

Kinerja Dinas Pariwisata Dalam Penyusunan Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) Kabupaten Minahasa Selatan

The Performance of the Tourism Office in Preparing the Government Agency Performance Accountability Report (GAPAR) of South Minahasa Regency

Pundy Zaghena ⁽¹⁾, Michael Mamentu ⁽²⁾, Elfie Mingkid ⁽²⁾

- 1) Mahasiswa Pascasarjana Program Studi Pengelolaan Sumberdaya Pembangunan, Universitas Sam Ratulangi, Manado
2) Staff Pengajar dan Peneliti pada Program Studi Pengelolaan Sumberdaya Pembangunan, Universitas Sam Ratulangi, Manado
*Penulis untuk korespondensi: zaghenapundy@gmail.com

Naskah diterima melalui e-mail jurnal ilmiah agrisocioekonomi@unsrat.ac.id
Disetujui diterbitkan

: Selasa, 07 Juni 2022
: Rabu, 28 September 2022

ABSTRACT

This study aims to determine the performance of the Tourism Office in preparing the Government Agency Performance Accountability Report (GAPAR) of South Minahasa Regency. The location of the research implementation is the Tourism Office of South Minahasa Regency. This study uses a descriptive qualitative type, which describes the actual situation of the object that is the research problem, the opinion of the informant about the object and then relates it to the existing phenomena to produce conclusions. Selection of informants using purposive sampling technique and taken as many as 7 people. Data collection techniques in this study are through observation, interviews, documentation. Checking the validity of the data uses triangulation to test the credibility. Data analysis techniques in this study are data reduction, data presentation, and drawing conclusions. The results of the study show that based on performance indicators there are still obstacles in the process of preparing GAPAR at the South Minahasa Regional Secretariat, namely obstacles to coordinating and communication/information that are less effective, limited human resources and equipment, no SOP for preparing GAPAR in each section. and there is no support from parties who have the authority to provide rewards and sanctions, if the performance appraisal process has been carried out by taking into account the existing indicators, the implementation will run well without any significant obstacles.

Keywords : performance; quality; cooperation; resource; management

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kinerja Dinas Pariwisata dalam penyusunan Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) Kabupaten Minahasa Selatan. Lokasi pelaksanaan penelitian adalah Dinas Pariwisata Kabupaten Minahasa Selatan. Penelitian ini menggunakan jenis kualitatif deskriptif, yaitu menggambarkan keadaan yang sebenarnya terhadap objek yang menjadi masalah penelitian, pendapat informan tentang objek dan kemudian dihubungkan dengan fenomena yang ada untuk menghasilkan kesimpulan. Pemilihan informan menggunakan teknik purposive sampling dan diambil sebanyak 7 orang. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah melalui observasi, wawancara, dokumentasi. Pemeriksaan keabsahan data menggunakan cara triangulasi untuk melakukan uji kredibilitas. Teknik analisis data dalam penelitian ini yakni reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan berdasarkan indikator kinerja masih terdapat hambatan pada proses penyusunan LAKIP di Sekretariat Daerah Minahasa Selatan, yaitu ditemuinya hambatan-hambatan akan koordinasi dan komunikasi/informasi yang kurang efektif, sumber daya pegawai dan peralatan yang terbatas, belum tersedianya SOP penyusunan LAKIP di tiap bagian dan belum adanya dukungan dari pihak-pihak yang memiliki wewenang kekuasaan dengan memberikan penghargaan dan sanksi, jika proses penilaian kinerja sudah dilaksanakan dengan memperhatikan indikator yang ada, maka pelaksanaannya akan berjalan dengan baik tanpa ada hambatan yang berarti.

Kata kunci : kinerja; kualitas; kerjasama; sumber daya; manajemen

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Prasyarat utama untuk mewujudkan aspirasi masyarakat dalam mencapai tujuan dan cita-cita pembangunan ialah penyelenggaraan tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*) dan terbuka (*open government*). Oleh karena itu, memerlukan pengembangan sistem pertanggungjawaban yang nyata, tepat, dan jelas sehingga penyelenggaraan pemerintah demi kemakmuran rakyat dapat berdayaguna, berhasil guna, bersih dan bertanggungjawab.

Pada praktiknya, pengelolaan pemerintahan yang baik merupakan bentuk pengelolaan negara dan masyarakat yang bersandar pada kepentingan rakyat yang dimana segala bentuk kegiatan yang dilaksanakan diperlukannya transparansi.

Pengukuran kinerja juga memberikan dampak positif pada munculnya transparansi informasi dalam kalangan instansi pemerintah, sesuai dengan mandat Undang-Undang Pasal 3 Nomor 28 Tahun 1999 tentang Penyelenggaraan Negara yang Bersih dan Bebas Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme disebutkan “Bahwa asas-asas umum penyelenggaraan negara harus mencakup asas kepastian hukum, asas tertib penyelenggaraan negara, asas kepentingan umum, keterbukaan, profesionalitas dan akuntabilitas”. Maka dari itu, dapat dipahami bahwa akuntabilitas merupakan poin yang krusial demi terbentuknya penyelenggaraan pemerintahan yang bertanggung jawab terhadap masyarakat.

Pemerintahan yang bersih dan bebas Korupsi, Kolusi dan Nepotisme (KKN) sekaligus sebagai pemenuhan tuntutan publik atas akuntabilitas kinerja pemerintah dapat diwujudkan dengan menerapkan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) yang diberlakukan sejak dikeluarkannya Instruksi Presiden Nomor 7 Tahun 1999 yang diperbaharui dengan Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2006 tentang Pelaporan Keuangan dan Kinerja Instansi Pemerintah. seperti yang tertuang dalam Peraturan Presiden Nomor 29 Tahun 2014 bahwa penyelenggaraan SAKIP mencakup 6 (enam) unsur, yakni rencana strategis, perjanjian kinerja, pengukuran kinerja, pengelolaan data kinerja, pelaporan kinerja, serta revidu dan evaluasi kinerja dengan sasaran:

1. Terwujudnya transparansi instansi pemerintah;
2. Terwujudnya partisipasi masyarakat dalam pelaksanaan pembangunan nasional;
3. Terpeliharanya kepercayaan masyarakat kepada pemerintah daerah.

Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) inilah yang kemudian menghasilkan Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) sebagai *output* dan sebagai tujuan akhir dari pelaporan berbasis kinerja, sehingga dalam pengambilan keputusan di masa mendatang dapat dilaksanakan dengan lebih baik.

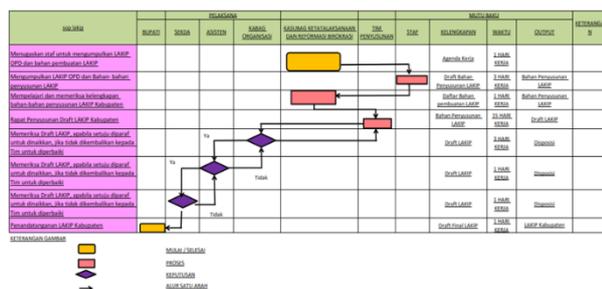
Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah yang menjadi bahan untuk monitoring dan evaluasi sistem akuntabilitas kinerja pada instansi pemerintah yang dilaksanakan setiap akhir tahun anggaran. LAKIP disusun untuk pertanggungjawaban keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan misi organisasi dalam mencapai sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan. LAKIP kabupaten akan disampaikan kepada Bupati yang selanjutnya akan diteruskan kepada Gubernur kemudian diteruskan lagi kepada Menteri Pendayagunaan Aparatur Sipil Negara Republik Indonesia sebagai bahan evaluasi dan pembinaan penyelenggaraan pemerintah daerah oleh pemerintah pusat.

Keharusan untuk menyusun LAKIP ini mendorong pemerintah daerah untuk melakukan suatu perbaikan atas kinerja dan performa yang ditampilkan dalam memberikan pelayanan publik, karena LAKIP mengharuskan sistem manajemen pemerintahan yang berbasis kinerja. Pengukuran kinerja dinilai penting sebab dengan adanya hal ini, pemerintah dapat mempertanggungjawabkan kinerjanya dalam mengelola Sumber Daya Negara dan membuat kebijakan bagi pelaksanaan kegiatan negara. Pertanggungjawaban kinerja pemerintah saat ini dinilai lebih mempunyai akuntabilitas publik dengan adanya LAKIP. Tujuan akhir dari pelaporan berbasis kinerja ini adalah agar pengambilan keputusan di masa mendatang dapat dilaksanakan dengan lebih bijak, efektif, dan efisien.

Untuk memberikan dasar pijakan yang jelas, penyusunan LAKIP Kabupaten Minahasa Selatan mengacu dan berpedoman pada landasan hukum:

1. Undang-Undang Nomor 28 Tahun 1999 tentang Penyelenggaraan Negara yang Bersih dan Bebas Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme.
2. Undang-Undang Nomor 10 Tahun 2003 tentang Pembentukan Kota Tomohon dan Kabupaten Minahasa Selatan di Propinsi Sulawesi Utara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2003 Nomor 30, tambahan lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4273);
3. Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 224, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5587), Sebagaimana telah beberapa kali diubah, terakhir dengan Undang-Undang Nomor 9 Tahun 2015 tentang perubahan kedua atas Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah (Lembaran Negara Indonesia Tahun 2014 Nomor 28, Nomor 5679);
4. Peraturan Presiden Nomor 29 Tahun 2014 tentang sistem akuntabilitas kinerja instansi pemerintah;
5. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 53 Tahun 2014 Tentang Petunjuk Teknis Perjanjian Kinerja, Pelaporan Kinerja dan Tata Cara Reviu Atas Laporan Kinerja Instansi Pemerintah.

Batas pengajuan LAKIP yakni tanggal 31 Maret tahun berjalan atau dapat terhitung 3 (tiga) bulan setelah tahun anggaran akhir. Penyusunan LAKIP Kabupaten Minahasa Selatan dilakukan oleh Bagian Organisasi Setdakab Minsel khususnya pada Subbagian Kinerja dan Reformasi Birokrasi. dalam menyusun LAKIP tentu melalui beberapa tahapan yang harus dilakukan, berikut adalah tahapan/SOP dalam proses penyusunan LAKIP:



Gambar 1. SOP Penyusunan LAKIP Kabupaten Minahasa Selatan

Sumber: SOP Penyusunan LAKIP Kabupaten Minahasa Selatan pada Bagian Organisasi 2022.

Setelah mengeluarkan surat permintaan data kepada perangkat daerah selanjutnya setiap perangkat daerah tersebut memasukkan data ke Bagian Organissai kemudian diproses dan dicocokkan sesuai dengan format penyusunan LAKIP Kabupaten. Pengumpulan data oleh perangkat daerah diberikan batas waktu 12 Hari, namun pada kenyataannya pengumpulan tidak sesuai dengan waktu yang ditentukan karena membutuhkan waktu berbulan-bulan. Pengumpulan data LAKIP sesuai Batas waktu selama 3 tahun terakhir pada Bagian Organisasi.

Banyak perangkat daerah yang tidak mengindahkan surat yang pertama, oleh karena itu dibuat surat kedua dan ketiga, sehingga Bagian Organisasi telah mengeluarkan surat permintaan data hingga 3 kali. Bagian Organisaasi memberikan rentang waktu 1 minggu setelah batas waktu pemasukan data terakhir dalam penyampaian surat permintaan data kedua dan ketiga.

Pelaksanaan penyusunan LAKIP menjadi tidak maksimal dikarenakan adanya beberapa masalah yang muncul. Masalah-masalah tersebut yakni:

1. Pengumpulan data yang dilakukan oleh perangkat daerah tidak sesuai target, realisasi dan capaian kinerja yang telah ditetapkan;
2. Belum adanya kesesuaian antara indikator kinerja utama kabupaten dan indikator kinerja utama perangkat daerah;
3. Waktu pengumpulan data yang dibutuhkan oleh perangkat daerah tidak sesuai dengan batasan waktu yang telah ditentukan.

Proses pengumpulan data dan pengolahan data dari perangkat daerah sangat berpengaruh pada tingkat keberhasilan penyusunan LAKIP Kabupaten. Acuan yang perlu diperhatikan dalam penyusunan LAKIP adalah Indikator Kinerja Utama (IKU) yang berisikan program kegiatan yang harus dilakukan oleh perangkat daerah dan akan dinilai. Indikator Kinerja Utama adalah ukuran keberhasilan dari suatu tujuan dan sasaran strategis organisasi. Tujuan penetapan indikator kinerja utama yaitu untuk memperoleh informasi kinerja yang penting dan diperlukan dalam menyelenggarakan manajemen kinerja secara baik, selain itu untuk memperoleh ukuran keberhasilan dari pencapaian waktu tujuan dan sasaran stretegis

organisasi yang digunakan untuk perbuatan kinerja dan peningkatan akuntabilitas kinerja.

LAKIP Kabupaten terdiri dari beberapa IKU perangkat daerah, adapun sebanyak 30 perangkat daerah di Kabupaten Minahasa dan seluruhnya wajib mengumpulkan LAKIP masing-masing, akan tetapi dari 30 perangkat daerah hanya 20 dinas/badan dan 3 bagian pada Sekretariat Daerah yang IKU tersebut akan dimasukkan ke dalam LAKIP Kabupaten. Oleh karena itu IKU yang ada pada 20 dinas/badan dan 3 bagian sangat berpengaruh terhadap penyusunan LAKIP Kabupaten, namun proses pengumpulan data dan pengolahan data dari 20 dinas/badan dan 3 bagian tersebut masih terkendala oleh keterlambatan pengumpulan data dan tidak lengkapnya data yang dikumpulkan, salah satunya yakni Dinas Pariwisata.

Pengumpulan data dari Dinas Pariwisata belum sesuai dengan batasan waktu yang telah ditentukan dan masih ada yang perlu diperbaiki karena masih terdapat ketidaksesuaian target, realisasi dan capaian kinerja yang telah ditetapkan. Hal ini mengakibatkan LAKIP Kabupaten Minahasa Selatan menjadi tidak akurat dan tidak akuntabel.

Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian maka dirumuskan masalah penelitian adalah “Bagaimana Kinerja Dinas Pariwisata dalam Penyusunan Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) Kabupaten Minahasa Selatan?”

Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian yaitu untuk mengetahui kinerja Dinas Pariwisata dalam penyusunan Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) Kabupaten Minahasa Selatan.

Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat:

1. Tataran konsep, kajian ini bermanfaat guna mengembangkan referensi sekaligus sumbangan pemikiran bagi pustakawan kampus Universitas Sam Ratulangi.

2. Secara praktis, diharapkan dapat menjelaskan peran sekaligus sebagai masukan pemerintah Kabupaten Minahasa Selatan.

METODE PENELITIAN

Lokasi Penelitian

Lokasi yang akan dijadikan sebagai tempat pelaksanaan penelitian adalah Dinas Pariwisata Kabupaten Minahasa Selatan.

Desain Penelitian

Desain penelitian merupakan semua proses yang diperlukan dalam perencanaan dan pelaksanaan penelitian yang mencakup proses-proses:

1. Identifikasi dan pemilihan masalah penelitian;
2. Pemilihan kerangka konseptual untuk masalah penelitian serta hubungan-hubungan dengan penelitian sebelumnya;
3. Memformulasikan masalah penelitian termasuk membuat spesifikasi dari tujuan, luas jangkauan, dan hipotesis untuk diuji;
4. Membangun penyelidikan dan percobaan;
5. Memilih serta memberi isi terhadap pengukuran variabel;
6. Memilih prosedur dan teknik sampling yang digunakan;
7. Menyusun alat serta teknik untuk mengumpulkan data;
8. Membuat *coding* dan mengadakan *editing* serta *processing* data;
9. Menganalisis data;
10. Pelaporan hasil penelitian, termasuk proses penelitian, diskusi serta implementasi data.

Berdasarkan penjelasan di atas, desain penelitian merupakan suatu proses yang sangat berguna terutama untuk memberikan pegangan yang jelas kepada peneliti dalam menentukan langkah-langkah penelitian.

Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan jenis kualitatif deskriptif, yaitu menggambarkan keadaan yang sebenarnya terhadap objek yang menjadi masalah penelitian, pendapat informan tentang objek dan kemudian dihubungkan dengan fenomena yang ada untuk menghasilkan kesimpulan.

Informan Penelitian

Informan penelitian yaitu pihak-pihak yang memiliki informasi mengenai situasi serta kondisi terkait dengan permasalahan yang diteliti. Pemilihan informan menggunakan teknik *purposive sampling*, berdasarkan atas banyaknya informasi yang dimiliki serta tingkat pengetahuan mengenai permasalahan yang dijadikan topik penelitian, selain itu berdasarkan pada keterlibatan informan dengan fenomena yang diteliti. Informan dalam penelitian ini sebanyak 7 orang yaitu:

Pada Dinas Pariwisata

1. Kepala Dinas Pariwisata (1 informan)
2. Sekretaris Dinas Pariwisata (1 informan)
3. Kepala Sub Bagian Perencanaan Dinas Pariwisata (1 informan)
4. Staf (1 informan)

Pada Sekretariat Daerah

1. Kepala Bagian Organisasi (1 informan)
2. Kepala Sub Bagian Kinerja dan Reformasi Birokrasi (1 informan)
3. Staf (1 informan)

Teknik Pengumpulan Data

Penelitian ini menggunakan tiga teknik pengumpulan data yaitu:

1. Observasi

Observasi merupakan salah satu cara untuk mengumpulkan data primer. Observasi adalah cara yang terarah, sistematis dan selektif untuk mengamati dan mendengarkan interaksi atau fenomena yang terjadi dengan cara turun secara langsung ke lapangan untuk memperoleh data dari informan.

2. Wawancara

Wawancara telah menjadi ciri khas dari budaya sebagai cara untuk melakukan mediasi. Wawancara adalah sebuah negosiasi yang tertulis yang menempatkan kekuatan, jenis, ras dan potongan kelas. Penulis menggunakan wawancara untuk teknik pengumpulan data dikarenakan wawancara lebih memudahkan peneliti mencari informasi yang nantinya diperoleh dari informan.

3. Dokumentasi

Dokumentasi yakni mengumpulkan dokumen-dokumen kualitatif (seperti koran, makalah, laporan kantor) ataupun dokumen pribadi (seperti jurnal pribadi, buku harian, surat dan *email*). Kategori terakhir dari data kualitatif adalah berupa audio dan visual. Data ini bisa

berupa foto, *videotape*, atau segala jenis suara ataupun bunyi.

Dokumentasi yang digunakan dalam penelitian adalah data-data yang menyangkut tentang masalah penelitian, kamera untuk mengambil foto dan alat perekam untuk merekam dalam proses wawancara.

Teknik Pemeriksaan Keabsahan Data

Validitas merupakan pemeriksaan terhadap akurasi hasil penelitian melalui prosedur-prosedur tertentu, sementara reliabilitas kualitatif menunjukkan bahwa pendekatan yang digunakan peneliti konsisten jika diterapkan oleh peneliti lain dalam proyek yang berbeda. Pemeriksaan keabsahan data menggunakan cara triangulasi untuk melakukan uji kredibilitas. Triangulasi adalah validasi silang kualitatif. Menilai data sesuai dengan konvergensi beberapa sumber data atau beberapa teknik pengumpulan data. Dengan demikian terdapat triangulasi sumber, triangulasi teknik pengumpulan data, dan waktu.

Teknik Analisis Data

Teknik analisis data terbagi menjadi 3 (tiga) jenis:

1. Reduksi Data, yaitu meringkas dan memilih potongan data dan informasi penting yang relevan dan mendukung objek studi yang membuang barang yang tidak perlu.
2. Penyajian Data, hasil penelitian yang dikumpulkan akan dipaparkan dari uraian singkat, tabel, grafik, hubungan antar kategori, *flowchart* dan sejenisnya.
3. Penarikan Kesimpulan, yaitu penyajian awal yang masih bersifat sementara dan akan berubah jika tidak ditemukan bukti kuat dan mendukung tahap pengumpulan data selanjutnya. Tetapi jika kesimpulan yang diajukan pada tahap awal, didukung oleh bukti yang valid dan konsisten saat penelitian kembali di lapangan untuk mengumpulkan data, kesimpulan tersebut mengemukakan kesimpulan yang dapat dipercaya.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Kinerja Dinas Pariwisata dalam Penyusunan Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) Kabupaten Minahasa

Selatan dengan menggunakan teori kinerja organisasi dapat dilihat dalam 6 (enam) indikator yaitu kualitas kerja, kerjasama dengan orang lain dalam bekerja, ketepatan waktu, komitmen kerja, karakteristik sumber daya, dan karakteristik manajemen.

Berdasarkan data dan hasil penelitian, pada dasarnya proses penyusunan LAKIP mengikuti tahapan sesuai dengan ketentuan yang ada, mulai dari permintaan data, pengumpulan data dan pengolahan data, tetapi proses penyusunan LAKIP belum sesuai target yang ditetapkan masih terjadi. Hal ini lebih disebabkan kurang/tidak tersedianya data yang dibutuhkan/diminta, akibatnya masih banyak data yang dimasukkan ke Bagian Organisasi yang belum sesuai dengan format permintaan. Apalagi jika data yang diminta tidak sesuai dengan tupoksi penyusun di dinas akibatnya data yang dimasukkan asal-asalan, bahkan ada bidang yang tidak dimasukkan sama sekali. Sebagai contoh jika dari Bagian Organisasi meminta Daftar Realisasi Anggaran teknis yang dimiliki dinas, masih banyak yang memasukkan Realisasi Anggaran administrasi, akibatnya laporan ini harus dikembalikan karena tidak bisa dipakai. Padahal salah satu fungsi LAKIP adalah sebagai bahan evaluasi dan akuntabilitas kinerja Pemerintah Daerah oleh Pemerintah Pusat. Jika data yang diberikan salah, maka Pemerintah Pusat juga pasti akan salah dalam mengambil kebijakan.

Kesalahan pemasukan data lebih banyak disebabkan karena ketidakpahaman penyusun terhadap data yang diminta dan kurangnya komunikasi antara pimpinan bagian/bidang dengan penyusunan pihak terkait. Oleh karena itu perlu meningkatkan komunikasi antara penyusun dengan Bagian Organisasi agar tidak terjadi kesalahan dalam pemasukan data. Komunikasi merupakan salah satu unsur yang menentukan keberhasilan suatu organisasi.

Menurut Silalahi (2011), komunikasi merupakan proses yang menghubungkan berbagai komponen dari organisasi secara bersama baik secara vertikal maupun horizontal dan diagonal. Menurut Leonard D. White dalam Syafiie dan Welasari (2015), koordinasi adalah penyesuaian diri dari masing-masing bagian, dan usaha menggerakkan serta mengoperasikan bagian-bagian pada waktu yang cocok, sehingga dengan demikian masing-masing bagian dapat memberikan sumbangan terbanyak pada

keseluruhan hasil. Lebih lanjut George Terry dalam Syafiie dan Welasari (2015) menegaskan bahwa unsur-unsur koordinasi adalah usaha sinkronisasi yang teratur, pengaturan waktu yang dipimpin, harmonis, dan tujuan yang ditetapkan. Hal ini mengandung arti bahwa dengan koordinasi, maka akan ada penyesuaian kerjasama antar bidang terkait sehingga memiliki kesamaan fungsi dan pandangan terkait dengan pekerjaan yang harus diselesaikan sehingga harmonisasi hubungan antar pimpinan, bagian serta petugas dapat tercipta bagi tercapainya tujuan.

Pada satu sisi ada juga kesalahan yang sebenarnya sudah diketahui oleh penyusun, tapi masih bersikap masa bodoh karena sudah dikejar waktu. Sehingga apa yang sudah dimasukkan ke Bagian Organisasi dengan alasan nanti bisa diperbaiki kalau terdapat kesalahan. Kesalahan pemasukan data ini, bukan hanya pada saat memasukan data mentah, tapi juga pada saat pengolahan data. Banyak Dinas yang dengan langsung memasukan data mentah tanpa mengolahnya lebih dahulu, sehingga menyulitkan penyusunan di bagian organisasi.

Keadaan tersebut menunjukkan kurangnya komitmen terhadap tugas dan tanggung jawab yang diemban. Padahal yang diharapkan dalam organisasi adalah seorang pegawai memiliki kemampuan bekerja dan berusaha dengan teliti, cermat dan tidak menunda pekerjaan, karena sebaik apapun Standar Operasional Prosedur (SOP) yang ditetapkan oleh instansi tetapi tanpa adanya komitmen, maka pekerjaan tersebut tidak akan terlaksana sebagaimana yang diharapkan.

Data memiliki fungsi yang sangat penting dan menentukan bagi kinerja instansi pemerintah. Data dijadikan sebagai sumber informasi bahkan menjadi komponen utama bagi kelancaran kerja instansi pemerintah karena dengan data maka keputusan dapat diambil. Ketersediaan data akan sangat menentukan kinerja penyelenggaraan pemerintahan, utamanya ketika adanya permintaan data dalam rangka penyusunan LAKIP.

Penyusunan LAKIP tingkat Kabupaten berasal dari seluruh daerah, namun jika masih harus mengolah semua data yang masuk tentu akan memakan waktu yang lama dan tenaga yang banyak sebab pengolahan data mulai dari tingkat paling bawah sangat penting. Jogiyanto (2005),

menjelaskan bahwa pengolahan data adalah manipulasi dari data ke dalam bentuk yang lebih berguna dan lebih berarti, berupa suatu informasi. Dengan adanya pengolahan data sejak awal, akan membuat distribusi beban kerja menjadi lebih merata dan tidak hanya terpusat di Bagian Organisasi yang tentunya dapat mempercepat proses penyusunan LAKIP.

Tidak bisa dipungkiri, walaupun data yang diminta sudah sesuai dengan tupoksi, namun masih terdapat beberapa data yang masih harus dikumpulkan dari luar kantor bahkan sampai ke kecamatan, hal ini berakibat penyusunan LAKIP menjadi lambat, seperti sudah menjadi rahasia umum bahwa banyak kantor kecamatan di Minahasa Selatan administrasinya belum tersusun dengan baik, kebanyakan pengumpulan data hanya dilakukan ketika ada permintaan, dan belum ada laporan rutin yang menyajikan seluruh aspek pembangunan di kecamatan. Hal ini diperparah lagi dengan belum diolahnya data yang diminta pada kecamatan. Staf kecamatan kebanyakan memasukan data mentah hasil dari lapangan, padahal pengolahan data ini membutuhkan sumber daya yang tidak sedikit. Untuk kelancaran penyusunan data di waktu mendatang, sebaiknya diseluruh kecamatan sudah menyediakan data-data yang selalu diminta, bukan hanya untuk penyusunan LAKIP tapi juga untuk kepentingan laporan-laporan lain.

Jika dikaitkan dengan penyebab adanya data yang salah walaupun sudah diketahui oleh penyusun, dengan alasan sudah dikejar waktu, maka salah satu permasalahan yang timbul adalah terlalu singkatnya waktu yang diberikan untuk penyusunan LAKIP. Selama ini tenggang waktu yang diberikan oleh Bagian Organisasi adalah selama satu minggu, sebagaimana tercantum dalam SOP penyusunan LAKIP.

Sebagian besar penyusun yang merasa waktu ini terlalu singkat, karena banyak data yang dikumpulkan dari luar kantor bahkan sampai di kecamatan. Beberapa menganggap dua minggu adalah waktu yang tepat untuk menyusun LAKIP, sementara yang lainnya meminta waktu satu bulan. Bagian Organisasi sendiri mulai meminta data pada minggu ke tiga bulan Januari dengan asumsi bahwa pada saat itu kegiatan perkantoran sudah berjalan dengan efisien selepas libur natal dan tahun baru. Jika waktu yang diberikan untuk penyusunan di perangkat daerah diberikan selama

satu bulan, maka data akan masuk pada minggu ke tiga bulan Februari, jika pengolahan data memakan waktu satu bulan dan kegiatan reviu oleh inpekstorat memakan waktu dua minggu, maka dipastikan penyerahan LAKIP kepada Gubernur akan terlambat. Untuk itu tenggang waktu yang paling baik adalah selama dua minggu, sehingga masih cukup waktu untuk mengolah dan mereviu LAKIP sebelum diserahkan ke Gubernur. Alternatif lain untuk memberikan waktu yang cukup kepada penyusun data di bagian adalah dengan memajukan waktu permintaan data menjadi minggu ke dua bulan Januari.

Pada dasarnya waktu yang ditetapkan seminggu untuk penyusunan LAKIP dapat terealisasi apabila keseluruhan data yang dibutuhkan telah tersedia, permasalahannya ketika ada permintaan data pada masing-masing bagian, data belum tersedia, sehingga membutuhkan waktu yang panjang untuk mempersiapkan dan mengumpulkan data yang dimaksud. Hal ini menunjukkan bahwa manajemen waktu tidak diberlakukan. Manajemen waktu merupakan proses pengendalian waktu berdasarkan rangkaian kegiatan yang telah direncanakan berdasarkan pertimbangan yang matang terkait dengan kemungkinan yang terjadi dikemudian hari.

Waktu yang tersedia perlu dikelola dengan baik, tepat dan efisien berdasarkan kebutuhan, hanya saja banyak orang yang kurang mampu menggunakan waktu dengan efektif dan efisien, bahkan lalai. Hal ini juga dapat disebabkan karena tidak ada manajemen waktu yang dijadikan panduan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan, sehingga menyulitkan untuk meningkatkan kinerja. Namun demikian manajemen waktu perlu juga didukung dengan keterampilan, alat dan teknik untuk mengatur waktu penyelesaian tugas pekerjaan.

LAKIP merupakan dasar untuk melakukan evaluasi terhadap akuntabilitas kinerja pemerintah daerah dan penilaian serta perumusan kebijakan. Untuk pelaksanaan evaluasi atas laporan LAKIP dilakukan secara berjenjang, mulai dari inspektorat kabupaten hingga tingkat provinsi yang dilaksanakan bersama Biro Organisasi sampai dengan evaluasi yang dilakukan oleh Pemerintah melalui Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Refomasi Birokrasi Republik Indonesia. Evaluasi adalah suatu upaya

mengukur secara objektif terhadap pencapaian hasil yang telah dirancang dari suatu aktivitas atau program yang telah dilaksanakan sebelumnya, yang mana hasil penilaian yang dilakukan menjadi umpan balik bagi aktivitas perencanaan baru yang akan dilakukan berkenaan dengan aktivitas yang sama di masa depan. Evaluasi tidak hanya menghasilkan kesimpulan mengenai seberapa jauh masalah telah terselesaikan, tetapi juga menyumbang pada klarifikasi dan kritik terhadap nilai-nilai yang mendasari kebijakan, membantu dalam penyesuaian dan perumusan kembali masalah (Dunn, 1998). Dalam melaksanakan evaluasi, pihak evaluator memiliki data pembanding untuk melihat apakah laporan yang disajikan pemerintah daerah sudah sesuai atau belum. Pada saat evaluasi ini, sering ditemukan data yang disajikan masih salah atau tidak masuk akal dalam penyajian, misalnya data kunjungan wisatawan dengan objek wisata, sehingga dapat dipastikan terdapat salah satu data yang tidak sesuai dengan kenyataan yang sebenarnya. Data-data seperti ini sangat menyulitkan Bagian Organisasi karena harus mengumpulkan dan membandingkan data dari dua sumber data yang berbeda, dengan waktu evaluasi yang biasanya hanya satu minggu, tentu sangat sulit untuk dikerjakan, terlebih jika data yang salah banyak jumlahnya. Hal yang sering terjadi pada Bagian Organisasi harus lembur sampai pagi untuk mengolah dan mensinkronkan data dari beberapa sumber, karenanya sangat diperlukan integritas dari penyusun LAKIP Dinas terlebih khusus Dinas Pariwisata agar memberi data yang sesuai kenyataan di lapangan.

Pada saat sekarang perkembangan ilmu dan teknologi sangat pesat dan jika tidak diikuti maka kita akan tertinggal. Pentingnya ketersediaan waktu dan sumberdaya yang cukup memadai untuk mengimplemetasikan suatu kebijakan. Kualitas sumber daya manusia berkaitan dengan keterampilan, dedikasi, profesionalitas, dan kompetensi di bidangnya, sedangkan kuantitas berkaitan dengan jumlah sumber daya manusia apakah sudah cukup untuk melingkupi seluruh kelompok sasaran. Pemanfaatan teknologi untuk membantu pekerjaan penyusunan LAKIP, mutlak dilakukan agar dapat menambah efektivitas penyusunan laporan. Penggunaan komputer, sudah menjadi hal yang wajib dilakukan oleh seluruh penyusun LAKIP, namun kenyataannya

masih ada penyusun LAKIP yang belum menguasai penggunaan komputer, terutama aplikasi *Microsoft Excel* yang selalu digunakan untuk pengolahan data. Bahkan untuk aturan pengetikan angka, masih banyak yang salah. Oleh karena itu sangat penting agar kedepannya perlu dimasukan persyaratan menguasai penggunaan komputer untuk penerimaan pegawai PNS ataupun THL di lingkungan Pemerintah Kabupaten Minahasa Selatan.

Sudah menjadi permasalahan klasik di hampir seluruh kantor pemerintah, tentang kurangnya staf PNS yang membantu pekerjaan, sehingga banyak kantor yang mengangkat THL untuk membantu pekerjaan PNS, namun sering ditemui banyak THL yang diangkat atas dasar nepotisme dan tidak sesuai dengan kualifikasi pekerjaan yang sebenarnya. Akibatnya banyak THL yang menjadi besar kepala karena merasa dilindungi oleh pihak yang memasukkannya menjadi THL, sehingga ketika diminta bantuan oleh penyusun LAKIP, banyak yang sering mengabaikan, dan walaupun ada, THL ini tidak bisa diharapkan kinerjanya karena memang tidak sesuai dengan kualifikasi pekerjaan. Kedepannya pengangkatan THL sebaiknya disesuaikan dengan kebutuhan dan harus dilakukan tes kompetensi agar yang lulus menjadi THL benar-benar mempunyai kualifikasi yang mumpuni.

Sebagai penyusun LAKIP tentunya yang bersangkutan menguasai apa isi dari laporan tersebut. Sehingga jika diperlukan konfirmasi, penyusun LAKIP akan lebih cepat mengerti dan memberikan jawaban terhadap permasalahan yang ada. Tapi banyak dari penyusun LAKIP saat akan membawa laporan hanya menugaskan pihak lain untuk membawa laporan tersebut ke Bagian Organisasi, padahal saat laporan tersebut masuk akan langsung diperiksa dan dievaluasi, sehingga ketika ada yang perlu dikonfirmasi akan menyulitkan Bagian Organisasi karena yang membawa laporan tidak tahu apa-apa. Selain itu jika ada yang kekeliruan dan kemudian dijelaskan kepada yang membawa laporan, belum tentu pihak yang membawa laporan tersebut mampu untuk menjelaskan hal yang diminta kepada penyusun LAKIP di Dinas, akhirnya perbaikan laporan yang sebetulnya hanya perlu dilakukan satu kali menjadi harus berkali-kali, dan hal ini tentu akan sangat mengganggu konsentrasi dari tim penyusun di Bagian Organisasi.

Pada bagian akhir fokus permasalahan ini disampaikan faktor yang mempengaruhi proses penyusunan LAKIP, yaitu belum dilakukannya penilaian atas hasil kerja, baik oleh atasan langsung maupun oleh Bupati. Sebagai Kepala Daerah maka Bupati mempunyai hak untuk mengangkat dan memberhentikan jabatan seseorang. Pengangkatan dan pemberhentian ini akan sangat mempengaruhi kedudukan dan tingkat pendapatan dari seseorang. Dengan kinerja yang baik maka akan mendapatkan penilaian yang baik yang akhirnya akan menempatkan seseorang pada jabatan yang lebih baik. Menurut Hasibuan (2012), penilaian kinerja adalah aktivitas bagi para manajer untuk melakukan evaluasi terhadap tingkah laku berprestasi para karyawan yang dilanjutkan dengan menentukan kebijaksanaan kedepannya. Hal yang berkaitan dengan penilaian kinerja seperti penilaian loyalitas, kejujuran, *leadership*, *teamwork*, dedikasi dan partisipasi. Adapun manfaat penilaian kinerja yaitu:

1. Memberikan informasi mengenai hasil yang diinginkan dari suatu pekerjaan.
2. Mencegah adanya kesalahan komunikasi terkait kualitas kerja yang diharapkan.
3. Menciptakan peningkatan produktivitas pegawai dikarenakan adanya *feedback* atau *reward* bagi pegawai yang berprestasi.
4. Menghargai setiap kontribusi.
5. Menciptakan komunikasi dua arah antara atasan dan bawahan.

Jika dikaitkan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Nurtesha (2013), dalam penelitiannya yang berjudul Analisis Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintahan Dinas Kebudayaan, Pariwisata, Pemuda dan Olahraga Tahun 2013 oleh Pemerintah Kabupaten Kubu Raya, maka yang membedakan penelitian ini dengan penelitian terdahulu adalah perbedaan tempat penelitian, perbedaan waktu untuk melakukan penelitian, dan perbedaan narasumber, yang tentunya dengan informan yang berbeda, pasti berbeda pula cara pikir dan sudut pandangnya. Inti dari permasalahan penelitian terdahulu adalah belum digunakan sepenuhnya peraturan tentang penyusunan LAKIP yang telah diperbaharui dengan Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2006 tentang Pelaporan Keuangan dan Kinerja Instansi Pemerintah tapi masih juga menggunakan Peraturan Pemerintah Nomor 108 Tahun 2001 tentang tata cara pertanggungjawaban

kepala daerah. Masalah yang dihadapi dalam Penyusunan LAKIP di Kabupaten Kubu Raya adalah masih terdapat laporan yang disajikan dalam LAKIP terpisah dengan laporan keuangan, belum terintegrasi dengan laporan keuangan, tingkat keberhasilan penyusunan LAKIP yang belum maksimal, dan OPD yang menyerahkan laporan yang belum diolah, dan laporan dengan data yang kurang lengkap, sedangkan inti dari permasalahan penelitian ini, adalah bagaimana proses penyusunan LAKIP di Dinas Pariwisata Kabupaten Minahasa Selatan yang belum sesuai target yang ditetapkan. Hal ini dipengaruhi oleh banyak faktor, seperti banyak data yang salah dikarenakan penyusun LAKIP bagian yang belum paham, waktu penyusunan terlalu pendek, kurangnya staf, LAKIP tidak menjadi prioritas, staf yang tidak menguasai IT, dan data yang berasal dari luar kantor, penyusun data yang tidak membawa langsung data LAKIP, sehingga sangat sulit melakukan koordinasi dan konfirmasi atas data yang dimasukan. Kemudian terdapat juga beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja penyusunan LAKIP, seperti pemberian penghargaan berupa honor ataupun kenaikan jabatan, kerjasama tim, SDM penyusun, perlengkapan kantor, rasa tanggung jawab terhadap pekerjaan (komitmen kerja), penilaian atas hasil kerja baik oleh atasan langsung maupun oleh Bupati.

Sedangkan yang menjadi persamaan antara penelitian ini dan penelitian terdahulu adalah mengambil permasalahan yang sama tentang akuntabilitas LAKIP, khususnya pada proses penyusunan laporan, dan menggunakan metode penelitian kualitatif.

Berdasarkan data dan hasil penelitian menunjukkan bahwa proses penyusunan LAKIP di Dinas Pariwisata Kabupaten Minahasa Selatan terhadap LAKIP Kabupaten Minahasa Selatan belum terlaksana sesuai target yang ditetapkan. Walaupun tahapan dalam penyusunan LAKIP dilaksanakan mulai dari penyelenggaraan rapat koordinasi persiapan, penyiapan data kinerja dan data pendukung LAKIP setiap bidang/bagian, pengumpulan data kinerja dan data pendukung dari bidang/bagian, reviu LAKIP oleh Inspektorat Daerah sampai pada penyusunan dokumen LAKIP. Tetapi karena data tidak/belum tersedia pada dinas menyebabkan waktu penyusunan menjadi terkendala. Hal ini lebih diakibatkan

karena tidak/kurang tersedianya data yang dibutuhkan sesuai format pada masing-masing bagian sehingga berakibat pada pengumpulan data yang tidak sesuai target dan berdampak pada perampungan dokumen LAKIP, padahal data harus dipersiapkan sejak awal terutama setelah tahun anggaran berakhir. Masa waktu tiga bulan mulai dari bulan Januari sampai dengan 31 Maret tidak digunakan secara efektif dan efisien. Hal ini mengakibatkan kemoloran waktu penyelesaian LAKIP untuk itu diperlukan komitmen yang kuat dari seluruh personil yang terlibat dalam penyusunan LAKIP, agar penyusunan LAKIP bisa selesai sesuai dengan yang diharapkan.

Jika melihat proses penyusunan LAKIP di atas, terlihat cukup sederhana untuk dilaksanakan, namun pada pelaksanaannya terdapat banyak faktor yang menghambat, sehingga hasil yang diharapkan tidak bisa maksimal. Dalam penyusunan LAKIP, permasalahan yang muncul terkait dengan sumber daya adalah sumber daya manusia yang kurang memadai, baik dari segi latar belakang pendidikan, jumlah personil maupun kompetensi karena belum pernah mengikuti bimbingan teknis dan pelatihan penyusunan LAKIP. Kemudian terdapat permasalahan lain yaitu kurangnya koordinasi antara penyusun LAKIP di tiap bagian dengan rekan kantor yang lain, penyusun seringkali bekerja sendiri. Koordinasi hanya dilakukan pada akhir penyusunan, saat akan menandatangani berkas. Akibatnya jika data yang diolah salah, maka akan terjadi pengulangan pekerjaan, yang mana hal ini sebetulnya tidak perlu dilakukan jika sudah dikoordinasikan sejak awal. Koordinasi sendiri menurut Handoko (2011), adalah proses pengintegrasian tujuan-tujuan dan kegiatan-kegiatan pada satuan-satuan yang terpisah (departemen atau bidang-bidang fungsional) suatu organisasi untuk mencapai tujuan organisasi secara efisien.

Sedangkan tujuan dari koordinasi sendiri yaitu:

1. Sebagai pencegah konflik dan kontradiksi
2. Sebagai pencegah persaingan yang tidak sehat
3. Sebagai pencegah pemborosan
4. Sebagai pencegah kekosongan ruang dan waktu,
5. Sebagai pencegah adanya perbedaan pendekatan dan pelaksanaan.

Masalah koordinasi dapat disebabkan oleh beberapa faktor, diantaranya Kepala Dinas yang sering melaksanakan tugas luar, Kepala Dinas yang kurang peduli dengan penyusunan LAKIP atau juga Kepala Dinas yang tidak paham tentang pentingnya LAKIP. Demikian juga dengan ketidakpedulian rekan yang ada di kantor. Banyak ditemui bahwa ada pegawai yang hanya bekerja jika pekerjaan tersebut menghasilkan tambahan uang, jika tidak maka tidak akan membantu penyusunan LAKIP, walaupun membantu lebih dikarenakan saat itu tidak ada pekerjaan lain untuk dilakukan.

Untuk hambatan mengenai masih banyak atasan yang memberikan perintah tanpa melakukan monitoring terhadap apa yang diperintahkan dan tidak adanya penilaian atasan. Jika pimpinan selalu melakukan monitoring atas kinerja bawahannya, maka dipastikan hasil kerja bawahan akan sesuai dengan keinginan atasan. Berhasil atau tidaknya suatu pekerjaan yang dikerjakan oleh bawahan, maka atasan wajib memberikan penilaian atas hasil kerja bawahan, terlepas dari baik atau buruknya pekerjaan bawahan. Dengan melakukan penilaian atas kinerja bawahan maka akan menimbulkan kepedulian bawahan atas pekerjaannya karena merasa diperhatikan.

Standar operasional prosedur (SOP) merupakan perkembangan dari tuntutan internal akan kepastian waktu, sumber daya serta kebutuhan penyeragaman dalam organisasi kerja yang kompleks dan luas. Menurut Permenpan No.PER/21/M-PAN/11/2008, Tentang Pedoman Penyusunan Standar Operational Prosedur (SOP) Administrasi Pemerintahan menyebutkan bahwa SOP mempunyai manfaat bagi organisasi yaitu:

1. Sebagai standarisasi cara yang dilakukan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan khusus, mengurangi kesalahan dan kelalaian.
2. SOP membantu staf menjadi lebih mandiri dan tidak tergantung pada intervensi manajemen, sehingga akan mengurangi keterlibatan pimpinan dalam pelaksanaan proses sehari-hari.
3. Meningkatkan akuntabilitas dengan mendokumentasikan tanggung jawab khusus dalam melaksanakan tugas.
4. Menciptakan ukuran standar kinerja yang akan memberikan pegawai cara konkret untuk

memperbaiki kinerja serta membantu mengevaluasi usaha yang telah dilakukan.

5. Menciptakan bahan-bahan pelatihan yang dapat membantu pegawai baru untuk cepat melakukan tugasnya.
6. Menunjukkan kinerja bahwa organisasi efisien dan dikelola dengan baik.
7. Menyediakan pedoman bagi setiap pegawai di unit pelayanan dalam melaksanakan pemberian pelayanan sehari-hari.
8. Menghindari tumpang tindih pelaksanaan tugas pemberian pelayanan.
9. Membantu penelusuran terhadap kesalahan-kesalahan prosedural dalam memberikan pelayanan. Menjamin proses pelayanan tetap berjalan dalam berbagai situasi.

Penyusun LAKIP di tingkat dinas bekerja hanya berdasarkan perintah atasan dan juga pengalaman dalam penyusunan tahun sebelum, hal ini tentu akan menyulitkan penyusun juga tim penyusun di Bagian Organisasi jika sewaktu-waktu terjadi pergantian personil penyusun LAKIP di dinas. Seperti diketahui bahwa tingkat rotasi pegawai di kantor pemerintah sangat tinggi. Bukan tidak mungkin pada saat penyusunan terjadi pergantian personil dan biasanya pegawai yang dimutasikan tidak akan peduli lagi terhadap pekerjaan di kantor sebelumnya karena sudah bukan lagi tanggung jawab personil tersebut, hal ini juga akan mengakibatkan penyusunan LAKIP harus dimulai lagi dari awal, namun tidak akan terjadi jika ada SOP sudah jelas serta tugas yang telah diperinci dan ditempatkan dalam urutan yang benar adalah kunci efektivitas implementasi kebijakan.

Dalam hal penyusunan LAKIP, terjadinya fragmentasi tidak dapat dihindarkan karena harus melibatkan seluruh perangkat daerah yang ada. Sulitnya melakukan koordinasi disebabkan tidak adanya penghargaan dan sanksi terhadap para pelaksana kebijakan, bekerja hanya berdasarkan kemauan. Sanksi yang hanya berupa teguran tanpa adanya tindakan nyata seperti pencopotan jabatan ataupun pengurangan tunjangan, hanya membuat para penyusun LAKIP kurang peduli terhadap kewajiban pekerjaan. Hal ini bisa didapatkan jika pemberian penghargaan dan sanksi diberlakukan kepada para penyusun LAKIP termasuk juga atasan, karena atasan bertanggung jawab langsung atas baik buruknya kinerja bawahan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan penjabaran hasil penelitian dan pembahasan maka dapat disimpulkan beberapa hal yakni:

1. Kualitas Kerja

Proses penyusunan LAKIP di Dinas Pariwisata Kabupaten Minahasa Selatan sudah mengikuti tahapan sesuai dengan ketentuan yang ada, mulai dari permintaan data, pengumpulan data dan pengolahan data, namun hasilnya belum sesuai dengan target yang ditetapkan. Hal ini dipengaruhi oleh kurang tersedianya data yang sesuai format serta tidak adanya penilaian atas hasil kerja.

2. Kerjasama dengan orang lain dalam bekerja

Banyak penyusun LAKIP Bagian yang malas untuk melakukan konsultasi terkait permasalahan penyusunan ke Bagian Organisasi, sehingga komunikasi tidak berjalan dengan baik yang mengakibatkan informasi tidak bisa sampai kepada penerima dengan tepat. Tidak semua penyusun langsung mengerti dengan permintaan data yang dimaksud. Banyak yang bahkan tidak tahu sama sekali bagaimana mencari data yang diminta. Meskipun demikian masih adanya sifat tidak peduli untuk mencari tahu bagaimana menyelesaikan permasalahan tersebut.

3. Ketepatan Waktu

Penyusun LAKIP di tingkat perangkat daerah bekerja hanya berdasarkan perintah atasan dan juga pengalaman dalam penyusunan tahun sebelumnya. Tentu saja hal ini akan menyulitkan penyusun dan juga menyulitkan tim penyusun di Bagian Organisasi, jika sewaktu-waktu terjadi pergantian personil penyusun LAKIP di perangkat daerah. Seperti diketahui bahwa tingkat rotasi pegawai di kantor pemerintah sangat tinggi, bukan tidak mungkin pada saat penyusunan terjadi pergantian personil. Umumnya pegawai yang dimutasikan tidak akan peduli lagi terhadap pekerjaan di kantor sebelum karena sudah bukan lagi tanggung jawab yang seharusnya dikerjakan, sehingga dapat mengakibatkan penyusunan LAKIP harus dimulai lagi dari awal, namun hal ini dapat dicegah apabila terdapat SOP yang jelas pada perangkat daerah.

4. Komitmen Kerja

Adanya penandatanganan perjanjian kinerja pada dinas dan perangkat daerah dirasa belum

terlaksana dengan maksimal, padahal diharapkan mampu menjadi pemacu dinas dan perangkat daerah lainnya dalam merealisasi target dari program kegiatan yang telah ditentukan. Dinas dan perangkat daerah lainnya belum memaksimalkan dan memfokuskan anggaran terhadap program kegiatan yang menjadi fokus dalam penunjang visi dan misi Bupati.

5. Karakteristik Sumber Daya

Hambatan yang muncul berkaitan dengan masalah sumber daya manusia dan peralatan. Sumber daya mencakup sumber daya manusia, anggaran, fasilitas, informasi dan kewenangan. Jika sumber daya anggaran yang disediakan hanya sedikit, maka hasilnya menjadi tidak maksimal. Peningkatan kinerja tidak akan berhasil tanpa adanya dukungan dari sumber daya manusia yang cukup dalam kualitas dan kuantitas. Sumber daya manusia sangat berpengaruh terhadap keberhasilan kinerja, sebab tanpa sumber daya manusia yang handal, peningkatan kinerja akan berjalan lambat. Dalam penyusunan LAKIP ini permasalahan yang muncul terkait dengan sumber daya adalah sumber daya manusia yang kurang memadai, baik dari segi latar belakang pendidikan, jumlah personil maupun kompetensi.

6. Karakteristik Manajemen

Penyusunan LAKIP harus melibatkan seluruh perangkat daerah yang ada. Sulitnya melakukan koordinasi disebabkan tidak adanya penghargaan dan sanksi terhadap para pelaksana kebijakan. Bekerja hanya berdasarkan kemauan sendiri, sedangkan sanksi yang hanya berupa teguran tanpa adanya tindakan nyata seperti pencopotan jabatan ataupun pengurangan tunjangan, hanya membuat para penyusun LAKIP kurang peduli terhadap kewajiban pekerjaan. Hal ini bisa didapatkan jika pemberian penghargaan dan sanksi diberlakukan kepada para penyusun LAKIP termasuk juga atasan, karena atasan bertanggung jawab langsung terhadap baik buruknya kinerja bawahan.

Saran

1. Proses penyusunan LAKIP pada Dinas Pariwisata harus dilakukan secara sistematis dan berkesinambungan dengan cara meningkatkan koordinasi dan komunikasi, meningkatkan sumber daya pegawai dan peralatan, serta dilakukannya penilaian atas hasil kerja.

2. Pelaksanaan kinerja akan ditunjang oleh anggaran pada program kegiatan yang memadai oleh karena itu pemerataan anggaran harus terfokus pada setiap program kegiatan yang menjadi fokus pada visi dan misi Bupati agar semuanya dapat terelaisasi dengan baik dan sesuai dengan yang diharapkan.
3. Untuk mengatasi hambatan yang muncul pada proses penyusunan LAKIP, maka perlu dibuat SOP penyusunan LAKIP di setiap dinas dan meningkatkan fungsi pengawasan dari pihak yang memiliki wewenang dan kekuasaan dengan cara memberikan penghargaan dan saksi yang tegas kepada dinas dan perangkat daerah bahkan kepada pegawai.

DAFTAR PUSTAKA

- Handoko, H. 2011. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Bpfe. Yogyakarta
- Hasibuan, M. 2012. *Organisasi Dan Motivasi: Dasar Peningkatan Produktivitas*. Bumi Aksara. Jakarta
- Jogiyanto. 2005. *Analisis dan Desain Sistem Informasi*. Andi. Yogyakarta.
- Nurtesha P.B. 2013. Analisis Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintahan Dinas Kebudayaan, Pariwisata, Pemuda Dan Olahraga Kabupaten Kubu Raya. *Jurnal Akuntansi Maranata*. Program Studi Akuntansi. Fakultas Ekonomi. Universitas Kristen Maranatha.
- Silalahi, U. 2011. *Asas-Asas Manajemen*. Refika Aditama. Bandung
- Syafie, I.K, dan Welasari. 2015. *Ilmu Administrasi*. Pustaka Belajar. Yogyakarta.