

## **SKRIPSI**

# **STRATEGI DALAM MENINGKATKAN SISTEM AKUNTABILITAS KINERJA INSTANSI PEMERINTAH PADA DISPARBUDPORA KABUPATEN SUMEDANG**

**Disusun oleh:**

**NAMA : FIFI AFIFAH**  
**NPM : E. 1735222996**  
**PROGRAM STUDI : ILMU ADMINISTRASI NEGARA**

Diajukan untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Dalam  
Menyelesaikan Program Sarjana (S-1)  
STIA Sebelas April Sumedang



**SEKOLAH TINGGI ILMU ADMINISTRASI (STIA)  
SEBELAS APRIL SUMEDANG  
2021  
SEKOLAH TINGGI ILMU ADMINISTRASI (STIA)**

**SEBELAS APRIL SUMEDANG**

**LEMBAR PERSETUJUAN**

Judul Skripsi:


**STRATEGI DALAM MENINGKATKAN SISTEM  
AKUNTABILITAS KINERJA INSTANSI PEMERINTAH  
PADA DISPARBUDPORA KABUPATEN SUMEDANG**


Diterima dan disetujui untuk dipertahankan

Pembimbing:

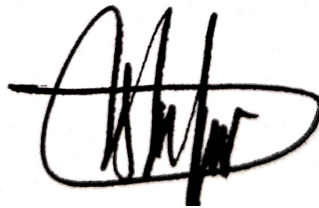
Pembimbing I,

Pembimbing II,

  
**Dr. H. Akadun, M.Pd**  
NIDN. 00-3008-6401

  
**Lelas Sulastri, S.Sos., M.Si**  
NIDN. 04-0111-8802

Mengetahui,  
Ketua Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi (STIA)  
Sebelas April Sumedang



**Rika Kusdinar, S.Sos., M.Si**  
NIDN. 04-3012-7102

**SEKOLAH TINGGI ILMU ADMINISTRASI (STIA)  
SEBELAS APRIL SUMEDANG**

**LEMBAR PENGESAHAN**

NAMA : FIFI AFIFAH  
NOMOR POKOK : E.1735222996  
PROGRAM STUDI : ILMU ADMINISTRASI NEGARA  
JUDUL SKRIPSI : STRATEGI DALAM MENINGKATKAN  
SISTEM AKUNTABILITAS KINERJA  
INSTANSI PEEMRINTAH PADA  
DISPARBUDPORA KABUPATEN  
SUMEDANG


Telah mempertahankan Skripsi ini dihadapan Panitia Penguji Skripsi  
Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Sebelas April Sumedang

Hari : Sabtu  
Tanggal : 21 Agustus 2021  
Pukul : 08.00 s.d selesai

**TELAH DINYATAKAN LULUS**

Panitia Penguji Skripsi :

Ketua Sidang : Dadan Setia Nugraha, S.Sos., M.Si (.....)  
Sekretaris : Lalas Sulastri, S.Sos., M.Si (.....)  
Pembimbing I : Dr. H. Akadun, M.Pd (.....)  
Pembimbing II : Lalas Sulastri, S.Sos., M.Si (.....)



**SEKOLAH TINGGI ILMU ADMINISTRASI (STIA)**

**SEBELAS APRIL SUMEDANG**

**LEMBAR PENGESAHAN PERBAIKAN SKRIPSI**

Judul Skripsi :

**STRATEGI DALAM MENINGKATKAN SISTEM  
AKUNTABILITAS KINERJA INSTANSI PEMERINTAH  
PADA DISPARBUDPORA KABUPATEN SUMEDANG**

Telah melakukan perbaikan sesuai dengan saran dan koreksi Dosen Penguji  
pada Ujian Sidang Skripsi

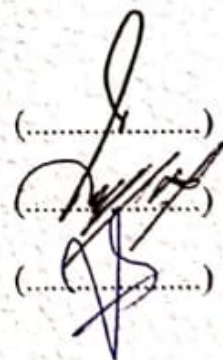
Tim Penguji Skripsi :

Penguji I : Lalas Sulastri, S.Sos., M.Si

Penguji II : Edi Setiawan, S.Sos., M.Si

Penguji III : Hj. Fepi Febianti, S.Sos., M.I.Kom

(.....)  
(.....)  
(.....)



## PERNYATAAN

Saya menyatakan bahwa skripsi yang berjudul “**STRATEGI DALAM MENINGKATKAN SISTEM AKUNTABILITAS KINERJA INSTANSI PEMERINTAH PADA DISPARBUDPORA KABUPATEN SUMEDANG**” ini, sepenuhnya karya saya sendiri. Tidak ada bagian di dalamnya yang merupakan plagiat dari karya orang lain dan saya tidak melakukan penjiplakan atau pengutipan dengan cara-cara yang tidak sesuai dengan etika keilmuan yang berlaku dalam masyarakat keilmuan.

Atas pernyataan ini saya siap menanggung resiko/sanksi yang dijatuhkan kepada saya apabila dikemudian hari ditemukan adanya pelanggaran terhadap etika keilmuan dalam karya saya ini, atau klaim dari pihak lain terhadap keaslian karya saya ini.

Sumedang, Juli 2021  
Yang membuat pernyataan

**FIFI AFIFAH**

**ABSTRAK**  
**STRATEGI DALAM MENINGKATKAN SISTEM**  
**AKUNTABILITAS KINERJA INSTANSI PEMERINTAH**  
**PADA DISPARBUDPORA KABUPATEN SUMEDANG**

**Disusun oleh:**

**NAMA : FIFI AFIFAH**  
**NPM : E. 1735222996**  
**PROGRAM STUDI : ILMU ADMINISTRASI NEGARA**

183 halaman, 5 bab, 61 tabel, 6 gambar, 9 lampiran  
Daftar pustaka : 18 buku, 2 dokumen dan 3 internet

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui, mendapatkan data dan informasi objektif mengenai Strategi dalam Meningkatkan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah pada Dinas Pariwisata, Kebudayaan, Kepemudaan dan Olahraga Kabupaten Sumedang.

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu metode penelitian kualitatif dengan jenis deskriptif. Teknik penentuan informan penelitian yaitu *purposive sampling*. Dengan informan penelitian, yaitu Bidang Ekonomi Kreatif, Kebudayaan, Kepemudaan dan Olahraga, Pariwisata dan Program. Teknik pengumpulan data yang digunakan, yaitu studi kepustakaan, studi lapangan (observasi, wawancara dan dokumentasi) dan triangulasi. Sementara prosedur pengolahan data dalam penelitian ini, yaitu *data reduction, data display, data conclusion drawing/verification*.

Strategi dalam Meningkatkan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah pada Dinas Pariwisata, Kebudayaan, Kepemudaan dan Olahraga Kabupaten Sumedang sudah terlaksana cukup baik, hal ini dapat dilihat pada pelaksanaan program di masa pandemi Covid-19 dilakukan secara virtual, namun tidak mengubah esensi dari tujuan dan sasaran kegiatan yang dimaksud agar tetap sesuai dengan program yang sudah ditentukan. Meskipun terdapat faktor penghambat, namun telah dilakukan upaya untuk mengatasi hambatan tersebut.

Saran yang penulis ajukan dalam penelitian ini yaitu untuk kemajuan pariwisata, promosi bisa dilakukan melalui kaum milenial seperti mahasiswa, kaum intelektual dan media digital, meningkatkan koordinasi untuk setiap kegiatan yang akan dilaksanakan baik intern maupun ekstern.

**Kata kunci** : strategi, akuntabilitas kinerja.

**ABSTRACT**  
**STRATEGIES IN IMPROVING THE PERFORMANCE ACCOUNTABILITY  
SYSTEM OF GOVERNMENT INSTITUTIONS IN DISPARBUDPORA  
OF DISTRICT SUMEDANG INDONESIA**

**Arranged by:**

**NAME : FIFI AFIFAH**  
**NPM : E. 1735222996**  
**STUDY PROGRAM : ILMU ADMINISTRASI NEGARA**

*183 pages, 5 chapters, 61 tables, 6 pictures, 9 attachments  
Daftar pustaka : 18 book, 2 documents dan 3 internet*

*This study aims to find out, obtain objective data and information regarding the Strategy in Improving the Performance Accountability System of Government Agencies at the Tourism, Culture, Youth and Sports Office of Sumedang Regency.*

*The research method used in this study is a qualitative research method with a descriptive type. The technique of determining research informants is purposive sampling. With research informants, namely the fields of Creative Economy, Culture, Youth and Sports, Tourism and Programs. Data collection techniques used, namely library research, field studies (observation, interviews and documentation) and triangulation. While the data processing procedures in this study, namely data reduction, data display, data conclusion drawing/verification.*

*The strategy in Improving the Performance Accountability System of Government Agencies at the Sumedang Regency Tourism, Culture, Youth and Sports Office has been implemented quite well, this can be seen in the implementation of the program during the Covid-19 pandemic, which was carried out virtually, but did not change the essence of the goals and objectives of the activity. intended to remain in accordance with the predetermined program. Although there are inhibiting factors, efforts have been made to overcome these obstacles.*

*The suggestions that the authors put forward in this research are for the advancement of tourism, promotion can be done through millennials such as students, intellectuals and digital media, increasing coordination for each activity that will be carried out both internally and externally.*

**Keywords :** *strategy, performance accountability.*

## KATA PENGANTAR

Alhamdulillah puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, yang melimpahkan berkah, rahmat, dan karunia-Nya sehingga peneliti dapat menyelesaikan skripsi STIA Sebeleas April Sumedang dengan judul **“STRATEGI DALAM MENINGKATKAN SISTEM AKUNTABILITAS KINERJA INSTANSI PEMERINTAH PADA DISPARBUDPORA KABUPATEN SUMEDANG”**.

Skripsi ini diajukan untuk memenuhi salah satu syarat menempuh sidang akhir di Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Negara (STIA) Sebelas April Sumedang, dalam penyusunan skripsi ini tidak lepas dari hambatan dan kesulitan, namun berkat bimbingan, bantuan, nasihat dan saran serta kerjasama dari berbagai pihak, khususnya pembimbing, segala hambatan tersebut akhirnya dapat diatasi dengan baik.

Peneliti menyadari bahwa skripsi ini jauh dari kata sempurna sehingga peneliti membutuhkan kritik dan saran yang bersifat membangun untuk kemajuan pendidikan di masa yang akan datang. Peneliti dengan tulus hati mengucapkan terimakasih kepada :

1. Yth. Bapak H. Yuyun Hidayat, Drs selaku Ketua Yayasan Sebelas April Sumedang.
2. Yth. Ibu Rika Kusdinar, S.Sos.,M.Si. selaku Ketua Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Sebelas April Sumedang.

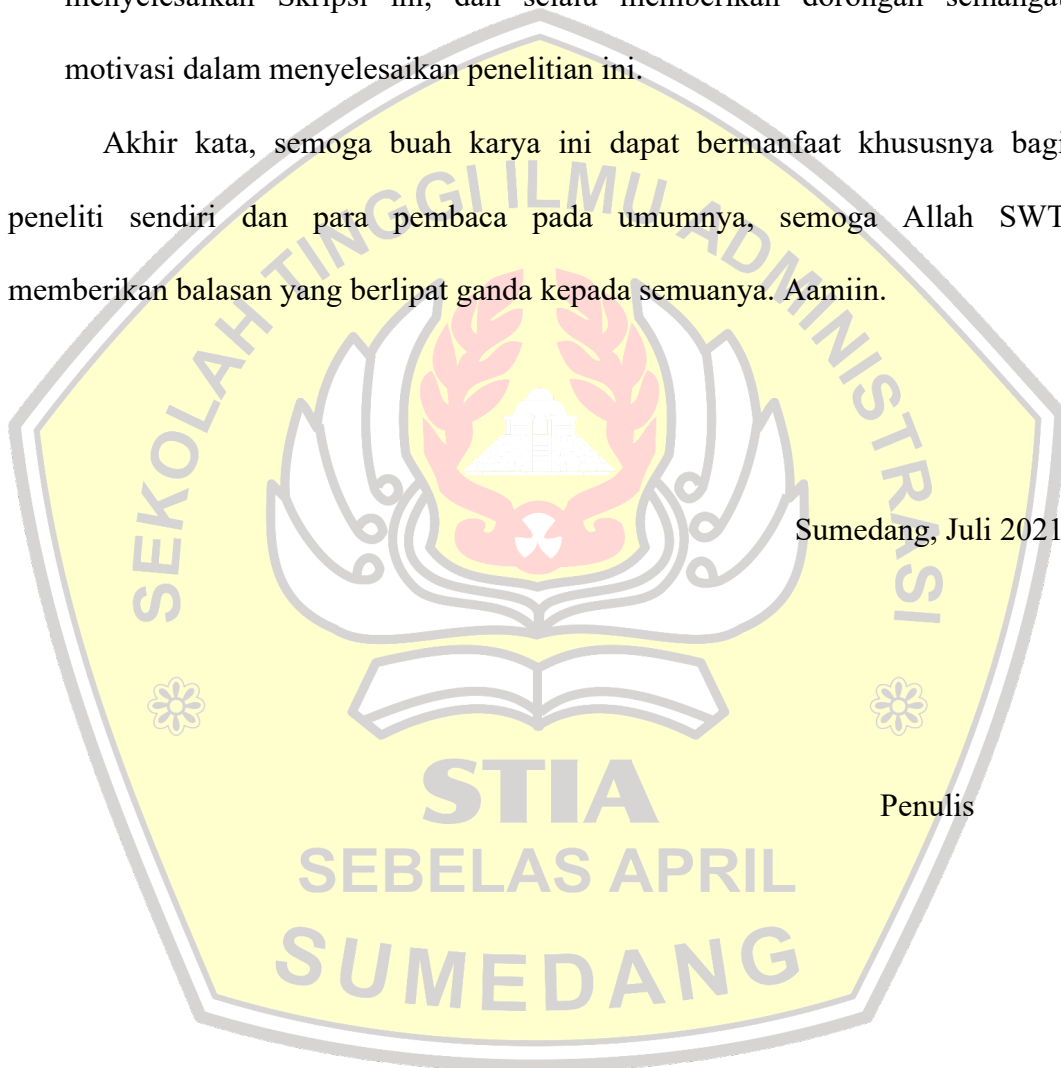
3. Yth. Bapak Dadan Setia Nugraha, S.Sos.,M.Si selaku Pembantu Ketua I Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi (STIA) Sebelas April Sumedang.
4. Yth. Bapak Shofwan Hendryawan, S.Pd., M.Pd selaku Pembantu Ketua II Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Sebelas April Sumedang.
5. Yth. Ibu Irma Hermayanty, S.Pd.,M.Si selaku Pembantu Ketua III Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi (STIA) Sebelas April Sumedang.
6. Yth. Bapak Dr. Akadun, M.pd. selaku Pembimbing I yang telah membimbing dan mengarahkan penulisan skripsi.
7. Yth. Ibu Lalas Sulastri, S.Sos.,M.Si selaku Pembimbing II yang telah membimbing dan mengarahkan penulisan skripsi.
8. Yth. Bapak/Ibu Dosen Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi (STIA) Sebelas April Sumedang.
9. Yth. Seluruh Staff Tata Usaha Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi (STIA) Sebelas April Sumedang.
10. Yth. Bapak Hari Tri Santota, AP., MM. Selaku Kepala Dinas Pariwisata, Kebudayaan, Kepemudaan dan Olahraga Kabupaten Sumedang yang telah memberikan ijin penelitian.
11. Yth. Seluruh Pegawai Dinas Pariwisata, Kebudayaan, Kepemudaan dan Olahraga Kabupaten Sumedang yang telah membantu penulis.

12. Kedua Orang tua tercinta yang selalu setia mendo'akan, mendukung, memberikan dorongan baik itu berupa dorongan moril juga materil, tanpa kalian berdua saya tidak mungkin bisa sampai ke titik ini.
13. Sahabat dan rekan-rekan seperjuangan yang telah membantu peneliti dalam menyelesaikan Skripsi ini, dan selalu memberikan dorongan semangat motivasi dalam menyelesaikan penelitian ini.

Akhir kata, semoga buah karya ini dapat bermanfaat khususnya bagi peneliti sendiri dan para pembaca pada umumnya, semoga Allah SWT memberikan balasan yang berlipat ganda kepada semuanya. Aamiin.

Sumedang, Juli 2021

Penulis



## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN JUDUL .....</b>	<b>i</b>
<b>LEMBAR PERSETUJUAN .....</b>	<b>ii</b>
<b>LEMBAR PENGESAHAN .....</b>	<b>iii</b>
<b>LEMBAR PENGESAHAN PERBAIKAN SKRIPSI .....</b>	<b>iv</b>
<b>LEMBAR PERSEMBAHAN .....</b>	<b>v</b>
<b>PERNYATAAN KEASLIAN KARYA TULIS .....</b>	<b>vi</b>
<b>ABSTRAK .....</b>	<b>vii</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>viii</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>xi</b>
<b>DAFTAR TABEL.....</b>	<b>xiv</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>xviii</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN.....</b>	<b>xix</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang Penelitian.....	1
B. Fokus Permasalahan.....	9
C. Tujuan Penelitian .....	9
D. Kegunaan Penelitian.....	10
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b>	
A. Hakikat Administrasi Negara.....	11
1. Pengertian Administrasi Negara.....	11
2. Ruang Lingkup Administrasi Negara .....	12
3. Kaitan Administrasi Negara dengan Variabel Penelitian .....	14
B. Manajemen Strategi .....	16
1. Manajemen.....	16
2. Strategi .....	17
3. Manajemen Strategi .....	19
4. Proses Manajemen Strategi.....	20
C. Hakekat Strategi .....	21
1. Pengertian Strategi .....	21

2. Cara-cara Mencapai Strategi.....	22
3. Hambatan Strategi dalam Meningkatkan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah.....	25
Upaya Mengatasi Hambatan Strategi dalam Meningkatkan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah.....	26
4. Tinjauan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah.....	28
D. Kajian Penelitian Terdahulu.....	31
E. Kerangka Pemikiran dan Instrumen Penelitian.....	34
1. Kerangka Pemikiran.....	34
2. Kisi-kisi Instrumen Penelitian.....	37
<b>BAB III METODOLOGI PENELITIAN</b>	
A. Desain Penelitian.....	40
B. Penentuan Sasaran dan Informan Penelitian.....	43
1. Penentuan Sasaran Penelitian.....	43
2. Informan Penelitian.....	45
C. Teknik Pengumpulan Data.....	46
D. Teknik Pengolahan Data.....	47
E. Lokasi Penelitian.....	49
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN</b>	
A. Gambaran Umum Objek Penelitian.....	50
1. Tugas, Fungsi dan Struktur Organisasi Dinas Pariwisata, Kebudayaan, Kepemudaan dan Olahraga Kabupaten Sumedang.....	50
2. Struktur Organisasi dan Tata Kerja Dinas Pariwisata, Kebudayaan Kepemudaan dan Olahraga Kabupaten Sumedang.....	51
3. Letak Geografis Dinas Pariwisata, Kebudayaan, Kepemudaan dan Olahraga Kabupaten Sumedang.....	53
4. Uraian Tugas Pokok, Fungsi dan Deskripsi Jabatan.....	55
5. Susunan Kepegawaian Dinas Pariwisata, Kebudayaan, Kepemudaan Dan Olahraga Kabupaten Sumedang.....	63
6. Visi dan Misi Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten Sumedang.....	68
7. Sarana dan Prasarana Dinas Pariwisata, Kebudayaan, Kepemudaan	

dan Olahraga Kabupaten Sumedang.....	71
B. Hasil Penelitian dan Pembahasan Strategi dalam Meningkatkan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah pada Dinas Pariwisata, Kebudayaan, Kepemudaan dan Olahraga Kabupaten Sumedang .....	73
1. Kebijakan.....	75
2. Program .....	86
3. Kegiatan.....	93
C. Hambatan Menjalankan Strategi dalam Meningkatkan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah .....	106
1. Kendala Visi .....	106
2. Kendala Manusia .....	115
3. Kendala Manajemen .....	123
4. Kendala Sumber Daya .....	131
D. Upaya Mengatasi Hambatan Menjalankan Strategi dalam Meningkatkan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah .....	144
1. Visi.....	144
2. Manusia .....	150
3. Manajemen .....	157
4. Sumber Daya .....	164
<b>BAB V PENUTUP</b>	
A. Kesimpulan .....	177
B. Saran.....	180
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>182</b>
<b>LAMPIRAN-LAMPIRAN</b>	

## DAFTAR TABEL

	<b>Halaman</b>
Tabel 1.1 Daftar OPD dari Hasil Evaluasi Nilai SAKIP di Lingkungan Pemerintahan Kabupaten Sumedang untuk Tahun 2019.....	4
Tabel 1.2 Komponen Penilaian SAKIP .....	5
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu .....	32
Tabel 2.2 Kisi-kisi Instrumen Penelitian Strategi dalam Meningkatkan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah pada Dinas Pariwisata, Kebudayaan, Kepemudaan dan Olahraga Kabupaten Sumedang.....	38
Tabel 3.1 Sasaran Penelitian .....	43
Tabel 3.2 Informan Penelitian.....	45
Tabel 3.3 Jadwal Kegiatan Penelitian.....	49
Tabel 4.1 Kualifikasi Pegawai Dinas Pariwisata, Kebudayaan, Kepemudaan dan Olahraga Berdasarkan Tingkat Pendidikan .....	64
Tabel 4.2 Kualifikasi Pegawai Dinas Pariwisata, Kebudayaan, Kepemudaan dan Olahraga Berdasarkan Golongan.....	65
Tabel 4.3 Kualifikasi Pegawai Dinas Pariwisata, Kebudayaan, Kepemudaan dan Olahraga Berdasarkan Jabatan .....	66
Tabel 4.4 Kualifikasi Pegawai Dinas Pariwisata, Kebudayaan, Kepemudaan dan Olahraga Berdasarkan Kelompok Umur .....	67
Tabel 4.5 Sarana dan Prasarana .....	71
Tabel 4.6 Hasil Wawancara Kebijakan Alokasi Sumber Daya.....	76

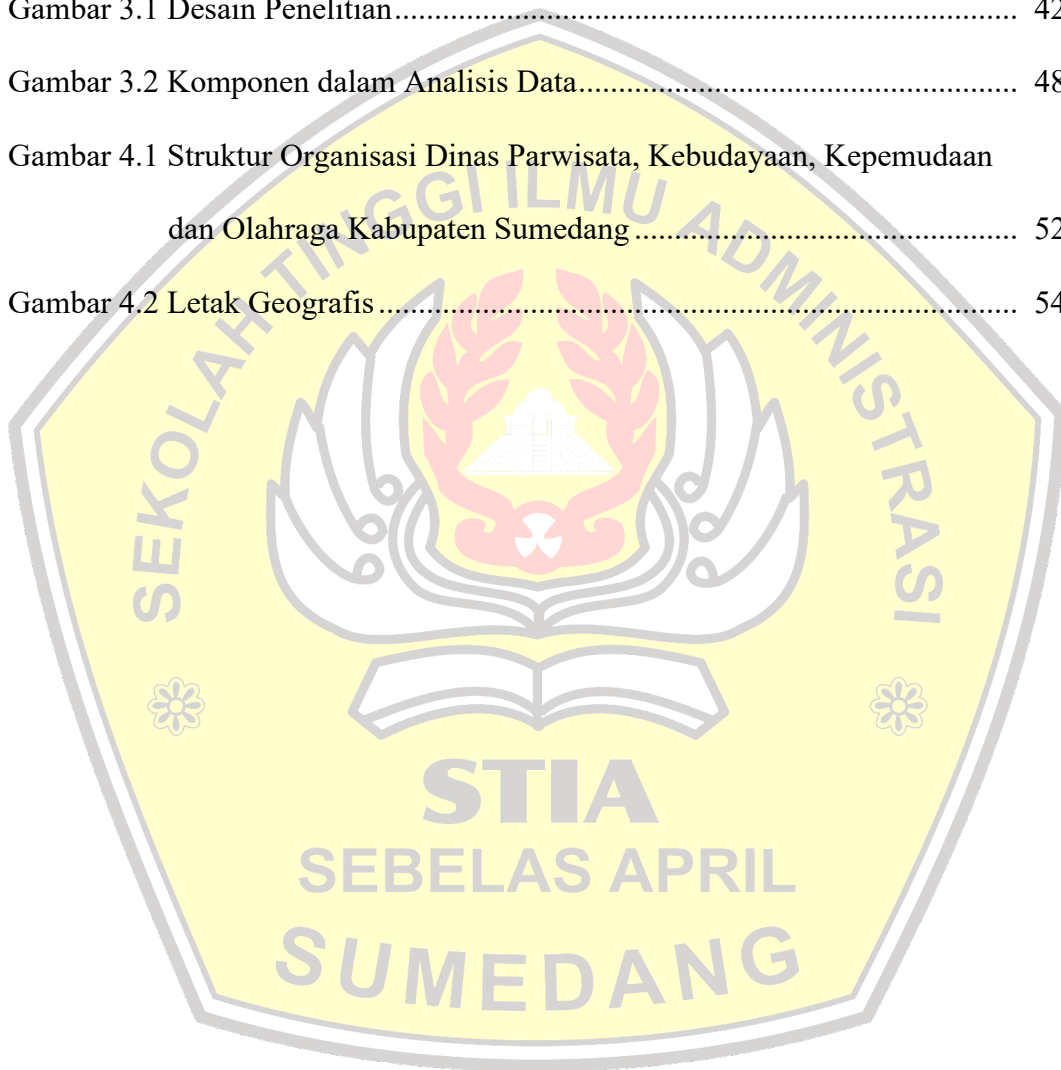
Tabel 4.7 Triangulasi Kebijakan Alokasi Sumber Daya.....	78
Tabel 4.8 Hasil Wawancara Kebijakan Keuangan.....	80
Tabel 4.9 Triangulasi Kebijakan Keuangan.....	82
Tabel 4.10 Hasil Wawancara Kebijakan Pelayanan Masyarakat.....	83
Tabel 4.11 Triangulasi Kebijakan Pelayanan Masyarakat.....	85
Tabel 4.12 Hasil Wawancara Interpolasi Masa Kini dan Masa Yang Akan Datang.....	87
Tabel 4.13 Triangulasi Interpolasi Masa Kini dan Masa Yang Akan Datang.....	89
Tabel 4.14 Hasil Wawancara Menentukan Prioritas.....	91
Tabel 4.15 Triangulasi Menentukan Prioritas.....	92
Tabel 4.16 Hasil Wawancara Sejalan Dengan Program.....	94
Tabel 4.17 Triangulasi Sejalan Dengan Program.....	97
Tabel 4.18 Hasil Wawancara Sejalan Dengan Tujuan Dan Sasaran.....	99
Tabel 4.19 Triangulasi Sejalan Dengan Tujuan Dan Sasaran.....	101
Tabel 4.20 Kesimpulan Strategi dalam Meningkatkan Ssitem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah pada Dinas Pariwisata, Kebudayaan Kepemudaan dan Olahraga Kabupaten Sumedang.....	102
Tabel 4.21 Hasil Wawancara Pemahaman Terhadap Visi Organisasi.....	107
Tabel 4.22 Triangulasi Pemahaman Terhadap Visi Organisasi.....	110
Tabel 4.23 Hasil Wawancara Pemahaman Pegawai Terhadap Strategi Organisasi.....	111
Tabel 4.24 Triangulasi Pemahaman Pegawai Terhadap Strategi	

Organisasi .....	114
Tabel 4.25 Hasil Wawancara Sistem Insentif .....	116
Tabel 4.26 Triangulasi Sistem Insentif .....	118
Tabel 4.27 Hasil Wawancara Sumber Daya Manusia Yang Memadai .....	120
Tabel 4.28 Triangulasi Sumber Daya Manusia Yang Memadai .....	122
Tabel 4.29 Hasil Wawancara Kesiediaan Waktu Pegawai Untuk Berdiskusi .....	124
Tabel 4.30 Triangulasi Kesiediaan Waktu Pegawai Untuk Berdiskusi .....	126
Tabel 4.31 Hasil Wawancara Kesiediaan Waktu Pimpinan Untuk Berdiskusi .....	128
Tabel 4.32 Triangulasi Kesiediaan Waktu Pimpinan Untuk Berdiskusi .....	130
Tabel 4.33 Hasil Wawancara Dukungan Sarana dan Prasarana .....	132
Tabel 4.34 Triangulasi Dukungan Sarana dan Prasarana .....	134
Tabel 4.35 Hasil Wawancara Dukungan Anggaran .....	136
Tabel 4.36 Triangulasi Dukungan Anggaran .....	138
Tabel 4.37 Kesimpulan Hambatan Menjalankan Strategi dalam Meningkatkan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah pada Dinas Pariwisata, Kebudayaan, Kepemudaan dan Olahraga Kabupaten Sumedang .....	140
Tabel 4.38 Hasil Wawancara Sosialisasi Visi dan Misi Organisasi .....	145
Tabel 4.39 Triangulasi Sosialisasi Visi dan Misi Organisasi .....	146
Tabel 4.40 Hasil Wawancara Menampung Aspirasi Bawahan .....	147
Tabel 4.41 Triangulasi Menampung Aspirasi Bawahan .....	149

Tabel 4.42 Hasil Wawancara Memberikan Insentif Secara Adil Dan Wajar .....	151
Tabel 4.43 Triangulasi Memberikan Insentif Secara Adil Dan Wajar .....	153
Tabel 4.44 Hasil Wawancara Pemberdayaan Pegawai .....	154
Tabel 4.45 Triangulasi Pemberdayaan Pegawai .....	156
Tabel 4.46 Hasil Wawancara Waktu Yang Tersedia Untuk Berdiskusi .....	158
Tabel 4.47 Triangulasi Waktu Yang Tersedia Untuk Berdiskusi .....	160
Tabel 4.48 Hasil Wawancara Pengawasan Pimpinan .....	161
Tabel 4.49 Triangulasi Pengawasan Pimpinan .....	163
Tabel 4.50 Hasil Wawancara Sarana Dan Prasarana Yang Memadai .....	165
Tabel 4.51 Triangulasi Sarana Dan Prasarana Yang Memadai .....	167
Tabel 4.52 Hasil Wawancara Anggaran Yang Memadai .....	168
Tabel 4.53 Triangulasi Anggaran Yang Memadai .....	171
Tabel 4.54 Kesimpulan Upaya Mengatasi Hambatan Menjalankan Strategi dalam Meningkatkan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah pada Dinas Pariwisata, Kebudayaan, Kepemudaan dan Olahraga Kabupaten Sumedang .....	172

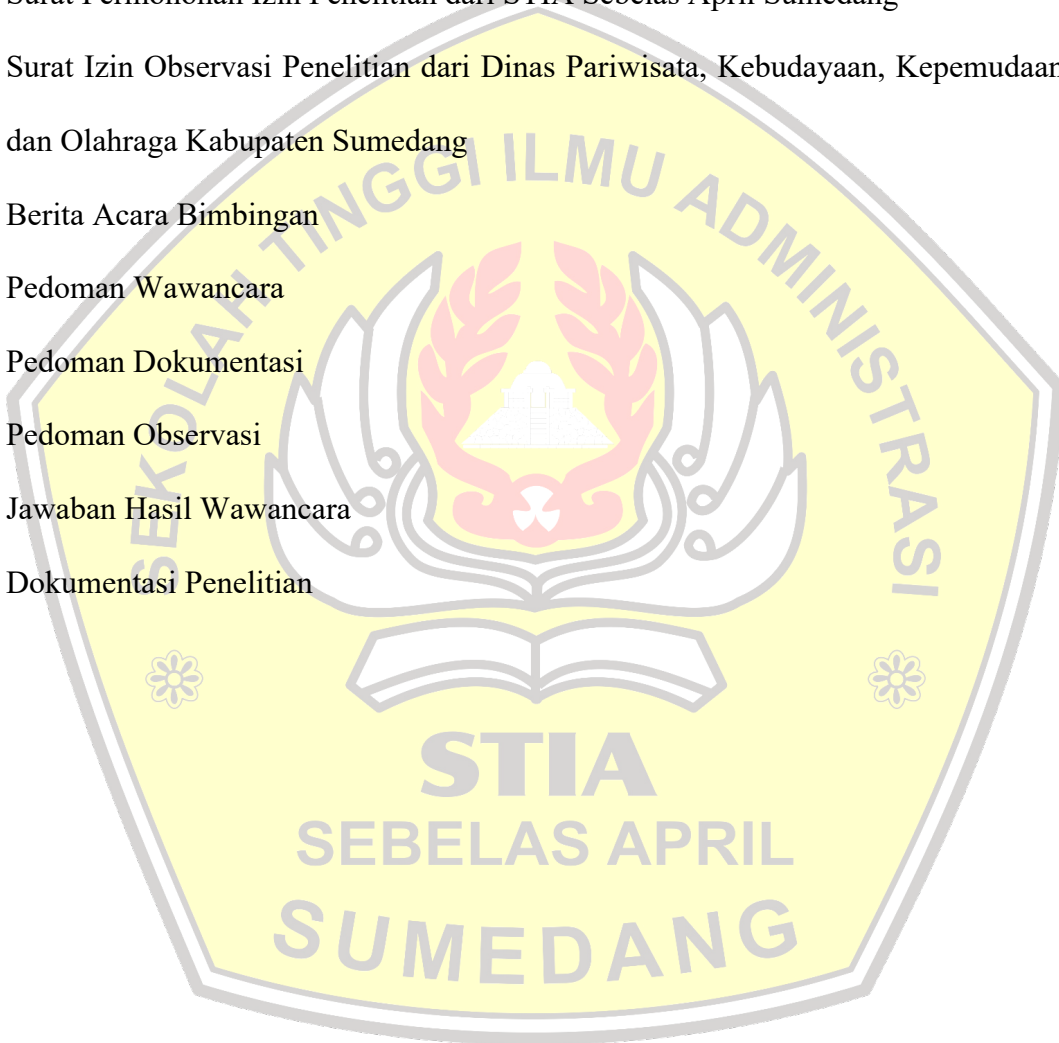
## DAFTAR GAMBAR

	<b>Halaman</b>
Gambar 2.1 Komponen-komponen SAKIP .....	30
Gambar 2.2 Kerangka Pemikiran.....	37
Gambar 3.1 Desain Penelitian.....	42
Gambar 3.2 Komponen dalam Analisis Data.....	48
Gambar 4.1 Struktur Organisasi Dinas Parwisata, Kebudayaan, Kepemudaan dan Olahraga Kabupaten Sumedang.....	52
Gambar 4.2 Letak Geografis.....	54



## DAFTAR LAMPIRAN

1. Surat Keputusan Penetapan Mahasiswa Penyusun Skripsi, Judul Skripsi dan Dosen Pembimbing dari STIA Sebelas April Sumedang
2. Surat Permohonan Izin Penelitian dari STIA Sebelas April Sumedang
3. Surat Izin Observasi Penelitian dari Dinas Pariwisata, Kebudayaan, Kepemudaan dan Olahraga Kabupaten Sumedang
4. Berita Acara Bimbingan
5. Pedoman Wawancara
6. Pedoman Dokumentasi
7. Pedoman Observasi
8. Jawaban Hasil Wawancara
9. Dokumentasi Penelitian



## BAB I

### PENDAHULUAN

#### A. Latar Belakang Penelitian

Akuntabilitas merupakan salah satu isu penting kajian ilmiah dan praktik administrasi publik. Hal ini karena publik menaruh perhatian besar terhadap pelaksanaan kebijakan, program, proyek dan aktivitas rutin yang dilakukan oleh organisasi sektor publik. Bentuk perhatian ini merupakan konsekuensi yang wajar dari pajak dan retribusi yang telah dibayarkan masyarakat.

Dalam penegasan yang lebih spesifik, akuntabilitas merupakan kemampuan organisasi sektor publik dalam memberikan penjelasan atas tindakan-tindakan yang dilakukan terutama terhadap pihak-pihak yang dalam sistem politik telah diberikan kewenangan untuk melakukan penilaian dan evaluasi terhadap organisasi publik tersebut. Akuntabilitas merupakan salah satu unsur pokok dalam perwujudan *good governance*.

*Good governance* pada dasarnya adalah suatu konsep yang mengacu kepada proses pencapaian keputusan dan pelaksanaannya yang dapat dipertanggungjawabkan secara bersama. Pemerintah diminta untuk melaporkan hasil dari program yang telah dilaksanakan sehingga masyarakat dapat menilai apakah pemerintah telah bekerja dengan ekonomis, efisien dan efektif.

Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2006 tentang Pelaporan Keuangan dan Kinerja Instansi Pemerintah mengamanatkan bahwa

selain laporan keuangan setiap instansi pemerintah juga wajib menyusun laporan kinerja. Instansi pemerintah diwajibkan untuk menyiapkan, menyusun dan menyampaikan informasi kinerja secara tertulis, periodik dan melembaga, sebagai perwujudan normatif pertanggungjawaban. Penyampaian kinerja ini dimaksudkan sebagai pengungkapan atau komunikasi capaian kinerja instansi pemerintah berdasarkan komitmen yang telah ditetapkan yaitu fokus organisasi untuk mencapai tingkat kinerja yang tertuang dalam rumusan tujuan dan sasaran.

Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) merupakan perwujudan dari pelaksanaan SAKIP (Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah) yang dibuat untuk meningkatkan pelaksanaan pemerintah yang bersih sehingga *good governance* dapat diwujudkan. Laporan ini berisi ikhtisar pencapaian sasaran sebagaimana yang ditetapkan dalam dokumen penetapan/perjanjian kinerja dan dokumen perencanaan sebagai perwujudan kewajiban suatu instansi pemerintah untuk mempertanggungjawabkan keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan misi organisasi dalam mencapai sasaran dan tujuan, dimana pemerintah telah menetapkan kebijakan untuk penerapan sistem pertanggungjawaban yang jelas dan teratur serta efektif melalui Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP).

Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah merupakan rangkaian sistematis dari berbagai aktivitas, alat dan prosedur yang dirancang untuk tujuan penetapan dan pengukuran, pengumpulan data, pengklarifikasian, pengikhtisiran dan pelaporan kinerja instansi pemerintah. Tujuan Sistem AKIP adalah untuk mendorong terciptanya akuntabilitas kinerja instansi pemerintah yang baik dan

terpercaya yang digunakan pemerintah dalam memenuhi kewajiban untuk mempertanggungjawabkan keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan misi organisasi, yang terdiri dari berbagai komponen yang merupakan satu kesatuan yaitu perencanaan strategis, perencanaan kegiatan, pengukuran kinerja, evaluasi kinerja dan analisis akuntabilitas kinerja.

Dinas Pariwisata, Kebudayaan, Kepemudaan dan Olahraga atau Disparbudpora Kabupaten Sumedang merupakan unsur Pelaksanaan Pemerintah Daerah Kabupaten Sumedang yang mempunyai tugas pokok membantu Kepala Daerah dalam melaksanakan urusan Pemerintah di bidang Pariwisata, Kebudayaan, Kepemudaan dan Olahraga sesuai dengan ketentuan dan perundang-undangan yang berlaku.

Berdasarkan hasil rapat Akselerasi Evaluasi SAKIP Organisasi Perangkat Daerah di Lingkungan Pemerintahan Kabupaten Sumedang, Disparbudpora menjadi salah satu yang dikunjungi Wakil Bupati Sumedang karena nilai SAKIP pada Disparbudpora tahun 2018 lalu sempat memperoleh nilai terendah dari 6 OPD (Organisasi Perangkat Daerah) di Kabupaten Sumedang. Pada tahun sebelumnya, Disparbudpora memiliki peningkatan pada nilai SAKIP, dari dibawah angka 50 dengan kategori C naik menjadi 60 dengan kategori B.

Untuk potret hasil rapat evaluasi nilai SAKIP pada bulan November 2020 lalu membahas mengenai Nilai SAKIP tahun 2019 yang dilaksanakan secara daring melalui aplikasi Zoom. Hal itu dikarenakan kondisi yang tidak mendukung pada masa pandemi saat ini, dimana segala kegiatan yang sifatnya berkelompok tidak diperbolehkan.

Berdasarkan Peraturan Bupati Sumedang Nomor 40 Tahun 2017 tentang Pedoman Pelaksanaan Evaluasi atas Implementasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah adalah sebagai berikut:

1. Pemerintah Daerah Kabupaten melaksanakan evaluasi atas implementasi SAKIP unit kerja/SKPD.
2. Pelaksanaan evaluasi sebagaimana yang dimaksud pada ayat (1) dilakukan oleh pejabat fungsional auditor dan pejabat pengawas urusan pemerintahan daerah pada Inspektorat Kabupaten Sumedang sebagai aparat pengawas internal pemerintah.
3. Dalam pelaksanaan evaluasi sebagaimana dimaksud pada ayat (1) Inspektorat Kabupaten Sumedang dapat didampingi oleh Badan Pengawas Keuangan dan Pembangunan.
4. Hasil evaluasi sebagaimana dimaksud pada ayat (1) digunakan untuk memperbaiki manajemen kinerja dan peningkatan akuntabilitas kinerja khususnya kinerja pelayanan publik di unit kerja/SKPD secara berkelanjutan.

Adapun hasil evaluasi Nilai SAKIP tahun 2019 dituangkan dalam bentuk nilai dengan kisaran 0 s.d 100. Organisasi Perangkat Daerah yang di evaluasi sebanyak 29 (dua puluh sembilan) dengan hasil evaluasi sebagai berikut.

**Tabel 1.1**  
**Daftar OPD dari hasil Evaluasi Nilai SAKIP**  
**di Lingkungan Pemerintahan Kabupaten Sumedang untuk Tahun 2019**

No.	OPD	NILAI	KATEGORI
1.	RSUD	81,900	A
2.	INSPEKTORAT	79,466	BB
3.	BAPPPEDA	78,155	BB
4.	BKPSDM	77,664	BB
5.	SEKRETARIAT DAERAH	77,461	BB
6.	DINAS LHK	77,059	BB

7.	DINAS PERTANIAN KP	75,470	BB
8.	BAPPENDA	73,321	BB
9.	DISDUKCAPIL	72,482	BB
10.	DINAS PUPR	72,334	BB
11.	DINSOS P3A	72,292	BB
12.	DINKES	71,845	BB
13.	DPMPTSP	71,130	BB
14.	BPKAD	70,638	BB
15.	DINAS ARPUSDA	69,336	B
16.	DISNAKERTRANS	67,561	B
17.	DINAS PMD	67,438	B
18.	<b>DISPARBUDPORA</b>	<b>67,130</b>	<b>B</b>
19.	DINAS PERIKANAN	66,004	B
20.	DISKOMINFOSANDITIK	65,781	B
21.	DISHUB	65,707	B
22.	DINAS PERKIMTAN	65,250	B
23.	SATPOL PP	65,162	B
24.	DINAS DALDUK KB	65,084	B
25.	DISDIK	65,074	B
26.	DISKOPDAGIN	63,300	B
27.	SETWAN	63,295	B
28.	BPBD	62,155	B
29.	KANTOR KESBANGPOL	61,580	B

Sumber : Hasil Rapat Evaluasi Nilai SAKIP 2019

Adapun yang dijadikan sebagai kriteria dan indikator dalam penilaian evaluasi SAKIP adalah sebagai berikut.

**Tabel 1.2**  
**Komponen Penilaian SAKIP**

No.	Komponen Penilaian	Bobot
1.	Perencanaan Kinerja	30%
2.	Pengukuran Kinerja	25%
3.	Pelaporan Kinerja	15%
4.	Evaluasi Internal	10%
5.	Capaian Kinerja	20%

Sumber : Hasil Rapat Evaluasi Nilai SAKIP 2019

Dari daftar OPD hasil evaluasi nilai SAKIP tersebut dapat dilihat bahwa Disparbudpora mengalami peningkatan dari 60 menjadi 67 dengan kategori yang sama dari tahun sebelumnya yaitu B. Meskipun terdapat peningkatan dari tahun sebelumnya namun hal tersebut dinilai masih kurang dan belum signifikan, mengingat target penilaian SAKIP Kabupaten Sumedang dari BB ditargetkan naik menjadi A.

Masih terdapat kekurangan yang belum dilampirkan oleh Disparbudpora pada beberapa dokumen dalam penilaian SAKIP yang menyebabkan perolehan nilai Disparbudpora tidak maksimal, karena inspektorat sendiri memiliki panduan khusus untuk aturan yang berlaku tentang bagaimana caranya menilai SAKIP tersebut, sehingga untuk kriteria atau penilaiannya masih dianggap kurang. Adapun kekurangan yang dimaksud antara lain adalah sebagai berikut:

1. Disparbudpora tidak melaporkan evaluasi tentang kinerja bulanan atau triwulan. Karena epiden tersebut tidak terpenuhi maka otomatis nilai sakip pun kurang.
2. Disparbudpora tidak melaporkan mengenai ketidakikutsertaan dalam melakukan pemberdayaan sesuai dengan jabatan atau fungsi masing-masing, dimana terdapat beberapa pelatihan yang diikutsertakan baik yang dilaksanakan oleh pemerintah daerah atau tidak.
3. Tidak adanya informasi mengenai pelayanan publik di Disparbudpora terutama di masa pandemi Covid-19 sekarang ini, dimana kekurangan tersebut tidak dilampirkan saat pelaporan sehingga pada saat penilaian SAKIP pun nilai yang diperoleh masih dianggap kurang.

Berdasarkan informasi yang penulis dapat dari Kepala Sub Bagian Program Disparbudpora, untuk nilai SAKIP OPD Lingkungan Pemerintahan Kabupaten Sumedang tahun 2020 belum dilakukan penilaian. Namun jika membahas tentang meningkatkan SAKIP itu sendiri tentu dilihat berdasarkan dengan komponen-komponen penilaian SAKIP seperti perencanaan kinerja, pengukuran kinerja, pelaporan kinerja, evaluasi internal dan capaian kinerja. Mengingat pada masa pandemi saat ini, dalam memenuhi komponen-komponen penilaian tersebut tentu ada hambatan yang harus dihadapi dan juga bisa mempengaruhi upaya dalam meningkatkan SAKIP itu sendiri.

Strategi dalam meningkatkan AKIP pada Disparbudpora diantaranya meningkatkan jumlah kunjungan wisata dengan melakukan promosi wisata yang ada di Kabupaten Sumedang melalui program pengelolaan kekayaan budaya, dimana kegiatan yang dilaksanakan pada program ini adalah Festival Kebudayaan Daerah. Festival merupakan sarana komunikasi yang penting untuk membangun, memberdayakan, dan pengakuan suatu identitas budaya. Karenanya, sebagai sebuah sarana komunikasi, maka sudah selayaknya sebuah event festival dilaksanakan melalui proses perencanaan strategis komunikasi agar dapat berjalan dengan baik.

Namun mengingat dimasa pandemi sekarang ini, kegiatan yang dilaksanakan tidak sesuai dengan rencana awal. Pentas Adat Budaya tetap dilaksanakan tetapi secara virtual melalui kerja sama dengan youtuber, mengingat kegiatan ini harus tetap memperhatikan protokol kesehatan dan untuk

menghindari kerumunan. Meskipun demikian, hal ini tidak mengubah esensi dari tujuan kegiatan yang dimaksud.

Berdasarkan hasil observasi awal, diketahui terdapat beberapa indikasi yang mengarah terhadap Strategi dalam Meningkatkan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah pada Disparbudpora Kabupaten Sumedang kurang optimal, hal itu dapat dilihat dari indikasi-indikasi sebagai berikut.

1. Adanya pandemi Covid-19 yang mengakibatkan adanya refofusing anggaran pada urusan kebudayaan sehingga berdampak terhadap beberapa kegiatan yang tidak terlaksana secara maksimal. Hal ini bisa dilihat dari adanya kegiatan untuk penyusunan kebijakan tentang kebudayaan di Kabupaten Sumedang, dengan alokasi anggaran sebesar Rp. 49.520.000,00 sampai dengan 31 Desember 2020 terealisasi sebesar Rp. 37,720.000,00 atau sebesar 76.17%. Realisasi anggaran tidak 100% karena adanya sisa sebesar Rp.11.800,000,00 dari belanja jasa narasumber/tenaga ahli dari provinsi, yang terkena dampak covid sehingga tidak hadir dalam kegiatan penyusunan kebijakan tersebut.
2. Sumber daya manusia di bidang kepemudaan yang belum memadai. Hal ini bisa dilihat dari adanya kegiatan peningkatan SDM bidang kepemudaan, dengan jumlah peserta peningkatan SDM sebanyak 389 orang, meliputi pelatihan kepemimpinan pemuda, pemuda produktif, pelatihan IT, barista, dan budidaya jamur.
3. Adanya perubahan kebijakan mengenai pelaksanaan program/kegiatan, dengan cara menyesuaikan dengan kebijakan protokol kesehatan pandemi

Covid-19. Hal ini bisa dilihat dari kegiatan promosi Pariwisata Nusantara yang dilaksanakan dengan cara melakukan kegiatan promosi melalui konten audio visual, serta promosi melalui media elektronik.

Berdasarkan latar belakang di atas, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“STRATEGI DALAM MENINGKATKAN SISTEM AKUNTABILITAS KINERJA INSTANSI PEMERINTAH PADA DISPARBUDPORA KABUPATEN SUMEDANG”**.

### **B. Fokus Permasalahan**

Sesuai dengan masalah yang telah dipaparkan pada latar belakang penelitian di atas, maka penulis dapat merumuskan beberapa permasalahan masalah yakni sebagai berikut :

1. Bagaimana strategi dalam meningkatkan sistem akuntabilitas kinerja instansi pemerintah pada Disparbudpora Kabupaten Sumedang?
2. Apa saja hambatan untuk menjalankan strategi dalam meningkatkan sistem akuntabilitas kinerja instansi pemerintah pada Disparbudpora Kabupaten Sumedang?
3. Upaya apa saja untuk mengatasi hambatan menjalankan strategi dalam meningkatkan sistem akuntabilitas kinerja instansi pemerintah pada Disparbudpora Kabupaten Sumedang?

### **C. Tujuan Penelitian**

Tujuan dari penelitian yang ingin dicapai dalam penelitian ini yaitu :

1. Untuk mengetahui strategi dalam meningkatkan sistem akuntabilitas kinerja instansi pemerintah pada Disparbudpora Kabupaten Sumedang.
2. Untuk mengetahui hambatan menjalankan strategi dalam meningkatkan sistem akuntabilitas kinerja instansi pemerintah pada Disparbudpora Kabupaten Sumedang.
3. Untuk mengetahui upaya mengatasi hambatan menjalankan strategi dalam meningkatkan sistem akuntabilitas kinerja instansi pemerintah pada Disparbudpora Kabupaten Sumedang.

#### **D. Kegunaan Penelitian**

Kegunaan penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Secara Teoritis

Untuk menambah wawasan ilmu pengetahuan dan pengalaman penulis mengenai strategi dalam meningkatkan sistem akuntabilitas kinerja instansi pemerintah pada Disparbudpora Kabupaten Sumedang secara teori maupun secara praktek.

2. Secara Praktis

Hasil penelitian diharapkan dapat bermanfaat untuk dijadikan sebagai bahan masukan terhadap Pemerintah Kabupaten Sumedang mengenai Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah di masa yang akan datang.

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Hakikat Administrasi Negara

##### 1. Pengertian Administrasi Negara

Menurut Wijana (dalam Akadun 2019: 39) mengemukakan bahwa: “Administrasi adalah rangkaian semua organ-organ negara rendah dan tinggi, yang bertugas menjalankan pemerintahan, pelaksanaan dan kepolisian”.

Sebagaimana menurut Lembaga Administrasi Negara (2003: 5) menjalankan dari pada pengertian Administrasi negara bahwa:

Administrasi negara adalah berfokus pada fenomena penyelenggaraan negara atau organisasi dan manajemen negara yang berkenaan dengan keseluruhan unsur dan interaksi antara unsur negara (Warna negara, wilayah negara, warga negara dan pemerintahan negara) tujuan bernegara serta posisi dan peran negara dan warga negara (masyarakat) dalam keseluruhan aktivitas didalamnya.

Senada dengan yang dikemukakan oleh Iskandar (2005: 54) bahwa pengertian administrasi negara sebagai berikut: “Keseluruhan kegiatan yang dilakukan oleh seluruh aparatur pemerintahan dari suatu negara dalam usaha pencapaian tujuan negara”.

Berdasarkan definisi dari para ahli tersebut maka dapat disimpulkan bahwa administrasi negara merupakan keseluruhan rangkaian kegiatan dari semua organ-organ negara dimana kegiatan tersebut merupakan suatu kerjasama yang dilakukan oleh aparatur pemerintahan atau lembaga, serta berfokus pada

penyelenggaraan atau organisasi dan manajemen dari suatu negara untuk menjalankan dan melaksanakan tugas-tugas pemerintah dalam memenuhi kebutuhan masyarakat secara efektif dan efisien.

## 2. Ruang Lingkup Administrasi Negara

Ruang lingkup atau cakupan administrasi negara sangat kompleks tergantung perkembangan kebutuhan dan dinamika masalah yang dihadapi masyarakat. Untuk mengetahui ruang lingkup administrasi negara maka bisa dikaji dari tulisan-tulisan teoritis dan praktis administrasi negara yang populer dan dapat dijadikan dasar.

Menurut Keban (2004: 11) ruang lingkup suatu administrasi negara meliputi dimensi-dimensi strategis yaitu:

- a. Dimensi kebijakan  
Dimensi kebijakan menyangkut proses pembuatan keputusan untuk penentuan tujuan dan cara alternatif terbaik untuk mencapai tujuan. Proses tersebut dapat dianalogikan dengan sistem kerja otak manusia dengan arahan atau tujuan dari suatu tindakan.
- b. Dimensi organisasi  
Dimensi organisasi berkenaan dengan pengaturan struktur dan hirarki yang meliputi pembentukan unit (lembaga-lembaga publik). Penetapan prosedur aturan dan standar untuk mencapai tujuan organisasi. Proses tersebut dapat diumpamakan dengan sistem organ tubuh manusia yang memiliki peran dan fungsi tersendiri dan siap melaksanakan tugasnya setelah mendapat perintah dari otak.
- c. Dimensi manajemen  
Menyangkut proses bagaimana kegiatan-kegiatan yang telah dirancang dapat diimplementasikan (digerakkan, diorganisir dan dikontrol) untuk mencapai tujuan organisasi melalui prinsip-prinsip tertentu.
- d. Dimensi moral atau etika  
Menjadi salah satu dimensi yang terpenting dalam administrasi negara karena kegiatan administrasi negara berkenaan dengan maksud dan tujuan negara tertentu, diarahkan untuk memuaskan kepentingan atau kebahagiaan publik dan dijalankan dengan kewajiban dan motif yang benar.
- e. Dimensi lingkungan

Dinamika atau perubahan dimensi internal administrasi publik seperti kebijakan, manajemen, organisasi, moral atau etika dan kinerja dalam administrasi negara sangat dipengaruhi oleh dimensi eksternal yaitu lingkungan. Baik bagaimana situasi lingkungan disini dapat dilihat dari sistem publik, ekonomi, sosial budaya dalam suatu negara yang sangat mempengaruhi atau mendikte administrasi publik. Karena itu, kemampuan mengenal dan menyesuaikan diri terhadap lingkungan menjadi sangat penting.

f. Dimensi akuntabilitas kinerja

Dimensi ini merupakan dimensi yang menggambarkan dunia administrasi yang telah dipercayakan sebagai pihak yang profesional dan bermoral itu dituntut untuk mempertanggungjawabkan segala perbuatan dan keputusannya kepada pihak yang seharusnya mereka layani dalam bentuk kinerja. Dengan demikian dimensi terakhir dari administrasi publik adalah dimensi akuntabilitas kinerja. Dimensi ini menggambarkan bukti nyata tentang kehadiran dan kegunaan riil dari administrasi negara dalam suatu negara.

Menurut LAN RI (2003: 10) mengemukakan bahwa ditinjau dari segi unsurnya yang pokok meliputi pokok-pokok sebagai berikut:

- a. Tata nilai yang menjadi dasar dan tujuan serta acuan perilaku dari sistem dan proses administrasi negara, yang menyentuh nilai-nilai kultural, dan institusional yang berkembang dalam kehidupan negara bangsa, termasuk landasan falsafah dan etika serta pandangan hidup yang mendasari ataupun nilai-nilai ritual yang menghikmatinya.
- b. Organisasi pemerintahan negara, yang meliputi tatanan administrasi aparatur pemerintahan negara yang berada di wilayah pemerintahan negara dan sering disebut birokrasi pemerintahan, terdiri dari organisasi lembaga eksekutif (pemerintahan), legislatif (badan perwakilan rakyat), yudikatif (badan peradilan dan lembaga negara lainnya yang diperlukan serta saling hubungannya dalam rangka penyelenggaraan negara termasuk organisasi kesekretariatan lembaga-lembaga tersebut.
- c. Manajemen pemerintahan negara meliputi kegiatan pengelolaan pelaksanaan tugas pemerintahan umum dan pembangunan dalam berbagai bidang kehidupan dan wilayah pemerintahan.
- d. Sumber daya aparatur negara, sumber daya manusia sebagai unsur dominan dalam penyelenggaraan tugas pemerintahan negara pengelolaan dan pembinaannya mendapatkan perhatian dalam keseluruhan aspek dan dimensinya.
- e. Sistem dan proses kebijakan negara. Sebagai sistem penyelenggaraan kebijakan negara peran administrasi negara dalam pengelolaan kebijakan pemerintahan negara.

- f. Posisi, kondisi dan peran masyarakat bangsa dan bernegara. Negara eksis pada suatu wilayah karena adanya kesepakatan masyarakat bangsa yang hidup pada wilayah tersebut.
- g. Hukum administrasi negara. Hal ini meliputi dimensi hukum bertahan dengan aturan sistem dan proses penyelenggaraan negara, termasuk mengenai eksistensi, tugas, fungsi lembaga-lembaga pemerintahan negara, saling hubungannya satu sama lain, dan karya masing-masing lembaga serta tata cara menghasilkannya, dimaksudkan agar kelembagaan negara tersusun dan terselenggara secara efisien, proposional, efektif, tertib, dan *legitimate*.

Berdasarkan definisi dari para ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa ruang lingkup administrasi negara sangatlah kompleks dikarenakan luasnya meliputi keseluruhan proses penyelenggaraan pemerintahan negara diantaranya yaitu tata nilai, organisasi, sumber daya aparatur negara, hukum administrasi negara dan lain sebagainya.

### **3. Kaitan Administrasi Negara dengan Variabel Penelitian**

Administrasi negara secara umum adalah suatu pengaturan kebijakan yang dilakukan oleh pemerintah atau aparatur negara agar tujuan negara dapat tercapai secara efektif dan efisien. Perkembangan dan perubahan lingkungan dalam suatu negara menuntut penyesuaian dalam sistem dan proses administrasi negara, dalam organisasi dan manajemen pemerintahan negara, serta dalam sistem dan proses penyelenggaraan kebijakan negara (Mulatsih, 2020, ¶ 1, <https://ekonomi.bunghatta.ac.id>, diunduh tanggal 18 Februari 2021).

Dilihat dari definisi administrasi negara itu sendiri dijelaskan bahwa administrasi negara merupakan salah satu sistem yang dibuat sedemikian rupa untuk mengatur proses pengelolaan organisasi masyarakat sehingga berjalan

dengan baik (Mulatsih, 2020, ¶ 1, <https://ekonomi.bunghatta.ac.id>, diunduh tanggal 18 Februari 2021).

Jika dikaitkan dengan variabel yang digunakan pada penelitian ini yaitu menggunakan variabel strategi, dimana strategi yang dimaksud adalah strategi untuk meningkatkan sistem akuntabilitas kinerja pada instansi pemerintah atau sering disebut sebagai SAKIP. Dari uraian di atas maka hal ini tentu berkaitan dengan administrasi negara, karena SAKIP itu sendiri merupakan sebuah sistem pada suatu instansi pemerintah yang digunakan untuk memenuhi kewajiban dalam mempertanggungjawabkan keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan misi organisasi yang ada di masyarakat tersebut (Kadratin, 2017, ¶ 5, <http://eprint.stieww.ac.id/413>, diunduh tanggal 22 Februari 2021).

Sistem akuntabilitas kinerja instansi pemerintah ini merupakan rangkaian sistematis dari berbagai aktivitas, alat dan prosedur yang dirancang untuk tujuan penetapan dan pengukuran, pengumpulan data, pengklarifikasian, pengikhtisaran dan pelaporan kinerja instansi pemerintah dengan tujuan untuk mendorong terciptanya akuntabilitas kinerja instansi pemerintah yang baik (Kadratin, 2017, ¶ 5, <http://eprint.stieww.ac.id/413>, diunduh tanggal 22 Februari 2021).

Dari uraian di atas maka dapat disimpulkan bahwa terdapat keterkaitan antara variabel penelitian dengan administrasi negara, senada dengan pendapat Wado (dalam Iskandar, 2014: 18) yang mengemukakan bahwa:

Administrasi Negara sebagai suatu organisasi dan manajemen manusia dalam pemerintahan guna mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan. Selain itu, administrasi Negara merupakan suatu seni dan ilmu tentang manajemen yang dipergunakan untuk mengatur urusan-urusan Negara.

Pendapat di atas memberikan gambaran, bahwa sebagai suatu proses administrasi negara meliputi seluruh kegiatan mulai saat menentukan tujuan yang akan dicapai sampai kepada penyelenggaraan mencapai tujuan negara. Administrasi sebagai suatu organisasi adalah merupakan wadah sekelompok orang untuk bekerjasama secara formal dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

## **B. Manajemen Strategi**

### **1. Manajemen**

Menurut Silalahi (2011: 137) menjelaskan pengertian manajemen yaitu sebagai berikut:

Manajemen diartikan sebagai aktivitas pendayagunaan sumber daya manusia dan materil dalam suatu kerja sama organisasional melalui proses perencanaan, pengorganisasian, pengawasan, untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dna efisien.

Adapun menurut Stoner & Wankel (2008: 82) mengatakan bahwa:

Manajemen secara harfiah adalah proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian upaya anggota organisasi dan penggunaan seluruh sumber daya organisasi lainnya demi tercapainya tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Sedangkan menurut Shafritz dan Russel (dalam Pasolong, 2008: 82) menjelaskan pengertian manajemen yaitu sebagai berikut:

Manajemen adalah berkenaan dengan orang yang bertanggungjawab menjalankan suatu organisasi, dan proses menjalankan organisasi itu sendiri yaitu pemanfaatan sumber daya seperti orang dan mesin untuk mencapai tujuan organisasi.

Adapun pendapat dari Toha (2011: 13) yang memberikan pengertian bahwa: “Manajemen sebagai aktivitas menggerakkan segenap orang dan

mengarahkan semua fasilitas yang dipunyai oleh sekelompok orang yang bekerja sama untuk mencapai tujuan tertentu”.

Berdasarkan definisi dari beberapa para ahli tersebut maka dapat disimpulkan bahwa manajemen pada hakekatnya adalah suatu proses pengelolaan, pemanfaatan maupun koordinasi dari seorang pimpinan pada sumber daya manusia dan sumber daya pendukung lainnya dalam melaksanakan proses kerjasama untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan.

## 2. Strategi

Strategi berasal dari kata Yunani *strategia* yang berarti ilmu perang atau panglima perang. Berdasarkan pengertian ini, maka strategi adalah suatu seni merancang operasi didalam peperangan seperti cara-cara mengatur posisi atau siasat berperang, angkatan darat atau laut. Strategi dapat pula diartikan sebagai suatu keterampilan mengatur suatu kejadian atau peristiwa. Secara umum sering dikemukakan bahwa strategi merupakan suatu teknik yang digunakan untuk mencapai suatu tujuan.

Dalam bidang administrasi, strategi diartikan sebagai upaya bersifat makro, menyeluruh jangka panjang dan didasarkan atas keputusan hasil penalaran. Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (2002: 763), strategi sebagai rencana yang cermat mengenai kegiatan untuk mencapai sasaran khusus. Penyusunan sebuah strategi harus menggunakan metode maupun teknik-teknik tertentu sehingga kebijaksanaan yang dihasilkan akan optimal. Untuk itu diperlukan pengetahuan yang memadai guna mencapai tujuan.

Menurut Gagne (dalam Iskandar 2015: 3) menjelaskan pengertian strategi yaitu kemampuan internal seseorang untuk berpikir, memecahkan masalah, dan mengambil keputusan.

Sedangkan menurut Hornby (2015: 3) mengemukakan bahwa strategi adalah kiat merancang operasi di dalam peperangan, seperti cara-cara mengatur posisi atau siasat berperang angkatan darat dan laut.

Dalam menentukan sebuah strategi ada baiknya merencanakan strategi dengan matang. Menurut Keban (2000: 3), ada sembilan langkah pokok proses perencanaan strategis diantaranya sebagai berikut.

- a. Kesepakatan awal, rencana strategis merupakan dokumen yang harus disepakati bersama antara semua actor yang berkepentingan (stakeholder).
- b. Pernyataan mandat, merupakan apa yang diharuskan atau diwajibkan oleh pihak yang lebih tinggi otoritasnya, termasuk apa yang diharapkan oleh masyarakat lokal sendiri.
- c. Perumusan visi, setiap lembaga atau organisasi diharapkan memiliki visi tertentu, yaitu gambaran tentang kondisi ideal yang diinginkan stakeholders pada masa mendatang atau dalam kurun waktu tertentu setelah lembaga tersebut berjalan.
- d. Perumusan misi, misi adalah pernyataan tentang untuk apa suatu organisasi atau lembaga didirikan. Atau misi merupakan justifikasi tentang kehadiran suatu lembaga, mengapa lembaga tersebut mengerjakan apa yang dikerjakan.
- e. Analisis kondisi internal, untuk dapat mencapai misi diatas diperlukan dukungan internal yaitu diperlukan suatu penilaian tentang kondisi internal yang dapat menggambarkan tentang kekuatan dan kelemahan yang dimiliki.
- f. Analisis kondisi eksternal, untuk dapat mencapai misi di atas diperlukan suatu dukungan yang kondusif dari faktor-faktor eksternal. Faktor-faktor tersebut harus dinilai karena dapat menjadi peluang tetapi sebaliknya dapat berupa ancaman. Penilaian terhadap faktor-faktor tersebut dapat dilakukan dengan menganalisis:
  - a) Kecenderungan politik, ekonomi, sosial, teknologi, fisik, dan pendidikan.
  - b) Peranan yang dimainkan dari pihak-pihak yang dapat diajak kerjasama (*collaborators*) dan pihak-pihak yang dapat menjadi competitor, seperti swasta, dan lembaga-lembaga lain.

- c) Dukungan pihak-pihak yang menjadi sumber resources seperti para pembayar pajak, asuransi, dan sebagainya.
- g. Penentuan isu-isu strategis, dari hasil analisis faktor-faktor internal dan eksternal di atas ditemukan banyak isu dengan tingkat kestrategisan yang berbeda-beda. Strategi yang digunakan adalah:
  - a) Pentingnya suatu isu, yaitu kemungkinan pencapaian visi dan misi kalau suatu isu yang sedang dinilai tersebut dibiarkan atau sebaliknya diintervensi.
  - b) Dampak yang ditimbulkan apabila isu tersebut dibiarkan.
- h. Perumusan strategi, kebijakan dan program-program strategis, kesalahan-kesalahan yang paling fatal adalah mengemban misi dan merealisasikan visi yang telah dirumuskan.
- i. Prinsip-prinsip implementasi strategi, pada bagian ini ditetapkan bagaimana prinsip-prinsip yang harus dijalankan dalam rangka mengimplementasikan program-program strategis. Prinsip-prinsip ini berkenaan dengan aturan yang harus diikuti dalam:
  - a) Penyusunan program/proyek tahunan.
  - b) Rancangan implementasi program.
  - c) Mekanisme monitoring terhadap program.
  - d) Mekanisme evaluasi program.
  - e) Mekanisme tindakan koreksi melalui *feedback*.

Dari definisi para ahli di atas maka dapat disimpulkan bahwa strategi merupakan kemampuan seseorang dalam menyusun rencana untuk mengambil keputusan yang tepat sehingga tujuan tercapai dengan baik. Dalam menentukan sebuah strategi ada baiknya merencanakan strategi dengan matang supaya rencana yang telah dirancang sebelumnya dapat berjalan sesuai dengan yang diharapkan.

### 3. Manajemen Strategi

Kadmasasmita (2005: 2) mengemukakan bahwa: “Manajemen Strategi adalah suatu proses untuk menempatkan posisi organisasi pada titik strategis agar perkembangannya senantiasa memperoleh keuntungan kemakmuran”.

Menurut Hunger & Wheelen (2009: 4) mengemukakan bahwa: “Manajemen Strategi adalah serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang”.

Pendapat lain dikemukakan Dessler (2006: 77) sebagai berikut: “Manajemen strategi adalah proses pengidentifikasian dan pelaksanaan misi organisasi, dengan menyesuaikan kemampuan organisasi dengan tuntutan lingkungan”.

Berdasarkan pendapat para ahli tersebut, diperoleh gambaran bahwa manajemen strategi adalah proses manajemen dalam pembuatan rencana strategis organisasi dalam rangka pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya.

#### **4. Proses Manajemen Strategi**

Manajemen strategis menyediakan cara yang sistematis bagi manajer untuk menilai ruang lingkungan tempat organisasi beroperasi, dan kemudian bertindak. Kadmasasmita (2005: 4) mengemukakan bahwa proses manajemen strategis terdiri dari tiga tahap, yaitu: tahap formulasi, tahap implementasi dan tahap evaluasi.

Untuk lebih jelasnya, tahap-tahap manajemen strategis tersebut peneliti uraikan sebagai berikut.

- a. Tahap Formulasi  
Mengembangkan visi dan misi organisasi, identifikasi peluang dan ancaman dari luar organisasi, menentukan kekuatan dan kelemahan organisasi, menentukan tujuan jangka panjang, menyusun strategi alternatif, memilih strategi khusus.
- b. Tahap Implementasi  
Kebutuhan suatu organisasi untuk membangun suatu tujuan tahunan, kebijakan jangka pendek, motivasi karyawan, dan mengalokasikan sumber daya, juga memformulasikan strategi.
- c. Tahap Evaluasi  
Pemikiran utama untuk memperoleh informasi strategi khusus lain adalah bukan pekerjaan yang baik, dimana subjek untuk modifikasi mendatang, faktor-faktor internal dan eksternal bernuansa perubahan,

sehingga adanya perbaikan-perbaikan strategi di masa yang akan datang.

## **C. Hakekat Strategi**

### **1. Pengertian Strategi**

Strategi adalah pendekatan secara keseluruhan yang berkaitan dengan pelaksanaan gagasan, perencanaan dan eksekusi sebuah aktivitas dalam kurun waktu tertentu. (Wikipedia bahasa Indonesia, ensiklopedia bebas, 2012) Berdasarkan pendapat tersebut, maka didalam strategi yang baik terdapat koordinasi tim kerja, memiliki tema, mengidentifikasi faktor pendukung yang sesuai dengan prinsip-prinsip pelaksanaan gagasan secara rasional, efisien dalam pendanaan, dan memiliki taktik untuk mencapai tujuan secara efektif.

Handoko (2001: 86) mengemukakan bahwa organisasi perlu menetapkan komponen vital: tujuan-tujuan organisasi. Tujuan organisasi memberikan dasar pengarahan kegiatan-kegiatan. Selanjutnya Handoko (2001: 86) memberikan definisi strategi sebagai berikut:

Strategi adalah program umum untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi dalam pelaksanaan misi. Kata 'Program' dalam definisi tersebut menyangkut suatu peranan aktif, sadar dan rasional yang dimainkan oleh manajer dalam perusahaan strategi organisasi.

Pendapat lain dikemukakan oleh Mustopadidjaja (2003: 71) yaitu sebagai berikut:

Strategi merupakan rencana yang mencakup upaya-upaya yang menyeluruh dan terintegrasi untuk mengoperasionalkan tujuan, sasaran melalui penetapan kebijakan, program dan kegiatan dengan memperhatikan berbagai kondisi lingkungan internal maupun eksternal.

Berdasarkan definisi dari para ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa strategi memberikan pengarahannya terpadu bagi organisasi dan berbagai tujuan organisasi, dan memberikan pedoman pemanfaatan sumber-sumber daya organisasi yang digunakan untuk mencapai tujuan.

## 2. Cara-cara Mencapai Strategi

Pencapaian strategi dilakukan melalui proses pembuatan keputusan untuk memilih alternatif strategi yang terbaik. Menurut Mustopadidjaja (2003: 72), bahwa: “Upaya-upaya untuk mengoperasionalkan tujuan atau sasaran melalui penetapan kebijakan, program, dan kegiatan dengan memperhatikan kondisi lingkungan internal dan eksternal organisasi”.

Penjelasan terhadap upaya-upaya mencapai strategi tersebut, adalah sebagai berikut.

### a. Kebijakan

Mengenai pengertian kebijakan ini, Dunn (dalam Iskandar, 2005:167) menjelaskan bahwa secara etimologis, istilah kebijakan (*policy*) berasal dari bahasa Yunani, Sanskerta, dan Latin. Selanjutnya Dunn menerapkan bahwa akar kata dalam bahasa Yunani dan Sanskerta yaitu Polis (negara-kota) dan dikembangkan dalam bahasa Latin menjadi *politia* (negara) dan akhirnya dalam Bahasa Inggris *Policie*, yang berarti menangani masalah-masalah publik atau administrasi pemerintahan.

Mustopadidjaja (2003: 72) mengemukakan bahwa: “Kebijakan adalah keputusan yang sifatnya mendasar untuk dipergunakan sebagai landasan bertindak dalam usaha mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya”.

Pendapat lain dikemukakan oleh Friedrich (dalam Wahab, 2008: 3), yang menyatakan bahwa:

Kebijakan adalah suatu tindakan yang mengarah pada tujuan yang diusulkan oleh seseorang, kelompok atau pemerintah dalam lingkungan tertentu sehubungan dengan adanya hambatan-hambatan tertentu seraya mencari peluang-peluang untuk mencapai tujuan atau mewujudkan sasaran yang diinginkan.

Berdasarkan pendapat dari para ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kebijakan pada dasarnya merupakan ketentuan-ketentuan yang dimaksudkan untuk mempengaruhi perilaku kelompok sasaran tertentu agar melakukan tindakan yang terarah pada pencapaian tujuan kebijakan. Kebijakan juga dapat merupakan ketentuan-ketentuan yang harus dijadikan acuan, pedoman, pegangan, dan petunjuk serta cara bagi setiap usaha dan kegiatan sehingga tercapainya kelancaran dan keterpaduan dalam mencapai tujuan tertentu.

Kebijakan setiap instansi pemerintah bervariasi menurut substansi permasalahan, tujuan, kelompok sasaran, dan lingkup permasalahan. Namun menurut Mustopadidjaja (2003: 73) pada umumnya dapat dikelompokkan dan dikategorikan sebagai berikut.

- a) Kebijakan Publik, adalah kebijakan suatu instansi pemerintah yang mempunyai dampak kepada masyarakat baik yang bersifat langsung maupun tidak langsung.
- b) Kebijakan Teknis, adalah kebijakan suatu instansi pemerintah yang sifatnya sangat teknis dengan tugas pokok dan fungsi yang dilaksanakan oleh instansi pemerintah tersebut.
- c) Kebijakan Alokasi Sumber Daya Organisasi, adalah kebijakan yang berkaitan dengan penggunaan sumber-sumber daya organisasi dalam melaksanakan kegiatannya.
- d) Kebijakan Personalia, adalah kebijakan yang berkaitan dengan pengarahan sumber daya manusia kepada kegiatan yang dilaksanakan oleh organisasi.

- e) Kebijakan Keuangan, adalah kebijakan yang berkaitan dengan penggunaan sumber dana yang tersedia, baik pengeluaran maupun penerimaan, baik pembangunan maupun rutin.
- f) Kebijakan Pelayanan Masyarakat, adalah kebijakan yang berkaitan dengan pelayanan masyarakat yang dilaksanakan oleh instansi pemerintah.

b. Program

Mustopadidjaja (2003: 73) mengemukakan bahwa: “Kebijakan secara operasional dijabarkan dalam program-program yang didalamnya mengandung langkah-langkah kegiatan yang akan dilakukan. Program harus mencerminkan tugas pokok dan fungsi yang dilaksanakan oleh instansi pemerintah”. Oleh karena itu program dapat merupakan psrogram operasional yang selaras dengan kebijakan yang telah ditetapkan.

Agar program dapat dilaksanakan secara realistis, maka perlu dilakukan upaya-upaya sebagai berikut:

- a) Menentukan tingkat keterkaitannya sedemikian rupa sehingga sangat mencerminkan kebijakan, sasaran dan tujuan, serta misi dan visi yang telah ditentukan.
- b) Menentukan keterkaitan dengan program lain. Oleh karena itu koordinasi diperlukan dalam penyusunan program sehingga dapat diperoleh program yang benar-benar bersinergi mewujudkan kinerja organisasi.
- c) Memastikan bahwa program merupakan interpolasi dari keadaan masa kini dan masa yang akan datang.
- d) Menentukan prioritas tinggi kepada program yang berdampak terhadap pencapaian visi dan misi, serta tujuan dan sasaran instansi pemerintah.

c. Kegiatan

Kegiatan merupakan aktivitas paling operasional dalam rangka pelaksanaan tugas pokok dan fungsi organisasi pemerintah. Menurut Mustopadidjaja (2003: 74) mengemukakan bahwa:

Kinerja akan dapat diukur dengan dimulai dari kegiatan yang dilaksanakan. Sejauhmana kegiatan ini sejalan dengan program dan kegiatannya, serta tujuan dan sasaran, akan sangat mempengaruhi kinerja organisasi tersebut. Penentuan kegiatan merupakan cerminan dari strategi konkrit organisasi.

Beberapa hal yang perlu diperhatikan ketika kegiatan disusun dapat dilihat

dari singkatan SMART:

- a) **S** singkatan dari *specific*, dalam arti bahwa kegiatan harus menggambarkan secara spesifik hasil yang akan diperoleh/diinginkan.
- b) **M** singkatan dari *measurable*, dalam arti kegiatan harus terukur apa yang dicapai, seberapa jauh tingkat pencapaiannya.
- c) **A** singkatan dari *aggressive but attainable*, dalam arti bahwa kegiatan bersifat agresif, menantang tetapi tetap realistis sehingga masih dalam batas ruang tingkat keberhasilan.
- d) **R** singkatan dari *result-oriented*, kegiatan harus berorientasi kepada hasil yang diinginkan, dalam lingkup waktu tidak lebih dari satu tahun. Jika dia merupakan kegiatan *multi-years*, maka setiap tahun harus digambarkan tingkat pencapaiannya.
- e) **T** singkatan dari *time-bound* dalam arti bahwa kegiatan dapat dipastikan kapan dapat terwujud hasilnya.

Berdasarkan pendapat-pendapat tersebut, maka kegiatan dengan memperlihatkan SMART suatu organisasi dapat mengukur keberhasilannya dalam mencapai suatu tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.

### **3. Hambatan Strategi dalam Meningkatkan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah**

Kebanyakan organisasi menyusun strategi organisasi mereka. Pada saat “musim” mendesain strategi, organisasi menyusunnya dengan susah payah karena menghabiskan begitu banyak waktu, tenaga, konsentrasi dan biaya. Tidak sedikit organisasi menyusun strategi di tempat tertentu, seperti di hotel mewah dengan harapan strategi yang disusunnya akan lebih baik.

Niven (dalam Thoha, 2001: 79) menguraikan ada empat kendala dalam mengeksekusi strategi organisasi, yaitu:

- a. **Kendala Visi**  
Hanya sebagian pegawai yang mengerti strategi organisasi. Dengan hanya begitu sedikit pegawai yang mengerti strategi yang dibangun. Jika seperti itu maka bagaimana organisasi dapat mengeksekusi strategi dan bagaimana organisasi dapat mengharapkan sebagian besar pegawai lainnya untuk mengeksekusi sesuatu yang tidak mereka ketahui.
- b. **Kendala Manusia**  
Hanya sebagian manajer mendapat insentif yang terhubung dengan strategi. Organisasi tentu sulit mengharapkan para manajer menjalani strategi bila insentif mereka berjalan ke arah yang berbeda dengan strategi. Bila strategi bertabrakan dengan dorongan insentif, kita dengan mudah menebak apa yang akan menang.
- c. **Kendala Manajemen**  
Para pimpinan atau atasan menyediakan waktu sangat sedikit untuk mendiskusikan strategi. Dengan minimnya waktu yang diluangkan, maka tidak heran mengapa strategi tidak dapat berjalan.
- d. **Kendala Sumber daya**  
Sebagian organisasi tidak menghubungkan anggaran mereka dengan strategi. Pada kebanyakan organisasi proses pembuatan strategi dan budget dilakukan terpisah oleh dua bagian berbeda. Terkadang orang-orang yang bekerja di kedua bagian itu bahkan tidak saling mengenal. Bila tidak ada proses menghubungkan kedua pekerjaan ini, bagaimana budget dapat mendukung strategi.

#### **4. Upaya Mengatasi Hambatan Strategi dalam Meningkatkan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah**

Berdasarkan permasalahan atau hambatan strategi menurut Niven (dalam Thoha, 2001: 79) di atas, dalam meningkatkan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah maka upaya yang dilakukan untuk mengatasi hambatan tersebut adalah sebagai berikut.

##### **a. Kendala Visi**

Visi adalah pernyataan tertulis tentang cita-cita yang ingin dicapai dengan keberadaannya. Sedangkan misi adalah pernyataan tertulis tentang kegiatan

yang akan dilakukan untuk mencapai visi organisasi. Tujuan dan sasaran pernyataan tertulis tentang kegiatan yang akan dilakukan untuk mencapai visi dan misi organisasi, dimana semua itu terdapat dalam Rencana Strategis organisasi.

b. Kendala Manusia

Dalam rangka meningkatkan akuntabilitas kinerja pada suatu instansi, salah satu upaya yang dilakukan adalah dengan cara memberikan insentif yang adil dan wajar kepada pegawai. Selain itu, kepada pegawai diberikan keleluasaan untuk mengenal lingkungan kerjanya dengan baik, agar mereka dapat melaksanakan tugasnya.

c. Kendala Manajemen

Kaitannya dengan kendala manajemen, upaya yang dilakukan adalah menyediakan waktu bagi pegawai untuk melakukan diskusi mengenai strategi dalam meningkatkan akuntabilitas kinerja, sehingga pegawai merasa terlibat dan bertanggungjawab dalam mewujudkannya. Pihak pimpinan pun harus dapat menyediakan waktu untuk melakukan pengawasan dan pengendalian agar pegawai merasa diawasi dalam melaksanakan tugasnya

d. Kendala Sumber daya

Mustahil suatu tujuan dapat tercapai dengan baik tanpa ditunjang dengan sarana dan prasarana serta anggaran yang memadai. Oleh karena itu, dalam rangka meningkatkan akuntabilitas kinerja pada suatu instansi harus ditunjang

dengan sarana dan prasarana serta anggaran yang memadai dalam operasionalnya.

## 5. Tinjauan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah

Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) adalah instrumen yang digunakan instansi pemerintah dalam memenuhi kewajiban untuk mempertanggungjawabkan keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan misi organisasi, terdiri dari berbagai komponen yang merupakan satu kesatuan, yaitu perencanaan strategis, perencanaan kinerja, pengukuran kinerja, dan pelaporan kinerja (Kadratin, 2017, ¶ 5, <http://eprint.stieww.ac.id/413>, diunduh tanggal 22 Februari 2021).

- a. Perencanaan Strategik  
Perencanaan Strategik merupakan satu proses yang berorientasi pada hasil yang ingin dicapai selama kurun waktu 1 (satu) sampai 5 (lima) tahun secara sistematis dan berkesinambungan dengan memperhitungkan potensi, peluang, dan kendala yang ada atau yang mungkin timbul (Intruksi Presiden No 7 Tahun 1999)
- b. Perencanaan Kinerja  
Perencanaan Kinerja merupakan proses penetapan kegiatan tahunan dan indikator kinerja berdasarkan program, kebijakan dan sasaran yang telah ditetapkan dalam rencana strategik. Hasil dari proses ini berupa rencana kinerja tahunan (LAN,2003:12).
- c. Pengukuran Kinerja  
Pengukuran Kinerja adalah proses sistematis dan berkesinambungan untuk menilai keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan kegiatan sesuai dengan program, kebijakan, sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan dalam mewujudkan visi, misi dan strategi instansi pemerintah (LAN,2003: 18).

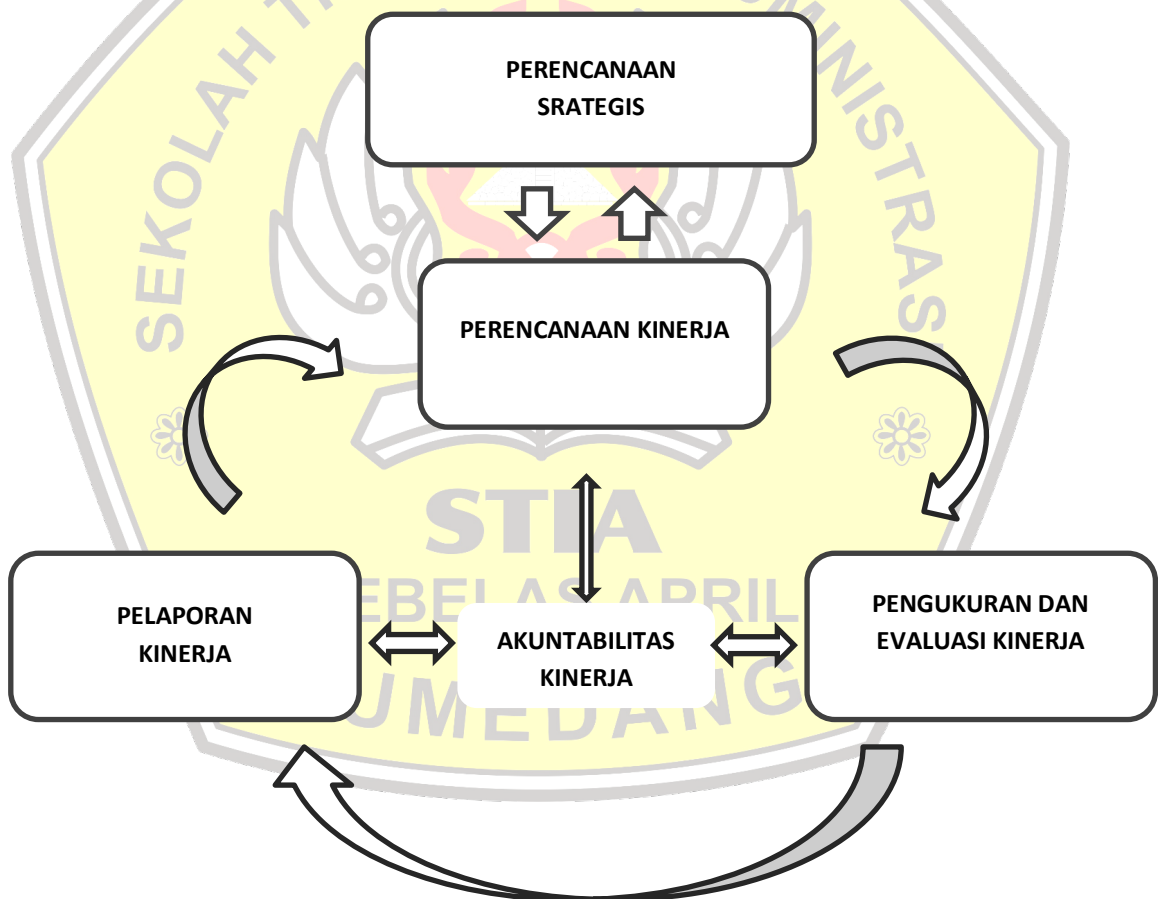
- d. Pelaporan Kinerja Pelaporan Kinerja adalah dokumen yang berisi gambaran perwujudan AKIP yang disusun dan disampaikan secara sistematis dan melembaga. Beberapa persyaratan pelaksanaan AKIP meliputi:
- a) Beranjak dari sistem yang dapat menjamin penggunaan sumber-sumber daya yang konsisten dengan asas-asas umum penyelenggaraan negara;
  - b) Komitmen dari pimpinan dan seluruh staf instansi yang bersangkutan;
  - c) Menunjukkan tingkat pencapaian sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan;
  - d) Berorientasi pada pencapaian visi dan misi, serta hasil dan manfaat yang diperoleh;
  - e) Jujur, obyektif, transparan dan akurat;
  - f) Menyajikan keberhasilan dan kegagalan dalam pencapaian sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan.

Cakupan Pengukuran Kinerja adalah kinerja kegiatan yang merupakan tingkat pencapaian target (rencana tingkat capaian) dari masing-masing kelompok indikator kinerja kegiatan. Tingkat pencapaian sasaran instansi pemerintah yang merupakan tingkat pencapaian target (rencana tingkat capaian) dari masing-masing indikator sasaran yang telah ditetapkan sebagaimana dituangkan dalam dokumen Rencana Kerja. Prinsip-prinsip LAKIP (LAN, 2003: 28) meliputi:

- a. Prinsip lingkup pertanggungjawaban  
Hal-hal yang dilaporkan harus proporsional dengan lingkup kewenangan dan tanggung jawab masing-masing dan memuat baik mengenai kegagalan maupun keberhasilan.
- b. Prinsip prioritas  
Yang dilaporkan adalah hal-hal yang penting dan relevan bagi pengambilan keputusan dan pertanggungjawaban instansi yang diperlukan untuk upaya-upaya tindak lanjutnya.
- c. Prinsip manfaat  
Adalah manfaat laporan harus lebih besar daripada biaya penyusunannya, dan laporan harus mempunyai manfaat bagi peningkatan pencapaian kinerja.

Sebagai suatu sistem, SAKIP terdiri dari komponen-komponen yang merupakan satu kesatuan, yakni Perencanaan Strategis (menghasilkan Rencana Strategis), Perencanaan Kinerja (menghasilkan Rencana Kinerja Tahunan),

Kontrak Kinerja, Pengukuran dan Evaluasi Kinerja, serta Pelaporan Kinerja. Perencanaan strategis merupakan langkah awal untuk melaksanakan mandat. Sedangkan perencanaan kinerja sebagai komponen SAKIP berperan untuk menghubungkan perencanaan strategis dan perencanaan operasional atau action plan yang lebih spesifik, rinci, membantu pencapaian program, memudahkan proses pengukuran/penilaian kinerja, membantu pemantauan dan evaluasi kinerja, serta membantu dalam penetapan target kinerja.



**Gambar 2.1** Komponen-komponen SAKIP

Sumber : Pedoman Penyusunan Dokumen Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) di Lingkungan Kementerian Perdagangan Tahun 2010.

#### **D. Kajian Penelitian Terdahulu**

Terdapat beberapa penelitian yang membahas mengenai strategi. Hasil penelitian pertama dari Enditya Rahaja (2018) dengan judul Strategi Peningkatan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah Kota Bogor, berdasarkan evaluasi yang dilakukan oleh Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, nilai SAKIP Pemerintah Bogor tahun 2015 memperoleh nilai 56,04 atau dengan predikat “CC”. Sedangkan nilai SAKIP Pemerintah Kota Bogor tahun 2016 memperoleh nilai 57,89 atau dengan predikat “CC”.

Hasil penelitian kedua dari Ardiansyah (2020) dengan judul Strategi Peningkatan Predikat Daerah Tertinggal Di Kabupaten Pandeglang Provinsi Banten, strategi peningkatan predikat daerah tertinggal di Kabupaten Pandeglang tidak terlepas dari skema pengembangan ekonomi lokal yang di rancang oleh Kementerian Pedesaan dan Daerah Tertinggal. Pengembangan ekonomi lokal tersebut diantaranya adalah skema transportasi dari petani pelabuhan dan konsumen aksesnya dikembangkan dan dipercepat sehingga meningkatkan perekonomian desa.

Hasil penelitian ketiga dari Yuvita Isni Kadratin (2016) dengan judul Strategi Peningkatan Kinerja Dinas Tenaga Kerja, Sosial Dan Transmigrasi Kabupaten Magelang Berdasarkan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) Tahun 2016, berdasarkan hasil evaluasi terhadap kinerja Pemerintah Kabupaten Magelang diperoleh hasil bahwa rata-rata capaian kinerja dari 19 (sembilan belas) IKU yang ditetapkan pada tahun 2015 adalah sebesar 108,45%. Jika dibandingkan dengan target akhir RPJMD 2019, capaian pada

tahun 2015 telah mencapai 97,15%. Sedangkan sebanyak 18 (delapan belas) sasaran strategis dari 31 (tiga puluh satu) sasaran strategis yang dilaksanakan pada tahun 2015 capaian kinerja di atas 100%. Jika dibandingkan dengan target akhir RPJMD 2019, sebanyak 12 (dua belas) sasaran strategis telah melampaui / sesuai dengan target yang ditetapkan dalam dokumen RPJMD 2014-2019.

Untuk melihat hasil persamaan dan perbedaan penelitian skripsi sebelumnya dapat dilihat pada Tabel 2.1

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

No.	Nama dan Judul	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian
1.	Enditya Raharja, 2018, Strategi Peningkatan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah Kota Bogor.	Sama-sama menggunakan variabel Strategi  Sama-sama menggunakan metode Kualitatif	Lokus penelitian di Kota Bogor	Berdasarkan evaluasi yang dilakukan oleh Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, nilai SAKIP Pemerintah Bogor tahun 2015 memperoleh nilai 56,04 atau dengan predikat "CC". Sedangkan nilai SAKIP Pemerintah Kota Bogor tahun 2016 memperoleh nilai 57,89 atau dengan predikat "CC".
2.	Ardiansyah, 2020, Strategi Peningkatan Predikat Daerah Tertinggal Di Kabupaten Pandeglang Provinsi Banten.	Sama-sama menggunakan variabel Strategi  Sama-sama menggunakan metode Kualitatif	Lokus penelitian di Kabupaten Pandeglang Provinsi Banten Membahas tentang Predikat Daerah Terendah	Strategi peningkatan predikat daerah tertinggal di Kabupaten Pandeglang tidak terlepas dari skema pengembangan ekonomi lokal yang di rancang oleh Kementerian Pedesaan dan Daerah Tertinggal. Pengembangan ekonomi lokal tersebut diantaranya

			yang ada di Kabupaten Pandeglang Banten	adalah skema transportasi dari petani pelabuhan dan konsumen aksesnya dikembangkan dan dipercepat sehingga meningkatkan perekonomian desa.
3.	Yuvita Kadratin, 2017, Strategi Peningkatan Kinerja Dinas Tenaga Kerja, Sosial Dan Transmigrasi Kabupaten Magelang Berdasarkan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) Tahun 2016.	Sama-sama menggunakan variabel Strategi  Sama-sama menggunakan metode Kualitatif	Lokus penelitian di Kabupaten Magelang dengan instansi yang berbeda	Dari hasil evaluasi terhadap kinerja Pemerintah Kabupaten Magelang diperoleh hasil bahwa rata-rata capaian kinerja dari 19 (sembilan belas) IKU yang ditetapkan pada tahun 2015 adalah sebesar 108,45%. Jika dibandingkan dengan target akhir RPJMD 2019, capaian pada tahun 2015 telah mencapai 97,15%. Sedangkan sebanyak 18 (delapan belas) sasaran strategis dari 31 (tiga puluh satu) sasaran strategis yang dilaksanakan pada tahun 2015 capaian kinerja di atas 100%. Jika dibandingkan dengan target akhir RPJMD 2019, sebanyak 12 (dua belas) sasaran strategis telah melampaui / sesuai dengan target yang ditetapkan dalam dokumen RPJMD 2014-2019.

Berdasarkan tabel di atas maka dapat disimpulkan bahwa terdapat persamaan antara kajian peneliti terdahulu dengan kajian penelitian penulis, di antaranya yaitu sama-sama menggunakan variabel strategi. Adapun perbedaannya yaitu terletak pada bahasan yang ada pada kajian tersebut. Kajian peneliti terdahulu lebih membahas tentang AKIP Kabupaten/Kota dan tidak terfokus pada satu instansi seperti penulis, serta membahas bagaimana meningkatkan predikat daerah tertinggal dan peningkatan kinerja itu sendiri. Selain itu perbedaan selanjutnya yaitu terletak pada lokasi penelitian yang berbeda dengan lokasi penelitian yang digunakan penulis.

## **E. Kerangka Pemikiran dan Instrumen Penelitian**

### **1. Kerangka Pemikiran**

Landasan berpikir dalam melakukan kegiatan penelitian ini, peneliti mengambil teori-teori yang berhubungan dengan teori strategi, dengan maksud memberikan suatu kejelasan arah dan tujuan dari penelitian ini. Kehidupan organisasi suatu organisasi terutama pada instansi pemerintahan seperti Dinas Pariwisata, Kebudayaan, Kepemudaan dan Olahraga tidak lepas dari Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah, dimana SAKIP merupakan sebuah sistem yang didalamnya terdapat Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah sebagaimana merupakan perwujudan dari sistem itu sendiri.

Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah adalah instrumen yang digunakan instansi pemerintah dalam memenuhi kewajiban untuk mempertanggungjawabkan keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan misi organisasi, yang terdiri dari berbagai komponen yang merupakan satu kesatuan,

yaitu perencanaan strategis, perencanaan kinerja, pengukuran kinerja dan pelaporan kinerja.

Akuntabilitas itu sendiri merupakan kewajiban untuk mencapai pertanggungjawaban atau menjawab dan menerangkan kinerja dan tindakan seseorang/badan hukum/pimpinan kolektif suatu organisasi kepada pihak yang memiliki hak atau berkewenangan untuk meminta keterangan atau pertanggungjawaban.

Sejalan dengan itu, menurut Syahrudin Rasul, 2002: 8) mengemukakan bahwa: “Akuntabilitas adalah kemampuan memberi jawaban kepada otoritas yang lebih tinggi atas tindakan seseorang/kelompok orang yang lebih tinggi atas tindakan seseorang terhadap masyarakat luas dalam suatu organisasi”.

Untuk mengukur sejauh mana strategi dalam meningkatkan akuntabilitas kinerja dalam suatu organisasi maka perlu adanya indikator untuk mengukur variabel strategi dalam penelitian ini. Penetapan strategi dilakukan melalui proses pembuatan keputusan untuk memilih alternatif strategi yang terbaik. Menurut Mustopadidjaja (2003: 73) mengemukakan bahwa: “Upaya-upaya untuk mengoperasionalkan tujuan atau sasaran melalui penetapan kebijakan, program dan kegiatan dengan memperhatikan kondisi internal dan eksternal organisasi”.

Penjelasan terhadap upaya-upaya mencapai strategi tersebut, adalah sebagai berikut.

**a. Kebijakan**

- a) Kebijakan Publik, adalah kebijakan suatu instansi pemerintah yang mempunyai dampak kepada masyarakat baik yang bersifat langsung maupun tidak langsung.

- b) Kebijakan Teknis, adalah kebijakan suatu instansi pemerintah yang sifatnya sangat teknis dengan tugas pokok dan fungsi yang dilaksanakan oleh instansi pemerintah tersebut.
- c) Kebijakan Alokasi Sumber Daya Organisasi, adalah kebijakan yang berkaitan dengan penggunaan sumber-sumber daya organisasi dalam melaksanakan kegiatannya.
- d) Kebijakan Personalia, adalah kebijakan yang berkaitan dengan pengarahannya sumber daya manusia kepada kegiatan yang dilaksanakan oleh organisasi.
- e) Kebijakan Keuangan, adalah kebijakan yang berkaitan dengan penggunaan sumber dana yang tersedia, baik pengeluaran maupun penerimaan, baik pembangunan maupun rutin.
- f) Kebijakan Pelayanan Masyarakat, adalah kebijakan yang berkaitan dengan pelayanan masyarakat yang dilaksanakan oleh instansi pemerintah.

**b. Program**

- a) Menentukan tingkat keterkaitannya sedemikian rupa sehingga sangat mencerminkan kebijakan, sasaran dan tujuan, serta misi dan visi yang telah ditentukan.
- b) Menentukan keterkaitan dengan program lain. Oleh karena itu koordinasi diperlukan dalam penyusunan program sehingga dapat diperoleh program yang benar-benar bersinergi mewujudkan kinerja organisasi.
- c) Memastikan bahwa program merupakan interpolasi dari keadaan masa kini dan masa yang akan datang.
- d) Menentukan prioritas tinggi kepada program yang berdampak terhadap pencapaian visi dan misi, serta tujuan dan sasaran instansi pemerintah.

**c. Kegiatan**

- a) Sejalan dengan program
- b) Sejalan dengan tujuan
- c) Sejalan dengan sasaran
- d) Mempengaruhi kinerja organisasi

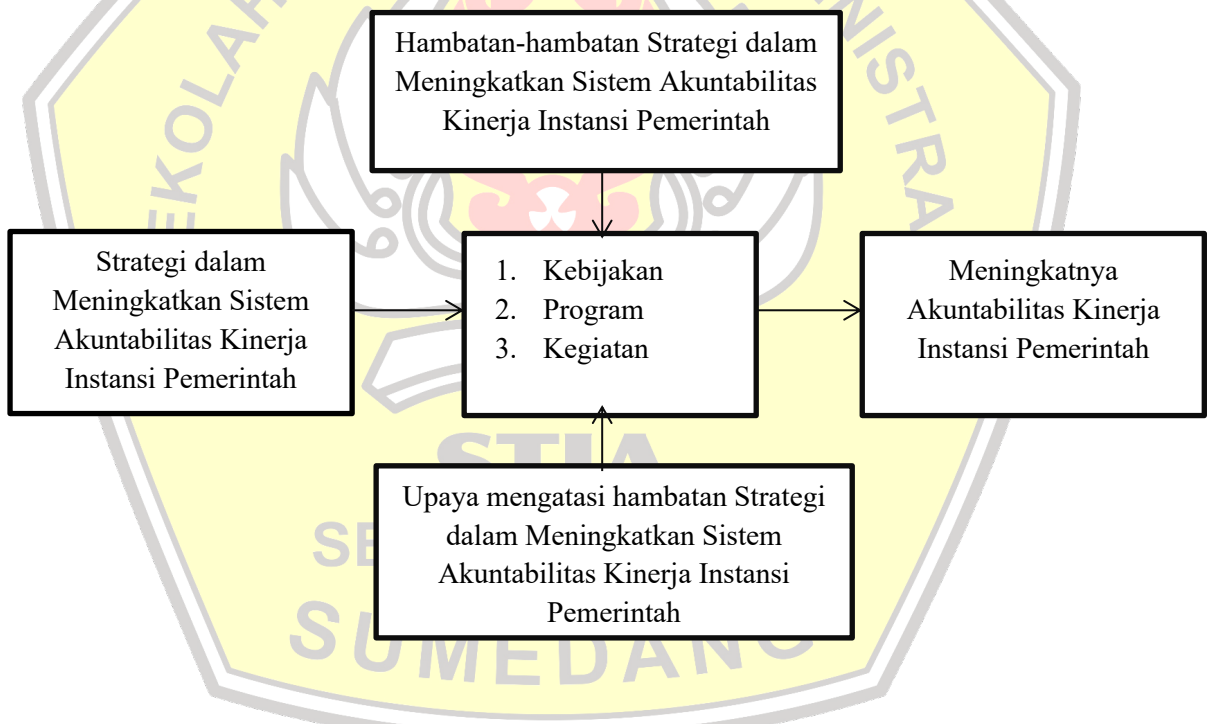
Selanjutnya dalam pelaksanaan strategi tersebut terdapat hambatan serta upaya untuk mengatasi hambatan pada strategi dalam meningkatkan akuntabilitas kinerja itu sendiri yaitu dengan menggunakan model teori menurut Niven (dalam Thoha 2001: 79) sebagai berikut.

**a. Kendala Visi**

- a) Pemahaman pegawai terhadap visi organisasi
- b) Pemahaman pegawai terhadap strategi

- b. Kendala Manusia
  - a) Sistem insentif
  - b) Sumber daya manusia yang memadai
- c. Kendala Manajemen
  - a) Kesiediaan waktu untuk diskusi
  - b) Kesiediaan waktu pimpinan
- d. Kendala Sumber daya
  - a) Dukungan sarana dan prasarana
  - b) Dukungan anggaran

Dari uraian tersebut maka kerangka pemikiran dapat digambarkan sebagai berikut.



**Gambar 2.2 Kerangka Pemikiran**

Sumber : Dikembangkan untuk penelitian, 2021

## 2. Kisi-kisi Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian dalam penelitian kualitatif adalah “human instrumen” atau peneliti sendiri. Menurut Satori (2011: 61) “human instrumen dipahami sebagai alat yang dapat mengungkapkan fakta-fakta lapangan dan tidak ada alat yang paling elastis dan tepat untuk mengungkapkan data kualitatif kecuali peneliti itu sendiri.”

Menurut Suharsimi Arikunto (2010: 203) instrumen penelitian adalah :

Alat atau fasilitas yang digunakan oleh peneliti dalam mengumpulkan data agar pekerjaannya lebih mudah dan hasilnya lebih baik, dalam arti lebih cermat, lengkap dan sistematis sehingga lebih mudah diolah. Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah pedoman wawancara, pedoman pengamatan (observasi) dan pedoman dokumentasi.

**Tabel 2.2**  
**Kisi-kisi Instrumen Penelitian**  
**Strategi dalam Meningkatkan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah pada Dinas Pariwisata, Kebudayaan, Kepemudaan dan Olahraga Kabupaten Sumedang**

<b>Fokus Penelitian</b>	<b>Dimensi</b>	<b>Indikator</b>	<b>Item</b>
Strategi dalam Meningkatkan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (Mustopadidjaja 2003: 72)	1. Kebijakan	1. Kebijakan alokasi sumber daya organisasi	1
		2. Kebijakan keuangan	2
		3. Kebijakan pelayanan masyarakat	3
	2. Program	1. Interpolasi masa kini dan masa yang akan datang	4
		2. Menentukan prioritas	5
	3. Kegiatan	1. Sejalan dengan program	6
2. Sejalan tujuan dan sasaran		7	
Hambatan menjalankan Strategi dalam Meningkatkan Sistem Akuntabilitas	1. Kendala Visi	1. Pemahaman pegawai terhadap visi organisasi	8
		2. Pemahaman pegawai terhadap strategi	9

Kinerja Instansi Pemerintah Menurut Niven (dalam Thoha 2001: 79)	2. Kendala Manusia	1. Sistem insentif 2. Sumber daya manusia yang memadai	10 11
	3. Kendala Manajemen	1. Kesiapan waktu untuk diskusi 2. Kesiapan waktu pimpinan	12 13
	4. Kendala Sumber daya	1. Dukungan sarana dan prasarana	14
		2. Dukungan anggaran	15
Upaya mengatasi hambatan menjalankan Strategi dalam Meningkatkan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah Menurut Niven (dalam Thoha 2001: 79)	1. Visi	1. Sosialisasi visi dan misi organisasi 2. Menampung aspirasi bawahan	16 17
	2. Manusia	1. Memberikan insentif secara adil dan wajar	18
		2. Pemberdayaan pegawai	19
	3. Manajemen	1. Waktu yang tersedia untuk berdiskusi	20
		2. Pengawasan pimpinan	21
	4. Sumber daya	1. Sarana dan prasarana yang memadai	22
		2. Anggaran yang memadai	23



## BAB III

### METODOLOGI PENELITIAN

#### A. Desain Penelitian

Dalam penelitian ini metode yang digunakan adalah metode kualitatif atau sering disebut dengan metode naturalistik karena penelitiannya dilakukan pada kondisi yang alamiah (*natural setting*); disebut juga sebagai metode etnographi, karena pada awalnya metode ini lebih banyak digunakan untuk penelitian bidang antropologi budaya; disebut sebagai metode kualitatif, karena data yang terkumpul dan analisisnya lebih bersifat kualitatif. Sedangkan pengertian metode penelitian kualitatif menurut Sugiyono (2005: 1) sebagai berikut :

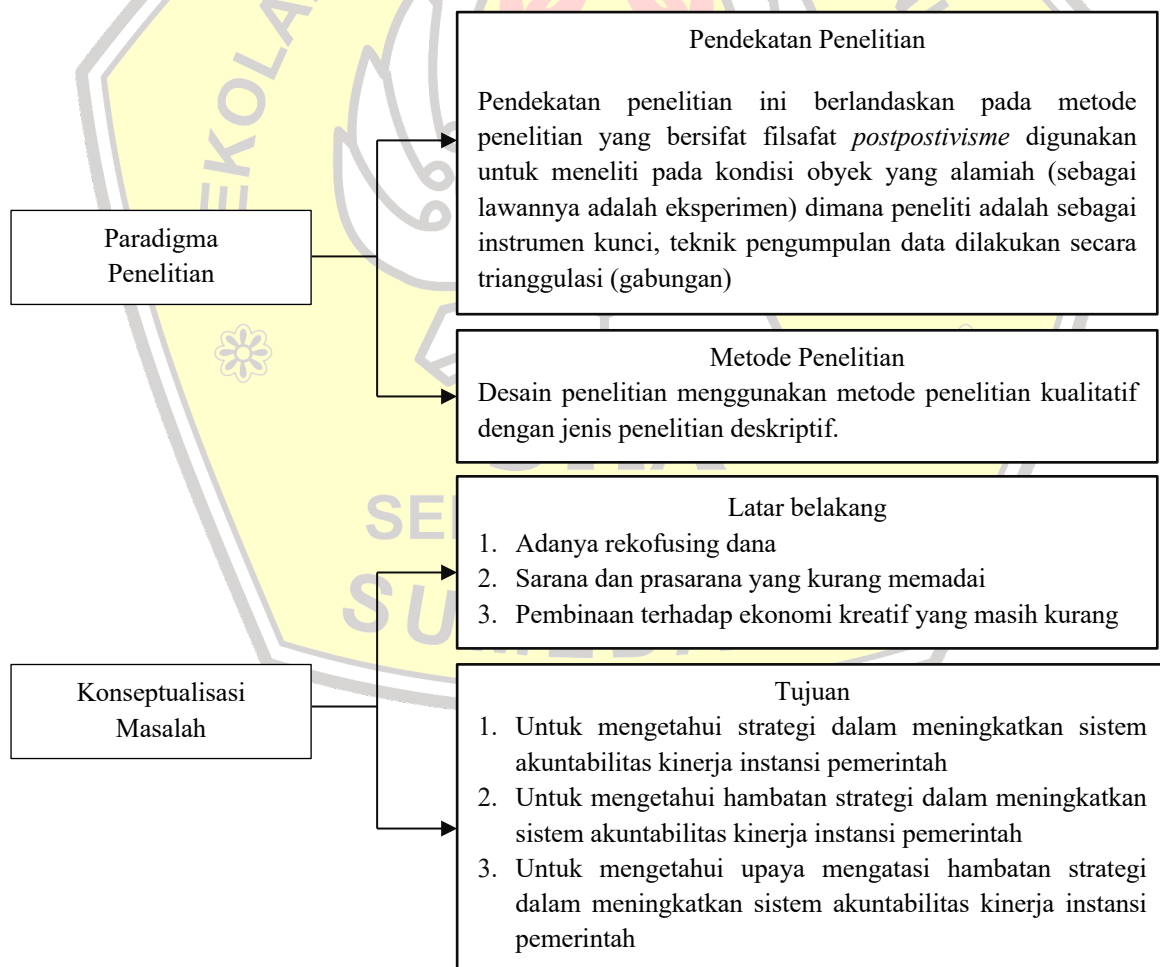
Metode penelitian kualitatif adalah penelitian yang digunakan untuk meneliti pada kondisi objek yang alamiah, dimana peneliti bertindak sebagai instrumen kunci, teknik pengumpulan data dilakukan secara *triangulasi* (gabungan), analisis dan bersifat induktif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna daripada generalisasi.

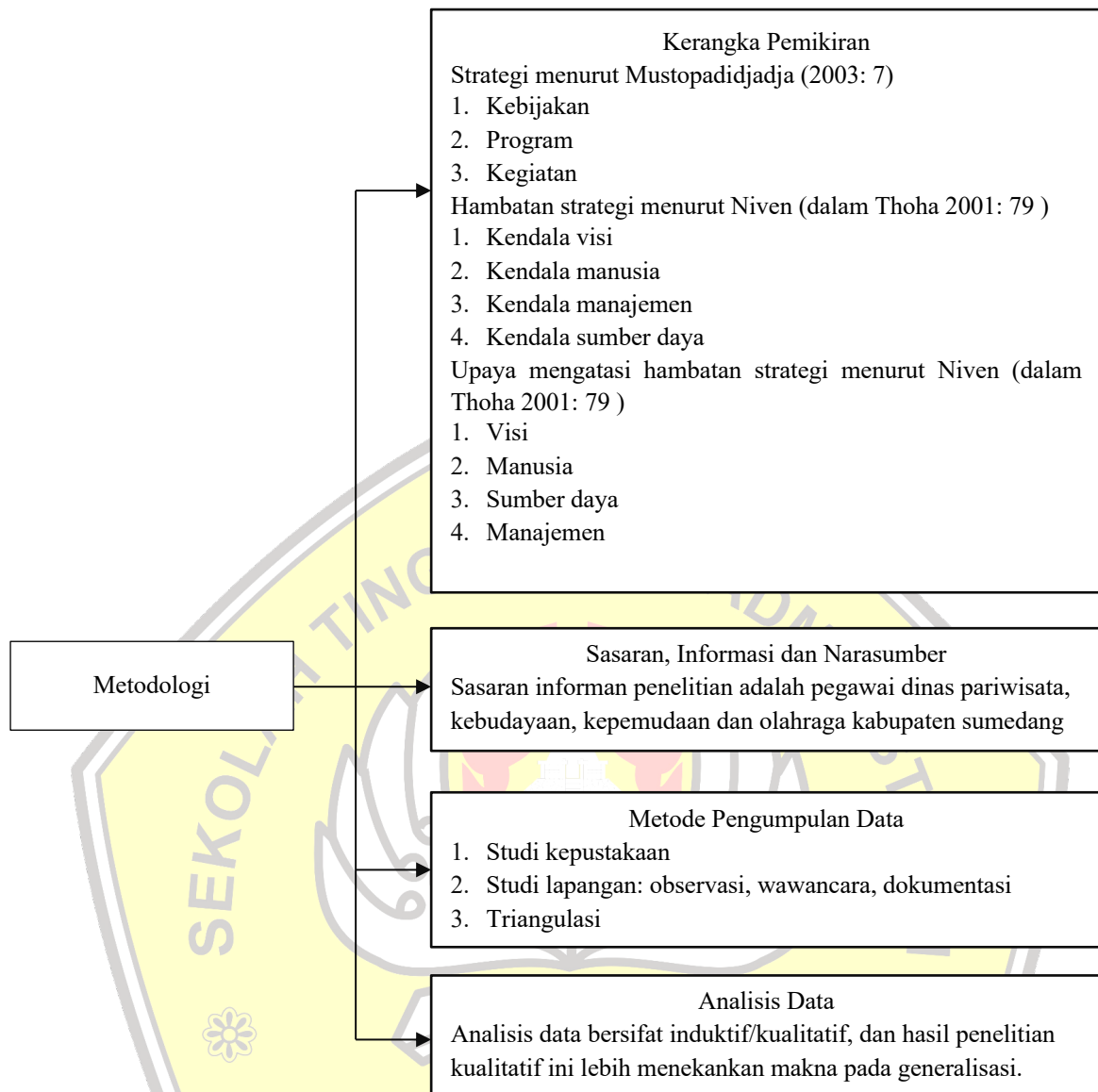
Pendapat lain dikemukakan oleh Bogdan dan Taylor (dalam Moleong, 2005:4) yang memberikan definisi sebagai berikut: “Metodologi kualitatif adalah prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati”.

Sedangkan menurut Williams (dalam Moleong 2011: 5) berpendapat bahwa pendekatan kualitatif adalah pengumpulan data pada suatu latar alamiah, dengan menggunakan metode alamiah, dan dilakukan oleh orang atau peneliti yang tertarik secara ilmiah.

Berdasarkan definisi dari para ahli tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa penelitian kualitatif adalah penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian, seperti perilaku, persepsi, motivasi, tindakan, dan sebagainya secara holistik dan dengan cara mendeskripsikan dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode ilmiah.

Berdasarkan hal tersebut, maka dapat digambarkan desain penelitian sebagai berikut.





**Gambar 3.1 Desain Penelitian**

Sumber : Dikembangkan untuk penelitian, 2021

## B. Penentuan Sasaran dan Informan Penelitian

### 1. Penentuan Sasaran Penelitian

Dalam melaksanakan penelitian, selalu berhadapan dengan objek yang diteliti, baik berupa manusia, benda maupun aktivitas-aktivitas atau kejadian-kejadian dimana suatu masalah dapat untuk keseluruhan karakteristik objek, penelitian ini disebut objek penelitian. Dalam penelitian kualitatif tidak menggunakan istilah populasi, namun oleh Spradey (dalam Sugiyono, 2005: 48) dinamakan “*social situation*” atau situasi sosial yang terdiri atas tiga elemen, yaitu tempat, pelaku, dan aktivitas yang berinteraksi secara sinergis.

Adapun sasaran penelitian strategi dalam meningkatkan sistem akuntabilitas kinerja instansi pemerintah pada Dinas Pariwisata, Kebudayaan, Kepemudaan dan Olahraga Kabupaten Sumedang, sebagaimana tabel berikut.

**Tabel 3.1**  
**Sasaran Penelitian**

No.	Sasaran	Jumlah
1.	Kepala Dinas Pariwisata, Kebudayaan, Kepemudaan dan Olahraga	1
2.	Sekretaris Dinas Pariwisata, Kebudayaan, Kepemudaan dan Olahraga	1
3.	Kepala Bidang Ekonomi Kreatif	1
4.	Kepala Bidang Kebudayaan	1
5.	Kepala Bidang Pemuda dan Olahraga	1
6.	Kepala Bidang Pariwisata	1
7.	Kepala Seksi Olahraga	1
8.	Kepala Seksi Sarana dan Regulasi	1
9.	Kepala Seksi Industri Wisata	1
10.	Kepala Seksi Kepurbakalaan dan Sejarah	1
11.	Kepala Seksi Objek Wisata dan Daya Tarik Wisata	1
12.	Kepala Seksi Edukasi dan Pengembangan	1
13.	Kepala Sub Bagian Keuangan	1
14.	Kepala Sub Bagian Umum, Aset dan Kepegawaian	1
15.	Kepala Sub Bagian Program	1

16.	Kepala Seksi Seni dan Budaya	1
17.	Kepala Seksi Pemuda	1
18.	Pengelola Adat dan Kesenian Seksi Seni dan Budaya	1
19.	Analisis Objek Wisata	1
20.	Analisis Ekonomi Kreatif	1
21.	Penata Laporan Keuangan	1
22.	Pengelola Promosi dan Informasi Wisata Seksi Industri Wisata	1
23.	Verifikator Laporan Keuangan Sub Bagian Keuangan	1
24.	Pemandu Wisata Seksi Industri Wisata	1
25.	Pengelola Pendapatan Sub Bagian Keuangan	1
26.	Pengadministrasian Keuangan Sub Bagian Keuangan	1
27.	Penyusun Program Anggaran dan Pelaporan	1
28.	Analisis Kinerja	1
29.	Pengadministrasian Umum pada Seksi Edukasi dan Pengembangan Bidang Ekonomi Kreatif	1
30.	Analisis Pengembangan Cagar Budaya dan Koleksi Museum	1
31.	Analisis Kreasi dan Produksi Musik	1
32.	Pengelola Barang Milik Negara Sub Bagian Umum, Aset dan Kepegawaian	1
33.	Pengadministrasian Perencanaan dan Program Sub Bagian Program	1
34.	Analisis Kepemudaan	1
35.	Pemeriksa Laporan dan Transaksi Keuangan	1
36.	Pengadministrasian Kesenian dan Budaya Daerah Seksi Seni dan Budaya	1
37.	Pengelola Usaha Kepariwisata Seksi Objek dan Daya Tarik Wisata	1
38.	Pelatih Atlet Seksi Olahraga	1
39.	Pengadministrasian Umum Seksi Pemuda	1
40.	Pengemudi Sub Bagian Umum, Aset dan Kepegawaian	1
41.	Analisis Keolahragaan	1
<b>Jumlah</b>		<b>41 Orang</b>

Sumber: Dinas Pariwisata, Kebudayaan, Kepemudaan dan Olahraga Kabupaten Sumedang.

Berdasarkan tabel di atas peneliti mengambil sejumlah 41 orang yang menjadi sasaran dalam penelitian berdasarkan pertimbangan bahwa yang bersangkutan kompeten dan bertanggung jawab mengenai pelaksanaan Strategi dalam Meningkatkan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintahan pada Dinas Pariwisata, Kebudayaan, Kepemudaan dan Olahraga Kabupaten Sumedang.

## 2. Informan Penelitian

Bungin (2008: 76) mengemukakan bahwa: “Informan penelitian adalah subjek yang memahami informasi objek penelitian sebagai pelaku maupun orang lain yang memahami objek penelitian”.

Penentuan informan yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Purposive Sampling*, yaitu teknik pengambilan sample sumber data dengan pertimbangan tertentu (Sugiyono, 2005: 54). Artinya yang dijadikan sumber data dalam penelitian ini adalah mereka-mereka yang ada hubungannya dengan strategi dalam meningkatkan akuntabilitas kinerja instansi pemerintah pada Dinas Pariwisata, Kebudayaan, Kepemudaan dan Olahraga Kabupaten Sumedang.

Adapun informan penelitian strategi dalam meningkatkan sistem akuntabilitas kinerja instansi pemerintah pada Dinas Pariwisata, Kebudayaan, Kepemudaan dan Olahraga Kabupaten Sumedang, sebagaimana tabel berikut.

**Tabel 3.2**  
**Informan Penelitian**

No.	Unsur/Jabatan	Jumlah
1.	Bidang Ekonomi Kreatif	1
2.	Bidang Kebudayaan	1
3.	Bidang Pemuda dan Olahraga	1
4.	Bidang Pariwisata	1
5.	Bidang Program	1
<b>Jumlah</b>		<b>5 Orang</b>

Sumber: Dinas Pariwisata, Kebudayaan, Kepemudaan dan Olahraga Kabupaten Sumedang.

Berdasarkan tabel di atas, peneliti mengambil sejumlah 6 orang yang dijadikan sebagai informan penelitian dalam pelaksanaan untuk Strategi dalam Meningkatkan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah pada Dinas Pariwisata, Kebudayaan, Kepemudaan dan Olahraga Kabupaten Sumedang melalui pertimbangan.

Pegawai yang dijadikan sampel informan penelitian dikarenakan berdasarkan pertimbangan peneliti bahwa sampel informan peneliti yang bersangkutan tersebut dianggap mampu, berkompeten dan bertanggung jawab terhadap Strategi dalam Meningkatkan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah pada Dinas Pariwisata, Kebudayaan, Kepemudaan dan Olahraga Kabupaten Sumedang.

### **C. Teknik Pengumpulan Data**

Untuk menunjang metode yang digunakan guna memperoleh informasi dalam penelitian ini, penulis menggunakan teknik pengumpulan data menurut Sugiyono (2013: 308-309) sebagai berikut:

1. Studi kepustakaan, yaitu teknik pengumpulan data dengan mempelajari literatur, buku-buku ilmiah, peraturan-peraturan yang berlaku, laporan-laporan, arsip serta dokumen-dokumen tertulis yang berkaitan dengan masalah yang akan diteliti yang dapat menunjang kelancaran pencarian data.
2. Studi lapangan, yaitu teknik mengumpulkan data yang diperoleh langsung dilapangan, dengan cara:

- a. Observasi, yaitu melakukan pengamatan secara langsung pada objek penelitian untuk mencatat segala kegiatan yang berhubungan dengan permasalahan yang diteliti, dimana peneliti tidak ikut terlibat dalam proses kerja.
  - b. Wawancara mendalam, yaitu teknik pengumpulan data dengan cara meminta penjelasan kepada berbagai pihak yang berhubungan dengan masalah yang diteliti dengan mengajukan sejumlah pertanyaan secara lisan, mendalam serta terarah sesuai dengan pedoman wawancara.
  - c. Dokumentasi, yaitu pengumpulan data-data berupa rekaman hasil wawancara, foto-foto, catatan harian lapangan yang merupakan pelengkap hasil wawancara dan observasi.
2. Triangulasi, yaitu teknik pengumpulan data yang bersifat menggabungkan dari berbagai teknik pengumpulan data dan sumber data yang telah ada.

#### **D. Teknik Pengolahan Data**

Untuk mengolah data hasil wawancara dan observasi, peneliti melakukan pengolahan data yang ditempuh dengan mengacu kepada teknik analisis dan Model Miles dan Huberman yang dikutip oleh Sugiyono (2013: 246) yaitu sebagai berikut:

1. *Data Reduction* (Reduksi Data)

Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya. Dengan demikian data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas mengenai

masalah yang diteliti. Dalam penelitian ini penulis merangkum hasil wawancara dari informan.

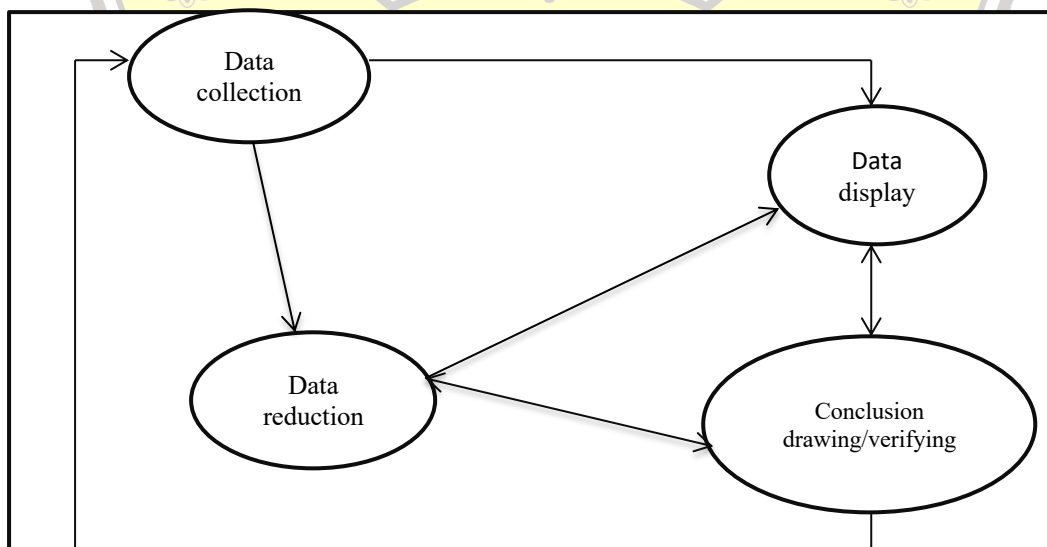
2. *Data Display* (Penyajian Data)

Penyajian data dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori dan sejenisnya, sehingga data yang dilakukan cenderung bersifat aratif. Dalam penelitian ini penulis menyajikan data hasil wawancara dengan memaknai apa yang sebenarnya terjadi dan apa yang perlu ditindak lanjuti.

3. *Conclusion Drawing* atau *Verification*

Yaitu penarikan kesimpulan dan verifikasi. Kesimpulan ini merupakan temuan baru yang berupa deksripsi atau gambaran dari objek penelitian dan didukung oleh data-data yang akurat. Kesimpulan ini pada akhirnya dapat dijadikan hipotesis penelitian.

Untuk lebih memudahkan penelitian terhadap teknik pengolahan data diatas, berikut ini disajikan dalam bentuk gambar.



**Gambar 3.2 Komponen dalam Analisis Data**

Sumber: Miles dan Huberman yang dikutip dalam Sugiyono (2017: 747)

### E. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di Dinas Pariwisata, Kebudayaan, Kepemudaan dan Olahraga Kabupaten Sumedang, dengan jadwal penelitian sebagai berikut.

**Tabel 3.3**  
**Jadwal Kegiatan Penelitian**

No.	Kegiatan	Okt 2020		Nov 2020		Des 2020		Jan 2021		Feb 2021		Mar 2021		Apr 2021		Mei 2021		Jun 2021		Jul 2021		Agus 2021	
		1	3	1	3	1	3	1	3	1	3	1	3	1	3	1	3	1	3	1	3	1	3
		2	4	2	4	2	4	2	4	2	4	2	4	2	4	2	4	2	4	2	4	3	4
<b>1.</b>	<b>Tahap Persiapan</b>																						
	Studi Kepustakaan	■																					
	Observasi	■						■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	Pengumpulan Data							■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	Penyusunan Proposal							■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	Seminar Proposal							■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	Perbaikan Proposal																					■	■
<b>2.</b>	<b>Tahap Pelaksanaan</b>																						
	Observasi	■						■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	Wawancara							■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	Pengolahan Data							■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
<b>3.</b>	<b>Tahap Penyusunan</b>																						
	Analisis Data							■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	Penyusunan Skripsi							■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
<b>4.</b>	<b>Tahap Pengujian</b>																						
	Sidang Skripsi																						■

Sumber: Data oleh peneliti, 2021

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **A. Kesimpulan**

Dari hasil penelitian mengenai Strategi dalam Meningkatkan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah pada Dinas Pariwisata, Kebudayaan, Kepemudaan dan Olahraga Kabupaten Sumedang dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut.

1. Strategi dalam Meningkatkan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah pada Dinas Pariwisata, Kebudayaan, Kepemudaan dan Olahraga Kabupaten Sumedang sudah terlaksana cukup baik. Hal ini dapat dilihat pada pelaksanaan program dimana dalam kondisi pandemi Covid-19 ini, pelaksanaan kegiatan masih bisa berjalan sesuai program serta sesuai tujuan dan sasaran yang telah ditentukan. Seperti bidang pariwisata, dimana program yang dijadikan prioritas yaitu meningkatkan jumlah kunjungan wisatawan. Kegiatan promosi Pariwisata Nusantara dilaksanakan secara online melalui konten audio visual, serta promosi melalui media elektronik. Selain itu di bidang ekonomi kreatif, kegiatan promosi juga dilakukan secara online, yaitu dengan adanya festival film yang berisi tentang pembuatan video profil ekonomi kreatif dalam rangka mengangkat dan mempromosikan 17 sub sektor ekonomi kreatif di Kabupaten Sumedang dalam bentuk video atau film agar bisa dipublikasikan secara nasional melalui media sosial. Kemudian adapun

bidang kebudayaan, yang mengadakan Pentas Adat Seni Budaya dengan tetap memperhatikan protokol kesehatan dan untuk menghindari kerumunan masa dilaksanakan secara virtual. Dari setiap kegiatan yang ada di Dinas Pariwisata, Kebudayaan, Kepemudaan dan Olahraga Kabupaten Sumedang tersebut meskipun dalam pelaksanaannya memang berbeda tidak seperti biasanya karena untuk dimasa pandemi ini pelaksanaan kegiatan dilaksanakan secara online dan tidak bertatap muka, namun hal tersebut tidak mengubah esensi dari tujuan dan sasaran kegiatan yang dimaksud agar tetap sesuai dengan program yang sudah ditentukan sebelumnya. Dengan demikian, kualitas kinerja Disparbudpora diharapkan masih bisa tetap terjaga serta dapat dipertanggungjawabkan saat penilaian SAKIP agar Nilai yang diperoleh bisa terus meningkat dari tahun sebelumnya.

2. Hambatan menjalankan Strategi dalam Meningkatkan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah pada Dinas Pariwisata, Kebudayaan, Kepemudaan dan Olahraga Kabupaten Sumedang terdiri dari beberapa permasalahan seperti dalam kurangnya dukungan anggaran karena masih terdapat banyak kegiatan yang belum terdanai, dimana dukungan anggaran merupakan hal penting dalam pelaksanaan kegiatan dalam menjalan strategi yang sudah ditentukan sebelumnya. Selain itu, hambatan lainnya terdapat dalam sarana dan prasarana yang kurang memadai. Sarana dan prasarana juga menjadi faktor penting lainnya dalam keberhasilan menjalankan suatu strategi untuk meningkatkan SAKIP pada Disparbudpora, karena setiap pelaksanaan kegiatan memerlukan sarana dan prasarana. Kurangnya sarana dan prasarana

juga diakibatkan karena kurangnya anggaran, mengingat adanya pandemi Covid-19 yang mengakibatkan terjadinya rekofusing anggaran. Mengenai anggaran pembangunan Kabupaten Sumedang untuk pariwisata, kebudayaan, kepemudaan, dan olahraga selain bersumber dari APBD, dukungan anggaran juga diperoleh dari APBD Provinsi Jawa Barat. Terlebih untuk pendanaan yang bersumber dari APBD Provinsi Jawa Barat itu memang di arahkan untuk pendanaan pengembangan kepariwisataan, mengingat Kabupaten Sumedang kini dinobatkan menjadi Kabupaten Pariwisata. Dengan adanya dukungan anggaran tambahan dari APBD Provinsi ini bisa meminimalisir kurangnya anggaran yang dibutuhkan oleh Dinas Pariwisata, Kebudayaan, Kepemudaan dan Olahraga Kabupaten Sumedang.

3. Upaya yang dapat dilakukan dalam mengatasi hambatan menjalankan Strategi dalam Meningkatkan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah pada Dinas Pariwisata, Kebudayaan, Kepemudaan dan Olahraga Kabupaten Sumedang terdiri dari beberapa cara. Dalam upaya untuk meningkatkan sumber daya finansial yang memadai yaitu dengan memanfaatkan anggaran dari pemerintah secara efektif. Selain itu, jika pembiayaan dibebankan seluruhnya kepada Anggaran Pendapatan Belanja Daerah (APBD) tentu tidak memungkinkan, maka dari itu Pemerintah Daerah akan memperkuat integrasi sumber pendanaan pembangunan melalui APBD Kabupaten/Kota, dan APBD Provinsi (BanPov). Dan dalam upaya meningkatkan pemahaman pegawai mengenai strategi organisasi dilakukan dengan cara melakukan sosialisasi oleh Kepala Dinas dan Kepala Bidang terutama mengenai visi dan misi organisasi

baik secara langsung maupun dengan memanfaatkan media elektronik. Kesiapan waktu untuk berdiskusi antara pimpinan dan pegawai pun sangat dibutuhkan dalam mengatasi hambatan yang dihadapi, dimana upaya dalam menyediakan waktu untuk berdiskusi tersebut yaitu dilakukan pada saat apel pagi setiap hari Senin yang dilaksanakan secara rutin, dimana terdapat timbal balik menyampaikan suatu informasi maupun hambatan yang sedang dihadapi. Dalam keseharian pun diskusi sudah menjadi kegiatan sehari-hari, dengan demikian dapat memudahkan pimpinan untuk melakukan pengawasan terhadap para pegawainya dimana hal tersebut bertujuan untuk mengawasi setiap kinerja para pegawainya atau mengevaluasi kinerja sampai sejauh mana kegiatan yang sudah terlaksana serta mengenai masalah atau kendala yang dihadapi oleh Dinas Pariwisata, Kebudayaan, Kepemudaan dan Olahraga Kabupaten Sumedang.

## **B. Saran**

Pada akhirnya peneliti menuliskan beberapa saran sehubungan dengan penelitian yang telah dilaksanakan, yaitu sebagai berikut :

1. Tidak melaksanakan kegiatan-kegiatan yang bersumber dari Anggaran Pendapatan Belanja Daerah (APBD). Kegiatan bisa dilakukan diluar anggaran APBD Kabupaten Sumedang, yaitu bisa berupa kerja sama instansi vertikal maupun kerja sama dengan masyarakat Kabupaten Sumedang.
2. Untuk kebangkitan pariwisata agar lebih mengalami kemajuan bisa dilakukan dengan cara memanfaatkan kaum milenial, dengan adanya sosialisasi terlebih dahulu dari pihak Disparbudpora untuk lebih membangun kesadaran dari

semua kalangan agar terdapat rasa bangga akan Pariwisata yang ada di Kabupaten Sumedang, sehingga dapat mengekspos dan mengeksplor di dunia IT melalui dukungan dari kaum milenial seperti mahasiswa, kaum intelektual dan media digital.

3. Meningkatkan koordinasi untuk setiap kegiatan yang akan dilaksanakan baik intern maupun ekstern. Diperlukan adanya tambahan dukungan anggaran sesuai program kegiatan yang akan dilaksanakan.
4. Mengingat adanya keterlambatan pelaksanaan kegiatan yang disebabkan karena anggaran yang belum ditetapkan, maka diharapkan tidak mengajukan kegiatan yang sifatnya memakan waktu yang menjelang akhir tahun anggaran.
5. Untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia atau pegawai bisa dilakukan dengan cara mengikuti webinar yang disesuaikan dengan kebutuhan para pegawai di setiap bidang, dimulai dari bidang ekonomi kreatif dan bidang lainnya. Hal ini bisa dijadikan sebagai alternatif lain bagi para pegawai yang tidak mendapatkan pelatihan tanpa melanggar atau mengesampingkan protokol kesehatan dimasa pandemi, mengingat di zaman sekarang ini banyak pihak-pihak yang mengadakan webinar mengenai kajian dari berbagai ilmu pengetahuan.
6. Mengenai pengendalian hotel dan tempat-tempat wisata, sangat diperlukan adanya tim koordinasi dengan pihak internal, bisa dilakukan dengan cara membentuk satu satgas (satuan tugas) untuk turun ke lapangan sesuai wilayah masing-masing, untuk mengawasi program kesehatan yang ada di masing-masing tempat. Inofasi-inofasi itu bisa menjadi prioritas Disparbudpora dalam

mencapai target tanpa melanggar atau mengesampingkan aturan yang ada dimasa Covid-19.



## DAFTAR PUSTAKA

- Akadun. 2019. *Administrasi Perusahaan Negara*. Bandung: CV. Alfabeta.
- David, Feed R. 2011. *Strategic Management, Manajem Strategi Konsep*. Jakarta: Salemba Empat.
- Dahlioni, S. R., & Ningrum, D. W. N. (2020). PENGARUH PROMOSI JABATAN TERHADAP KINERJA APARATUR SIPIL NEGARA DI KANTOR KECAMATAN GANEAS KABUPATEN SUMEDANG. *Journal Of Regional Public Administration (JRPA)*, 5(1), 1-12. Retrieved from <https://jurnal.ilmuadministrasisebelasapril.ac.id/index.php/jrpa/article/view/43>
- Fahmi, Irham. 2017. *Manajemen Strategis: Teori dan Aplikasi*. Bandung: Alfabeta.
- Ilyas, Yaslis. 2005. *Kinerja, Teori dan Penelitian*. Liberty: Yogyakarta.
- Iskandarwassid dan Sunendar, Dadang. 2015. *Strategi Pembelajaran Bahasa*. Bandung: PR Remaja Rosdakarya.
- LAN & BPKP. 2000. *Akuntabilitas dan Good Governance*. Penerbit LAN.
- Lembaga Administrasi Negara, 2003 Pedoman Penyusunan Pelaporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah.
- Mardiasmo. 2001. *Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah*. Edisi Kedua. Jakarta: Salemba Empat.
- Mintorogo, A. 2000. *Pengantar Ilmu Administrasi*. Jakarta: STIA LAN Press.
- Moleong, Lexi, J. 2000. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Pearce II, Jhon A and Robinson Richard B, J. 2008. *Manajemen Strategis*. Jakarta: Salemba Empat.
- Rasul, Syahrudin. 2003. *Pengintegrasian Sistem Akuntabilitas Kinerja dan Anggaran dalam Perspektif UU NO. 17/2003 Tentang Keuangan Negara*. Jakarta: PNRI.
- Salusu. 2004. *Pengambilan Keputusan Strategik*. Edisi 7. Jakarta: Grasindo.
- Silalahi, Ulbert. 2013. *Studi Tentang Ilmu Administrasi (Konsep dan Teori dan Dimensi)*. Bandung: Sinar Baru Algensindo.

Simbolon, Anthon. 2006. *Akuntabilitas Birokrasi Publik*. Edisi Revisi. Yogyakarta: UGM.

Sugiyono. 2014. *Msemahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: CV. Alfabeta.

Sutarto. 2012. *Dasar-dasar Organisasi dan Manajemen*. Jakarta: Ghalia Indonesia.

STIA Sebelas April Sumedang. 2021. *Buku Panduan Penulisan Skripsi*. Sumedang: STIA Sebelas April Sumedang

### **Dokumen**

1. Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2006 tentang Pelaporan Keuangan dan Kinerja Instansi Pemerintah.
2. Peraturan Bupati Sumedang Nomor 40 Tahun 2017 tentang Pedoman Pelaksanaan Evaluasi atas Implementasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah.

### **Jurnal**

Ardiansyah. 2020. *Strategi Peningkatan Predikat Daerah Tertinggal di Kabupaten Pandeglang Provinsi Banten*. Diakses pada tanggal 2 Maret 2021.

Kadratin, Yuvita. 2017. *Strategi Peningkatan Kinerja Dinas Tenaga Kerja, Sosial dan Transmigrasi Kabupaten Magelang Berdasarkan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah*. Diakses pada tanggal 22 Februari 2021.

Raharja, Enditya. 2018. *Strategi Peningkatan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah Kota Bogor*. Diakses pada tanggal 2 Maret 2021.

### **Sumber Internet**

<https://ekonomi.bunghatta.ac.id/index.php/id/artikel/625-administrasi-negara>

[https://scholar.google.com/scholar?hl=id&as\\_sdt=0%2C5&q=strategi+dalam+me+tingkatkan+sakip&oq=#d=gs\\_qabs&u=%23p%3DIWihjj8DkbcJ](https://scholar.google.com/scholar?hl=id&as_sdt=0%2C5&q=strategi+dalam+me+tingkatkan+sakip&oq=#d=gs_qabs&u=%23p%3DIWihjj8DkbcJ)