

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Organisasi pelayanan publik mempunyai peranan penting untuk menyediakan kebutuhan publik yang prima. Hal ini sesuai dengan Peraturan Undang – Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik, bahwa pelayanan publik merupakan segala bentuk kegiatan dalam rangka pengaturan, pembinaan, bimbingan, penyediaan fasilitas, jasa dan lainnya yang dilaksanakan oleh aparatur pemerintah sebagai upaya pemenuhan kebutuhan masyarakat sesuai dengan ketentuan perundang-undangan yang berlaku¹.

Organisasi pelayanan publik bukan hanya terfokus pada level pemerintah pusat, namun prioritas pelayanan publik sebenarnya pada level pemerintahan daerah. Hal ini dikarenakan, organisasi pemerintah daerah memiliki tujuan utama yaitu memenuhi kebutuhan masyarakatnya masing-masing sampai ke daerah terpencil yang tidak bisa dijangkau oleh pemerintah pusat yang tercantum dalam Undang-undang Nomor 9 Tahun 2015 Tentang Perubahan Kedua Atas Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah.

Menurut Sarundajang dalam Taufiqurrahman, di era reformasi ini organisasi pemerintah daerah bukan hanya menjadi regulator dan fasilitator tetapi semakin dituntut untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat dengan lebih cepat (*faster*), lebih baik (*better*) dan lebih murah (*cheaper*)². Akan tetapi tuntutan tersebut akan sulit dilakukan mengingat kondisi pegawai instansi pemerintah pada tahun 2021 masih banyak mendapat aduan negatif dari masyarakat yang menandakan masih lemahnya kualitas aparatur pelayanan publik. Hal ini didukung oleh pernyataan Hery Susanto selaku Anggota Ombudsman RI yang

¹ Undang – Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik

² Taufiqurrahman dan Evi Satispi. 2018. *Teori dan Perkembangan dan Manajemen Pelayanan Publik*. Tangerang: UMJ Press., hlm. 71

dikutip dari Kontan.co.id dalam Webinar Ngopi Bareng Ombudsman pada 5/8/2021. Hery Susanto menyatakan³;

"Pengaduan maladministrasi 2021 yang paling dominan adalah terkait penundaan berlarut, kemudian penyimpangan prosedur, tidak memberikan pelayanan, tidak kompeten, tidak patuh, dan berpihak. Jumlah pengaduan berdasarkan kelompok instansi terlapor pada tahun 2021 ini yang paling banyak dilaporkan adalah instansi pemerintah di pusat yaitu level Kementerian, kemudian pemerintah daerah, kepolisian, Badan Pertahanan Nasional dan BUMN atau BUMD".

Berdasarkan kutipan pernyataan Hery Susanto diatas, dapat diartikan bahwa pegawai pada instansi pemerintah masih belum seutuhnya profesional dalam memberikan pelayanan karena pada tahun 2021 masih banyak laporan terkait maladministrasi.

Upaya yang dilakukan dalam mengatasi belum profesionalnya pegawai pemerintah daerah dalam memberikan layanan terhadap masyarakat yaitu dengan cara meninjau ulang atau mengevaluasi Manajemen Sumber Daya Manusia di lingkungan organisasi pemerintahan daerah tersebut. Sebab, Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan alat atau elemen dalam merencanakan, mengelola dan mengendalikan sumber daya manusia untuk keberlangsungan suatu organisasi. Menurut Cushway dalam Priyono, MSDM diartikan *'Part of the process that helps the organization achieve its objectives'* yang artinya MSDM merupakan *'bagian dari proses yang membantu organisasi mencapai tujuannya'*⁴. Dimana tujuan dari suatu organisasi adalah mencapai kinerja sesuai dengan yang telah direncanakan.

Banyak faktor yang mampu memajemen sumber daya manusia organisasi pemerintahan daerah, salah satunya yaitu mengoptimalkan peran kepemimpinan untuk memotivasi dan mempengaruhi pengembangan etika pelayanan melalui internalisasi budaya organisasi, yang diharapkan mampu menciptakan budaya organisasi yang kuat serta berdampak baik terhadap peningkatan kinerja pegawai. Hal ini sejalan dengan pendapat Windaryadi yang memberikan kesimpulan bahwa organisasi harus memperhatikan faktor-faktor

³ Laoli, Noverius. "Ini masalah yang paling banyak diadukan ke Ombudsman tahun 2021", <https://amp.kontan.co.id/news/ini-masalah-yang-paling-banyak-diadukan-ke-ombudsman-tahun-2021>, diakses pada 24 November 2021, 12.30 WIB

⁴ Priyono. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Sidoarjo: Zifatama Publisher., hlm. 4

yang mempengaruhi kinerja pegawai diantaranya peran kepemimpinan yang mampu mempengaruhi perilaku bawahan, mengarahkan pegawai, menjadi suri tauladan baik perkataan maupun perbuatan serta budaya organisasi yang mampu siap menghadapi tantangan masa depan⁵. Dimana budaya organisasi yang kuat ditandai oleh nilai-nilai inti yang dipegang teguh dan disepakati secara luas dalam sebuah organisasi, semakin banyak anggota yang menerima nilai-nilai inti dan semakin besar komitmen mereka terhadap nilai-nilai tersebut, maka semakin kuat budayanya⁶.

Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Padang Pariaman merupakan salah satu organisasi pemerintah daerah yang melakukan upaya peningkatan profesional sumber daya manusianya dengan cara, mengoptimalkan peran kepemimpinan dalam mendorong pegawainya untuk menginternalisasi budaya organisasi yang dianut, yaitu budaya CERIA (Cepat, Efisien, Responsif, Inovatif dan Akuntabel) dengan harapan mampu meningkatkan kinerja pegawainya.

Menurut Pasolong, kepemimpinan birokrasi yang baik dapat menjalankan peran pengambilan keputusan, peran mempengaruhi, peran memotivasi, peran antar pribadi dan peran informasional⁷. Serta internalisasi nilai-nilai budaya organisasi yang dilakukan melalui peran kepemimpinan, diharapkan mampu menanamkan budaya organisasi yang kuat. Menurut Ndraha, budaya organisasi yang kuat (BOKU) memiliki ciri-ciri *Intensity Nilai (I)*, *Clarity Nilai (C)* dan *Extensity Nilai (E)* terhadap budaya organisasi tersebut⁸.

Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Padang Pariaman memiliki kepala dinas yang berjiwa motivator dan inspiratif bernama M. Fadhly S, AP, MM. Hal ini diungkapkan oleh Suhatri Bur selaku Bupati Padang Pariaman

⁵ Windaryadi, Catur. 2018. Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai. Jurnal Manajemen dan Bisnis Sriwijaya. Vol. 16. No. 3

⁶ Robbins, Stephens P. 1994. *Teori organisasi, struktur, desain dan aplikasi*. alih bahasa, Jusuf Udaya-Jakarta: Arcan., hlm. 438

⁷ Pasolong, Harbani. 2021. *Kepemimpinan Birokrasi*. Cet ke 5. Bandung : CV Alfabeta, hlm. 43-45

⁸ Ndraha Taliziduhu, 2005. *Teori Budaya Organisasi*. Cet. 1. Jakarta : PT Rineka Cipta, hlm. 44

dalam Konten Instagram Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Padang Pariaman pada Sabtu, 16/10/2021 yang menyatakan⁹;

“Kepala Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Padang Pariaman menginisiasi lahirnya inovasi-inovasi, terakhir yang terbaru inovasi Go digital dengan layanan *online* yang saat ini menjadi sarana dan prasarana yang bermanfaat. Adanya layanan ini mampu mempercepat dan mempermudah pengurusan administrasi kependudukan. Inovasi ini juga memberi inspirasi bagi OPD-OPD lain di lingkungan pemerintah Kabupaten Padang Pariaman. Banyak inovasi dari OPD lain berkat inspirasi dari beliau. Bahkan banyak juga daerah lain yang mereplika inovasi yang telah dicetusnya. Kepala Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Padang Pariaman telah banyak memperoleh penghargaan dari tingkat daerah maupun nasional. Selain itu, beliau juga mampu menginspirasi ASN Kabupaten Padang Pariaman untuk terus berinovasi.”

Pernyataan tersebut juga didukung oleh pernyataan Prof. Dr. Zudan Arif Fakrulloh, S.H, M.H selaku Direktur Jenderal Kependudukan dan Pencatatan Sipil yang menyatakan¹⁰;

“.....Kepala Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Padang Pariaman mampu melakukan konfigurasi yang bagus dari tata kelola kantor, penggunaan IT dan kualitas pelayanannya. Kepala Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Padang Pariaman prestasinya banyak, karya nya kreatif dan pemikirannya inovatif, kantornya pun rapi, cantik, ruangnya tertata dengan baik, serta IT bisa *tracking* permohonan layanan masuk sampai diterima dan layanan *online* juga bagus. Hal ini sesuai dengan ideologi dirjen dukcapil yaitu layanan publik yang membahagiakan masyarakat.“

Berdasarkan kedua pernyataan diatas dapat disimpulkan bahwa Kepala Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Padang Pariaman memiliki jiwa kepemimpinan yang berperan aktif dalam memberikan inspirasi serta motivator bagi semua elemen, baik dari pengembangan inovasi, pengelolaan sumber daya manusianya atau kepegawaiannya serta pengelolaan sarana dan prasarana gedung kantor.

Menurut Andriyani, SE, MM selaku Kabid Pemanfaatan Data dan Inovasi Pelayanan Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Padang

⁹ [www.instagram.com.](https://www.instagram.com/)”
<https://www.instagram.com/tv/CVDrNVobpEb/?igshid=YmMyMTA2M2Y=> .,diakses pada Rabu 31 Agustus 2022

¹⁰ Ibid.,

Pariaman yang telah berstatus pegawai lama dengan masa kerja semenjak tahun 2009, menyatakan bahwa Kepala Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Padang Pariaman telah banyak memberikan perubahan;

“.....Sebelum tahun 2010, dinas ini belum tertata semuanya mulai dari jabatan, sistem kerja, SOP dan sumberdaya manusia dinas ini sangat kacau, ditambah lagi pasca gempa tahun 2009 yang mengakibatkan pelayanan banyak dan membludak dan banyak petugas jadi calo bahkan upah calo lebih besar dari pada gaji pokok. Lalu, terjadinya pergantian kepala dinas baru tahun 2010 dengan langsung melakukan berbagai perubahan, yang diawali dengan sering mengadakan rapat internal. Lalu, menetapkan SOP baru dan menetapkan layanan baru yaitu layanan pengaduan. Setelah adanya penetapan sistem baru, pada tahun 2015, beliau melakukan upaya penataan mentalitas sumber daya manusia dinas dengan mengadakan ESQ di Hotel Grand Zuri Kota Padang. Dimana dalam pelaksanaan ESQ tersebut diajarkan bekerja dari hati atau *service from heart* karena bekerja itu adalah ibadah. Setelah itu, perubahan yang dilakukannya adalah terhadap prasarana gedung dan sistem antrian.”¹¹.

Berdasarkan kutipan wawancara diatas, dapat disimpulkan bahwa Kepala Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Padang Pariaman memiliki peran strategis dalam melakukan upaya perubahan dinas menjadi baik. Peran strategisnya yaitu menetapkan berbagai sistem layanan baru, SOP baru, menata kepegawaian, pengelolaan sarana dan prasarana serta sistem antrian baru (*lampiran XVI. 1*) sehingga terciptanya ruang kerja yang bersih dan nyaman (*lampiran XVI. 2*).

Selain mampu menerapkan sistem baru dan pengelolaan gedung kantor, Kepala Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Padang Pariaman selalu melakukan kuis dan *outbound* secara berkala dalam rangka melaksanakan perannya dalam menumbuhkan rasa percaya diri bawahan dan memotivasi pegawai (*lampiran XVI. 3*).

Kemampuan mempengaruhi dan memotivasi yang dimiliki Kepala Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Padang Pariaman juga diimbangi dengan kemampuan komunikasi yang baik. Hal ini ditandai dengan banyaknya kegiatan *workshop* atau bimbingan teknis dengan skala nasional yang telah

¹¹ Hasil wawancara dengan Andriyani, SE, MM, Kabid Pemanfaatan Data dan Inovasi Pelayanan, Di Kantor Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Padang Pariaman Kamis 1 September 2022

mengundang Kepala Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Padang Pariaman menjadi narasumber atau pembicara (*lampiran XV*).

Kemampuan tersebut, menjadikan Kepala Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Padang Pariaman meraih penghargaan sebagai Lulusan Terbaik 1 Diklatpim tingkat II yang diberikan oleh Kepala LAN-RI pada tahun 2013. Selain itu, juga pernah meraih Satyalancana Karya Satya XX sebagai tanda kehormatan yang diberikan oleh Presiden Republik Indonesia pada tahun 2015, yang menandakan bahwa Kepala Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Padang Pariaman juga memiliki jiwa yang setia, cakap, jujur, disiplin yang tinggi sebagai Pegawai Negeri Sipil¹².

Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Padang Pariaman ini memiliki tugas pembantuan kepala daerah dalam melayani masyarakat di bidang administrasi kependudukan dan pencatatan sipil. Hal ini diatur dalam Peraturan Daerah Kabupaten Padang Pariaman Nomor 7 Tahun 2021 tentang Perubahan Atas Peraturan Daerah Nomor 10 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah dan Peraturan Bupati Nomor 64 Tahun 2021 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi serta Tata Kerja Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil.

Berdasarkan Keputusan Kepala Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Padang Pariaman Nomor : 54/KEP/DISDUKCAPIL-2022 tentang Perubahan SK Nomor 46/KEP/DISDUKCAPIL-2021 tentang Perubahan SK Nomor 06/SK/DISDUKCAPIL-2020 tentang Standar Pelayanan Dokumen Kependudukan dan Pencatatan Sipil pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Padang Pariaman, memiliki 73 jenis layanan yang bisa diakses secara *online* dan 12 jenis produk layanan (*lampiran XVI. 4*) serta motto pelayanan unik dengan sebutan “CERIA”. Sehingga menjadi *branding* Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Padang Pariaman sekaligus menjadi tata aturan perilaku menurut Keputusan Kepala Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Padang Pariaman Nomor : 03/ SK /DISDUKCAPIL-2018 tentang Tata Nilai dan Panduan Perilaku.

¹² Dokumen CV Kepala Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Padang Pariaman, 2021

Tata aturan perilaku tersebut telah membudaya bagi pegawai Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Padang Pariaman. Berdasarkan sejarahnya, CERIA dimulai sejak tahun 2015 dalam pelatihan ESQ, yang diawali dengan adanya motivasi dari pimpinan untuk memperkuat semangat organisasi melalui pembuatan motto organisasi yang berasal dari nilai-nilai yang pernah dianut serta cita-cita yang akan dicapai oleh Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Padang Pariaman (*lampiran XVI. 5*).

Lalu, pada tahun 2016, motto atau nilai CERIA yang telah dirumuskan bersama tersebut telah rampung untuk diresmikan, akan tetapi belum berada pada dimensi budaya *tangible* hanya dirasakan dalam bentuk *intangibile*. Lalu, pada tahun 2017 nilai-nilai CERIA mulai di *branding* sedemikian rupa dan pada tahun 2018, semua perubahan mulai dirasakan. Dimana nilai-nilai CERIA yang lebih maksimal implementasinya mulai memperlihatkan hasil sampai sekarang yaitu 2022. Perubahan yang terjadi yaitu memiliki peningkatan kinerja yang diapresiasi oleh berbagai pihak serta berubahnya cara melayani masyarakat dengan memberikan pelayanan prima dan semua hal yang berkaitan dengan Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Padang Pariaman telah berganti ke dalam bentuk kata CERIA.

Nilai-nilai CERIA tersebut telah membudaya pada perilaku pegawai Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Padang Pariaman, sehingga mampu mencapai kinerja yang diinginkan. Hal ini dibuktikan dalam beberapa tahun kedepan semenjak adanya budaya CERIA diinisiasi, Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Padang Pariaman meraih berbagai penghargaan dengan salah satu indikator penilaiannya yaitu profesionalisme sumber daya manusia secara berturut-turut, mulai tahun 2019 sampai 2022 (*lampiran XVI. 6*). Penghargaan tersebut diperoleh berdasarkan evaluasi dari enam aspek, yaitu profesionalisme SDM, sarana dan prasarana, sistem informasi pelayanan publik, konsultasi, pengaduan serta inovasi pelayanan publik¹³.

Adanya pemberian penghargaan pelayanan prima yang berturut-turut dari Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, menjadikan

¹³ Menpan.go.id, "Menteri Tjahjo Serahkan Hasil Evaluasi Pelayanan Publik Wilayah 1", <https://menpan.go.id/site/berita-terkini/menteri-tjahjo-serahkan-hasil-evaluasi-pelayanan-publik-wilayah-i>, di akses pada 14 November 2021, 13:45 WIB

Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Padang Pariaman sebagai instansi *role model* atau percontohan untuk memberikan pelayanan publik yang prima. Hal ini juga membuktikan bahwa Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Padang Pariaman telah berhasil mencapai tujuannya yaitu memberikan pelayanan yang prima kepada masyarakat bahkan telah menjadi percontohan bagi instansi lainnya.

Pada tahun 2020, Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Padang Pariaman pernah meraih penghargaan “Dukcapil Bisa” dari Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia (Mendagri) Tito Karnavian dalam kategori sebagai apresiasi atas kinerja terbaik, dedikasi yang tinggi, komitmen yang kuat, dan konsistensi dalam mengemban dan menjalankan tugas memberikan pelayanan administrasi kependudukan (*lampiran XVI. 7*). Sehingga menerima *reward* berupa mesin Anjungan Dukcapil Mandiri (ADM)¹⁴.

Indikator Apresiasi ini, diberikan kepada daerah-daerah atas capaian pada sembilan kriteria pelayanan yaitu total perekaman KTP-el 98%, total penerbitan KIA 20%, total penerbitan akta kelahiran 92%, penggunaan kertas putih pada 18 dokumen kependudukan, penggunaan tanda tangan elektronik (TTE) pada 18 dokumen kependudukan, layanan *online*, layanan terintegrasi, perjanjian kerjasama (PKS) serta akses data organisasi perangkat daerah¹⁵.

Berbagai keberhasilan yang telah diraih oleh Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Padang Pariaman memiliki tips dan trik yang jitu. Dikutip dari [Dukcapil.kemendagri.go.id](http://dukcapil.kemendagri.go.id) pada 29/10/2021, Kepala Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Padang Pariaman mengatakan¹⁶; “Keberhasilan itu bukan hanya bagaimana kami melayani seluruh dokumen kependudukan, tapi juga bagaimana menyelesaikan masalah yang ada di belakangnya, seperti kekompakan tim, profesionalisme, integritas, dsb. Atas dasar itu, maka pihak kami mulai membangun tata

¹⁴ [Dukcapil.padangpariamankab.go.id](http://dukcapil.padangpariamankab.go.id), “Dukcapil Ceria Padang Pariaman Terima Penghargaan Tingkat Nasional, DUKCAPIL BISA”, <http://dukcapil.padangpariamankab.go.id/berita/detail/dukcapil-ceria-padang-pariaman-terima-penghargaan-tingkat-nasional-dukcapil-bisa>, diakses pada 22 November 2021, 13.30 WIB.

¹⁵ Ibid.,

¹⁶ dukcapil.kemendagri.go.id, “Terbukti Jitu! Berikut Tips dan Trik Disdukcapil Padang Pariaman Bangun Pelayanan Adminduk Prima”, <https://dukcapil.kemendagri.go.id/berita/baca/893/terbukti-jitu-berikut-tips-dan-trik-disdukcapil-padang-pariaman-bangun-pelayanan-adminduk-prima>, diakses pada 22 Nov 2021, 13.30 WIB

nilai aparaturnya Disdukcapil Padang Pariaman dalam suatu *tagline* berupa Dukcapil ‘CERIA’, akronim dari Cepat, Efisien, Responsif, Inovatif, dan Akuntabel. Hal ini merupakan turunan dari ideologi Dukcapil secara nasional, yakni Dukcapil ‘BISA’ dan Dukcapil membahagiakan masyarakat. Nilai-nilai tersebut lah yang memotivasi kami untuk bekerja maksimal.“

Selain itu, pernyataan di atas juga didukung dengan gambar yang memperlihatkan gerakan jargon CERIA yang selalu disosialisasikan terhadap setiap pegawai. Perhatikan gambar 1.1 berikut:

Gambar 1.1
Jargon CERIA



Sumber: Dukcapil.kemendagri.go.id, 2021

Berdasarkan gambar 1.1 di atas, dapat dilihat bahwa trik dan tips keberhasilan Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Padang Pariaman didukung oleh suatu budaya CERIA yang dianut seluruh pegawai dan dijadikan panduan perilaku dalam setiap aktivitasnya. Sehingga menjadikan Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Padang Pariaman berbudaya CERIA dan menjadi lokus dalam penelitian ini.

Menurut Sekretaris Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Padang Pariaman Drs. Martoni, budaya CERIA sudah dijadikan kebiasaan sehari-hari seperti yang diungkapkannya pada Kamis, 23/04/2020 yaitu:

“...CERIA sudah menjadi kebiasaan sehari-hari kami, dari tahun-tahun yang lalu. Sekitar 4 atau 5 terakhir, CERIA kami jadikan motto awalnya, yang di dapat pas pelatihan ESQ sekitar tahun 2015. Hasil CERIA tahun-tahun berikutnya diterjemahkan dalam bentuk diskusi intern mulai dari Kadis sampai CS, dirapatkan dengan seluruh pegawai secara santai di suatu tempat selama satu hari penuh. Sehingga lahirlah Buku Panduan Perilaku (Bupapri) berdasarkan motto, termasuk gerakan-gerakan CERIA. Pembuatan Bupapri telah ada semenjak tahun 2016 penyusunannya dan disahkan pada tahun 2018 melalui SK Inovasi Bupapri”¹⁷.

Berdasarkan kutipan wawancara diatas, dapat diartikan bahwa semenjak dahulu budaya CERIA telah ada dan melekat pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Padang Pariaman. Akan tetapi, fokus CERIA di *branding* sebaik mungkin pada tahun 2018 ketika telah diberlakukannya inovasi Bupapri atau Buku Panduan Perilaku serta keluarnya Surat Keputusan Kepala Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Padang Pariaman Nomor : 03/SK/DISDUKCAPIL-2018 tentang Tata Nilai dan Panduan Perilaku pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Padang Pariaman.

Buku Panduan Perilaku resmi rilis tahun 2018 memuat kepanjangan atau jabaran dari nilai-nilai CERIA, yaitu Cepat, Efisien, Responsif, Inovatif dan Akuntabel yang menjadi kode etik pegawai dalam melayani masyarakat. Lebih dalamnya penerapan atau implementasi nilai-nilai CERIA tersebut tertanam, menjadikan Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Padang Pariaman berbudaya CERIA yang kuat. Berikut arti dari setiap nilai-nilai CERIA untuk memperjelas makna nilai CERIA yang telah diterapkan dalam pelayanan Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Padang Pariaman:

Tabel 1.1
Jabaran Nilai-nilai CERIA

No.	Nilai	Makna / Arti
1.	C = Cepat	Melakukan pelayanan sesegera mungkin
2.	E = Efisien	Menyelesaikan pekerjaan dengan cermat, tepat dan berdaya guna
3.	R = Responsif	Selalu peka dan peduli dalam melayani
4.	I = Inovatif	Mampu mengeksplorasi diri dan menghasilkan terobosan baru
5.	A = Akuntabel	Melakukan aktivitas secara transparan dan dapat dipertanggungjawabkan.

Sumber : Buku Panduan Perilaku , 2018

¹⁷ Hasil wawancara dengan Drs. Martoni, Sekretaris Dukcapilceria, Di Kantor Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Padang Pariaman Kamis 23 April 2020

Berdasarkan tabel 1.1 diatas, terlihat bahwa terdapat jabaran dan makna dari kata CERIA (*lih. Bab II hlm. 57*). Nilai-nilai CERIA tersebut menjadi kode etik pelayanan untuk pegawai Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Padang Pariaman dijabarkan dalam Buku Panduan Perilaku atau inovasi Bupapri. Dimana, isi buku tersebut terdiri dari lembar catatan atasan, lembar komitmen pegawai serta panduan apa yang harus dilakukan dan tidak boleh dilakukan oleh pegawai pelayanan sesuai dengan nilai CERIA yang dianut (*lampiran I*).

Bentuk-bentuk implementasi dari nilai-nilai CERIA dalam pelayanan pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Padang Pariaman adalah sebagai berikut; Pertama, C = Cepat yang artinya melakukan pelayanan sesegera mungkin. Perhatikan gambar 1.2 berikut:

Gambar 1.2
Permohonan Diselesaikan dengan Cepat



Sumber : Dokumentasi Peneliti, 2021

Berdasarkan gambar 1.2 diatas, terlihat bahwa permohonan masyarakat diselesaikan oleh pegawai dengan sesegera mungkin, yaitu dalam hitungan menit. Dimana, pengajuan permohonan oleh masyarakat A.n Muhammadtul Hasynul dengan nomor pengajuan 090721KTPG131582 pada tanggal 9 Juli 2021 jam 10:34:00 WIB telah selesai diproses oleh petugas dengan nama Irma Yulita pada tanggal 9 Juli 2021 jam 10:44:22 WIB.

Pelayanan *online* ini dirasakan baik oleh masyarakat karena merupakan tujuan dari Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Padang Pariaman dalam menciptakan pelayanan yang mudah, tepat dan cepat tanggap terhadap permasalahan pelayanan administrasi terkhusus pada dokumen kependudukan, yang merupakan dokumen wajib bagi masyarakat mulai dari lahir sampai meninggal dunia¹⁸.

Salah satu pengguna layanan Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Padang Pariaman dari masyarakat Nagari Lubuk Alung yang bernama Siska Admina pada siaran TV Desa dengan Tema Ngopi Bareng Dukcapil, menyatakan¹⁹:

“ Bagi saya selaku milenial aplikasi ini sangat mudah dan sangat membantu, saya gak perlu lagi jauh-jauh pergi ke dukcapil cukup di kantor wali nagari saja. Tadi saya mengurus akte kelahiran tidak sampai 20 menit saya sudah dapat melihat hasil dari aplikasi. Pelayanan sangat cepat dan petugas Nagari sangat ramah-ramah”

Pernyataan tersebut diperkuat oleh grafik tingkat kepuasan masyarakat pengguna layanan *online* pada gambar 1.3 berikut;

Gambar 1.3
Grafik Tingkat Kepuasan Masyarakat Pengguna Layanan Online pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Padang Pariaman Pada Tahun 2019 s.d September 2022



Sumber: Dokumentasi Disdukcapil Kab. Padang Pariaman, 2022

¹⁸ Septiani, Sonia. 2021. Pengaruh Inovasi Layanan Dukcapil Ceria Digital Terhadap Kualitas Pelayanan Pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Padang Pariaman. *Skripsi. Ilmu Administrasi Publik. FISIP. Universitas. Andalas.hlm. 17*

¹⁹ Youtube TV Desa, Ngopi Bareng Dukcapil “Nagita Padang Pariaman dan Telunjuk Sakti Wonogiri”, <https://youtu.be/-hsxzv3GzeY>, di akses pada 23 Februari 2021 pada 20:36 WIB

Berdasarkan gambar 1.3 diatas, terlihat bahwa grafik tingkat kepuasan masyarakat pengguna layanan *online* pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Padang Pariaman menunjukkan bahwa pengguna layanan *online* sangat puas dengan layanan yang diberikan karena ditandai dengan jumlah pengguna yang menilai sangat puas sebanyak 5.353 orang, jumlah pengguna yang menilai puas 4.550 orang sedangkan yang menilai tidak puas berjumlah 631 orang.

Kedua, E = Efisien yang artinya menyelesaikan pekerjaan dengan cermat, tepat dan berdaya guna. Dengan adanya efisiensi pelayanan, masyarakat bisa mendapatkan dokumen kependudukannya secara terintegrasi di hari pernikahan, perceraian, kelahiran maupun hari ulang tahun ke 17 (*lampiran XVI. 8*). Selain itu, pelayanan *online* Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Padang Pariaman juga memberikan pelayanan terintegrasi dan dapat diunduh secara mandiri sehingga proses layanan dapat efisien dan berdaya guna (*lampiran XVI. 9*).

Ketiga, R = Responsif yang artinya selalu peka dan peduli dalam melayani. Dimana, pegawai pelayanan Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Padang Pariaman memberikan pelayanan yang meningkatkan rasa kepedulian dengan melayani masyarakat yang tergolong dalam kaum disabilitas. Kaum disabilitas yang menjadi prioritas pelayanan pegawai pelayanan terdiri dari; Masyarakat Lansia, Orang sakit, Cacat Fisik dan Orang dalam gangguan jiwa (*lampiran XVI. 10*).

Keempat, I = Inovatif yang berarti mampu mengeksplorasi diri dan menghasilkan terobosan baru. Dimana, pegawai Pelayanan Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Padang Pariaman menggunakan teknologi berupa aplikasi layanan Dukcapil Ceria Mobile (DCM) atau *web browser* dengan url <https://siak.padangpariamankab.go.id/androids/> (*lampiran XVI. 11*).

Aplikasi tersebut telah menjadi terobosan layanan digital yang menginspirasi Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Solok Selatan dan Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Dumai untuk mereplikasi inovasi (*lampiran XVI. 12*). Selain itu, pegawai pelayanan memanfaatkan media informasi dengan perkembangan zaman untuk publikasi layanan, seperti; *Website, Youtube, Twitter, Facebook, Instagram, Tiktok* dan

Google Bussiness dalam memberikan publikasi dan dokumentasi terkait kegiatan pelayanan pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Padang Pariaman (*lampiran XVI. 13*). Sehingga, terbukti menjadi OPD yang mampu menginspirasi dan inovatif dengan meraih penghargaan berturut-turut pada tahun 2020, 2021 dan 2022 terkait inovasi pelayanan (*lampiran XVI. 14*).

Pada poin kelima yaitu, A = Akuntabel yang berarti melakukan aktivitas secara transparan dan dapat dipertanggungjawabkan. Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Padang Pariaman memiliki website resmi yang lengkap dan *update* terhadap segala aktivitas yang dilakukan oleh pegawai pelayanan sebagai bukti transparansi dalam pelayanan. Selain itu, website yang dimiliki berisi dokumen-dokumen penting yang bisa diakses oleh masyarakat. seperti; Dokumen SAKIP dan LAKIP serta Data Agregat Kependudukan. Selain itu, website yang dimiliki juga berisi Profil dinas, Zona Integritas, Fasilitas Pelayanan, Inovasi Pelayanan, Survey Pelayanan, Standar Pelayanan, Waktu Pelayanan, Pelayanan Pengaduan, FAQ, Kumpulan SK dinas dan lain-lain (*lampiran XVI. 15*).

Lengkapya data dalam website Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Padang Pariaman sehingga meraih penghargaan dari Bupati Padang Pariaman sebagai Peringkat I dalam Pengelolaan Website Perangkat Daerah Kabupaten Padang Pariaman Tahun 2022 (*lampiran XVI. 16*). Bukan hanya itu, Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Padang Pariaman meraih penghargaan terkait nilai Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah berturut-turut. Penghargaan ini diberikan oleh Bupati Padang Pariaman terkait Akuntabilitas Kinerja Tahun 2018, meraih nilai tertinggi yaitu A⁺ dalam Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah tahun 2019, meraih Perangkat Daerah Predikat AA dalam Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah tahun 2020 dan 2021 (*lampiran XVI. 17*).

Beberapa penelitian dengan lokus serupa telah banyak dilakukan, seperti penelitian oleh Arfita, dkk yang berfokus kepada etika administrasi ASN²⁰, Alpinas yang fokus meneliti seputar manajemen program penataan administrasi

²⁰ Arfita, Sintari. dkk. 2021. Implementasi Etika Aparatur Sipil Negara dalam Pelayanan Publik di Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Padang Pariaman. *Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi*. Vol 4. No. 2

kependudukan²¹, Sunarti yang berfokus pada pelaksanaan kewenangan terhadap pencatatan kematian²², Puryanto yang fokus kepada sistem pelayanan prima dalam penerbitan akta kelahiran²³, Andhika. dkk dengan fokus penelitian terhadap gaya komunikasi pemimpin dalam mengembangkan inovasi organisasi²⁴, Putra dengan fokus kepemimpinan kepala dinas²⁵, Haflani dengan fokus kepada peraturan PKS terkait pelaksanaan program Anak Lahir Pulang Bersama Akta (ALPABETA)²⁶, serta skripsi peneliti dengan fokus terhadap penggunaan inovasi digital yang disebut dengan Dukcapil Ceria Mobile²⁷.

Namun, banyaknya penelitian terdahulu yang telah mengkaji dengan lokus yang serupa tetapi peneliti belum menemukan penelitian dengan lebih fokus terhadap peran kepemimpinan Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Padang Pariaman dalam membangun budaya organisasi yang berasal dari *core values* CERIA (Cepat, Efisien, Responsif, Inovatif dan Akuntabel) serta di *branding* dengan sedemikian rupa, sehingga diasumsikan mampu mempengaruhi kinerja pegawainya jika dilihat dari berbagai penghargaan yang telah diperoleh serta trik jitu dalam meraih penghargaan tersebut.

Budaya Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Padang Pariaman termasuk dalam budaya organisasi yang menekankan pada perilaku pelayanan yang dilakukan oleh suatu organisasi atau instansi pemerintah, dimana

²¹ Alpinas. 2020. Manajemen Program Penataan Administrasi Kependudukan oleh Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Padang Pariaman. *Skripsi*. Administrasi Publik. Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik. Universitas Andalas. Dipublikasikan

²² Sunarti, Novi. 2019. Pelaksanaan Kewenangan Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Padang Pariaman Terhadap Pencatatan Kematian. *Skripsi*. Hukum Administrasi Negara. Fakultas Hukum. Universitas Andalas. Dipublikasikan.

²³ Puryanto, Andika Putra. 2021. Sistem Pelayanan Administrasi Pembuatan Akta Kelahiran Masyarakat di Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Padang Pariaman. *Ensiklopedia of Journal*. Vol. 3. No. 3

²⁴ Andhika, Dedy dkk. 2018. Gaya Komunikasi Pimpinan Dalam Mengembangkan Inovasi Organisasi (Studi Kasus Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Padang Pariaman). *JISPO*. Vol. 8. No.2.

²⁵ Putra, Septian Andhika. 2016. Kepemimpinan Kepala Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Padang Pariaman. *Skripsi*. Ilmu Administrasi Negara. FISIP. Universitas. Andalas. Dipublikasikan.

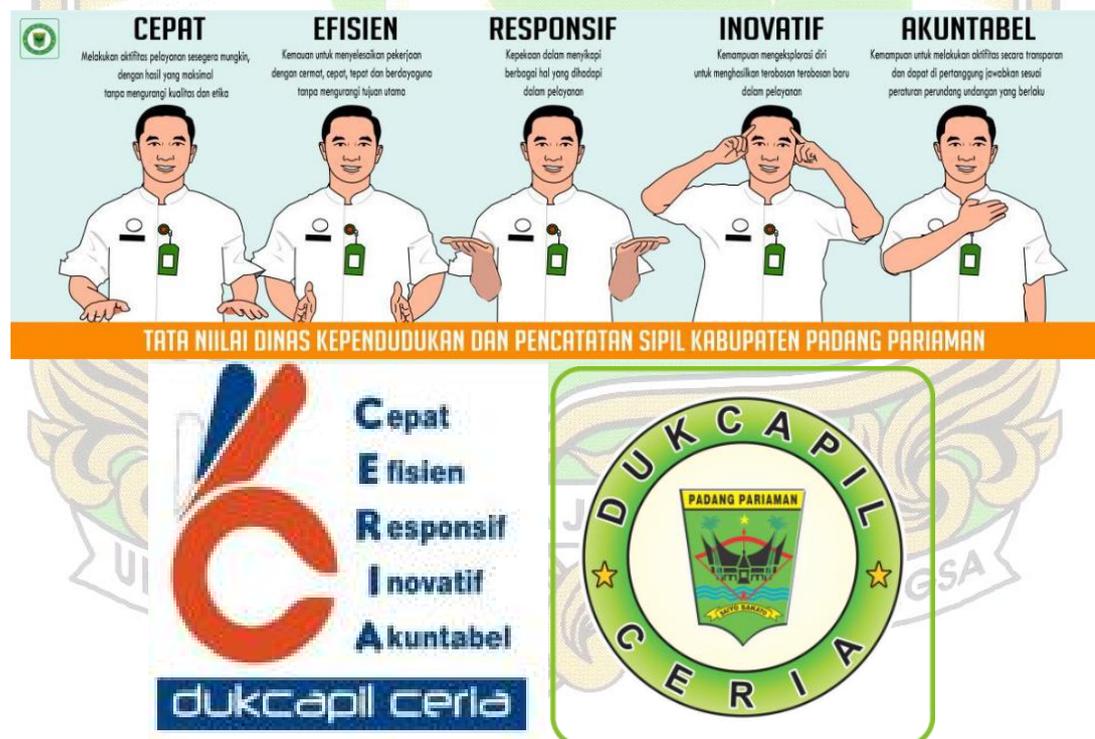
²⁶ Haflani, Elsa. 2019. Pelaksanaan Program Anak Lahir Bersama Akta (ALPABETA) Dalam Rangka Percepatan Pencatatan Kelahiran di Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Padang Pariaman. *Skripsi*. Hukum Administrasi Negara. Fakultas Hukum. Universitas Andalas. Dipublikasikan.

²⁷ Septiani, Sonia. 2021. Pengaruh Inovasi Layanan Dukcapil Ceria Digital Terhadap Kualitas Pelayanan Pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Padang Pariaman. *Skripsi*. Ilmu Administrasi Publik. FISIP. Universitas. Andalas.

pada organisasi tersebut memiliki ekspresi budaya dalam bentuk verbal dan praktik, bahkan terlihat budaya organisasi yang *tangible*. Budaya Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Padang Pariaman lebih menekankan pada pelayanan yang kode etiknya sesuai dengan nilai-nilai organisasi yang dianut, dimana nilai-nilai organisasi dapat membentuk suatu budaya organisasi yang mengarahkan perilaku pelayanan anggota organisasi dan memberikan batasan apa yang boleh dilakukan dengan tidak boleh dilakukan²⁸.

Pembentukan budaya organisasi dari nilai-nilai inti CERIA dijadikan pedoman dalam berpikir dan bertindak, nilai-nilai inti yang dianut juga dijadikan motto dan slogan berfungsi sebagai jati diri bagi pegawai yang berada di dalam Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Padang Pariaman. Berikut slogan dan motto dari Dukcapilceria yang berasal dari nilai-nilai CERIA seperti gambar 1.4 berikut:

Gambar 1.4
Motto, Slogan dan Logo Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Padang Pariaman



Sumber: Dokumentasi Dukcapilceria, 2021

²⁸ Luthan, (dalam Huseno, Tun. 2016. *Kinerja Pegawai Tinjauan dari Dimensi Kepemimpinan, Misi Organisasi, Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja*. Malang: Media Nusa Creative)., hlm. 49-51

Berdasarkan gambar 1.4 diatas, terlihat bahwa CERIA telah dijadikan Motto, Slogan dan Logo oleh Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Padang Pariaman, bahkan telah di implementasikan menjadi gerakan sebuah jargon organisasi. Menurut pendapat Martoni selaku Sekretaris Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Padang Pariaman, jargon CERIA tersebut selalu diinternalisasikan setiap apel pagi;

“....setiap apel pagi, kami lakukan sosialisasi budaya CERIA itu, yang banyak pengaruhnya atau perubahannya dibagian cara pelayanan²⁹”

Berdasarkan kutipan wawancara diatas, dapat diartikan bahwa budaya CERIA diinternalisasi setiap apel pagi sehingga menambah motivasi dalam melakukan pelayanan.

Selain itu, pernyataan diatas juga didukung dengan gambar yang memperlihatkan suasana apel pagi di Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Padang Pariaman. Perhatikan gambar 1.5 berikut:

Gambar 1.5
Internalisasi Nilai CERIA Setiap Apel Pagi



Sumber: Dokumentasi Peneliti, 2021

Berdasarkan gambar 1.5 diatas, terlihat bahwa seluruh pegawai Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Padang Pariaman memperagakan jargon CERIA ketika melaksanakan apel pagi.

²⁹ Hasil wawancara dengan Drs. Martoni sekretaris Dukcapilceria, Kantor Dukcapilceria, Kamis 23 April 2020, 10.34-12.00 WIB

Selain pembahasan diatas, Dimensi budaya CERIA pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Padang Pariaman dibuktikan dengan memakai segala kata CERIA dalam setiap aktivitasnya, seperti memiliki kebiasaan pengucapan “Salam Ceria”, *searching* lokasi kantor di *google*, *branding* nama Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Padang Pariaman dengan merek “Dukcapilceria” pada aplikasi *android mobile*, *email*, *facebook*, *twitter*, dinding gedung kantor serta media sosial lainnya (*lampiran XVI. 18*).

Berbagai upaya penyebaran nilai-nilai CERIA yang membudaya di Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Padang Pariaman merupakan langkah dalam memperbaiki kinerja pegawai untuk menjadi organisasi yang memiliki sumber daya manusia yang profesional dalam pelayanan publik. Menurut Pasolong untuk melihat kinerja seorang pegawai dapat dilakukan dengan melihat faktor-faktor berikut yaitu; Kemampuan, Kemauan, Energi, Teknologi, Kompensasi, Kejelasan Tujuan dan Keamanan³⁰.

Menurut Windaryadi, organisasi harus memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai diantaranya peran kepemimpinan yang mampu mempengaruhi perilaku bawahan, mengarahkan pegawai, menjadi suri tauladan baik perkataan maupun perbuatan serta budaya organisasi yang mampu siap menghadapi tantangan masa depan³¹. Lebih lanjut, menurut Huseno, budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai karena nilai-nilai orientasi setiap orang di dalam organisasi membentuk budaya organisasi yang dirasakan pegawai mampu memberikan kontribusi besar terhadap peningkatan kinerja mereka³². Dimana faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai menurut Huseno terdiri dari kepemimpinan, misi organisasi, budaya organisasi serta kepuasan kerja³³.

Jika dilihat dari sisi kinerja pegawai yang telah menerapkan budaya CERIA dalam melakukan pelayanan selama lima tahun terakhir, dapat

³⁰ Pasolong, Harbani. 2011. *Teori Administrasi Publik*. Cetakan ke 3. Bandung : Alfabeta., hlm. 186

³¹ Windaryadi, Catur. 2018. Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Sriwijaya*. Vol. 16. No. 3

³² Huseno, Tun. 2016. *Op.cit.*, hal. 126

³³ *Ibid.*, hal. 110

membuktikan bahwa kinerja pegawai pelayanan memberikan kontribusi besar terhadap keberhasilan pencapaian target organisasi. Seperti meningkatnya capaian cakupan penerbitan dokumen kependudukan selama lima tahun terakhir. Perhatikan tabel 1.2 berikut:

Tabel 1.2
Capaian Kinerja Cakupan Penerbitan Dokumen
Pendaftaran Penduduk dan Pencatatan Sipil Tahun 2016 s.d 2021

Cakupan Penerbitan Dokumen Pendaftaran Penduduk dan Pencatatan Sipil		2016	2017	2018	2019	2020	2021
A	Cakupan Penerbitan Kartu Keluarga	100	100	92	99	99.31	100
B	Cakupan Penerbitan Kartu Tanda Penduduk	79	79	95	98	98.68	99.80
C	Cakupan Penerbitan Kartu Identitas Anak (KIA)	-	-	0,55	2.81	20.06	36.38
D	Cakupan Penerbitan Akta Kelahiran Usia 0-18 Tahun	65	65	79	87,14	91.73	97.05
E	Cakupan Penerbitan Akta Kematian	-	-	77	100	100	100
F	Cakupan Penerbitan Akta Perkawinan	-	-	50	100	100	100

Sumber: Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) Disdukcapil Padang Pariaman, 2021

Berdasarkan tabel 1.2 diatas, dapat dilihat bahwa kinerja Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Padang Pariaman dalam lima tahun belakang yang dimulai pada tahun 2016 sampai dengan tahun 2020 mengalami peningkatan. Akan tetapi, terdapat penurunan persentase capaian kinerja pada tahun 2018 pada cakupan penerbitan kartu keluarga. Dimana pada tahun 2017 mencapai 100% sedangkan tahun 2018 mencapai 92%. Hal ini dikarenakan pada tahun 2018 banyak nagari melakukan pemekaran, yang biasanya 60 Nagari menjadi 103 Nagari.

Jika dilihat dari tahun pembentukan dan internalisasi budaya CERIA yaitu dimulai dari tahun 2015 sampai dengan sekarang, tanpa disadari kondisi lima tahun terakhir tersebut merupakan kondisi disaat melakukan upaya *branding*, internalisasi serta perkuat budaya organisasi yaitu budaya CERIA yang secara bertahap diasumsikan dapat mempengaruhi kinerja pelayanan dalam melayani penerbitan dokumen kependudukan.

Dalam melihat capaian kinerja Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Padang Pariaman, tentu belum lengkap tanpa adanya laporan atas Survey Kepuasan Masyarakat (SKM). Menurut Dwiyanto survei kepuasan

pengguna layanan penting dilakukan untuk mengetahui informasi mengenai profil warga pengguna pelayanan, kebutuhan warga, kendala warga dalam mengakses layanan dan penilaian warga atas kualitas pelayanan yang diselenggarakan³⁴. Hal ini berguna untuk pengambilan keputusan penyelenggara pelayanan atas perbaikan kinerja penyelenggara pelayanan selanjutnya. Perhatikan tabel 1.3 berikut:

Tabel 1.3
Daftar Nilai SKM Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil
Kabupaten Padang Pariaman

No.	Tahun	Nilai SKM	Nilai Interval Konversi IKM dan SKM	Mutu Pelayanan	Kinerja Unit Pelayanan
1.	2017	82,02	25,00 – 64,99 65,00 – 76,60 76,61 – 88,30 88,31 – 100,00	B	Baik
2.	2018	83,01	25,00 – 64,99 65,00 – 76,60 76,61 – 88,30 88,31 – 100,00	B	Baik
3.	2019	86,27	25,00 – 64,99 65,00 – 76,60 76,61 – 88,30 88,31 – 100,00	B	Baik
4.	2020	90,42	25,00 – 64,99 65,00 – 76,60 76,61 – 88,30 88,31 – 100,00	A	Sangat Baik
5.	2021	92,94	25,00 – 64,99 65,00 – 76,60 76,61 – 88,30 88,31 – 100,00	A	Sangat Baik

Sumber: Dokumentasi skripsi Sonia Septiani, 2021, hlm. 28

Berdasarkan tabel 1.3 diatas, dapat terlihat bahwa nilai SKM Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Padang Pariaman meningkat dari tahun ke tahun. Dimana pada tahun 2017 mendapat nilai SKM 82,02 dengan kategori Baik, tahun 2018 mendapat nilai SKM sebesar 83,01 dengan kategori Baik, tahun 2019 mendapat nilai SKM 86,27 dengan kategori Baik, pada tahun 2020 meraih nilai SKM 90,42 dengan kategori sangat baik dan pada tahun 2021 meraih nilai SKM 92,94 dengan kategori sangat baik. Jika kita amati tabel tersebut dengan lebih rinci, kita mampu melihat gambaran peningkatan sangat pesat terjadi pada tahun 2019 dan 2020 di saat semua aktivitas Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Padang Pariaman di *branding*

³⁴ Dwiyanto, 2005, *Mewujudkan Good Governance Dalam Pelayanan Publik*, Yogyakarta: Gadjah Mada University Press., hlm. 339

dengan kata CERIA. Dimana sebelumnya pada tahun 2018 budaya CERIA mulai resmi diterapkan dan diimplementasikan dalam segala aktivitas Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Padang Pariaman.

Terjadinya peningkatan dalam kinerja organisasi tidak terlepas dari upaya kinerja pegawai dalam organisasi tersebut. Hal ini sejalan dengan pendapat Gibson, et.al yang menyatakan setiap pegawai dalam sebuah organisasi dituntut untuk memberikan kontribusi positif melalui kinerja yang baik, mengingat kinerja organisasi tergantung pada kinerja pegawainya³⁵.

Kinerja Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Padang Pariaman yang merupakan organisasi pelayanan publik bidang administrasi, didominasi oleh kontribusi dari kinerja pegawai Non ASN. Hal ini dikarenakan dari total pegawai yang dimiliki yaitu berjumlah 51 orang, 20 orang berstatus pegawai ASN dan 36 orang berstatus pegawai Non-ASN. Dimana dapat disimpulkan bahwa sebesar 38% kinerja pelayanan dilakukan oleh petugas ASN sedangkan sebesar 62% kinerja pelayanan dilakukan oleh petugas Non-ASN, dengan artian bahwa sebagian besar kinerja pelayanan pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Padang Pariaman dilakukan oleh pegawai Non-ASN, terlebih pelayanan yang berhubungan langsung dengan masyarakat.

Berdasarkan Keputusan Kepala Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Padang Pariaman Nomor 60/KEP/DISDUKCAPIL-2022 tentang Jenis Pekerjaan Non-ASN dan Petugas *Front Office* pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Padang Pariaman, menetapkan bahwa petugas Non-ASN banyak menjadi pelaksana pelayanan terdepan. Dengan kata lain, petugas Non-ASN berada pada posisi vital dan menjadi petugas garda terdepan dalam menerapkan nilai-nilai CERIA untuk melakukan kinerja pelayanan.

Jika dilihat dari sisi faktor yang mempengaruhi kinerja kepegawaiannya, Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Padang Pariaman didominasi oleh pegawai Non ASN dengan lulusan strata 1 (S1) serta memiliki kemampuan yang sesuai dengan pekerjaan mereka masing-masing (*lampiran II*). Perhatikan diagram 1.1:

³⁵ Gibson, et al. 1995. *Organisasi dan Manajemen, Edisi keempat*, Jakarta: Erlangga., hlm. 364

Diagram 1.1
Pendidikan terakhir pegawai Non ASN
Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Padang Pariaman

36 jawaban



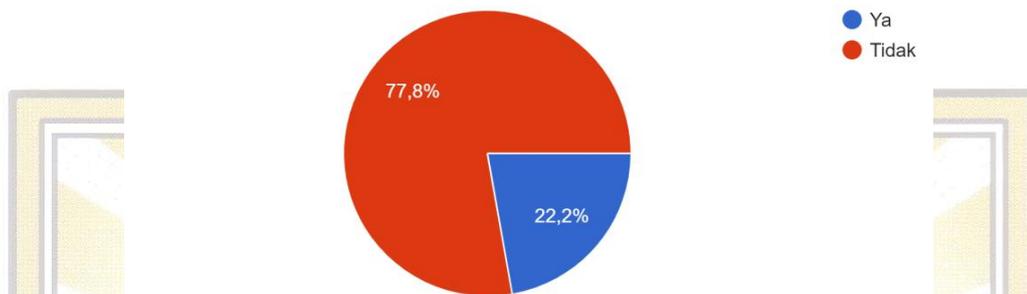
Sumber: Dokumen Rekapitulasi Jawaban Kuesioner “Mutasi Swakelola dan Penilaian Kinerja Tim Komite Etika Periode 2021 Oleh Pegawai Non-Asn Di DisdukcapilCeria “

Berdasarkan diagram 1.1 diatas, dapat diketahui bahwa pendidikan terakhir pegawai Non ASN di Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Padang Pariaman didominasi oleh lulusan Strata 1 (S1) dengan persentase sebesar 52,8% yang jumlahnya 19 orang. Sedangkan lulusan SLTA Sederajat memiliki persentase 47,2% dengan jumlahnya 17 orang dan tidak ada satupun petugas Non-ASN yang memiliki pendidikan terakhir SD, SLTP, serta S2. Hal ini memberikan asumsi bahwa pegawai pelayanan memiliki kemampuan dalam bekerja dari segi intelektual sedangkan pada tabel di (lampiran II) memberikan informasi bahwa pegawai pelayanan memiliki *performance* dan bakat di bidangnya masing-masing.

Pegawai Non-ASN sangat menguasai bidang dan tugasnya masing-masing serta nyaman dalam bekerja. Akibatnya, pegawai pelayanan yang terdiri dari Non-ASN tidak menyetujui diadakannya mutasi secara berkala dalam agenda pengisian formulir dengan judul “*Mutasi Swakelola dan Penilaian Tim Komite Etika Tahun 2021 oleh Pegawai Non-ASN di Disdukcapil Ceria*” yang dilaksanakan pada 7 Februari sampai dengan 11 Februari Tahun 2022 dengan jumlah pertanyaan 12 butir serta 36 jumlah peserta atau responden. Perhatikan diagram 1.2 berikut:

Diagram 1.2
Persetujuan Mutasi Swakelola di
Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Padang Pariaman

36 jawaban



Sumber: Dokumen Rekapitulasi Jawaban Kuesioner “ Mutasi Swakelola dan Penilaian Kinerja Tim Komite Etika Periode 2021 Oleh Pegawai Non-ASN Di DisdukcapilCeria “

Berdasarkan diagram 1.2 di atas terlihat bahwa sebagian besar pegawai pelayanan tidak setuju dengan permutasian karena sebesar 77,8% petugas Non-ASN atau sebanyak 28 orang petugas menjawab “Tidak” sedangkan 22,2% atau sebanyak 8 orang petugas Non-ASN menjawab “Ya”. Hal ini dikarenakan pegawai pelayanan yang terdiri dari petugas Non-ASN lebih merasakan nyaman dengan bidangnya yang sekarang, sebab tempat tersebut telah menjadi bakatnya sedari awal³⁶.

Selain itu, upaya percepatan peningkatan kinerja pegawai di Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Padang Pariaman juga di fasilitasi dengan adanya pelayanan yang berbasis digital seperti aplikasi Dukcapil Ceria Mobile dan SiPakem (*lampiran XVI.19*) dengan tujuan peningkatan proses pelayanan terhadap masyarakat.

Selain didukung dengan akses layanan digital, kinerja pegawai pelayanan juga diberikan motivasi berupa pemberian *reward* kepada pegawai taat terhadap tatanan nilai dan panduan perilaku yang terdiri dari nilai-nilai CERIA berisikan dengan apa yang harus dilakukan dan tidak boleh dilakukan dalam melakukan

³⁶ Dukcapilceria, *Dokumen Rekapitulasi Jawaban Kuesioner “ Mutasi Swakelola dan Penilaian Kinerja Tim Komite Etika Periode 2021 Oleh Pegawai Non-ASN Di DisdukcapilCeria “*, 2022.

pelayanan³⁷, sehingga kepatuhan nilai tersebut menjadi salah satu indikator dalam pemberian *reward* masing-masing sebesar Rp 500.000,- terhadap kinerja pelayanan pegawai Non ASN Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Padang Pariaman (*lampiran XVI.20*). Bobot penilaiannya terdiri dari ; bobot absensi, bobot kinerja pelayanan yang direkap dalam aplikasi, bobot pengisian dalam Buku Panduan Perilaku (BUPAPRI) 10% yang artinya sama dengan kepatuhan terhadap nilai-nilai CERIA, karena isi pokok BUPAPRI (Buku Panduan Perilaku) terdiri atas jabaran terhadap nilai-nilai CERIA, bobot pohon impian, pengaduan serta survey. Apabila ada hasil negatif maka akan mengurangi jumlah dari masing-masing bobot tersebut.

Dalam penilaian tersebut bobot Buku Panduan Perilaku menjadi evaluasi petugas yang membuat petugas mutlak harus mematuhi etika di dalamnya (*lampiran I*). Pemberian *reward* ini, sesuai dengan Surat Keputusan Kepala Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Padang Pariaman Nomor 09/KEP/disdukcapil-19 tentang Petunjuk Teknis Pemberian *Reward* Non Aparatur Sipil Negara Pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Padang Pariaman. Hal tersebut sesuai dengan penjelasan Martoni selaku sekretaris Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Padang Pariaman, berikut;

“....dan kami juga akan berikan *reward* satu juta berdua per 1 kali 1 bulan, tentu pegawai akan lebih aktif meningkatkan kualitas diri, penilaian ini dilakukan oleh tim etika Dukcapilceria yang berwenang merekap buku panduan perilaku serta menyidik saksi-saksi, rekap dilihat langsung dari penilaian atasan pada buku panduan perilaku³⁸”

Berdasarkan data yang telah peneliti paparkan, Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Padang Pariaman telah meraih berbagai penghargaan yang dibuktikan dengan tercapainya target produktivitas kinerja pertahun dan meningkatnya kepuasan masyarakat terhadap pelayanan Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Padang Pariaman. Hal ini tidak terlepas dari peran kepemimpinan Kepala Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Padang Pariaman yang memotivasi dan menginspirasi melalui berbagai upaya,

³⁷ Surat Keputusan Kepala Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Padang Pariaman nomor : 03/SK/DISDUKCAPIL-2021 tentang Tata Nilai dan Panduan Perilaku pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Padang Pariaman

³⁸ Hasil wawancara dengan Drs. Martoni selaku sekretaris Dukcapil, kamis 23 April 2020

seperti; mengadakan kuis internal, *outbound*, pemberian *reward*, menciptakan ruang kantor yang nyaman, memilih petugas honor yang kompeten dan mampu memutuskan berbagai masalah kerja. Serta, memiliki trikjitu keberhasilan dengan melakukan upaya internalisasi nilai CERIA yang merupakan budaya organisasi Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Padang Pariaman.

Paparan data tersebut, menimbulkan asumsi peneliti bahwa Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Padang Pariaman meraih berbagai penghargaan akibat adanya peran kepemimpinan yang baik, budaya organisasi yang kuat dan kinerja pegawai yang baik. Sehingga, peneliti tertarik untuk lebih dalam melanjutkan penelitian ini untuk menguji asumsi peneliti tentang adanya hubungan peran kepemimpinan, budaya organisasi yang diinternalisasi terhadap kinerja pegawainya.

1.2 Rumusan Masalah

Penelitian ini menggunakan rumusan masalah *asosiatif*. Rumusan masalah asosiatif adalah rumusan masalah yang bersifat menanyakan hubungan antara dua variabel atau lebih. Berdasarkan latar belakang diatas, masalah dalam penelitian ini dapat dirumuskan dalam pertanyaan penelitian sebagai berikut:

- a. Bagaimana pengaruh peran kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Padang Pariaman secara parsial?
- b. Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Padang Pariaman secara parsial?
- c. Bagaimana pengaruh peran kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Padang Pariaman secara simultan?

1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian

1.3.1 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah dan rumusan masalah diatas, adapun tujuan dari penelitian ini adalah:

- a. Menguji dan menganalisis pengaruh peran kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Padang Pariaman secara parsial.
- b. Menguji dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Padang Pariaman secara parsial.
- c. Menguji dan menganalisis pengaruh peran kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Padang Pariaman secara simultan.

1.3.2 Manfaat Penelitian

1.3.2.1 Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat sebagai salah satu sarana untuk mengembangkan teori-teori di bidang manajemen publik, khususnya yang berkaitan dengan teori Manajemen Sumber Daya Manusia berupa peran kepemimpinan, budaya organisasi dan kinerja pegawai, serta dapat menjadi rujukan pada penelitian berikutnya.

1.3.2.1 Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan masukan dan sumbangan pemikiran bagi pihak-pihak yang berkepentingan. Seperti;

- a. Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil, yaitu sebagai bahan evaluasi dan rujukan dalam pengambilan keputusan terkait upaya untuk peningkatan kinerja pegawai pelayanan administrasi kependudukan.
- b. Masyarakat, yaitu sebagai bahan rujukan untuk mencari informasi terkait peran kepemimpinan, budaya organisasi dan kinerja pegawai.
- c. Pemerintahan setempat, yaitu sebagai bahan evaluasi dan rujukan dalam pengambilan keputusan tentang upaya peningkatan kualitas pelayanan.
- d. Dokumen Administrasi, yaitu sebagai bahan rujukan dalam pelayanan yang berorientasi untuk dokumen administrasi