

.....

**IMPLEMENTASI MANAJEMEN KINERJA ADMINISTRASI KEPENDUDUKAN
SEBAGAI STRATEGI PENINGKATAN MUTU SUMBER DAYA MANUSIA
(STUDI DI DINAS KEPENDUDUKAN DAN PENCATATAN SIPIL KOTA SURABAYA)**

Oleh

Satriyo Cahyo Utomo¹⁾, Arief Darmawan²⁾, Supri Hartono³⁾

^{1,2,3}Jurusan Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial dan Politik, Universitas 17 Agustus
1945 Surabaya

Jl. Semolowaru No. 45 Surabaya, Telp. (031) 5931800

E-mail: ¹satriyocahyo.utomo28@gmail.com, ³suprihartono@yahoo.co.id

Abstrak

Manajemen kinerja adalah suatu tindakan berurutan yang diawali dengan suatu perencanaan kinerja, peninjauan kinerja, penilaian kinerja dan evaluasi dalam mengelola sumber daya yang berorientasi pada kinerja dengan menciptakan visi misi dan pendekatan strategis sebagai kekuatan untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Tujuan manajemen kinerja untuk menciptakan konteks dimana staff bisa bekerja secara produktif dan efektif untuk meningkatkan kualitas dan kuantitas output mereka. Komponen manajemen kinerja yang diterapkan Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kota Surabaya meliputi perencanaan kinerja, pengukuran kinerja, pelaporan kinerja dan evaluasi akuntabilitas kinerja internal. Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif dengan 2 (dua) fokus penelitian yaitu 1) Bagaimana implementasi manajemen kinerja administrasi kependudukan sebagai strategi peningkatan mutu sumber daya manusia pada Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kota Surabaya, 2) Apa saja faktor penghambat dalam implementasi manajemen kinerja administrasi kependudukan sebagai strategi peningkatan mutu sumber daya manusia pada Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kota Surabaya. Data diperoleh dari hasil wawancara, observasi dan dokumentasi di lokasi penelitian. Aktivitas dalam analisis data yang dilakukan dengan cara pengumpulan data, reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen kinerja Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kota Surabaya bersumber komponen manajemen kinerja yang mencakup perencanaan kinerja, pengukuran kinerja, pelaporan kinerja dan review akuntabilitas kinerja sudah terlaksana dengan baik. Hal ini dibuktikan dalam perolehan hasil evaluasi yang mencapai 93,66 yang artinya bahwa manajemen kinerja Disdukcapil Kota Surabaya termasuk kategori AA (memuaskan sekali) serta terdapat 2 faktor penghambat dalam penerapan manajemen yaitu belum menginterpretasikan beberapa elemen evaluasi kinerja, keuntungan menerapkan manajemen kinerja tidak dipahami oleh bawahan karena kurangnya sosialisasi tentang pentingnya praktik tersebut yang dimana penerapan manajemen kinerja merupakan keberhasilan dari organisasi

Kata Kunci: Manajemen Kinerja, Komponen Manajemen Kinerja, Faktor Penghambat

PENDAHULUAN

Di era pemerintahan Joko Widodo dan Jusuf Kalla, pembenahan manajemen birokrasi khususnya efektivitas aparatur pemerintah masih menjadi topik perdebatan. Pemerintah sangat mengkhawatirkan konotasi negatif yang sering diasosiasikan dengan aparat birokrasi

antara lain kelesuan, produktivitas rendah, tenaga kerja seadanya, dan pelayanan buruk. Oleh karena itu, dalam program Nawa Cita terdapat salah satu isu terkait pengembangan manajemen SDM aparatur yang secara formal dituangkan dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) Tahun

2015-2019. Sesuai dengan terbitnya Undang-Undang Aparatur Sipil Negara (UUASN) manajemen ASN bertujuan untuk mewujudkan pegawai ASN yang profesional, memiliki nilai dasar, nilai profesi, bebas dari intervensi politik, dan bersih dari praktik KKN. Oleh karena itu, semua organisasi terus berupaya mengelola manajemen sumber daya manusia secara profesional guna mendongkrak kinerja karyawan. Faktor kunci dalam meningkatkan kinerja pegawai dalam suatu organisasi yaitu perbaikan manajemen birokrasi pemerintah termasuk peningkatan manajemen kinerja instansi.

Pada dasarnya manajemen kinerja ialah metode yang digunakan oleh manajer untuk meningkatkan kinerja organisasi, kelompok, dan individu. Manajemen kinerja meliputi tinjauan kinerja yang berkelanjutan dan kolaboratif terhadap tujuan, keterampilan, kompetensi, rencana kerja, pengembangan dan implementasi. Implementasi Manajemen kinerja dapat dikatakan sebagai kegiatan manajemen yang sangat kompleks yang melibatkan beberapa komponen kunci yang saling terkait. Komponen tersebut yaitu *planning, monitoring, developing, rating, rewarding*. Kegunaan manajemen kinerja buat organisasi yaitu menyeleraskan tujuan organisasi dengan tim dan tujuan pribadi, meningkatkan kinerja, mendorong dan mendongkrak keterlibatan karyawan. Mengukur hasil kinerja terhadap target kinerja yang dituangkan dalam kontrak kinerja termasuk dalam ruang lingkup manajemen kinerja.

Selain proses manajemen yang perlu diperhatikan dalam sebuah organisasi adalah kinerja. Kinerja adalah hasil seberapa baik seorang pegawai melaksanakan tugas sesuai dengan kewajiban yang dibebankan. Kinerja memainkan peran kunci untuk mendorong kemajuan dan perubahan untuk memenuhi tujuan organisasi. Kinerja individu, tim, atau organisasi dapat memenuhi atau melebihi harapan. Akibatnya, prestasi kerja yang dicapai

jauh dari harapan, sehingga diperlukan peningkatan kinerja. Kinerja tidak hanya harus ditingkatkan ketika kinerja pekerjaan di bawah standar diharapkan, tetapi juga ketika seseorang, kelompok, atau organisasi mampu memenuhi harapan tersebut. Seluruh proses manajemen kinerja meliputi pembuatan tujuan dan sasaran, proses perencanaan kinerja, proses implementasi kinerja, proses pembinaan dan pendampingan sumber daya manusia, proses evaluasi dan review pengukuran kinerja, dan proses pelaksanaan ulasan kinerja, dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja. Masalah kinerja sumber daya manusia dapat terjadi pada banyak individu, tim, dan tingkat organisasi. Pada tingkat individu, kesenjangan kinerja terjadi ketika karyawan gagal menyelesaikan tugas yang diberikan dalam waktu yang ditetapkan. Pada tingkat tim, suatu tugas tidak akan selesai jika interaksi antar anggota kelompok tidak kontributif dalam proses menuju pencapaian tujuannya. Di sisi lain, itu terjadi di tingkat organisasi setiap kali tujuan organisasi tidak terpenuhi.. Misalnya, manfaat tertentu yang diinginkan tidak diterima. Dengan cara yang sama, jika perusahaan tidak menawarkan layanan terbaik kepada masyarakat. Oleh karena itu, kinerja juga membutuhkan manajemen agar hasil yang diperoleh atau kinerja dari para pegawai dapat mencapai hasil yang diharapkan oleh organisasi. Dengan tegas menyatakan bahwa penyelenggara negara berkewajiban memberikan pelayanan yang berkualitas sesuai dengan penyelenggaraan pelayanan publik dan melaksanakan standar pelayanan sesuai dengan standar pelayanan, termasuk memberikan pertanggung jawaban terhadap penyelenggaraan di ruang publik dan dapat diakses oleh masyarakat.

Kinerja pegawai pemerintah dalam pelayanan publik membutuhkan pegawai dengan profesionalisme karena kinerja pegawai dinilai langsung oleh masyarakat itu sendiri. Kinerja pegawai yang buruk berdampak pada kualitas pelayanan publik yang diberikan.

Berdasarkan Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik, yang menjadi penyelenggara pelayanan publik adalah pejabat publik, pegawai dan orang yang melakukan suatu tindakan dalam pelayanan publik selama bertugas dalam suatu organisasi. Salah satu organisasi dibidang penyelenggaraan pelayanan publik adalah Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Surabaya. Dispendukcapil Kota Surabaya adalah salah satu Dinas Pemerintah Kota Surabaya yang bertugas melaksanakan kekuasaan pemerintahan kota di bidang pemerintahan kota dan kependudukan. Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kota Surabaya menawarkan berbagai layanan publik, termasuk administrasi kependudukan.

Pada dasarnya, administrasi kependudukan dan pencatatan sipil merupakan rangkaian kegiatan penataan dan pengendalian yang mencakup pencatatan sipil, pendaftaran penduduk, pengelolaan informasi administrasi kependudukan, dan pemanfaatan hasilnya untuk pelayanan publik dan pengembangan sektor lainnya. Yang dimana dokumen-dokumen kependudukan meliputi akta perkawinan, akta perceraian, akta kelahiran, akta kematian, pemutakhiran biodata, pemutakhiran gelar, pemutakhiran bisota keluarga, pemutakhiran gelas keluarga, pindah keluar WNI, pecah kartu keluarga, cetak kartu keluarga. Setiap warga negara Indonesia adalah pemilik dari dokumen-dokumen penting ini. Dokumen tersebut akan memberi warga pemahaman yang jelas tentang identitas dan status mereka, serta memberikan keamanan, perlindungan, dan kenyamanan hukum kepada pemiliknya.

Berdasarkan permasalahan yang dikemukakan di atas, cara terbaik untuk meningkatkan sumber daya atau kualitas pegawai pada Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil adalah dengan menerapkan manajemen kinerja. Menurut penjelasan diatas, Penulis kemudian tertarik mengangkat isu ini dengan judulnya "Implementasi Manajemen

Kinerja Adminstrasi Kependudukan Sebagai Strategi Peningkatan Mutu Sumber Daya Manusia (Studi Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Surabaya)".

METODE PENELITIAN

Dalam penelitian ini penulis menggunakan pendekatan kualitatif karena permasalahan berhubungan dengan sumber daya manusia yang bergantung pada pengamatan. Penelitian kualitatif adalah penelitian yang bermaksud memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan dan lain-lain secara holistik dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah (Moleong, 2010). Berdasarkan pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa pendekatan kualitatif dilakukan secara utuh kepada subjek penelitian terdapat sebuah peristiwa dimana peneliti menjadi instrumen kunci dalam penelitian, selanjutnya hasil pendekatan tersebut diuraikan dalam bentuk kata-kata tertulis dari data empiris yang telah diperoleh. Pada penelitian ini peneliti menggunakan teknik pengumpulan data dengan cara wawancara, observasi dan dokumentasi. Analisis data dilakukan dengan mengorganisasikan data, menjabarkan kedalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun ke dalam pola, memilih mana yang penting dan yang akan dipelajari, dan membuat kesimpulan yang dapat diceritakan kepada orang lain

LANDASAN TEORI

A. Manajemen Kinerja

Manajemen berasal dari kata bahasa inggris "*manage*" yang artinya mengelola, mengurus atau mengatur. Menurut George R Terry dalam buku *Principles of Management*, manajemen yaitu suatu proses yang menggunakan metode ilmu dan seni untuk menerapkan fungsi-fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian

kegiatan-kegiatan dari sekelompok manusia yang dilengkapi dengan sumber daya atau faktor produksi untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan secara efektif dan efisien. Sedangkan istilah kinerja berasal dari bahasa Inggris *Performance*. Kinerja diartikan sebagai apa yang dihasilkan oleh seorang pejabat, pegawai atau sebuah organisasi dalam pekerjaannya sebagai kontribusi bagi kinerja satuan kerja dan organisasi keseluruhan.

Secara mendasar, manajemen kinerja merupakan rangkaian kegiatan yang dimulai dari perencanaan kinerja, peninjauan kinerja, penilaian kinerja dan tindak lanjut berupa pemberian penghargaan dan hukuman. Terdapat pengertian manajemen kinerja dari beberapa ahli. Berikut ini beberapa pengertian manajemen kinerja yang diungkapkan oleh para ahli sebagai berikut (Wibowo, 2007):

Manajemen kinerja sebagai proses komunikasi yang dilakukan secara terus menerus dalam kemitraan antara karyawan dengan atasan langsungnya. Proses komunikasi ini meliputi kegiatan membangun harapan yang jelas serta pemahaman mengenai pekerjaan yang akan dilakukan (Bacal, 1994).

Manajemen kinerja merupakan dasar dan kekuatan pendiring yang berada dibelakang semua keputusan organisasi, usaha kerja dan alokasi sumber daya (Costello, 1994).

Manajemen kinerja merupakan gaya manajemen yang dasarnya adalah komunikasi terbuka antara manajer dan karyawan yang menyangkut penetapan tujuan, memberikan umpan balik dari manajer kepada karyawan maupun sebaliknya (Schwartz, 1999).

Manajemen kinerja sebagai sarana untuk mendapatkan hasil yang lebih baik dari organisasi, tim dan individu dengan cara memahami dan mengelola kinerja dalam suatu kerangka tujuan, standar dan persyaratan-persyaratan atribut yang disepakati (Armstrong, 2004).

Berdasarkan definisi manajemen kinerja yang diberikan oleh para ahli, dapat disimpulkan manajemen kinerja mencakup tiga

aspek yang meliputi: Pertama, manajemen sebagai proses. Kedua, adanya tujuan yang telah ditetapkan. Ketiga, mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Sehingga peneliti dapat mengartikan bahwa manajemen kinerja adalah suatu tindakan berurutan yang diawali dengan suatu perencanaan kinerja, peninjauan kinerja, penilaian kinerja dan evaluasi dalam mengelola sumber daya yang berorientasi pada kinerja dengan menciptakan visi misi dan pendekatan strategis sebagai kekuatan untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

B. Ruang Lingkup Manajemen Kinerja

Ruang lingkup manajemen kinerja meliputi pengukuran hasil kinerja yang dibandingkan dengan target kinerja yang telah disepakati dalam perjanjian kinerja. Pusat perhatian manajemen kinerja adalah target, pengukuran, indikator dan standard kinerja. Manajemen kinerja lebih berfokus pada perencanaan dan peningkatan kinerja di masa yang akan datang, namun juga terkait dengan sistem imbalan melalui provisi, umpan balik kinerja, penghargaan dan identifikasi pengembangan karir pegawai. Dalam konteks ini, manajemen lebih berperan dalam upaya pengembangan pegawai dibandingkan peran sistem imbalan atau pengupahan. Fungsi manajemen kinerja merupakan proses evolusi yang terjadi secara terus menerus dimana kinerja meningkat dalam waktu ke waktu dan menyediakan kesempatan untuk berdialog antar pegawai dengan manajemen mengenai kebutuhan pengembangan kinerja.

C. Tujuan Manajemen Kinerja

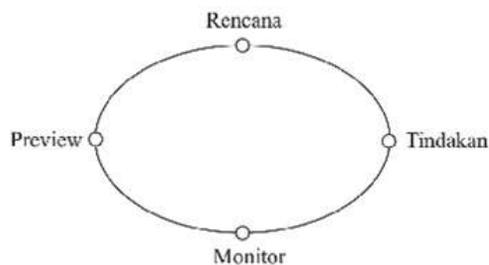
Adapun tujuan dari manajemen kinerja adalah (Williams, 1998; Armstrong & Baron, 2005; Wibisono, 2006):

1. Mengatur kinerja organisasi dengan lebih terstruktur dan terorganisir.
2. Mengetahui seberapa efektif dan efisien suatu kinerja organisasi.
3. Membantu penentuan keputusan organisasi yang berkaitan dengan kinerja organisasi, kinerja tiap bagian dalam organisasi dan kinerja individu.

4. Meningkatkan kemampuan organisasi secara keseluruhan dengan perbaikan berkesinambungan.
5. Mendorong karyawan agar bekerja sesuai prosedur dengan semangat dan produktif sehingga dapat menghasilkan kerja yang optimal.

D. Teori Model Deming Manajemen Kinerja

Model manajemen kinerja adalah metode untuk mempraktikkan manajemen kinerja dan mengungkapkannya dalam banyak cara, mulai dari prosedur yang sangat mudah dan mendasar hingga prosedur yang rumit. Menurut Deming (1986) manajemen kinerja menggambarkan keseluruhan proses manajemen kinerja seperti pada gambar 2.2.4 dibawah ini:



Gambar 2.2.4 Siklus Manajemen Kinerja Deming
(Amstrong and Baron, 1998)

Seorang ahli Total Quality Management (TQM) Edward Deming menjelaskan Manajemen Kinerja memiliki aktivitas-aktivitas utama sebagai berikut:

1. Perencanaan (Plan), yaitu langkah-langkah menentukan apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya. Perencanaan bisa diartikan sebagai penetapan ekspektasi dan tujuan kinerja bagi sebuah kelompok atau individu agar mereka berupaya untuk mencapai tujuan organisasi. Berdasarkan pemahaman ini oleh karenanya melibatkan karyawan dalam proses perencanaan dikarenakan akan membantu mereka memahami tujuan organisasi, mengetahui apa yang perlu dilakukan, mengapa perlu dilakukan dan seberapa baik hal itu harus dilakukan. Termasuk dalam perencanaan

kinerja karyawan adalah penetapan rencana penilaian kinerja karyawan. Elemen dan standard kinerja harus terukur, bisa dimengerti, bisa diverifikasi, adil dan dapat dicapai. Dalam menyusun perencanaan, disisi lain rencana kinerja karyawan harus fleksibel sehingga mudah untuk disesuaikan manakala ada perubahan tujuan dan persyaratan kerja.

2. Tindakan (Act), yaitu mengerjakan pekerjaan yang diperlukan untuk mewujudkan rencana yang telah dirumuskan.
3. Pemantauan (Monitoring), yaitu usaha pemantauan secara terus menerus terhadap apa yang sedang dikerjakan serta mengukur hasilnya dalam rangka menilai kemajuan dalam implemetasi rencana yang telah ditentukan. Pemantauan juga berarti secara konsisten mengukur kinerja dan memberikan umpan balik berkelanjutan kepada karyawan dan kelompok kerja untuk mengetahui kemajuan mereka dalam mencapai tujuan organisasi. Monitoring memberikan kesempatan kepada supervisor untuk mengkaji seberapa baik karyawan memnuhi standard yang telah ditentukan dan melakukan perubahan jika standard kinerja dianggap tidak realistik. Monitoring berkelanjutan juga memungkinkan supervisor bisa mengidentifikasi karyawan yang kerjanya dibawah standard dan membantu mereka untuk memperbaikinya segera.
4. Penilaian (Review), yaitu usaha mengevaluasi apa yang telah berhasil dicapai, melakukan perubahan-perubahan kecil dan tindakan-tindakan perbaikan yang diperlukan jika kinerja tidak sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan

Jika terdapat ketidaksesuaian dalam kinerja, maka perlu dilakukan tindakan untuk memperbaiki kinerja agar tujuan yang telah direncanakan dapat tercapai pada waktunya. Bila hal itu tidak memungkinkan, langkah yang dapat diambil adalah dengan melakukan

penyesuaian kembali terhadap rencana dan tujuan yang sudah ditetapkan sebelumnya. Demikian seterusnya proses kinerja akan berulang kembali melalui tahapan-tahapan tersebut di atas.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Manajemen yang akurat diperlukan untuk menjalankan sebuah organisasi. Dasar-dasar manajemen perlu dipahami dan dipraktikkan untuk memenuhi tanggung jawab untuk mencapai tujuan perusahaan. Perencanaan kinerja, pelaksanaan, evaluasi, dan tindak lanjut berupa insentif dan penalti merupakan langkah awal dalam proses pengelolaan kinerja. Mengukur hasil kinerja yang dilaporkan terhadap sasaran kinerja yang ditetapkan dalam kontrak kinerja adalah bagian dari proses manajemen kinerja. Manajemen kinerja digunakan untuk mengawasi kinerja organisasi dengan cara yang lebih terorganisir dan sistematis, untuk menilai efektivitas dan efisiensi bisnis, untuk meningkatkan keterampilan karyawannya, dan untuk memastikan bahwa personel mematuhi kebijakan.

Manajemen kinerja memainkan peran kunci dalam meningkatkan kinerja individu, manajer dan organisasi. Implementasi Manajemen kinerja dapat menjadi aktivitas manajemen yang sangat kompleks dengan beberapa komponen penting yang saling terkait. Perencanaan kinerja, pengukuran kinerja, pelaporan kinerja, dan review akuntabilitas kinerja internal merupakan beberapa tahapan manajemen kinerja yang digunakan oleh Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kota Surabaya.

a) Perencanaan Kinerja

Perencanaan kinerja Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kota Surabaya memuat program, sasaran dan target kinerja. Rencana kerja Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil atau Renja Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil secara singkat ialah rencana pembangunan satuan

kerja tahunan Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kota Surabaya. Renstra Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil digunakan untuk menyusun rencana kerja Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil, RPJMD Kota Surabaya juga memberikan arahan. Proses Penyusunan Renja Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kota Surabaya, diatur dalam Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 86 Tahun 2017 tentang Tata Cara Perencanaan, Pengendalian dan Evaluasi Pembangunan Daerah, Tata Cara Evaluasi Rancangan Peraturan Daerah tentang Rencana Pembangunan Jangka Panjang Daerah dan Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah, serta Tata Cara Perubahan Rencana Pembangunan Jangka Panjang Daerah, Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah, dan Rencana Kerja Pemerintah Daerah dan Peraturan Walikota Nomor 31 Tahun 2019 tentang Rencana Kerja Pemerintah Daerah (RKPD) Kota Surabaya Tahun 2022 dilakukan sejalan dengan maksud dan tujuan walikota dan wakil walikota serta sasaran dan tujuan Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil.

Perubahan RPJMD menjabarkan visi Walikota dan Wakil Walikota sebagai Surabaya Sentosa City Berkarakter dan Berdaya Saing Global Berbasis Ekologis dengan tujuh misi. Dalam mewujudkan Visi tersebut, Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil mengemban misi ke-7 yang berbunyi "Memantapkan Tata Kelola Pemerintahan Yang Baik". Berikut adalah penjelasan tentang upaya Misi untuk meningkatkan tata kelola yang baik:

- 1) Meningkatkan tata kelola yang efektif yang didukung oleh undang-undang, mekanisme tata kelola yang baik, dan sumber daya manusia yang berkualitas.
- 2) Peningkatan sistem dan prosedur perencanaan, pelaksanaan dan pengendalian pembangunan, dan pembangunan berbantuan TIK untuk meningkatkan efisiensi ketiganya.

- 3) Meningkatkan layanan pelanggan terbaik di semua departemen layanan dan OPD.
- 4) Dengan meningkatkan dan mengoptimalkan pengelolaan aliran pendapatan daerah secara efektif dan efisien, daerah dapat menjadi lebih mandiri secara finansial.
- 5) Mewujudkan peningkatan minat masyarakat dan budaya membaca berkat kemudahan akses terhadap buku.

Tujuan dari misi ketujuh ini yakni untuk meningkatkan kinerja tata kelola organisasi, pelayanan publik, dan pengelolaan keuangan daerah melalui indikator reformasi birokrasi sebagai berikut:

- 1) Meningkatkan akuntabilitas penyelenggaraan pemerintahan daerah.
- 2) Menambah kompetensi ASN.
- 3) Peningkatan kualitas pelayanan publik.
- 4) Meningkatkan kualitas perencanaan pembangunan.
- 5) Memperluas jangkauan layanan dan infrastruktur yang disediakan oleh pemerintah.
- 6) Peningkatan pengelolaan keuangan daerah.
- 7) Meningkatkan keterlibatan DPRD dalam penyelenggaraan pemerintahan.
- 8) Meningkatkan kerangka pengendalian internal pemerintah.

b) Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja pemerintah sangat erat kaitannya dengan perencanaan kinerja yang telah disepakati. Departemen Kependudukan dan Catatan Sipil mengandalkan pengukuran kinerja untuk menilai keberhasilan atau kegagalan suatu kegiatan untuk mencapai tujuannya. Pengukuran kinerja ini dimulai dengan menggunakan indikator kinerja untuk mengukur seberapa baik kegiatan dilakukan. Indikator Kinerja Utama (IKU) adalah cara untuk mengevaluasi seberapa baik kinerja organisasi pemerintah terkait dengan misi utama dan aktivitas terkait tugas mereka. Kepemimpinan di Pemerintah Daerah harus

memutuskan IKU untuk mengevaluasi setiap level organisasi dan menawarkan data tentang tingkat pencapaian organisasi dalam mencapai tujuan kinerja. Indikator Kinerja Utama yang baik secara akurat dan kuantitatif menentukan hasil kinerja yang diinginkan. Berikut merupakan indikator kinerja utama (IKU) pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Kota Surabaya:

Tabel 4.2.1 Indikator kinerja utama (IKU) Dinas Kependudukan dan Pencatatan Kota Surabaya

No	Indikator Kinerja Utama	Nilai	Target	Indikator Kinerja Utama	Sumber Data
1	Meningkatkan Kualitas Pelayanan Publik Masyarakat dengan Meningkatkan Akuntabilitas dan Pencatatan Sipil (7.1.4)	Nilai Akuntabilitas Masyarakat	100%	Pelayanan publik masyarakat	Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil
2	Meningkatkan Kualitas Pelayanan Publik Masyarakat dengan Meningkatkan Akuntabilitas dan Pencatatan Sipil (7.1.4)	Nilai Akuntabilitas Masyarakat	100%	Pelayanan publik masyarakat	Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil
3	Meningkatkan Kualitas Pelayanan Publik Masyarakat dengan Meningkatkan Akuntabilitas dan Pencatatan Sipil (7.1.4)	Nilai Akuntabilitas Masyarakat	100%	Pelayanan publik masyarakat	Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil

Sumber: Laporan Kinerja Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Surabaya 2021

Menurut ketentuan umum Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor PER/09/M.PAN/5/2007 Nomor 27, Berhasil tidaknya pelaksanaan kegiatan sesuai dengan program dan kebijakan yang telah ditetapkan ditunjukkan dengan tingkat pencapaian tujuan atau sasaran instansi pemerintah yang ditunjukkan oleh kinerjanya. Pada 3 bulan (triwulan) akan dilakukan evaluasi terhadap capaian kinerja yang dimana setiap akhir tahun kinerja dievaluasi dan diakumulasikan dalam Laporan Kinerja Tahunan. Berikut adalah skala pengukuran kinerja.

Tabel 4.2.2 Skala Pengukuran Kinerja

No	Skala Capaian Kinerja	Kategori
1	Lebih dari 95%	Sangat Baik
2	75% sampai dengan 95%	Baik
3	51% sampai dengan 74%	Cukup
4	Kurang dari 50%	Kurang

Sumber: Laporan Kinerja Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Surabaya Tahun 2021

Berdasarkan tabel 4.2.2, Semakin tinggi skala capaian kinerja, maka semakin tinggi pula capaian pada skala pengukuran kinerja. Pencapaian sasaran kinerja yang dituangkan dalam perjanjian kinerja memberikan bukti efektifitas kinerja pemerintah. Perjanjian Kinerja dibuat sebagai komitmen formal antara penerima manfaat dan wali amanat untuk meningkatkan kejujuran, kesopanan, dan

keterbukaan. Ini juga menetapkan tolok ukur kinerja sebagai dasar untuk menilai efektivitas aparatur dalam kaitannya dengan tanggung jawab, wewenang, dan sumber daya yang tersedia. Indikator kinerja yang tertuang dalam perjanjian kinerja Kepala Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Tahun 2021 yang telah diubah menjadi Perjanjian Kinerja Perubahan APBD Tahun 2021 adalah sebagai berikut:

Tabel 4.2.3 Perjanjian Kinerja Perubahan APBD Tahun 2021

No	Sasaran Strategis	Indikator Kinerja	Target
1	<p>Tujuan: Meningkatkan Kualitas Pelayanan Publik dalam Bidang Administrasi Kependudukan dan Pencatatan Sipil.</p> <p>Sasaran: Meningkatkan kualitas data kependudukan. [275]</p> <p>Meningkatkan kepemilikan dokumen kependudukan. [133]</p>	<p>Nilai Kepuasan Masyarakat Unit Pelayanan Administrasi Kependudukan dan Pencatatan Sipil.</p> <p>Nilai Tingkat Kepuasan Penyelenggaraan TIK dalam Pelayanan Publik Administratif</p> <p>Persentase penyesuaian data penduduk antara data didukcapil (SIAPK) dengan data pusat.</p> <p>Persentase pemanfaatan data kependudukan oleh instansi dan perangkat daerah.</p> <p>Persentase Pemakaian KTP el.</p> <p>Persentase kepemilikan akta kelahiran.</p>	<p>88,31%</p> <p>76-100 (Baik)</p> <p>95%</p> <p>89%</p> <p>91%</p> <p>90%</p>
2	<p>Tujuan: Meningkatkan kualitas perencanaan pembangunan.</p> <p>Sasaran: Terjaganya kesesuaian muatan perencanaan pembangunan. [141]</p>	<p>Persentase Tingkat Capaian Keberhasilan Pelaksanaan Program.</p> <p>Persentase kesesuaian pelaksanaan kegiatan terhadap parameter perencanaan pada opsiplan di Perangkat Daerah Pemerintah Kota Surabaya.</p>	<p>98,00%</p> <p>100%</p>
3	<p>Tujuan: Meningkatkan akuntabilitas penyelenggaraan pemerintahan daerah.</p> <p>Sasaran: Terjaganya kesesuaian pelaksanaan program dan kegiatan pembangunan. [132]</p>	<p>Nilai SAKIP.</p> <p>Kinerja pengelolaan sarana dan prasarana serta administrasi perkantoran di Perangkat Daerah Pemerintah Kota Surabaya.</p>	<p>>85-90</p> <p>100%</p>

Sumber: Laporan Kinerja Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Surabaya 2021

Berikut diuraikan hasil pengukuran kinerja, analisa capaian kinerja sasaran strategis, program dan kegiatan serta uraian realisasi anggaran Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil tahun 2021 digunakan sebagai dasar untuk menilai keberhasilan kinerja yang telah dilakukan oleh Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kota Surabaya pada tahun 2021 mencapai hasil sebagai berikut:

Tabel 4.2.4 Capaian Kinerja Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Surabaya tahun 2021

No	Program	Indikator Program	Target	Realisasi	Capaian
1	Program Pelayanan Administrasi Perkantoran	Tingkat kepuasan pegawai terhadap pelayanan administrasi perkantoran	88.00 %	88.70%	100.8 %
2	Program Pembangunan dan Pengelolaan Sarana dan Prasarana Kedinasan	Persentase ketepatan pemenuhan sarana dan prasarana perkantoran	100%	100%	100%
		Persentase ketepatan pemenuhan sarana dan prasarana perkantoran dalam kondisi baik	100%	100%	100%
3	Program Pelayanan Administrasi Pencatatan Sipil	Cakupan penertiban akte kelahiran	99.47 %	100%	100.06 %
		Cakupan penertiban akte kematian	89.51 %	100%	111.72 %
		Persentase ketepatan waktu pelayanan dokumen pencatatan sipil (akte kelahiran dan kematian)	100%	100%	100%
		Persentase ketepatan waktu pengurusan dokumen pencatatan sipil (akte kelahiran dan kematian)	100%	100%	100%
4	Program Pelayanan Administrasi Pendaftaran Penduduk	Cakupan penertiban KTP	95.00 %	98.37%	103.55 %
		Persentase ketepatan waktu pelayanan dokumen pendaftaran	100%	100%	100%

		penduduk (KTP dan KK)			
5	Program Pemanfaatan Data Kependudukan	Persentase peningkatan inovasi pelayanan	66.66 %	111.667 %	175.02 %
		Persentase sistem informasi intervensi masyarakat yang telah menggunakan data kependudukan	20.00 %	62.50%	312.50 %
6	Program Pengelolaan Data Administrasi Kependudukan	Persentase penurunan data ganda pada database SIAK	90.00 %	97.57%	108.41 %
7	Program Perencanaan dan Evaluasi Perangkat Daerah	Persentase ketepatan waktu penyusunan dan pelaporan dokumen perencanaan dan evaluasi perangkat daerah	100%	100%	100%

Sumber: Laporan Kinerja Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Surabaya Tahun 2021

Dari skema diatas dapat dilihat bahwa terdapat 7 (tujuh) program yang dimana pencapaian masing-masing program tersebut mencapai diatas 100%, hal ini dapat dikatan bahwa Pencapaian kinerja Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kota Surabaya tahun 2021 dikategorikan “sangat baik”.

c) Pelaporan Kinerja

Pertanggungjawaban atas pelaksanaan tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepada masing-masing instansi pemerintah atas penggunaan anggaran ditunjukkan dengan pelaporan kinerja Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kota Surabaya. Akuntabilitas kinerja mengacu pada tugas instansi pemerintah untuk melaporkan pencapaian atau kegagalan inisiatif yang dipercayakan oleh pemangku kepentingan untuk menjalankan misi organisasi

secara terukur dengan tujuan atau target kinerja yang ditetapkan melalui laporan kinerja instansi pemerintah secara berkala. Penyusunan laporan kinerja di masing-masing perangkat daerah didasarkan pada perencanaan kinerja tahun sebelumnya dan kesepakatan kinerja. Sebagaimana dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomer 53 Tahun 2014 tentang Petunjuk Teknis Perjanjian Kinerja, Pelaporan Kinerja dan Tata Cara Reviu Atas Laporan Kinerja Instansi Pemerintah mengharuskan setiap instansi pemerintah untuk menyusun laporan kinerja instansi pemerintah dengan batas waktu penyampain paing lambat dua bulan setelah akhir tahun. Elemen yang paling krusial dalam pembuatan laporan kinerja adalah pengukuran dan penilaian kinerja serta sharing temuan analisis pengukuran kinerja yang cukup. Disdukcipil secara sistematis merumuskan LK tahun 2021 untuk membagikan informasi kinerja yang terukur terhadap pemegang interaksi atas kinerja yang telah serta harus digapai berdasarkan penggunaan anggaran yang dialokasikan guna merealisasikan *Good Governance*, serta upaya perbaikan terus-menerus bagi Lembaga pemerintah untuk mendongkrak kinerja di tahun berikutnya.

d) Evaluasi Akuntabilitas Kinerja Internal

Evaluasi kinerja merupakan kegiatan analisis sistematis yang memberikan nilai, karakteristik apresiasi, dan identifikasi masalah dan jawaban atas masalah yang terungkap dalam meningkatkan kinerja kelembagaan dan mempromosikan tanggung jawab. Akuntabilitas kinerja Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kota Surabaya dievaluasi dengan memperhatikan tujuan sebagai berikut:

1. Dapat mengakses data tentang pelaksanaan SAKIP
2. Menentukan sejauh mana penerapan SAKIP
3. Menargetkan tingkat akuntabilitas kinerja
4. Memberikan saran untuk penyempurnaan pelaksanaan SAKIP

5. Memantau pelaksanaan rekomendasi berdasarkan hasil evaluasi periode sebelumnya.

Hasil evaluasi akuntabilitas kinerja internal Dinas Kependudukan dan pencatatan Sipil Kota Surabaya memperoleh hasil evaluasi tersebut diperoleh dari nilai atau bobot dari masing-masing komponen manajemen kinerja yaitu perencanaan kinerja, pengukuran kinerja, pelaporan kinerja dan evaluasi akuntabilitas kinerja internal. Hal ini dapat terlihat dari tabel hasil evaluasi komponen manajemen kinerja Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil:

Tabel 4.2.5 Hasil Evaluasi Akuntabilitas Kinerja Internal

Komponen	Bobot	Nilai Hasil Evaluasi
a. Perencanaan Kinerja	30	27,86
b. Pengukuran Kinerja	30	30,00
c. Pelaporan Kinerja	15	13,93
d. Evaluasi Akuntabilitas Kinerja Internal	25	21,88
Jumlah	100	93,66

Sumber: Laporan Hasil Evaluasi Akuntabilitas Kinerja Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Surabaya Tahun 2021

Berdasarkan tabel diatas, hasil review akuntabilitas kinerja internal Dinas Kependudukan dan pencatatan Sipil Kota Surabaya memperoleh nilai sebesar 93,66. Hasil evaluasi ini dinyatakan sebagai nilai dengan rentang 0 sampai dengan 100, yang kemudian diberi kategori tingkatan untuk menentukan tingkat akuntabilitas kinerja dengan menggunakan kriteria sebagai berikut:

Tabel 4.2.6 Penilaian Evaluasi

NO	KATEGORI	NILAI ANGKA	INTERPRETASI
1	AA	>90 – 100	Sangat memuaskan, telah mewujudkan <i>good governance</i> , seluruh kinerja dikelola dengan sangat memuaskan diseluruh unit kerja. Telah terbentuk pemerintah yang dinamis, adaptif dan efisien (reform). Pengukuran kinerja telah dilakukan sampai level individu
2	A	>80 – 90	Memuaskan, terdapat gambaran bahwa instansi pemerintah/unit kerja dapat memimpin perubahan dalam mewujudkan pemerintahan berorientasi hasil, pengukuran kinerja telah dilakukan sampai dengan ke level eselon 4/pengawas/sub koordinator

3	BB	>70 – 80	Sangat baik, terdapat gambaran bahwa AKIP sangat baik pada 2/3 unit kerja, baik itu unit kerja utama maupun unit krja pendukung. Akuntabilitas yang sangat baik ditandai dengan mulai terwujudnya efisiensi penggunaan anggaran dalam mencapai kinerja, memiliki sistem manajemen kinerja yang andal dan berbasis teknologi informasi serta pengukuran kinerja telah dilakukan sampai level eselon 3/koordinator
4	B	>60 – 70	Baik, terdapat gambaran bahwa AKIP sudah baik pada 1/3 unit kerja khususnya pada unit kerja utama. Terlihat masih perlu adanya sedikit perbaikan pada unit kerja, serta komitmen dalam manajemen kinerja. Pengukuran kinerja baru dilaksanakan sampai dengan level eselon 2/unit kerja
5	CC	>50 – 60	Cukup (memadai), terdapat gambaran bahwa AKIP cukup baik. Namun demikian masih perlu banyak perbaikan walaupun tidak mendasar khususnya akuntabilitas kinerja pada unit kerja
6	C	>30 – 50	Kurang, sistem dan tatanan dalam AKIP kurang dapat diandalkan. Belum terimplementasi sistem manajemen kinerja sehingga masih perlu banyak perbaikan mendasar di level pusat
7	D	0 – 30	Sangat kurang, sistem dan tatanan dalam AKIP sama sekali tidak dapat diandalkan. Sama sekali belum terdapat penerapan manajemen kinerja sehingga masih perlu banyak perbaikan/perubahan yang sifatnya sangat mendasar khususnya dalam imolementasi SAKIP

Sumber: Laporan Hasil Evaluasi Akuntabilitas Kinerja Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Surabaya Tahun 2021

Berdasarkan perolehan nilai hasil evaluasi Dinas Kependudukan dan catatan Sipil Kota Surabaya Tahun 2021 yaitu dengan nilai 93,66, hasil evaluasi tersebut termasuk dalam kategori AA (sangat memuaskan) dalam artian telah mewujudkan tata kelola yang efektif berarti setiap kinerja berhasil dikelola di setiap unit kerja, tercipta pemerintahan yang dinamis dan adaptif, serta penilaian kinerja telah diterapkan hingga ke level individu.

4.2.2 Faktor Penghambat

Adapun faktor penghambat ini berkaitan dengan segala sesuatu yang menghalangi dan merintangai proses penerapan manajemen kinerja sehingga pelaksanaannya dalam mencapai tujuan belum optimal. Faktor tersebut yaitu terbatasnya pimpinan dalam mengetahui faktor apa saja yang butuh diperhatikan ketika menilai tenaga kerja serta rendahnya sosialisasi tentang krusialnya manajemen kinerja sehingga bawahan kurang mengartikan arti penerapan manajemen kinerja. Yang dimana penerapan manajemen kinerja merupakan keberhasilan dari organisasi.

PENUTUP

Kesimpulan

Kesimpulan berikut dapat dibuat dari diskusi dan temuan penelitian:

1. Penjabaran manajemen kinerja Disdukcapil Kota Surabaya bersumber komponen manajemen kinerja yang mencakup perencanaan kinerja, pengukuran kinerja, pelaporan kinerja dan review akuntabilitas kinerja sudah terlaksana dengan baik. Hal ini dibuktikan dalam perolehan hasil evaluasi yang mencapai 93,66 yang artinya bahwa manajemen kinerja Disdukcapil Kota Surabaya termasuk kategori AA (memuaskan sekali).
2. Terdapat 2 faktor penghambat dalam penerapan manajemen yaitu:
 - Belum menginterpretasikan beberapa elemen evaluasi kinerja
 - Keuntungan menerapkan manajemen kinerja tidak dipahami oleh bawahan karena kurangnya sosialisasi tentang pentingnya praktik tersebut. Yang dimana penerapan manajemen kinerja merupakan keberhasilan dari organisasi.

Saran

Berdasarkan temuan sebelumnya, rekomendasi berikut dapat dibuat untuk memaksimalkan efektivitas penerapannya:

1. Untuk tetap menjaga keberhasilan organisasi Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil

Kota Surabaya disarankan agar strategi perencanaan kinerja saat ini dipertahankan. Tujuan organisasi dapat tercapai dengan perencanaan yang baik, serta mudah untuk mengevaluasi serta menjabarkan aspek pengembangan kinerja dan penyusutan kinerja, serta langkah-langkah yang dapat dilakukan.

2. Untuk mengatasi faktor penghambat yang ada, pihak Disdukcapil Kota Surabaya harus melakukan sosialisasi secara rutin atau berskala terkait pentingnya penerapan manajemen kinerja kepada bawahan. Hal ini dikarenakan penerapan manajemen dalam organisasi sangatlah penting. Penerapan manajemen kinerja dapat menyeleraskan tujuan organisasi dengan tujuan tim dan individu, meningkatkan kinerja, memotivasi dan meningkatkan keterlibatan karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Armstrong, M. (2006). Performance Management : a strategic and integrated approach to achieve succes. Mumbai: Jaico Publishing House.
- [2] Bacal, R. (1998). Performance Management. Boston: McGraw Hill.
- [3] Baron, M.A. (2005). Managing Performance : Performance Management in Action. UK: CIPD Publishing.
- [4] Dahlan, Hasim D, Hamdan: 2017; Al Fatta. (2007) Pengaruh Manajemen Sumber Daya Manusia dan Budaya Organisasi Terhadap Kualitas Pelayanan Pada Kantor Kecamatan Tamalate Kota Makassar. Jurnal Administrare: Jurnal Pemikiran Ilmiah dan Pendidikan Administrasi Perkantoran Vol. 4, No. 2, Juli – Desember 2017, Hal 69-75.
- [5] Edy Sutrisno.2010. Manajemen Sumber Daya Manusia. Cetakan Ketiga. Kencana Prenada Media Group, Jakarta
- [6] Jamaluddin, J., Salam, R., Yunus, H., & Akib, H. (2017). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pendidikan Provinsi Sulawesi

- Selatan. Jurnal Ad'ministrare, 4 (1), 25–34.
- [7] Noer Siti W.P, Trang I, dan Uhing Y. (2017) Influence Of Hr Planning, Recruitment And Placement On Employee Performance At Pt.Pln (Persero) Suluttenggo Area. Jurnal EMBA Vol.5 No.2 Juni 2017, Hal 697 – 705.
- [8] Sedarmayanti.2011. Manajemen Sumber Daya Mnausia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil (Cetakan Kelima) Bandung : PT Refika Aditama
- [9] Sugiyono. (2010). Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D. Bandung: Alfabeta.
- [10] Sugiyono. (2011). Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D. Bandung: Alfabeta.
- [11] Sugiyono. (2016). Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D. Bandung: Alfabeta.
- [12] Sugiyono. (2017). Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D. Bandung: Alfabeta.
- [13] Sundarmayanti. (2017). Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia. Bandung: Rafika Aditama.
- [14] Wibisono, D. (2006). Manajem Kinerja, Konsep, Desain dan Teknik Meningkatkan Daya Saing Perusahaan. Jakarta: Erlangga.
- [15] Wibowo. (2007). Manajemen Kinerja. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- [16] Wibowo, W. (2011). Cara Cerdas Menulis. Penerbit Buku Kompas.
- [17] Wirawan. (2009) Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia. Jakarrta: Salemba Empat.
- [18] Yusuf, A. M. (2016). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif & Penelitian Gabungan. Prenada Media.
- [19] ZED, M. (2004). Metode Penelitian Kepustakaan. Yayasan Obor Indonesia.