

## MANAJEMEN KINERJA DINAS KEPENDUDUKAN DAN PENCATATAN SIPIL KOTA SOLOK DALAM PELAYANAN AKTA KELAHIRAN

Sukma<sup>1\*</sup>, Roni Ekha Putera<sup>2</sup>, Kusdarini<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup>Jurusan Administrasi Publik, Universitas Andalas  
email: [roniekhaputera@soc.unand.ac.id](mailto:roniekhaputera@soc.unand.ac.id)

### Abstrak

Artikel ini bertujuan untuk mendeskripsikan pelaksanaan manajemen kinerja dalam penerbitan akta kelahiran di Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Solok. Penulisan artikel ini dilatarbelakangi oleh kurangnya kesadaran masyarakat akan pentingnya administrasi kependudukan, termasuk akta kelahiran. Banyak masyarakat yang tidak memahami syarat pelayanan hingga masyarakat yang mengurus akta kelahiran hanya pada saat momen tertentu saja. Kota Solok memiliki tingkat penerbitan akta kelahiran cukup tinggi, yaitu mencapai 96,13% dari total anak berusia 0-18 tahun di Kota Solok. Kota Solok juga meraih banyak penghargaan dari berbagai kementerian untuk pelayanan penerbitan akta kelahiran mulai dari tahun 2015 dan 2016 mampu mencapai target nasional, 2017 mendapatkan penghargaan percepatan cakupan pemberian akta kelahiran secara gratis dan tahun 2019 mendapat peringkat pertama pencetakan akta kelahiran online. Keberhasilan tersebut tidak terlepas dari manajemen kinerja yang diterapkan oleh Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Solok yang menjadi fokus penelitian ini. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif, tipe penelitian deskriptif. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara dan dokumentasi. Teknik keabsahan yang digunakan adalah triangulasi sumber dengan teknik pemilihan informan adalah *purposive sampling*. Penelitian ini menggunakan teori manajemen kinerja sektor publik yang dikemukakan oleh Mahmudi. Hasil penelitian menunjukkan manajemen kinerja Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Solok dalam pelayanan akta kelahiran dilakukan dengan baik, dimulai dari tahap perencanaan kinerja, tahap pelaksanaan kinerja, tahap penilaian kinerja, *review* kinerja, dan tahap perbaikan kinerja yang dilakukan oleh Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Solok secara berkelanjutan dari tahun ke tahun. Namun dalam pelaksanaan manajemen kinerja tersebut masih memerlukan perbaikan dan peningkatan dalam penerapannya.

**Kata Kunci:** akta kelahiran, manajemen kinerja, Administrasi Kependudukan

### Abstract

This article aims to describe performance management in birth certificate service in Population and Civil Agency in Solok. this research is based on lack of awareness in the society regarding the importance of civil administration including birth certificate. This mainly caused by the terms that deemed complicated by the people, as the effect on this issue, people prefer to register the birth certificate at certain times, for example to register the child at local elementary schools. Solok is among the highest rate in birth certificate publishing in Sumatera Barat with rate reaching 96,13% of children aged between 0-18. In return, Solok achieved various awards from ministries for birth certificate service since 2015 and managed to reach national target in 2016, others achievements include awards for accelerating the reach of free birth certificate coverage in 2017 and managed to gain first rank in online birth certification publishing in 2019. This achievement is inextricably linked to the performance management practices employed by the Solok City Population and Civil Registration Service, the subject of this study. This research is done using qualitative methods descriptive research type, interview and documentation for collecting data, validity methods used here is *purposive sampling*. and use public sector performance management by Mahmudi. Results of this research shows the performance of Civil Registration Agency in birth certification service is performed brilliantly from planning, implementation, rating, review, and improvement by Solok Civil Registration Agency in continuity. However, the performance still need an room for improvement in its implementation

**Keywords:** birth certificate, performance management, Civil Administration

## PENDAHULUAN

Setiap warga negara harus mendapatkan pengakuan secara resmi dari negara akan statusnya sebagai penduduk suatu negara. Pengakuan tersebut tertuang dalam dokumen-dokumen resmi warga negara yang merupakan bagian dari administrasi kependudukan. Menurut UU Nomor 24 tahun 2013 tentang Administrasi Kependudukan, administrasi kependudukan merupakan bentuk perlindungan dan pengakuan status pribadi dan status hukum akan peristiwa kependudukan yang dialami warga negara seperti pindah domisili, kelahiran, kematian, pernikahan, hingga pengadopsian anak. Dengan adanya dokumen kependudukan masyarakat secara resmi melalui administrasi kependudukan, maka masyarakat yang bersangkutan telah tercatat secara resmi sebagai warga negara dan mendapat jaminan perlindungan dari negara sesuai dengan undang-undang yang berlaku.

Menurut Koko Mulyanto Angkat, dkk (2017) menyatakan bahwa proses administrasi kependudukan di Indonesia sangat penting karena bersentuhan langsung dengan berbagai aktivitas kehidupan masyarakat. Pergerakan perpindahan dan pertumbuhan masyarakat yang dinamis tidak diiringi dengan kesadaran masyarakat untuk melaporkan dan memperbarui dokumen administrasi kependudukan, padahal hal tersebut sangat penting bagi negara untuk menjamin status pribadi dan status hukum penduduknya. Kurangnya kesadaran masyarakat tersebut terlihat dari rendahnya proporsi penduduk yang mendaftarkan dan mencatatkan perubahan status kependudukan, hal ini menunjukkan tidak tertibnya masyarakat dalam kepemilikan dokumen kependudukan sehingga berdampak pada rendahnya kualitas data informasi kependudukan (Gatiningsih, 2015).

Administrasi kependudukan merupakan penataan dan penertiban dokumen dan data kependudukan atas peristiwa kependudukan dan pencatatan sipil serta pengelolaan informasinya dan pendayagunaan hasil tersebut untuk pelayanan publik serta sektor lainnya. Setiap peristiwa kependudukan dan pencatatan sipil yang dialami masyarakat harus tercatat oleh pemerintah yang kemudian diterbitkan dokumen resmi pencatatannya sebagai bentuk pengakuan negara atas peristiwa tersebut. Melalui penerbitan dokumen resmi kependudukan inilah masyarakat mendapatkan pengakuan dari negara atas kehadirannya.

Sumatera Barat merupakan provinsi yang masih memiliki banyak tantangan dalam pelaksanaan administrasi kependudukan, diantaranya pelayanan akta kelahiran. Tantangan pelayanan akta kelahiran di Sumatera Barat salah satunya adalah akurasi dan validitas data Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil di Kabupaten dan Kota di Sumatera Barat. Salah satu penyebab tidak validnya data kependudukan adalah budaya *marantau* masyarakat Minang. Budaya *marantau* menjadi sebab tidak tepatnya pendataan masyarakat, karena masyarakat yang merantau enggan mengurus surat pindah. Dampaknya adalah dokumen resmi kependudukan masyarakat yang pindah belum diperbarui dan diterbitkan akan mempersulit masyarakat itu sendiri dalam mengakses berbagai pelayanan di tempat tinggal barunya. Saat mereka melahirkan juga tidak dapat mengurus akta kelahiran anaknya, karena penerbitan akta kelahiran menggunakan asas *de jure* dimana tempat terbit akta anak harus sama dengan alamat orang tua di dokumen kependudukan mereka.

Persoalan lainnya adalah masih banyak masyarakat yang tidak mengetahui dan memahami persyaratan layanan. Banyaknya persyaratan yang harus dilengkapi untuk mengurus dokumen kependudukan membuat masyarakat yang tidak paham sering mengeluhkan pelayanan yang diberikan. Belum lagi ketika masyarakat harus mengurus persyaratan ke instansi lainnya seperti bidan atau rumah sakit, atau juga pengadilan. Sehingga muncul penilaian masyarakat bahwa pelayanan yang diberikan tidak jelas. Tantangan lainnya adalah seperti kurangnya kesadaran dan keinginan masyarakat untuk mengurus akta kelahiran yang tergambar dari adanya waktu-waktu tertentu jumlah pelayanan akta kelahiran melonjak drastis. Seperti saat penerimaan siswa baru, penerimaan pegawai baru, tes penerimaan anggota kepolisian dan lainnya (Arestu Mustika, 2017). Fenomena ini menunjukkan perilaku masyarakat yang baru mengurus dokumen akta kelahiran saat ada keperluan saja. Jika tidak ada keperluan, masyarakat juga enggan mengurusnya.

Selain rendahnya kesadaran masyarakat, ada juga faktor dari pemberi pelayanan itu sendiri, dimana waktu penyelesaian pelayanan yang diberikan Dinas bersangkutan tidak tepat

waktu (Ahmad Ramdoni, dkk, 2015). Masyarakat dibuat kecewa, sehingga muncul rasa malas untuk mengurus data administrasi kependudukan mereka. Hal seperti ini dapat menggerus kepercayaan masyarakat kepada Dinas tersebut. Permasalahan lain adalah adanya kesalahan penulisan. Baik itu nama, atau penulisan nomor data itu sendiri. Sehingga berdampak pada data masyarakat yang tidak terhubung ke pusat data nasional. Karena data yang dipegang masyarakat berbeda dengan yang disimpan pemerintah. Juga sering terjadi kesalahan aparat saat menulis data masyarakat di dokumen yang dicetak, seperti nama, alamat, atau tempat dan tanggal lahir. Hal tersebut sering terjadi saat meng-*input* data. Sehingga sering muncul protes dari masyarakat atas kesalahan tersebut (Nopen Simamora, 2014).

Kota Solok merupakan salah satu kota di Sumatera Barat dengan pencapaian kinerja di bidang pendataan administrasi kependudukan yang cukup baik, khususnya akta kelahiran. Kota Solok mampu mencapai target nasional cakupan kepemilikan akta kelahiran lebih cepat dari batas waktu yang ditentukan oleh Kementerian Dalam Negeri pada Tahun 2015 dan 2016. Prestasi tersebut membuat Kota Solok dipilih sebagai pelaksana pertama sekaligus *pilot project* program penerapan KIA (Kartu Identitas Anak) pada Tahun 2016. Pada Tahun 2017, Kota Solok juga mendapat penghargaan kategori madya dalam bidang percepatan cakupan pemberian akta kelahiran anak gratis dari Kementerian Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak. Pada akhir Tahun 2019, Kota Solok meraih peringkat pertama dalam pelaksanaan pencetakan akta kelahiran secara online terbanyak se-Indonesia.

Salah satunya adalah peningkatan capaian kinerja Penerbitan akta kelahiran yang dilakukan oleh Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Solok pada tahun 2017 penerbitan akta kelahiran mencapai 106,77% dari target yang ditetapkan, dan pada tahun 2018 mencapai 109,32% dari target yang telah ditetapkan. Untuk tahun 2019 Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Solok sendiri telah menerbitkan sebanyak 2.556 akta kelahiran. Dalam mencapai prestasi kerja dan target kinerja serta percepatan penerbitan akta kelahiran tak terlepas dari proses manajemen kinerja yang dilakukan Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Solok.

Manajemen kinerja sangat dibutuhkan untuk mengendalikan kinerja organisasi. Terutama mengendalikan kinerja individu aparat untuk menunjang kinerja organisasi atau dinas. Salah satu kelemahan organisasi sektor publik terletak pada sumber daya manusia, baik dalam masalah kualitas maupun kuantitas, sehingga pelayanan yang diberikan belum sesuai standar, walaupun ada beberapa yang sudah baik (Ria Ariany dan Roni Ekha Putera, 2013). Begitu juga dengan Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Solok. Ada kendala kekurangan admin di dinas, walaupun sudah diminta ke BKPSDM Kota Solok, tapi dalam waktu tiga bulan masih belum diberi. Juga ada kendala lain terkait gedung yang masih menumpang di kesekretariatan Kota Solok, sehingga beberapa fasilitas untuk masyarakat belum bisa dipenuhi.

Menurut Teni Listiani (2011) pelaksanaan manajemen kinerja sendiri sangat dipengaruhi oleh faktor-faktor sumber daya manusia dan lingkungan kerja. Kemampuan organisasi dalam mengelola faktor-faktor tersebut dapat meningkatkan kinerja individu, kelompok dan organisasi. Dinas Kependudukan Kota Solok mampu meraih prestasi dalam pelayanan akta kelahiran sejak tahun 2015. Manajemen kinerja dalam mengelola sumber daya dan lingkungan kerja sangat berperan dalam menunjang prestasi yang didapatkan tersebut. Agar target kinerja yang ditetapkan dapat dipenuhi setiap tahunnya.

Khairunnisa, dan Sufyarman Marsidin (2019) menyatakan bahwa dalam manajemen kinerja juga sangat dibutuhkan kerjasama antara aparat dengan aparat sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai. Hubungan antara aparat dengan aparat, serta aparat dengan pimpinan. Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Solok dalam bekerja sangat memperhatikan kerjasama aparturnya. Dimana aparat teknis di satu bidang harus bisa bekerja sama dengan aparat teknis bidang lainnya. Terutama saat ada program kerja ke lapangan. Kerjasama aparat teknis dan pimpinan juga dijalankan, memahami porsi kerja masing-masing dalam menjalankan tugas untuk mencapai kinerja sesuai dengan perencanaan kinerja yang disusun.

Manajemen kinerja sektor publik dapat meminimalisir kesalahan kerja yang dilakukan oleh si pemberi layanan agar layanan yang diberikan kepada masyarakat juga maksimal. Manajemen kinerja juga dapat menunjang peningkatan kinerja individu aparat dan kinerja

organisasi. Serta mendorong adanya perbaikan kinerja dari tahun ke tahun melalui proses manajemen kinerja yang dilakukan secara berkelanjutan. Proses manajemen kinerja inilah yang dilakukan oleh Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Solok sehingga berhasil meraih prestasi secara berkesinambungan khususnya dalam penerbitan akta kelahiran sejak tahun 2016. Adanya peningkatan capaian kerja setiap tahunnya juga tidak terlepas dari manajemen kinerja yang dilakukan.

## TINJAUAN PUSTAKA

Menurut Wibowo (2014) manajemen kinerja merupakan gaya manajemen dalam mengelola sumber daya yang berorientasi pada kinerja yang melakukan proses komunikasi secara terbuka dan berkelanjutan dengan menciptakan visi bersama dan pendekatan strategis serta terpadu sebagai kekuatan pendorong untuk mencapai tujuan organisasi. Manajemen kinerja merupakan sarana bagi pimpinan atau manajer untuk mengatur dan mengendalikan kinerja organisasi yang ia pimpin.

Lahirnya paradigma *New Public Management (NPM)* menyebabkan banyaknya pengadopsian praktik manajemen sektor privat pada sektor publik. Salah satu dari berbagai praktek manajemen yang diadopsi dari sektor privat ke sektor publik adalah penerapan manajemen kinerja.

Teori yang digunakan di dalam penelitian ini adalah teori manajemen kinerja sektor publik yang dikemukakan oleh Mahmudi, yaitu manajemen kinerja merupakan suatu proses sistematis yang tergambar dari tahapan-tahapan yang dilakukan dalam proses manajemen kinerja tersebut (Mahmudi, 2015). Tahapan-tahapan manajemen kinerja pada sektor publik yaitu tahap perencanaan kinerja, tahap pelaksanaan kinerja, tahap penilaian kinerja, tahap *review* kinerja, dan tahap perbaikan kinerja.

Perencanaan kinerja dilakukan pada keseluruhan proses, organisasi harus menetapkan kriteria kerja, target kinerja, dan indikator kinerja sebagai bentuk kontrak kinerja atau komitmen kinerja (Mahmudi, 2015). Pada tahap pelaksanaan kinerja, manajer bertanggung jawab untuk melakukan pengorganisasian, pengkoordinasian, pengendalian, pendelegasian, dan pengarahan serta pemberian umpan balik (*feedback*) atas kinerja bawahan. Selain itu, pada tahap pelaksanaan juga memungkinkan terjadinya perubahan lingkungan sehingga perencanaan tidak lagi relevan. Manajer juga dapat melakukan revisi atas rencana, tujuan dan strategi untuk merespon perubahan tersebut (Mahmudi, 2015).

Penilaian kinerja yang berhasil menurut Allen terletak pada beberapa dasar utama yaitu *timing* (penilaian kinerja diatur oleh kalender), *clarity* (jelas tentang apa pekerjaan itu), dan *consistency* (mengikat langsung *mission statement* dan nilai-nilai organisasi) (Wibowo, 2014). *Review* kinerja merupakan kegiatan pertemuan antara pimpinan bawahan untuk membahas hasil yang telah dicapai dan faktor-faktor kinerja yang mendukung pencapaian prestasi serta identifikasi permasalahan dalam pelaksanaan kinerja (Mahmudi, 2015). Perbaikan kinerja atau tahap pembaruan dan pengontrakkan ulang merupakan tahap untuk merevisi tahap pertama (Mahmudi, 2015).. Proses ini dapat dilakukan setelah diketahui kondisi kinerja saat ini, serta seperti apa kondisi kerja yang diharapkan di masa depan, apabila terdapat kesenjangan, dilakukan analisis tentang apa yang menjadi masalahnya, dan mengapa hal tersebut terjadi, dan selanjutnya mencari solusi dan kemampuan yang diperlukan serta orang yang terlibat untuk perbaikan kinerja, sebelum akhirnya ditindak lanjuti (Wibowo, 2014).

## METODE PENELITIAN

Metode pada penelitian ini adalah metode penelitian kualitatif dengan tipe deskriptif. Unit analisis dalam penelitian ini adalah lembaga, yaitu Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Solok. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan cara wawancara dan dokumentasi. Teknik pemilihan informan adalah *purposive sampling*. Teknik analisis data dilakukan dengan model alir yang diperkenalkan oleh Miles huberman, yaitu reduksi data, penyajian data dan penarikan

kesimpulan (Matthew B. Miles dan A. Michael Huberman, 1992). Teknik keabsahan data yaitu triangulasi sumber. Dalam penelitian ini, peneliti berperan murni sebagai peneliti.

Adapun informan dari penelitian ini adalah PLT Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Solok, Subbag program, Subbag umum dan kepegawaian, kepala bidang administrasi kependudukan, kepala seksi pelayanan dan pencatatan sipil serta aparatur teknis pelayanan akta kelahiran. Dengan informan triangulasi klinik bersalin yang bekerjasama dengan Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Solok dalam penerbitan akta kelahiran.

Dokumen-dokumen yang menjadi acuan dalam penelitian ini adalah Undang-Undang nomor 23 tahun 2006 dan perubahannya pada Undang-Undang nomor 24 tahun 2013 tentang administrasi kependudukan. Perpres nomor 25 Tahun 2008 tentang Persyaratan dan tata cara pendaftaran penduduk dan pencatatan sipil. Perwako Solok nomor 56 tahun 2016 tentang tugas dan fungsi Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Solok. Lakip Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Solok tahun 2018 dan 2019. Laporan realisasi program/kegiatan APBD Kota Solok dengan unit kerja Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Solok, Dokumen IKU Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Solok Tahun 2019, dan dokumentasi perubahan anggaran SKPD Kota Solok Tahun 2019 dengan unit kerja Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Solok.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Pelayanan akta kelahiran di Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Solok dilakukan melalui berbagai program kerja. Mulai dari layanan di kantor Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Solok, program jemput bola ke sekolah-sekolah, hingga program kerja sama dengan berbagai Rumah sakit, Rumah sakit ibu dan anak, hingga klinik bersalin.

Program yang dilaksanakan tersebut mampu menggenjot peningkatan kepemilikan akta kelahiran di Kota Solok, melalui kerja sama antar bidang kerja, kepemilikan akta kelahiran, kartu identitas anak dan kartu keluarga dapat ditingkatkan. Pelayanan akta kelahiran di kantor Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Solok dilayani oleh 2 aparatur teknis yang dipimpin oleh seorang kepala seksi. Pelayanan yang dilaksanakan di kantor Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Solok cukup cepat, jika masyarakat datang dengan membawa semua persyaratan pembuatan akta kelahiran berupa surat keterangan lahir dari bidan, foto kopi kartu keluarga dan KTP-E orang tua, foto kopi akta nikah orang tua serta mengisi formulir yang disediakan oleh Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Solok, maka pelayanan pembuatan akta kelahiran dapat diselesaikan dalam waktu 15 menit.

Program lainnya dalam menggenjot kepemilikan akta kelahiran di Kota Solok adalah inovasi Langkok (lahir pulang ok). Program ini merupakan kerja sama antara Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Solok dengan Rumah Sakit, RSIA, Klinik bersalin dan bidan-bidan. Program Langkok dilaksanakan melalui sistem kerja sama, dimana pihak yang diajak kerja sama oleh Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Solok menugaskan salah satu aparatur mereka untuk melayani pembuatan akta kelahiran setiap kelahiran yang terjadi di tempat mereka. Aparatur tersebut bertugas mengumpulkan syarat penerbitan akta kelahiran dari keluarga yang melahirkan, dan kemudian melalui jadwal yang telah disusun oleh Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Solok, aparatur dari Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Solok akan menjemput syarat yang terkumpul tersebut untuk diterbitkan akta kelahiran, KIA dan kartu keluarga baru dari keluarga yang melahirkan.

Kelancaran program ini juga di dukung oleh pembiayaan dimana Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Solok memberikan insentif kepada aparatur yang ditunjuk di oleh pihak yang bekerja sama dengan Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Solok, termasuk juga anggaran biaya operasional aparatur Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Solok yang menjemput syarat-syarat tersebut dan mengantarkan kembali akta kelahiran KIA, dan kartu keluarga baru yang telah terbit. Saat ini ada 1 Rumah sakit, 2 RSIA, dan 2 klinik bersalin yang bekerjasama dengan Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Solok untuk program ini.

Program pelayanan akta kelahiran lainnya adalah program jemput bola ke sekolah-sekolah, dalam program ini, tim dari Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Solok mendatangi sekolah-sekolah untuk mendata anak-anak yang belum memiliki akta kelahiran, dan jika ditemukan, maka melalui bantuan pihak sekolah, proses penerbitan akta kelahiran tersebut dilakukan. Program ini dilakukan secara bergiliran per tiga bulan setiap tahunnya dengan program jemput bola lainnya.

## **Manajemen Kinerja Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Solok dalam Pelayanan Akta Kelahiran**

### **Perencanaan Kinerja**

Perencanaan kinerja dinilai dari tiga variabel, yaitu target kinerja, kriteria kinerja, dan Indikator kinerja. Target kinerja menjelaskan tentang akuntabilitas kinerja yang harus dipenuhi oleh *appraisee* dalam hal ini adalah tanggung jawab untuk mencapai hasil kerja, selain itu target kinerja yang hendak dicapai harus spesifik dan jelas (Mahmudi, 2015). Target kinerja yang jelas dapat menjadi ukuran kualitas kerja aparatur dalam menyelesaikan tugas yang diberikan kepada mereka. Target kinerja haruslah jelas dan spesifik, serta dipahami oleh aparatur teknis yang bekerja.

Penetapan target kinerja penerbitan akta kelahiran di Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Solok mengacu kepada target nasional yang ditetapkan oleh kementerian dalam negeri. Namun tetap di analisis dengan RKPD dinas di awal masa jabatan walikota dan kondisi keadaan penduduk di Kota Solok serta kemampuan aparatur sipil dalam mengemban tugasnya. Target ditetapkan oleh unsur pimpinan yang terlibat dalam rapat penetapan target kinerja sudah sangat spesifik dan jelas serta dapat dipahami oleh aparatur teknis yang bekerja melayani penerbitan akta kelahiran di Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Solok.

Aparatur teknis juga diberi kesempatan untuk berkoordinasi jika ada ketidakjelasan dari target yang diberikan, baik itu jumlah maupun cara mencapai target tersebut melalui kasi mereka, dalam hal penerbitan akta kelahiran ini adalah kasi pelayanan dan pencatatan sipil. Termasuk juga tentang pembiayaan program mereka di anggaran yang telah ditetapkan.

Variabel selanjutnya kriteria kinerja. Kriteria kinerja merupakan standar kinerja untuk mengevaluasi seberapa bagus aparatur teknis mencapai tujuan dan target kinerja. Kriteria kerja menjelaskan tentang standar kinerja yang akan digunakan untuk mengevaluasi seberapa bagus *appraisee* mencapai tujuan dan target kinerjanya (Mahmudi, 2015).

Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Solok dalam menentukan kriteria kinerja untuk penerbitan akta kelahiran mengacu pada standar dan tata cara pelayanan yang telah ditetapkan Presiden melalui Peraturan Presiden Nomor 25 tahun 2008 tentang Persyaratan dan Tata Cara Pendaftaran Penduduk dan Pencatatan Sipil. Kriteria kinerja penerbitan akta kelahiran di Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Solok sudah jelas dan dapat dipahami oleh aparatur teknis pelaksana pelayanan akta kelahiran. Ada dua bentuk SOP pelayanan akta kelahiran, yaitu akta kelahiran sebelum anak berusia 60 hari dan akta kelahiran setelah anak berumur 60 hari. Perbedaan tersebut mengacu kepada Undang-Undang Nomor 24 Tahun 2013 tentang Administrasi Kependudukan, dimana setiap kelahiran wajib dilaporkan paling lambat 60 hari sejak lahir. Jika terlambat, maka harus mendapatkan rekomendasi dari kepala instansi pelaksana.

Semua kasus atau masalah kendala yang muncul dari masyarakat ketika mengurus penerbitan akta kelahiran, semuanya sudah ada aturan yang mengatur. Mulai dari anak yang lahir tanpa ayah, anak temuan yang tidak diketahui siapa ayah dan ibunya, hingga anak dari nikah sirih, semuanya sudah ada aturan baku yang mengatur, sehingga aparatur teknis dapat bekerja sesuai prosedur kerja yang jelas dan dapat dipahami.

Kriteria kinerja penerbitan akta kelahiran di Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Solok sudah disusun ke dalam bentuk standar operasional kinerja (SOP) yang dibuat oleh kepala seksi pelayanan dan pencatatan sipil. Dalam SOP tersebut juga telah jelas kriteria kerja

dari aparatur, apa yang dikerjakan, pada bagian mana proses itu dilaksanakan, dan siapa yang mengerjakannya serta berapa lama dikerjakan. Aparatur dapat memahami kriteria kerjanya di SOP tersebut.

Dalam hal ini, Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Solok menyusun kriteria kinerja ke dalam bentuk standar operasional prosedur dengan tetap merujuk pada aturan yang berlaku. Serta menjadi acuan penilaian seberapa bagus kinerja aparatur teknis dalam menjalankan kriteria kinerja yang ditetapkan tersebut.

Variabel selanjutnya adalah indikator kerja. Indikator kerja merangkum program, *outcome* yang diharapkan dan masyarakat sasaran, tujuan dan indikator efektivitas, dan *output* dan indikator efisiensi (Mahmudi, 2015). Indikator kinerja yang disusun hendaknya dapat dipahami oleh aparatur teknis, agar aparatur teknis memahami tujuan dan sasaran program yang mereka jalankan sekaligus dapat mendorong aparatur teknis untuk bekerja maksimal mencapai sasaran dan tujuan program dengan tetap memperhatikan efisiensi dan efektifitas kegiatan.

Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Solok dalam penetapan indikator kinerja untuk penerbitan akta kelahiran, memfokuskan tujuan program untuk percepatan kepemilikan akta kelahiran untuk anak berusia 0-18 tahun. Sasarannya adalah masyarakat yang baru melahirkan sampai anak sekolah yang belum memiliki akta kelahiran. Indikator kinerja termasuk juga membahas tentang program pencapaian tujuan. Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Solok dalam percepatan kepemilikan akta kelahiran bagi anak berumur 0-18 tahun menjalankan program pelayanan rutin di kantor Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Solok, selain itu ada program inovasi Langkok melalui kerja sama dengan rumah sakit, rumah sakit ibu dan anak dan klinik bersalin, serta bidan-bidan yang ada di Kota Solok. Selain itu juga ada program jemput bola melalui kerja sama dengan sekolah-sekolah di Kota Solok.

Pelaksanaan program inovasi dan jemput bola cukup efektif dalam meningkatkan kepemilikan akta kelahiran di Kota Solok. Secara Efisiensi, program tersebut membutuhkan pembiayaan tambahan, namun biayanya tidak terlalu besar. Dengan pembiayaan yang tidak besar dan hasil kinerja yang efektif untuk mencapai tujuan, program inovasi Langkok dan jemput bola sudah cukup efektif dan efisien untuk mencapai tujuan percepatan penerbitan akta kelahiran.

Indikator kinerja penerbitan akta kelahiran di Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Solok sudah jelas dan dapat dipahami. Mulai dari tujuan, sasaran, dan program yang dilaksanakan. Sehingga semua aparatur dan pihak yang bekerjasama dengan Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Solok dapat bersinergi untuk menjalankannya dan memenuhi apa yang telah ditetapkan dalam target kinerja.

## **Pelaksanaan Kinerja**

Pada tahap pelaksanaan kinerja, manajer bertanggung jawab untuk melakukan pengorganisasian, pengkoordinasian, pengendalian, pendelegasian, dan pengarahan serta pemberian umpan balik (*feedback*) atas kinerja bawahan (Mahmudi, 2015)

Pengorganisasian dalam manajemen kinerja menjelaskan pengorganisasian sumber daya aparatur dalam pelaksanaan kinerja, Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Solok sebagai organisasi publik, dalam melakukan pengorganisasian secara berjenjang dari tingkatan terbawah aparatur teknis sampai tingkatan teratas kepala dinas. Aparatur teknis dalam pelayanan akta kelahiran ada dua orang yang dipimpin kepala seksi, di atasnya ada kepala bidang yang bertanggung jawab pada kepala dinas.

Dua aparatur teknis yang bekerja bergantian untuk melayani di meja pelayanan dan yang bekerja di belakang untuk proses pencetakan hingga penandatanganan berkas. Pelaksanaan program Langkok melibatkan aparatur lain di instansi yang bekerja sama dengan Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Solok, sedangkan aparatur yang bekerja untuk operasional penjemputan dokumen persyaratan ke lapangan dikerjakan secara bergantian melalui jadwal kerja yang telah ditetapkan, begitu juga dengan program jemput bola.

Aparatur yang bertugas, dalam pengorganisasiannya juga mempertimbangkan kemampuan aparatur tersebut dalam bekerja. Baik kemampuan dalam memahami kriteria kerja dan penyelesaian saat menemukan kendala dan masalah ketika memberikan pelayanan. Termasuk juga pertimbangan dari masyarakat terhadap kepuasan pelayanan dari aparatur tersebut.

Variabel selanjutnya yaitu pengkoordinasian. Pengkoordinasian dalam manajemen kinerja menjelaskan koordinasi antar aparatur baik yang memiliki tingkatan sama atau tingkatan diatas mereka. Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Solok sebagai organisasi publik, dalam melakukan pengkoordinasian dilakukan secara berjenjang dari tingkatan terbawah aparatur teknis sampai tingkatan teratas kepala dinas. Aparatur teknis bisa berkoordinasi dengan pimpinan seksi mereka jika menemukan kendala dalam pelaksanaan tugas. Begitu pun saat pelaksanaan kinerja ada yang tidak sesuai dengan target kinerja, kriteria kinerja dan indikator kinerja, mereka dapat berkoordinasi secara berjenjang dengan atasan mereka, yaitu kepala bidang.

Pengkoordinasian penerbitan akta kelahiran di Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Solok dilakukan secara berjenjang sesuai garis koordinasi dari aparatur teknis sampai unsur pimpinan dan kepala dinas. Setiap kendala yang ditemui aparatur teknis, harus dilaporkan secara berjenjang. Jalur koordinasi pertama adalah kepala seksi, jika kepala seksi tidak bisa menyelesaikannya, barulah kepala seksi berkoordinasi dengan kepala bidang, dan begitu seterusnya. Sejauh ini pelayanan penerbitan akta kelahiran di Kota Solok, semua kendala yang ditemukan masih bisa diselesaikan oleh kepala seksi.

Rekan kerjasama dalam pelayanan penerbitan akta kelahiran juga memiliki jalur koordinasi mereka dengan aparatur di kantor Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Solok untuk melaporkan kinerja maupun melaporkan kendala yang mereka temui saat melayani masyarakat. Respon setiap laporan mereka juga cepat dan segera diselesaikan oleh Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Solok.

Variabel selanjutnya adalah pengendalian. Pengendalian dalam manajemen kinerja menjelaskan pengendalian kinerja aparatur oleh pimpinan dalam menjalankan peran dan fungsi mereka. Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Solok sebagai organisasi publik, dalam melakukan pengendalian kinerja aparatur mereka juga dilakukan secara berjenjang dari tingkatan terbawah aparatur teknis sampai tingkatan teratas kepala dinas.

Pengendalian kinerja di Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Solok dilakukan oleh pimpinan seksi atau bidang mereka masing-masing. Begitu pun dengan pelayanan akta kelahiran, kepala seksi bertugas mengawasi dan mengontrol kinerja para aparatur teknis mereka agar bekerja sesuai dengan perencanaan kinerja, mengawasi agar pelayanan sesuai dengan SOP. Performa kinerja aparatur dinilai dengan banyaknya pekerjaan yang diselesaikan, dengan minimal pekerjaan diselesaikan sebanyak 25 pekerjaan dalam sebulan. Hal tersebut dilakukan untuk mengendalikan kinerja aparatur teknis.

Pimpinan instansi mengendalikan kinerja semua unsur pimpinan, kepala bidang mengendalikan kinerja kepala seksi, dan kepala seksi mengendalikan kinerja aparatur teknis. Jika dalam proses pelaksanaan kerja ada hal yang tidak sesuai dengan aturan, atau proses yang tidak sesuai dengan SOP serta target kinerja yang tidak terpenuhi, maka pimpinan tersebut dapat memberikan arahan bagi aparatur yang bekerja.

Variabel selanjutnya adalah pendelegasian. Pendelegasian dalam manajemen kinerja menjelaskan penyerahan wewenang pekerjaan untuk mengambil keputusan jika terjadi sesuatu yang berada di luar perencanaan kinerja. Pendelegasian kinerja penerbitan akta kelahiran di Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Solok dipegang oleh kepala seksi. Dalam pelayanan penerbitan akta kelahiran, setiap permasalahan yang muncul harus diselesaikan sesuai aturan yang berlaku yang diputuskan oleh kepala seksi, atau juga jika lebih berat, bisa diberikan kepada kepala bidang atau unsur pimpinan untuk penyelesaiannya. Aparatur teknis tidak memiliki wewenang untuk menyelesaikan setiap permasalahan yang mereka temui ketika bekerja. Semuanya harus sesuai keputusan atasan mereka.

Salah satunya adalah perubahan anggaran harus dilaporkan terlebih dahulu kepada kepala seksi yang kemudian diajukan kepada subbag program dan keuangan, dan diteruskan

kepada unsur pimpinan untuk diteruskan dilaporkan pada BKD sebelum mereka bisa menggeser anggaran mereka untuk program lain. Sekalipun anggaran tersebut hanya digeser dari satu program ke program lain dalam satu proses pekerjaan yang sama, dalam hal ini penerbitan akta kelahiran, semuanya harus berdasarkan persetujuan pimpinan.

Pendelegasian wewenang bagi aparatur yang bekerja terbatas. Setiap kendala yang ditemukan oleh aparatur harus dilaporkan terlebih dahulu kepada pimpinan mereka. Setiap keputusan yang diambil dalam pelayanan harus mengacu kepada kriteria dan indikator kinerja yang telah disusun. Termasuk memutuskan sesuatu saat terjadi permasalahan dalam proses pelayanan penerbitan akta kelahiran.

Variabel selanjutnya adalah pengarahan. Pengarahan dalam manajemen kinerja menjelaskan pemberian arahan dari pimpinan kepada aparatur teknis untuk menyelesaikan setiap beban kerja yang diberikan kepada mereka. Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Solok sebagai organisasi publik, tidak memberikan wewenang kepada aparatur teknis untuk memutuskan perkara di luar perencanaan kinerja mereka, melainkan harus diserahkan kepada kepala seksi untuk diputuskan oleh pimpinan.

Pengarahan dalam penerbitan akta kelahiran di Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Solok dilakukan sesuai jalur koordinasi. Dalam pelayanan penerbitan akta kelahiran, aparatur teknis mendapatkan arahan dari kepala seksinya atas setiap apa yang mereka kerjakan. Aparatur teknis juga bisa bertanya langsung kepada kepala seksi jika ada pekerjaan yang berada di luar kemampuan dan pengetahuan mereka. Kepala seksi memiliki kewajiban memberikan pengarahan maupun memberikan bantuan langsung untuk menyelesaikan masalah tersebut.

Rekan kerjasama mereka untuk penerbitan akta kelahiran juga mendapatkan arahan untuk menyelesaikan setiap persoalan yang muncul saat melayani masyarakat. Aparatur yang ditunjuk untuk bekerja sama dapat melapor kapan pun sesuai jalur koordinasinya untuk mendapatkan arahan.

Variabel berikutnya adalah umpan balik. Umpan balik dalam manajemen kinerja menjelaskan pemberian dari pimpinan atas setiap keberhasilan atau pekerjaan yang belum sesuai target yang dilakukan oleh aparatur mereka. Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Solok memberikan umpan balik berupa *rewards* kepada aparatur yang berprestasi berupa kesempatan untuk mengikuti agenda unsur pimpinan di luar daerah, selain untuk penyegaran bagi aparatur, tetapi juga bagi sarana aparatur untuk mengembangkan diri mereka.

Umpan balik dalam penerbitan akta kelahiran di Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Solok berupa ajakan untuk ikut agenda pimpinan ke luar daerah serta kegiatan jalan-jalan dan *out bond* serta juga ikut berbagai pelatihan dengan biaya yang ditanggung oleh dinas. Pimpinan dinas juga memberikan umpan balik berupa membawa aparatur mereka yang berprestasi untuk ikut beberapa kegiatan mereka di provinsi atau juga di pusat. Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Solok tidak bisa memberikan umpan balik berupa uang maupun bonus lainnya karena keterbatasan anggaran dan juga peraturan yang ada. Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Solok juga memberikan kesempatan promosi jabatan bagi aparatur yang bekerja baik, namun itu disesuaikan dengan Undang-Undang kepegawaian.

Unsur pimpinan di Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Solok memberikan umpan balik atas keberhasilan kinerja aparatur mereka melalui kegiatan tertentu. Tidak berupa *reward* bonus seperti uang atau tunjangan, tetapi dengan memberikan fasilitas tertentu seperti pelatihan, mendampingi unsur pimpinan untuk ke luar kota dan juga kunjungan kerja ke daerah lain. Umpan balik ini disesuaikan dengan aturan yang telah ada dan keterbatasan anggaran yang dimiliki oleh dinas.

## Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja terdiri dari variabel *timing*, *clarity* dan *consistency*. *Timing* menjelaskan tentang penjadwalan penilaian kinerja, baik itu penilaian kinerja yang menjadi rutinitas atau penilaian yang dilakukan (Mahmudi, 2014). *Timing* dalam penilaian kinerja merupakan penilaian yang dikerjakan secara rutin dan teratur atau terjadwal. Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Solok dalam mengatur penjadwalan penilaian kinerja

memiliki cara dan jadwal yang telah teratur, mulai dari jadwal harian, bulanan dan tahunan. Aparatur diwajibkan memberikan laporan harian mereka setiap hari menjelang pulang kerja kepada atasan mereka yang dilaporkan mulai kepada kepala seksi sampai kepala dinas, sebelum diteruskan ke kementerian dalam negeri pada hari itu juga. Aparatur juga dinilai kinerja oleh kepala seksi setiap bulan dimana aparatur diberi target minimal 25 penyelesaian pekerjaan tiap bulan dan akan dinilai oleh kepala seksi seperti apa performa mereka. Serta penilai setiap akhir tahun ketika rapat evaluasi kinerja dinas.

Penilaian kinerja harian dilakukan dengan cara aparatur teknis diwajibkan melaporkan hasil kinerja mereka selama sehari kepada unsur pimpinan melalui kepala seksi mereka, jadwal bulanan berupa penilaian kedisiplinan aparatur melalui rekap absensi mereka selama sebulan, serta oleh subbag program dan keuangan berupa penilaian penggunaan anggaran untuk program apakah sesuai perencanaan atau tidak. Selain itu pimpinan juga bisa menilai performa kinerja aparatur teknis melalui penggunaan tanda tangan elektronik, pimpinan dapat melihat seberapa cepat aparatur teknis menyelesaikan pelayanan untuk masyarakat.

*Timing* penilaian kinerja diatur secara berkala. Mulai dari harian, mingguan, bulanan dan tahunan. Kepala dinas sendiri bisa mengetahui pekerjaan yang baru diselesaikan oleh aparaturnya dengan adanya tanda tangan elektronik. Dimana saat aparatur meng-*input* data yang harus ditanda tangani kepala Dinas, kepala Dinas sudah tahu aparatur tersebut baru saja menyelesaikan pekerjaan yang di-*input*-nya.

Variabel selanjutnya adalah *clarity*. *Clarity* menjelaskan tentang kephahaman tim penilai dengan pekerjaan yang nilai, baik itu tantangan dan beban dalam pelaksanaan kinerja (Wibowo, 2014). Kepahaman tersebut akan menunjukkan hasil penilaian yang objektif atas pekerjaan yang dinilai. Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Solok untuk pelayanan penerbitan akta kelahiran dalam penilaian kinerja aparatur mereka dilakukan secara berjenjang. Aparatur teknis melaporkan kinerja mereka kepada kepala seksi, kepala seksi kepada kepala bidang. Penilaian yang dilakukan atasan masing-masing aparatur teknis agar penilaian terhadap kinerja pegawai dapat objektif, karena kepala seksi memahami beban kinerja aparatur teknis di bawahnya.

*Clarity* dalam penilaian kinerja untuk penerbitan akta kelahiran di Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Solok dilakukan oleh penilai yang paham dengan apa yang mereka nilai. Penilaian kedisiplinan aparatur dinilai oleh bagian kepegawaian yang memahami kedisiplinan aparatur dan aturan kepegawaian. Penilaian penyerapan anggaran dinilai oleh bagian program dan keuangan, karena merekalah yang mengetahui dan mengontrol penyerapan anggaran sesuai rencana anggaran atau tidak. Sedangkan untuk performa kinerja aparatur di lapangan, dinilai oleh kepala seksi, karena kepala seksilah yang tahu seperti apa beban kerja dan kendala aparatur selama bekerja, terutama kendala yang sering di temui ketika melayani masyarakat dan turun ke lapangan ketika program jemput bola.

*Clarity* dalam penilaian kinerja aparatur dalam penerbitan akta kelahiran di Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Solok dilakukan sesuai dengan prinsip *clarity* itu sendiri. Penilai harus memahami apa yang dinilainya. Sehingga penilaian yang diberikan atas kinerja aparatur, mulai kedisiplinan, penyerapan anggaran hingga performa kinerja saat melayani masyarakat dapat dinilai dengan objektif.

Variabel selanjutnya adalah *consistency*. *Consistency* menjelaskan tentang penilaian kinerja yang telah menjadi bagian dari nilai-nilai organisasi dan proses dan tahap penilaian yang konsisten dilakukan (Wibowo, 2014). *Consistency* dalam penilaian kinerja menjelaskan tentang penilaian kinerja yang dilakukan secara konsisten sesuai jadwal yang telah mereka tetapkan. Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Solok untuk pelayanan penerbitan akta kelahiran dalam penilaian kinerja aparatur mereka dilakukan secara konsisten. Kepala seksi menilai kinerja aparaturnya setiap hari, mereka mendapatkan laporan kinerja harian staff mereka untuk kemudian dinilai dan dilaporkan kepada atasan sebelum di kirim ke kementerian dalam negeri. Subbag program dan keuangan menilai kinerja penyerapan anggaran pelayanan akta kelahiran setiap bulan. Subbag umum dan kepegawaian, akan merangkum semua rekap

absen serta nilai kedisiplinan aparatur. Sebelum masa kerja tahunan selesai, dilakukan juga rutin rapat evaluasi kerja tahun bersangkutan.

*Consistency* dalam penilaian kinerja untuk penerbitan akta kelahiran di Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Solok dilakukan secara konsisten sesuai jadwal yang telah ada. Kepala seksi menilai kinerja harian para aparatur mereka, setiap masalah yang muncul segera diberi arahan untuk diselesaikan agar masalah tidak berlarut-larut. Subbag program dan keuangan melakukan penilaian realisasi anggaran atau serapan anggaran dari aparatur pelayanan penerbitan akta kelahiran setiap akhir bulan. Jika realisasi anggaran tidak sesuai rencana, maka Subbag program dan kepegawaian bisa memberikan arahan agar penggunaan anggaran bisa maksimal sesuai perencanaan. Sementara penilaian kedisiplinan aparatur pelayanan penerbitan akta kelahiran juga dilakukan setiap akhir bulan. Rekap absen dan pelanggaran aparatur akan dinilai setiap bulan yang bisa berpengaruh pada tunjangan daerah yang mereka dapatkan. Evaluasi kinerja dilakukan setiap akhir tahun untuk menilai kinerja aparatur pada tahun bersangkutan serta sebagai persiapan untuk dapat mendapatkan hasil kinerja yang lebih baik di tahun berikutnya.

### **Review Kinerja**

*Review* kinerja dalam manajemen kinerja menjelaskan tentang melakukan diskusi dan pembahasan kinerja yang telah dicapai. Pembahasan tersebut membahas tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana hasilnya, bagaimana proses mencapai hasil tersebut, bagaimana tingkat efektivitasnya dan bagaimana kemajuannya serta identifikasi masalah yang dihadapi serta cara mengatasinya (Mahmudi, 2015). Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Solok untuk pelayanan penerbitan akta kelahiran dalam melakukan *review* kinerja setiap akhir masa kinerja di akhir tahun tersebut. Semua perencanaan kinerja dan hasil yang dicapai akan dibahas dalam rapat evaluasi kinerja.

Rapat tersebut melibatkan unsur pimpinan serta kepala seksi tanpa melibatkan aparatur teknis, dalam rapat tersebut, semua kinerja dan kendala selama setahun masa pelaksanaan perencanaan kerja dibahas. Performa kinerja aparatur juga dibahas, hasil pembahasan itu akan mempengaruhi kontrak kerja tahun berikutnya bagi para aparatur yang berstatus kontrak, juga membahas pertimbangan kinerja aparatur dengan status ASN sebagai pertimbangan untuk promosi jabatan atau pindah divisi kerja.

Pada rapat tersebut, kinerja semua aparatur dibahas, pencapaian target kinerja, kendala selama bekerja dalam mewujudkan target, penyerapan anggaran, pertanggungjawaban kinerja, kekurangan dan kelemahan dalam bekerja hingga pertimbangan promosi dan status kontrak aparatur yang bekerja di lingkungan Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Solok. Untuk pelayanan penerbitan akta kelahiran, rapat tersebut juga membahas kerja sama dengan RS, RSIA dan klinik bersalin, apakah kerja sama tetap dilanjutkan atau tidak dengan melihat tingkat melahirkan masyarakat di instansi tersebut.

Hasil *review* kinerja penerbitan akta kelahiran di Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Solok tahun 2019 meningkat dari tahun 2018. Berdasarkan Laporan Kinerja Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Solok tahun 2019, rasio target kepemilikan akta kelahiran untuk tahun 2018 adalah 50% dari total anak berusia 0-18 tahun yang belum memiliki akta kelahiran, dan terealisasi hingga akhir tahun 2018 sebesar 54,66% dari total anak yang berumur 0-18 tahun yang belum memiliki akta kelahiran, termasuk ke dalamnya anak yang baru lahir. Sehingga didapatkan hasil capaian kinerja 109,32 % dari target yang telah ditetapkan.

Sementara pada tahun 2019, target kepemilikan akta kelahiran adalah 52% dari total anak berusia 0-18 tahun. Terealisasi sebesar 58% dari total anak 0-18 tahun, termasuk di dalamnya anak yang baru lahir, sehingga capaian kinerja penerbitan akta kelahiran untuk tahun 2019 mencapai 113,25%. Catatan itu meningkat 3,93% dari capaian kinerja penerbitan akta kelahiran tahun 2018.

Dari hasil *review* kinerja penerbitan akta kelahiran diatas, Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Solok juga me-*review* faktor-faktor yang mempengaruhi capaian kinerja penerbitan akta kelahiran. Faktor-faktor tersebut adalah sebagai berikut,

1. Adanya surat edaran Mendagri tentang pelaksanaan perubahan Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2006 tentang Administrasi Kependudukan sebagaimana telah diubah menjadi Undang-undang Nomor 24 Tahun 2013.
2. Semua kepengurusan dan penerbitan dokumen kependudukan tidak dipungut biaya.
3. Penerbitan akta kelahiran yang melebihi waktu 1 tahun tidak perlu lagi penetapan pengadilan, melainkan diubah dengan keputusan kepala dinas dukcapil
4. Penerbitan akta berdasarkan azas domisili orang tua bayi.
5. Adanya kesadaran masyarakat untuk mengurus akta kelahiran sebagai payung hukum perlindungan anak.
6. Segala data murid di sekolah harus mengacu kepada akta kelahiran, sehingga murid yang tidak memiliki akta kelahiran harus mengurus akta kelahirannya.
7. Adanya pengisian data PU PNS yang mewajibkan memiliki akta kelahiran.
8. Adanya program dari dinas dukcapil untuk kegiatan jemput bola ke rumah sakit, bidan bersalin untuk pembuatan akta kelahiran.

Hasil *review* kinerja tersebut menunjukkan ada beberapa faktor penunjang keberhasilan Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Solok dalam mencapai target kinerja mereka. Adanya beberapa peraturan pemerintah yang mengharuskan kepemilikan akta kelahiran bagi berbagai keperluan masyarakat mendorong peningkatan kesadaran masyarakat untuk mengurus akta kelahiran anak mereka.

*Review* kinerja dilakukan setiap tahun. Semua laporan kinerja selama tahun tersebut dikumpulkan dan dievaluasi. Laporan kinerja harian, realisasi penyerapan anggaran dan kedisiplinan dibahas. Juga pencapaian kinerja aparatur atas target yang telah ditetapkan. Semua faktor-faktor pendukung dan penghambat capaian target juga dianalisis dan menjadi catatan untuk menyusun target kinerja tahun berikutnya. Menjadi bahan tentang apa yang harus diperbaiki, ditambah atau juga dikurangi. Agar pekerjaan dari tahun ke tahun terjadi perbaikan dan peningkatan.

Apa yang dilakukan oleh Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Solok tersebut juga sejalan dengan pendapat Wibowo yang menyatakan *review* kinerja merupakan kegiatan pertemuan antara pimpinan bawahan untuk membahas hasil yang telah dicapai dan faktor-faktor kinerja yang mendukung pencapaian prestasi serta identifikasi permasalahan dalam pelaksanaan kinerja (Wibowo, 2014).

### **Perbaikan Kinerja**

Perbaikan kinerja dalam manajemen kinerja dilakukan setelah diketahui kondisi kinerja saat ini, serta seperti apa kondisi kerja yang diharapkan di masa depan, apabila terdapat kesenjangan, dilakukan analisis tentang apa yang menjadi masalahnya, dan mengapa hal tersebut terjadi, dan selanjutnya mencari solusi dan kemampuan yang diperlukan serta orang yang terlibat untuk perbaikan kinerja, sebelum akhirnya ditindak lanjuti (Wibowo, 2014). Pada proses ini menunjukkan adanya proses yang tidak terputus dan berjalan terus menerus menjadi lingkaran manajemen kinerja yang terhubung dari antar masa kinerja.

Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Solok untuk pelayanan penerbitan akta kelahiran dalam perbaikan kinerja tetap mengacu pada aturan yang berlaku. Pengalaman kerja tahun sebelumnya menjadi acuan untuk perencanaan tahun ke depan. Seperti pembaruan kerja sama program dengan instansi eksternal. Pada awal tahun program berjalan, Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Solok bekerja sama dengan 7 instansi, namun hingga tahun 2019, jumlah instansi terus berkurang menjadi 5 instansi, hal tersebut disebabkan karena tingkat kelahiran yang rendah di beberapa instansi.

Perbaikan kinerja juga menjadi persiapan bagi aparatur untuk menghadapi kasus atau kendala yang ditemukan di tahun sebelumnya untuk tahun berikutnya. Selain itu, adanya kasus atau masalah di tahun sebelumnya juga menjadi pengalaman untuk meningkatkan kualitas kinerja aparatur teknis untuk tahun berikutnya. Perbaikan kinerja juga memperhatikan adanya perpindahan posisi aparatur untuk perbaikan kualitas kinerja mereka. Perbaikan kinerja tersebut juga menjadi acuan Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Solok dalam menyusun perencanaan kinerja tahun berikutnya, baik itu kriteria kinerja, indikator kinerja, dan target kinerja.

Perbaikan kinerja dalam pelayanan penerbitan akta kelahiran di Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Solok dilakukan sebagai proses yang berkelanjutan dengan perencanaan tahun berikutnya. Semua rangkuman hasil *review* kinerja dibahas dan dijadikan acuan perencanaan tahun berikutnya sebagai bentuk perbaikan kinerja. Perbaikan kinerja bagi aparatur teknis adalah adanya pengalaman dari kendala dan kasus yang mereka hadapi di tahun sebelumnya sebagai acuan mereka untuk bekerja lebih cepat jika ditemukan lagi tahun berikutnya.

Pelaksanaan program, capaian kerja sama dengan RS, RSIA dan bidan bersalin dijadikan acuan untuk perbaikan kinerja mereka, agar tetap efektif dan efisien. Perbaikan kinerja juga termasuk dengan menilai kerja sama dengan rumah sakit dan klinik bersalin. Untuk klinik yang tingkat bersalinnya rendah, dinas akan memutuskan kerjasama mereka untuk tingkat penggunaan anggaran yang efisien.

Proses manajemen kinerja tahun sebelumnya menjadi bagian dari perbaikan kinerja untuk tahun berikutnya. Proses ini sejalan dengan proses perencanaan kinerja untuk tahun berikutnya. Evaluasi yang didapatkan saat *review* kinerja bisa menjadi perbaikan untuk kinerja ke depan. Termasuk dalam memutuskan kerjasama dengan pihak ketiga atau tidak. Juga mempertimbangkan program yang ada pada tahun sebelumnya apakah akan dilanjutkan atau tidak untuk tahun berikutnya.

## KESIMPULAN

Manajemen kinerja di Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Solok sudah melaksanakan manajemen kinerja dalam proses penerbitan akta kelahiran untuk meningkatkan kinerja mereka. Dalam pelaksanaan manajemen kinerja, ada tahapan-tahapan yang harus dilakukan oleh unsur pimpinan. Proses tersebut dimulai dari perencanaan kinerja, pelaksanaan kinerja, penilaian kinerja, *review* kinerja dan perbaikan kinerja yang terpadu dengan proses manajemen kinerja untuk masa kerja tahun selanjutnya. Sehingga proses tersebut terlaksana secara sistematis dari waktu ke waktu.

Pelaksanaan manajemen kinerja dalam pelayanan penerbitan akta kelahiran yang dilakukan oleh Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Solok sudah dilakukan dengan baik. Hal ini diindikasikan dengan adanya penerapan tahapan-tahapan manajemen kinerja dalam pelaksanaan penerbitan akta kelahiran. Setiap tahapan dilaksanakan dengan jelas. Mulai dari perencanaan kerja, target, kriteria dan indikator kinerja disusun dengan jelas dan dapat dipahami oleh aparatur teknis. Pelaksanaan kinerja yang jelas siapa yang mengerjakan pekerjaan tersebut, siapa yang mengendalikan, siapa memberikan pengarahan dan seperti apa jalur koordinasinya. Penilaian kinerja yang jelas waktu dan kapasitas siapa yang menilainya, serta konsisten sesuai jadwal yang ditetapkan agar kinerja dinas tetap sesuai target. Hingga *review* kinerja dan perbaikan untuk memperbaiki dan meningkat kinerja untuk tahun berikutnya. Proses manajemen kinerja yang baik tersebut membuat Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Solok mampu mencapai dan melebihi target kinerja yang telah ditetapkan.

Namun di sisi lain, ada beberapa perbaikan yang perlu dilakukan. Koordinasi dinas dengan pihak yang bekerja sama dengan mereka, agar pihak tersebut juga dapat memahami seperti apa beban kerja aparatur di dinas. Juga mereka dapat menjelaskan kepada masyarakat yang mereka layani tentang proses penerbitan akta kelahiran yang dilakukan oleh Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Solok. Serta melibatkan aparatur teknis dalam setiap pembuatan

perencanaan kinerja, berupa meminta saran dan pendapat untuk perbaikan layanan tahun berikutnya.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Angkat, Koko Mulyanto, dkk. 2017. Analisis Pelayanan Administrasi Kependudukan pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Dairi. *Jurnal Administrasi Publik*. Volume 7, Nomor 1. hlm 33-48
- Ariany, Ria dan Roni Ekha Putera. 2013. Analisis Kinerja Organisasi Pemerintah dalam Memberikan Pelayanan Publik di Kota Pariaman. *MIMBAR*. Volume 29, Nomor 1. hlm 33-40
- Gatiningsih. 2015. Identifikasi Data Base Kependudukan sebagai Produk Pelaksanaan Sistem, Informasi Administrasi Kependudukan (SIAK) di Kabupaten Bandung. *Jurnal Disdukcapil*. Volume 3, Nomor 2. hlm 107-126
- Laporan Kinerja Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Solok Tahun 2019
- LBS, Khairunnisa, dan Sufyarman Marsidin. 2019. Manajemen Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Tanah Datar. *Jurnal Bahana Manajemen Pendidikan*. Volume 8, Nomor 2. hlm 1-10
- Listiani, Teni. 2011. Manajemen Kinerja, Kinerja Organisasi, Serta Implikasinya Terhadap Kualitas Pelayanan Organisasi Sektor Publik. *Jurnal Ilmu Administrasi*. Volume 3, Nomor 3. hlm 312-321
- Mahmudi. 2015. *Manajemen Kinerja Sektor Publik Edisi Ketiga*. Yogyakarta. Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN
- Miles Matthew B. dan A. Michael Huberman. 1992. *Analisis Data Kualitatif*. Terjemahan Tjetjep Rohendi Rohidi. Jakarta : UI Press
- Mustika, Arestu, dkk. 2017. The Implementation of Making The Birth Certificate In Publics Services In The Office The Population and Civil Registration In Padang City. *e-journal Universitas Bung Hatta*. Volume 8, Nomor 1. hlm 1-11
- Ramdoni, Ahmad, dkk. 2015. Kualitas Pelayanan Pembuatan Dokumen Akta Kelahiran dalam Mewujudkan Pelayanan Prima Pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Indramayu, *Jurnal Publika*. Volume 3, Nomor 2, hlm 219-244
- Simamora, Nopen. 2014. Kualitas Pelayanan Pengurusan Akta Kelahiran di Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kot Pekan Baru, *Jom FISI*. Volume 1, Nomor 4. hlm 1-12
- UU Nomor 24 Tahun 2013 tentang Administrasi Kependudukan
- Wibowo.2014. *Manajemen Kinerja Edisi Keempat*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada