghambat dalam upaya meningkatkan kinerja birokrasi di Dinas Pendidikan Kabupaten Sukabumi. Faktor-faktor ini dapat terjadi baik secara internal maupun eksternal organisasi. Faktor internal meliputi unsur-unsur yang terdapat dalam tubuh organisasi, yakni Dinas Pendidikan Kabupaten Sukabumi. Kemudian faktor eksternal aspek yang bersumber dari luar Dinas Pendidikan Kabupaten Sukabumi, seperti pemerintah, instansi yang relevan dan masyarakat.

Dalam hal efisiensi organisasi, terdapat faktor pendukung dan penghambat. Berdasarkan hasil wawancara ditemukan faktor-faktor tersebut. Faktor pendukung efisiensi organisasi meliputi ; (1) adanya kesadaran dari pegawai dalam menjalankan

peran dan fungsinya dengan waktu yang sebaik-baiknya, (2) penggunaan anggaran yang sesuai dengan kebutuhan pembangunan pendidikan cukup tepat sasaran, (3) penggunaan pegawai dalam *job description* yang tepat dan profesional dikembangkan dalam dinas, (4) keterpaduan antara jumlah program dengan kualitas yang diinginkan. Selain faktor tersebut, indikator lain yang dapat diukur dari faktor pendukung adalah; (1) dukungan dan kerjasama dari pegawai yang cukup solid, (2) hubungan baik vertikal maupun horizontal berjalan baik dalam tubuh organisasi sehingga tercipta suasana harmonis, (3) pembagian kerja yang cukup profesional, (4) dukungan pemerintah Kabupaten Sukabumi yang baik, (5) partisipasi masyarakat yang cukup baik. Faktor penghambat ditemukan berdasarkan hasil wawancara adalah (1) sangat padatnya program pendidikan yang kadang kala tumpang tindih sehingga sangat menyita waktu dan perhatian pegawai. Intensitas pekerjaan yang tinggi tentunya berpengaruh pada kualitas kerjanya, (2) anggaran yang diberikan dari pemerintah daerah masih minim dibanding dengan kebutuhan pendidikan yang sebenarnya, (3) jumlah pegawai yang relatif sedikit dibanding kebutuhan kerja, sehingga mempengaruhi efisiensi kerja, utamanya dalam mengejar kualitas kerja.

5. Kesimpulan

1. Tingkat Kinerja Dinas Pendidikan Kabupaten Sukabumi dalam melaksanakan fungsi berada dalam taraf berkinerja sedang.
2. Efisiensi organisasi Dinas Pendidikan Kabupaten Sukabumi dalam mencapai fungsi pengelolaan pendidikan berada dalam taraf baik. Dilihat dari indikator waktu yang digunakan dalam pelaksanaan pelayanan dalam bidang pendidikan. Dilihat dari indikator biaya yang dipakai yang tergolong masih rendah dibanding dengan kebutuhan yang ada. Demikian pula pegawai yang dipakai untuk pelaksanaan pelayanan pembangunan pendidikan kurang memadai dibandingkan dengan kebutuhan yang diperlukan.
3. Kinerja Dinas Pendidikan Kabupaten Sukabumi dalam membangun kerjasama tim yang prima untuk melaksanakan tugas pokok dan fungsi dinas terbentuk berdasarkan atas dasar saling percaya, saling menjunjung tinggi dan saling mengisi diantara semua unsur dan lapisan dinas. Hal ini dapat dilihat dari hasil penelitian yang menunjukkan kerjasama tim yang diciptakan oleh Dinas

Pendidikan Kabupaten Sukabumi berada dalam taraf sedang. Proses kerjasama yang terjadi dalam menciptakan kerjasama tim bersifat berdasarkan pendekatan kewenangan yang tertulis dan secara psikologis pegawai terikat dalam satu kerjasama tim (teamwork) yang utuh.

4. Kinerja Dinas Pendidikan Kabupaten Sukabumi dalam menciptakan hubungan kerja antara pimpinan dengan bawahan berada dalam taraf tinggi, yaitu melalui dukungan, pemberdayaan, partisipasi dan tanggung jawab dalam batasan kewenangan yang dimiliki. Hubungan yang terjalin didasarkan atas kekuasaan sehingga bawahan harus tunduk kepada kewenangan yang dimiliki oleh pimpinan untuk melakukan perintah dan mengambil keputusan serta memberi sanksi.
5. Faktor pendukung kinerja organisasi adalah antara lain; (1) dukungan dan kerjasama dari pegawai yang cukup solid, (2) hubungan baik vertikal maupun horizontal berjalan baik dalam tubuh organisasi sehingga tercipta suasana harmonis, (3) pembagian kerja yang cukup profesional, (4) dukungan pemerintah Kabupaten Sukabumi yang baik, (5) partisipasi masyarakat yang cukup baik. Kinerja birokrasi mendapat hambatan utamanya : (1) alokasi anggaran untuk pengembangan pegawai relatif rendah; (2) kurangnya inisiatif dari dinas untuk menyusun program pengembangan pegawai; (3) pola pengembangan pegawai saat ini masih sangat sentralistik; (4) inisiatif pegawai untuk mengembangkan diri masih rendah; (5) jangkauan wilayah kerja dinas yang luas dibandingkan dengan jumlah pegawai yang dimiliki, sehingga mempersulit pengontrolan di wilayah-wilayah terpencil.

Daftar Pustaka

- Abdullah, Syukur, M., *Aspek Kepemimpinan Dalam Birokrasi (Pengembangan Kemampuan Administrasi Dalam Menunjang Pembangunan Nasional*, Persadi, Ujung Pandang, 1984.
- Ahmad, Baddu, *Suatu Analisis tentang Prestasi Kerja dan Hubungannya dengan Kepuasan dan Semangat Kerja pada Kantor Setwilda Tk. I Sulsel*, Tesis S2 Unhas, Ujung Pandang, 1994.
- Albrow, Martin, *Birokrasi*, PT. Tiara Wacana Yogya, Yogyakarta, 1989.

- Armstrong Michael and Angela Baron, *Performance Management the New Realities, Institute of Personnel and Development*, London, 1998.
- Creech, Bill, *Lima Pilar Manajemen Mutu Terpadu (Cara membuat Total Quality Manajemen Bekerja Bagi Anda)*, Binarupa Aksara, Jakarta, 1996.
- Dajan, Anton, *Pengantar Metode Statistik*, LP3ES, Jilid I, Jakarta, 1993.
- Drucker, Peter, F., *Managing In a Time of Great Change (Manajemen di Tengah Perubahan Besar)*, Efek Media Komputelindo, Jakarta, 1997.
- Frederickson, H., George, *Administrasi Negara Baru*, LP3ES, Jakarta, 1984.
- Fisipol UGM, *Peranan Bappeda Dalam Perencanaan Pembangunan Daerah di Indonesia*, 1991
- Gaspersz, Vincent, *Manajemen Kualitas (Penerapan Konsep-konsep Kualitas Dalam Manajemen Bisnis Total)*, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, 1997.
- Gibson, dkk., *Organisasi: Perilaku, Struktural dan Proses*, Binarupa Aksara, Jilid I & II, Jakarta, 1996.
- Haselbein, Frances, Marshall Goldsmith, Ricard Beckhard, *The Organization of The Future (Organisasi Masa Depan)*, PT Elex Media Komputindi, Jakarta, 1997.
- Henry, Nicholas, *Administrasi Negara dan Masalah-masalah Publik*, Rajawali Press, Jakarta 1995.
- Kartaningsih, Elis, *Gagasan Penilaian Kinerja Pelayanan Umum: Institusi Mekanisme dan Instrumen Penilaian*, Jurnal Wacana Kinerja, No. 4 Thn 1, LAN Jawa Barat, 1999.
- Kartasasmita, Ginanjar, *Administrasi Pembangunan*, LP3ES, Jakarta, 1997
- LAN Perwakilan Jawa Barat, 1998, *Pelayanan Kebersihan Kota (Hasil Penelitian)*.
- LAN, *Pengetahuan Tentang Visi dan Misi*, Jakarta, 1998.
- Lubis, Hari, S.B, Martini Huseini, *Teori Organisasi (suatu Pendekatan Makro)*, Pusat Antar Universitas Ilmu-ilmu Sosial - UI.
- M., M, Tahir, *Suatu Analisis tentang Faktor-faktor yang Berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja Pegawai pada Kantor Kopertis Wilayah IX*, Tesis S2 Unhas, Ujung Pandang, 1997.
- Makmur H, M.Si, *Filsafat Administrasi*, Bumi Aksara, Jakarta, Februari 2006
- Mallo, Manase, Sri Trisnoningtias, *Metode Penelitian Masyarakat*, Pusat Antar Universitas Ilmu-ilmu Sosial - Universitas Indonesia.
- Muhammad Arif Tiro, *Instrumen Penelitian Sosial-Keagamaan*, Andira Publisher, Makassar, Januari 2005

- Muhammad Arif Tiro, *Metode Penelitian Sosial-Keagamaan*, Andira Publisher, Makassar, Januari 2005
- Muhammad Arif Tiro, *Masalah dan Hipotesis Penelitian Sosial-Keagamaan*, Andira Publisher, Makassar, Mei 2005
- Murtir Jeddawi, *Hukum Pemerintahan Daerah*, UII Pres Yogyakarta, Watampone, 2006
- Rasyid, Ryaas, *Pembangunan Pemerintahan Indonesia Memasuki Abad 21*, Jurnal Adminsitrasi & Pembangunan, Edisi Khusus, Vol. I, No. 2, LP3ES, Jakarta, 1997.
- Robbins, Stephen, *Perilaku Organisasi (Konsep, Kontroversi, Aplikasi)*, Prenhalinde, Jakarta, 1996.
- Savas, E. S., *Privatization : The Key to Better Government*, Chatham House Publisher, Inn., New Jersey, 1987.
- Senge, Peter, M., *The Fifth Dicipline (The Art and Practice of the Learning Organization)*, Doubleday Dell Publishing Group, 1997.
- STIA Prima Sengkang, *Pedoman Penyusunan Tesis Program Pascasarjana*, Sengkang, September 2004
- Sugiyono, *Metode Penelitian Administrasi*, Alfabeta, Bandung, 1987.
- Syamsiah Badaruddin, *Pembangunan Nasional & Pembangunan Regional*, Lukman al-Hakim, Watampone, 2006
- Tjokroamidjojo, Bintoro, *Pengantar Adminsitrasi Pembangunan*, LP3ES, Jakarta, 1985.
- Thoha, Miftah, *Perspektif Perilaku Birokrasi (Dimensi-Dimensi Prima Ilmu Administrasi Negara)*, jilid II, Rajawali Press, Jakarta, 1987