

**MANAJEMEN KINERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL DI SEKTOR PERINDUSTRIAN
PADA DINAS PERINDUSTRIAN DAN PERDAGANGAN DAERAH PROVINSI
SULAWESI UTARA**

**ELLEN T. SUMANTO
DAUD M. LIANDO
WEHELMINA RUMAWAS**

Abstrak

Tujuan penelitian ini yaitu untuk menganalisis bagaimana manajemen kinerja Pegawai Negeri Sipil di sector perindustrian pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan Daerah Provinsi Sulawesi Utara.

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif dengan melakukan observasi, wawancara dan dokumentasi dengan focus penelitian adalah indicator menggunakan teori Ken Blanchard dan Gerry Ridge tentang model manajemen kinerja yang terdiri dari 3 bagian yaitu, *performance planning* (perencanaan kinerja), *day to day coaching* (pelaksanaan setiap hari), *performance evolution* (evaluasi kinerja) atau *review* dan *learning* (peninjauan ulang dan belajar).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelaksanaan manajemen kinerja Pegawai Negeri Sipil di sector perindustrian pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan Daerah Provinsi Sulawesi Utara belum maksimal. Dari hasil penelitian ini disimpulkan bahwa pada proses perencanaan program kerja dan pelaksanaannya sudah berjalan baik namun dalam pelaksanaan evaluasi belum maksimal karena ternyata pegawai merasa beban kerjanya besar karena harus merangkap tugas dan tanggung jawab akibat kurangnya pegawai di sector perindustrian. Oleh karena itu, disarankan untuk melakukan penambahan pegawai disektor perindustrian, melakukan pengawasan secara periodik, memberikan pelatihan dan pendidikan seperti penyuluh perindustrian dan analis data IKM, untuk meningkatkan kemampuan yang merata kepada para pegawai serta menjaga komunikasi antara pimpinan dan staf dengan membuat laporan individu berbasis aplikasi.

Kata Kunci : Manajemen Kinerja, Sektor Perindustrian

PENDAHULUAN

Pegawai merupakan faktor sentral yang menggerakkan dinamika organisasi. Sarana dan prasarana yang dimiliki organisasi dinamis apabila dikelola secara baik oleh pegawai yang memiliki kualitas kinerja yang baik. Secara konkret individu pegawai yang berprestasi membawa keuntungan dan kemajuan organisasi, sedangkan pegawai yang tidak berprestasi merugikan organisasi. Oleh karena itu, setiap organisasi harus menyadari eksistensinya dimasa depan sangat tergantung kepada prestasi pegawai. Tanpa dukungan pegawai yang memiliki kinerja yang baik, organisasi mengalami kemunduran. Untuk mencapai tujuan organisasi salah satu faktor yang sangat penting adalah kualitas dan kuantitas pegawai sebab dapat menjaga kelangsungan tujuan organisasi.

Kinerja secara umum dapat dipahami sebagai besarnya kontribusi yang diberikan pegawai terhadap kemajuan dan perkembangan di lembaga tempat dia bekerja. Dengan demikian diperlukan kinerja yang lebih intensif dan optimal dari pegawai sebagai bagian organisasi demi optimalisasi bidang tugas yang diembannya. Kinerja suatu organisasi sangat penting, oleh karena dengan adanya kinerja maka tingkat pencapaian hasil akan terlihat sehingga akan dapat diketahui seberapa jauh pula tugas yang telah dipikul melalui tugas dan wewenang yang diberikan yang dilaksanakan secara nyata dan maksimal.

Sistem manajemen kinerja merupakan proses tata kelola kerja yang akan memberikan umpan balik bagi perencanaan strategis. Dengan adanya sistem kinerja tersebut, diharapkan suatu organisasi mampu

memiliki perencanaan yang lebih baik karena didasarkan pada proses pembelajaran dari hasil kinerja sebelumnya. Pengukuran kinerja adalah inti dari proses manajemen kinerja yang menyediakan data untuk dilaporkan dan dianalisis. Hasil pengukuran atas kinerja tersebut dapat berupa hasil positif atau negatif, dan akan dijadikan sebagai dasar perbaikan kinerja melalui perumusan rencana tindakan dan program. Hasil ini ada dua manfaat yaitu pertama, perumusan rencana tindakan dan program akan menjadi masukan bagi perencanaan kinerja organisasi di masa depan. Yang kedua yaitu perumusan rencana tindakan dan program penyediaan informasi mengenai perlunya dilakukan penyesuaian strategi (Moehariono 2012:131-132).

Dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara pada Pasal 1 disebutkan Aparatur Sipil Negara yang selanjutnya disingkat ASN adalah profesi bagi Pegawai Negeri Sipil dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja yang bekerja pada instansi pemerintah. Dalam menjalankan tugasnya Aparatur sipil Negara harus bersikap profesional dan berkualitas serta menghasilkan kinerja yang sesuai dengan amanat undang-undang dan harapan masyarakat. Hal ini didukung dengan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 Tentang Manajemen PNS dalam Bab VI disebutkan bahwa penilaian kinerja PNS dilakukan berdasarkan perencanaan kinerja tingkat individu dan tingkat unit atau organisasi, dengan memperhatikan target, capaian, hasil, dan manfaat yang dicapai, serta perilaku PNS.

Visi Dinas Perindustrian dan Perdagangan Daerah Provinsi Sulawesi Utara yakni “Terwujudnya Sulawesi Utara Berdikari Dalam Ekonomi, Berdaulat Dalam Pemerintahan Dan Politik, serta Berkepribadian Dalam Budaya dengan menjadikan Industri dan Perdagangan Sulawesi Utara yang Tangguh dan Berdaya Saing menuju Kesejahteraan Masyarakat melalui Kemandirian Ekonomi, Penguatan

Pasar Dalam Negeri Daerah dan Penguasaan Pangsa Pasar Ekspor Daerah.” Artinya tugas prioritas Dinas berada pada sektor perindustrian dan perdagangan yang bekerja membantu Gubernur untuk meningkatkan pertumbuhan ekonomi dan pengembangan industri demi kesejahteraan masyarakat di Sulawesi Utara.

Peraturan Daerah Provinsi Sulawesi Utara Nomor 77 Tahun 2016 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi serta Tata Kerja Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Sulawesi Utara maka tupoksi Dinas Perindustrian dan Perdagangan Daerah Provinsi Sulawesi Utara yaitu membangun dan mengembangkan bidang industri dan perdagangan. Dengan beban kerja yang begitu besar dan penting, maka diperlukan peran Dinas Perindustrian dan Perdagangan untuk membantu aparat dalam menjalankan tugas pokok dan fungsi organisasi tersebut secara profesional.

Kelancaran pelaksanaan kinerja pegawai, Dinas Perindustrian dan Perdagangan Daerah Provinsi Sulut secara konsisten membuat perencanaan kinerja setiap tahun yang kemudian dimasukkan dalam rencana strategi Dinas (renstra) sesuai dengan RPJMD Provinsi Sulawesi Utara yang kemudian dituangkan dalam perjanjian kerja. Perjanjian Kinerja pada dasarnya adalah pernyataan komitmen pimpinan yang merepresentasikan tekad dan janji untuk mencapai kinerja yang jelas dan terukur dalam rentang waktu satu tahun tertentu dengan mempertimbangkan sumber daya yang dikelolanya. Tujuan khusus perjanjian kinerja antara lain untuk meningkatkan akuntabilitas, transparansi, dan kinerja aparatur sebagai wujud nyata komitmen antara penerima amanah dengan pemberi amanah. Perjanjian kinerja digunakan sebagai dasar penilaian keberhasilan/kegagalan pencapaian tujuan dan sasaran organisasi, menciptakan tolak ukur kinerja sebagai dasar evaluasi kinerja aparatur, dan sebagai dasar pemberian

penghargaan (*reward*) dan sanksi (*punishment*).

Penyelenggaraan tugas pokok dan fungsi Dinas Perindustrian dan Perdagangan Daerah Provinsi Sulawesi Utara terbagi atas 5 (lima) bidang dan 1 (satu) Unit Pelayanan Terpadu Daerah (UPTD) yaitu Bidang Perindustrian, Bidang Fasilitas dan Pengembangan Industri Kecil Menengah (FPIKM), Bidang Perdagangan Dalam Negeri, Bidang Perdagangan Luar Negeri, Bidang Sekretariat dan UPTD Balai Pengujian Mutu Barang. Sektor Perindustrian terdiri atas Bidang Perindustrian dan FPIKM. Bidang Perindustrian mempunyai tugas melaksanakan urusan dibidang industri besar termasuk bina usaha sarana dan pengawasan lingkungan, industri, agro kimia dan hasil hutan, industri logam, mesin elektronika, tekstil, aneka alat transportasi dan telematika serta tugas lain yang diberikan oleh Kepala Dinas sedangkan Bidang FPIKM memiliki tugas di bidang industri kecil dan menengah pangan, barang dari kayu dan furniture, logam, mesin, elektronik, kimia, sandang, aneka dan kerajinan, bina usaha, sarana, standarisasi, dan promosi industri kecil menengah serta tugas lain yang diberikan pimpinan. Adapun Fungsi dari sektor Perindustrian adalah:

1. Pemberian pelayanan administrasi dilingkungannya;
2. Penyusunan rencana dan pelaporan kegiatan;
3. Pengkoordinasian, pembagian dan pengaturan pelaksanaan tugas;
4. Penyelenggaraan urusan bina usaha sarana dan pengawasan lingkungan;
5. Penyelenggaraan urusan industri agrokimia dan hasil hutan;
6. Penyelenggaraan urusan industri logam, mesin, elektronika, tekstil, aneka alat transportasi dan telematika
7. Penyelenggaraan urusan industri kecil menengah pangan, barang dari kayu dan furniture

8. Penyelenggaraan urusan industri kecil menengah logam, mesin, elektronik, kimia, sandang, aneka dan kerajinan
9. Penyelenggaraan urusan bina usaha, sarana dan standarisasi dan promosi industri kecil menengah

Dalam rangka menunjang penyelenggaraan tugas dan fungsi dari sektor perindustrian, maka masing-masing bidang dibentuk 3 seksi. Bidang Perindustrian terbagi atas Seksi Sarana pengembangan dan pemberdayaan masyarakat industry, seksi bina usaha sarana standarisasi dan pengawasan lingkungan dan seksi industry agro, hasil hutan dan promosi industri, sedangkan bidang FPIKM yakni seksi logam, mesin, elektronik, kimia, sandang, aneka dan kerajinan, seksi bina usaha, sarana dan standarisasi dan promosi industri kecil menengah dan seksi pangan, barang dari kayu dan furniture. Bidang Perindustrian dan Bidang FPIKM sangat memegang peranan penting dalam keberhasilan organisasi.

Pada tahun 2018 Pencapaian kinerja sektor industri menunjukkan perkembangan positif namun dari sisi investasi mengalami perlambatan. Hal ini disebabkan karena kurang efektifnya promosi dan misi dagang yang dilakukan untuk menarik investor dan pembinaan IKM yang tidak maksimal karena kurangnya personil pelaksana dan penyuluh perindustrian. Dari sisi realisasi penggunaan anggaran juga mengalami perlambatan dibanding tahun 2017. Faktor penyebabnya seperti perencanaan program kegiatan yang tidak konsisten sehingga selalu dilakukan perubahan kegiatan dan pergeseran anggaran, waktu pelaksanaan, kurangnya tenaga teknis dan alasan internal lainnya.

Data awal laporan evaluasi kinerja Disperindag menunjukkan masih terdapat permasalahan/kelemahan pada sektor perindustrian padahal sektor ini sangat penting dan strategis. Apabila dilihat dari kinerja pegawai berdasarkan pengamatan awal peneliti belum maksimal, hal ini didasari adanya ketidakdisiplinan pegawai

dalam menjalankan tugas seperti sering izin tidak masuk kantor, izin pada saat jam kerja tanpa alasan yang jelas, dan yang paling signifikan sering menunda-nunda pekerjaan sehingga menyebabkan penyelesaian pekerjaan tidak tepat waktu.

Undang-undang Nomor 4 Tahun 2014 disebutkan bahwa untuk menjamin terpeliharanya tata tertib dalam kelancaran pelaksanaan tugas, PNS wajib mematuhi disiplin PNS. PNS dituntut memiliki disiplin waktu dan disiplin kerja sebagai bagian dari bentuk tanggung jawab terhadap kerja yang diembannya atau yang diberikan atasan. Setiap pegawai dituntut untuk melaksanakan setiap tugas kerja dengan penuh rasa tanggung jawab namun dalam pelaksanaannya tidak demikian. Banyak pekerjaan justru dikerjakan oleh Tenaga Harian Lepas (THL) padahal pekerjaan tersebut memerlukan analisis teknis.

Permasalahan lain muncul ketika pembagian pekerjaan yang tidak sesuai seksi atau bidang yang disebabkan karena kurangnya pegawai pada Bidang Perindustrian dan Bidang FPIKM. Beberapa pekerjaan dilakukan oleh staf bidang lain padahal pekerjaan tersebut seharusnya dilakukan oleh pegawai di bidang tersebut, misalnya ketika ada pelatihan penyuluh perindustrian dimana peserta yang mengikuti kegiatan berasal dari bidang perdagangan sehingga ketika selesai mengikuti pelatihan tidak bisa melaksanakan hasil pelatihan karena harus kembali ke bidangnya sehingga tidak ada penambahan penyuluh perindustrian atau regenerasi sehingga saat ini tercatat hanya 1 orang penyuluh. Tidak adanya penambahan personil pegawai di kedua bidang tersebut bukan karena tidak ada permintaan pegawai namun karena kecenderungan terlalu selektif terhadap pegawai yang akan ditempatkan di bidang tersebut. Sebelumnya sudah ditempatkan 2 pegawai pada bidang tersebut namun mereka mengajukan diri untuk pindah bidang lain sehingga mengundang pertanyaan apa

penyebab para pegawai enggan melaksanakan tugas pada bidang tersebut. Persoalan-persoalan ini ternyata berdampak pada kinerja pegawai di kedua bidang tersebut dimana beban kerja pegawai semakin banyak yang menyebabkan hasil kerja tidak optimal karena *multi tasking*. Beban kerja yang menumpuk membuat para pegawai justru melimpahkan tugas kerja bahkan yang bersifat teknis kepada para THL sehingga akhirnya hasil kerja yang diperoleh tidak sesuai target karena tugas THL hanya membantu saja bukan sebagai pelaksana kerja atau pembuat keputusan.

Instruksi Gubernur Sulawesi Utara Nomor 100 Tahun 2019 tentang Optimalisasi Kerja Tahun 2019 menuntut setiap Perangkat Daerah untuk melaksanakan kegiatan yang telah direncanakan sesuai waktu, melakukan konsolidasi internal, menjaga soliditas, kekompakan, profesionalisme dan integritas. PNS baik sebagai pejabat pembuat keputusan maupun sebagai staf pelaksana dituntut untuk melaksanakan tugas kerjanya sesuai tupoksi, program kerja masing-masing bidang, dan sasaran kerja pegawai (SKP) untuk kemudian dilakukan penilaian dan evaluasi oleh pimpinan. PNS harus lebih proaktif dalam melaksanakan kerja apalagi yang menyangkut pelayanan publik.

Pembagian kerja yang tidak merata oleh pimpinan atau menugaskan hanya kepada bawahan tertentu saja hal ini menyebabkan seseorang merangkap tugas dan lainnya tidak mendapatkan pekerjaan, sehingga munculnya istilah pegawai "kesayangan" yang mendapat perlakuan istimewa. Hal ini menimbulkan kecemburuan antar pegawai dan membuat performa kerja seseorang menurun karena kecewa tidak diakomodir atau dikucilkan. Jumlah THL yang lebih banyak dari PNS juga menimbulkan polemik karena PNS cenderung memanfaatkan mereka untuk mengerjakan tugas kerja PNS sehingga hasil kerja yang diperoleh tidak maksimal. Ada kesan target kinerja tercapai namun tidak

tepat sasaran sehingga kurang memberikan kontribusi terhadap pertumbuhan ekonomi daerah. Belum lagi dukungan prasarana kantor yang belum memadai seperti komputer, printer dan *scanneryang* terbatas menjadi salah satu kendala dalam optimalisasi kinerja PNS. Kinerja organisasi akan terus dikritik jika manajemen kinerja pegawai tidak berjalan sebagaimana mestinya.

Beberapa permasalahan yang timbul pada bidang FPIKM dan bidang Perindustrian baik dari perencanaan kerja pegawai, proses pelaksanaan kerjadan evaluasi kerja pegawai, maka dinilai perlu dilakukan penelitian tentang manajemen kinerja PNS di sektor Perindustrian pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan Daerah Provinsi Sulawesi Utara.

METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang di gunakan pada penelitian ini yaitu metode kualitatif untuk dapat menggambarkan Manajemen Kinerja PNS di sektor Perindustrian pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan Daerah Provinsi Sulawesi Utara. Menurut Bogdan dan Tylor (Moleong, 2006:3) merupakan prosedur meneliti yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati.

Lokasi penelitian ini dilakukan di Dinas Perindustrian dan Perdagangan Daerah Provinsi Sulawesi Utara khususnya di bidang Perindustrian dan Bidang Fasilitasi dan Pengembangan Industri Kecil Menengah (FPIKM) terkait dengan sistem manajemen kinerja Pegawai Negeri Sipil yang ada pada kedua bidang tersebut. Penelitian ini dilakukan pada tahun 2019.

Fokus penelitian ini adalah bagaimana Manajemen Kinerja PNS di sektor Perindustrian pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan Daerah Provinsi Sulawesi Utara dengan menggunakan teori dari Ken Blanchard dan Gerry Ridge tentang model

manajemen kinerja yang terdiri dari 3 bagian :

1. *Performance planning* (perencanaan kinerja)
2. *Day to day coaching* (pelaksanaan setiap hari)
3. *Performance evolution* (evaluasi kinerja) atau *review* dan *learning* (peninjauan ulang dan belajar) yaitu duduk bersama meninjau ulang kinerja diakhir periode waktu.

Data yang dikumpulkan melalui penelitian ini adalah data yang sesuai dengan objek penelitian, Jenis data dalam penelitian ini dapat dibedakan menjadi dua yaitu: (1) Data primer dan (2) Data sekunder.

Informan dalam penelitian ini adalah : Kepala Dinas, Kepala Bidang Perindustrian, Kepala Bidang FPIKM, PNS pada Bagian Perindustrian dan FPIKM.

Pengumpulan data yaitu melalui observasi, wawancara mendalam (*in depth interview*) dan studi dokumen (Sugiono, 2007:147). Data yang diperlukan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder, yaitu melalui Wawancara, Observasi dan Studi Dokumen.

Teknik analisa data yang berifat deskriptif, dimana suatu jenis penelitian yang memberikan gambaran atau uraian atas fakta-fakta berdasarkan data yang terkumpul di lapangan yang berkaitan erat dengan objek penelitian, kemudian data tersebut dipadukan dan dianalisa secara kualitatif dengan memberikan gambaran-gambaran, interpretasi atau penafsiran atau fakta-fakta tersebut.

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. *Performance planning* (perencanaan kinerja)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa perencanaan kinerja di Disperindag Sulut terlihat telah ada perencanaan yang matang dari Organisasi Disperindag Sulut dengan adanya Rencana Strategis Dinas dalam 5

tahun 2016-2019, Program perjanjian kerja serta menetapkan indikator kinerja Utama untuk capaian tahun berjalan. Selain itu dalam rangka meningkatkan kinerja setiap pegawai diadakan perencanaan pada masing-masing bidang.

Data sekunder dilapangan ditemuim dalam rangka menjalankan tugas pokok dan fungsi, maka Kepala Dinas juga telah menetapkan Visi Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Sulawesi Utara, yaitu “Terwujudnya Sulawesi Utara Berdikari Dalam Ekonomi, Berdaulat Dalam Pemerintahan Dan Politik, serta Berkepribadian Dalam Budaya dengan menjadikan Industri dan Perdagangan Sulawesi Utara yang Tangguh dan Berdaya Saing menuju Kesejahteraan Masyarakat melalui Kemandirian Ekonomi, Penguatan Pasar Dalam Negeri Daerah dan Penguasaan Pangsa Pasar Ekspor Daerah.”

Dalam rangka mencapai visi tersebut, Dinas Perindustrian dan Perdagangan Daerah Provinsi Sulawesi Utara menetapkan 6 (enam) misi, yaitu:

1. Mewujudkan sektor industri sebagai penggerak ekonomi kerakyatan yang mampu menghasilkan produk berkualitas, bernilai ekonomis, berdaya saing dan berorientasi pasar;
2. Mewujudkan sektor perdagangan yang mampu menciptakan atau meningkatkan sistem distribusi barang dan jasa yang efisien dan efektif dan perlindungan konsumen;
3. Meningkatkan kesadaran, kemampuan dan kemandirian konsumen untuk melindungi diri atas transaksi perdagangan;
4. Mewujudkan wahana promosi serta mengapresiasi kecintaan, kepercayaan, kebanggaan dan

- keyakinan atas kemampuan produksi daerah dan bernilai jual;
5. Menjadikan Sulawesi Utara sebagai Pelabuhan Ekspor Langsung di Asia Timur Pasifik serta terbentuknya tim terpadu;
6. Peningkatan daya saing ekspor melalui komoditi utama dan komoditi potensial ekspor, penetrasi pasar non-tradisional, diversifikasi pasar tujuan ekspor dan pengendalian impor.

Penjabaran dari misi tersebut, ditetapkan tujuan yang merupakan sesuatu yang akan dicapai atau dihasilkan pada kurun waktu tertentu, yaitu satu sampai lima tahun kedepan dalam tahun 2016-2021, serta menggambarkan arah strategis organisasi, perbaikan-perbaikan yang ingin dicapai sesuai dengan tugas dan fungsi, serta meletakkan kerangka prioritas untuk memfokuskan program dan kegiatan yang akan dilaksanakan.

Tujuan Dinas Perindustrian dan Perdagangan untuk periode 2016-2021 sebagai berikut :

1. Terwujudnya wirausaha baru, lapangan kerja, Ekonomi Kreatif serta meningkatnya pendapatan masyarakat secara merata melalui persebaran industri kecil dan menengah di Kabupaten/Kota.
2. Terwujudnya Sulawesi Utara sebagai Pelabuhan Ekspor ke Asia Timur dan Pasifik.
3. Terwujudnya sistem distribusi barang kebutuhan pokok dan barang penting yang efisien dan efektif serta iklim usaha yang kondusif yang berdampak pada stabilitas harga dan terkendalinya inflasi.
4. Terwujudnya tertib niaga dan perlindungan konsumen.
5. Terwujudnya Kawasan Ekonomi Khusus KEK Bitung.

Untuk menjabarkan tujuan agar terukur dan dapat dicapai secara nyata, Dinas Perindustrian dan Perdagangan menyusun sasaran strategis. Sasaran Strategis Dinas Perindag untuk tahun 2016-2021 adalah sebagai berikut:

1. Meningkatnya Jumlah Unit Usaha IKM.
2. Meningkatnya Jumlah Tenaga Kerja sektor Industri.
3. Meningkatnya Investasi sektor Industri.
4. Meningkatnya Jumlah Kelompok Usaha Bersama (KUB).
5. Meningkatnya Jumlah Produk Hilir Terstandarisasi.
6. Meningkatnya Ekspor.
7. Ketersediaan Barang Kebutuhan Pokok dan Barang Penting dalam jumlah yang cukup dan harga terjangkau.
8. Menguatnya Perlindungan Konsumen dan Standarisasi.
9. Berkembangnya Kawasan Ekonomi Khusus

Mewujudkan target kerja yang telah ditetapkan, Dinas Perindustrian dan Perdagangan Daerah Provinsi Sulawesi Utara mendapatkan alokasi Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah sebesar Rp. 18.776.470.400. Anggaran tersebut terbagi menjadi Belanja Tidak Langsung (BTL) sebesar Rp. 7.860.293.000 dan Belanja Langsung (BL) sebesar Rp. 10.916.177.400.

Dari hasil yang didapat baik sekunder dan wawancara lapangan, peneliti menganalisis bahwa perencanaan kinerja yang dilakukan oleh pegawai di Disperindag Sulut berlangsung dengan baik terstruktur, terprogram dengan baik yang kemudian diikat dalam suatu aturan yang jelas dan berlaku untuk setiap pegawai. Hal ini menegaskan bahwa dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai, telah ada manajemen perencanaan yang baik.

Dengan adanya perencanaan yang matang, maka akan dengan mudah pimpinan menjalankan tugas pengawasan kepada bawahan dan mengevaluasi setiap program kerja.

2. *Day to day coaching (pelaksanaan setiap hari)*

Berdasarkan perencanaan kinerja yang telah disepakati bersama antara pimpinan dan pegawai, dilakukan implementasi. Pelaksanaan merupakan implementasi dari perencanaan dalam bentuk kegiatan nyata. Selama proses pelaksanaan seorang manajer mempunyai tugas penting untuk menggerakkan para anggotanya. Menurut Terry yang dikutip oleh Syaiful Sagala dalam buku manajemen strategik, menggerakkan merupakan aktivitas merangsang anggota kelompok agar melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik Pada tahap pelaksanaan, manajer mengamati dan memonitor kinerja orangnya, memuji kemajuan dan mengarahkan ulang apa bila diperlukan. (Wibowo 2013:73).

Hasil penelitian melalui wawancara dengan para informan, khususnya dengan pimpinan dan staf, peneliti menganalisis bahwa dalam pelaksanaan tugas kerja sehari-hari, masih memiliki kendala yakni bahwa staf merasa beban yang ditetapkan terlalu berat bagi pegawai, apalagi jika dibandingkan dengan jumlah pegawai yang tidak seimbang dengan beban kerja, belum lagi sikap pimpinan yang hanya mempercayakan pegawai tertentu untuk mengerjakan pekerjaan tertentu tanpa membuat terobosan dengan memberdayakan pegawai yang memiliki skil yang kurang. Dalam pelaksanaan kerja setiap hari, pegawai dinas berpedoman pada target kerja yang telah ditetapkan oleh organisasi. Dalam menjalankan pekerjaannya tersebut pada

tahun 2018 dapat dinilai berhasil karena berdasarkan hasil dokumen sekunder yakni laporan kinerja terlihat bahwa

3. ***Performance evolution (evaluasi kinerja) atau review dan learning (peninjauan ulang dan belajar)***

Efektifitas dan efisiensi suatu rencana pengelola diketahui dengan melakukan evaluasi. Evaluasi kinerja merupakan proses mengevaluasi pekerja pada berbagai dimensi yang berkaitan dengan pekerjaan. Menurut Bacal, yang dikutip oleh Wibowo dalam buku manajemen kinerja, evaluasi kinerja merupakan proses untuk menilai dan mengevaluasi kinerja perorangan (Wibowo 2013:151). Evaluasi kinerja merupakan tahapan yang penting dalam manajemen kinerja. Evaluasi kinerja dapat dilakukan oleh pegawai itu sendiri (self-assessment) ataupun oleh pimpinan. Karena pemimpin perlu menggali data dan informasi yang akurat yang berkaitan dengan kinerja pegawai. Agar dilakukannya evaluasi kinerja mendapatkan hasil yang baik, pemimpin melakukan review karena review bisa menjadi gambaran akan kondisi kinerja pegawai sehingga dapat menjadi salah satu informasi untuk penilaian kinerja (Suharsaputra 2011:164).

Evaluasi merupakan penilaian yang secara sistematis untuk melihat sejauh mana efisiensi suatu program masukan (input) untuk memaksimalkan keluaran (output), evaluasi juga digunakan untuk mencapai tujuan dari program pencapaian hasil atau afektifitas, dan kesesuaian program kebijakan dan kebutuhan masyarakat. Evaluasi juga termasuk salah satu kegiatan yang dilakukan untuk mengukur keberhasilan suatu kebijakan.

Evaluasi mempunyai beberapa fungsi yaitu :

pegawai mampu menjalankan tugasnya dengan baik dengan tercapainya target yang telah ditetapkan.

- a. Memberi informasi yang valid mengenai kinerja kebijakan, program dan kegiatan, yaitu mengenai seberapa jauh kebutuhan, nilai dan kesempatan telah dicapai. Dengan evaluasi dapat diungkapkan mengenai pencapaian suatu tujuan, sasaran dan target tertentu.
- b. Memberi sumbangan pada klarifikasi dan kritik. Evaluasi memberi sumbangan pada klarifikasi dan kritik terhadap nilai-nilai yang mendasari tujuan dan target. Nilai diperjelas dengan mendefinisikan dan mengoperasikan tujuan dan target.
- c. Memberi sumbangan pada aplikasi metode analisis kebijakan, termasuk perumusan masalah dan rekomendasinya. Informasi mengenai tidak memadainya suatu kinerja kebijakan, program dan kegiatan memberikan kontribusi bagi perumusan ulang kebijakan, program dan kegiatan. Evaluasi dapat pula menyumbangkan rekomendasi bagi pendefinisian alternatif kebijakan, yang bermanfaat untuk mengganti kebijakan yang berlaku dengan alternatif kebijakan yang lain (Tim Penyusun Modul Sistem AKIP;2007)

Berdasarkan Peraturan Daerah Provinsi Sulawesi Utara Nomor 4 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Provinsi Sulawesi Utara, Peraturan Gubernur Sulawesi Utara Nomor 77 Tahun 2016 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi serta Tata Kerja Dinas Perindustrian dan Perdagangan Daerah Provinsi Sulawesi Utara Tipe A. Dalam melaksanakan tugas tersebut Dinas Perindustrian dan Perdagangan Daerah

dituntut untuk melaksanakannya dengan transparan, akuntabel, efektif, dan efisien sesuai dengan prinsip-prinsip *good governance*.

Salah satu azas penyelenggaraan *good governance* yang tercantum dalam Undang-Undang Nomor 28 Tahun 1999 adalah azas akuntabilitas yang menentukan bahwa setiap kegiatan dan hasil akhir dari kegiatan penyelenggara negara harus dapat dipertanggungjawabkan kepada masyarakat atau rakyat sebagai kedaulatan tertinggi negara sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Akuntabilitas tersebut salah satunya diwujudkan dalam bentuk penyusunan Laporan Kinerja. Laporan Kinerja Instansi Pemerintah disusun sebagai salah satu bentuk pertanggungjawaban Dinas Perindustrian dan Perdagangan Darah dalam melaksanakan tugas dan fungsi selama tahun 2018 dalam rangka melaksanakan misi dan mencapai visi Gubernur Sulawesi Utara dan sekaligus sebagai alat kendali dan pemacu peningkatan kinerja setiap unit organisasi di lingkungan Dinas Perindustrian dan Perdagangan Daerah Provinsi Sulawesi Utara, serta sebagai salah satu alat untuk mendapatkan masukan bagi *stakeholders* demi perbaikan kinerja.

Selain untuk memenuhi prinsip akuntabilitas, penyusunan Laporan Kinerja tersebut juga merupakan amanat Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2006 tentang Pelaporan Keuangan dan Kinerja Instansi Pemerintah, Peraturan Presiden Nomor 29 Tahun 2014 tentang

Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah, dan Instruksi Presiden Nomor 5 Tahun 2004 tentang Percepatan Pemberantasan Korupsi, Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 53 Tahun 2014 tentang Petunjuk Teknis Penyusunan Perjanjian Kinerja, Pelaporan Kinerja Dan Reviu Atas Laporan Kinerja.

Hasil penelitian melalui wawancara dan penelusuran data sekunder, terlihat secara organisasi kinerja organisasi dapat dikatakan berhasil dengan tercapainya sebagian besar target yang direncanakan pada tahun 2018. Hal tersebut membuktikan manajemen kinerja pegawai yang dilaksanakan di Dinas Perindustrian dan Perdagangan Sulut berjalan efektif pada setiap pelaksanaan kerja yang dilakukan oleh setiap bidang. Hal tersebut dapat dilihat dari tabel 7 tentang Rekapitulasi Evaluasi Hasil Pelaksanaan Renja Perangkat Daerah dan Pencapaian Renstra Perangkat Daerah s/d Tahun 2018 Dinas Perindustrian dan Perdagangan Daerah Provinsi Sulawesi Utara.

Namun dibalik keberhasilan tersebut, peneliti menganalisis ternyata memiliki kekurangan dan kendala yang bersifat jangka Panjang, dimana para pegawai merasa mereka terlalu dipaksakan dengan target yang telah ditetapkan. Menyebabkan pegawai tidak begitu Bahagia. Selain itu masih adanya pegawai yang malas dalam bekerja dan ada pegawai yang merangkap pekerjaan dalam satu bidang bahkan lebih.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

1. Proses perencanaan kinerja yang dikerjakan oleh pegawai di Disperindag Sulut dilaksanakan berdasarkan visi dan misi daerah dan peraturan daerah tentang Tugas pokok dan Fungsi Dinas Perindustrian dan Perdagangan Daerah Provinsi Sulawesi Utara kemudian dijabarkan dalam rencana kerja dinas tahun 2016-2018, selanjutnya dituangkan dalam rencana kerja tahunan dinas. Untuk memberikan arahan dan memastikan pelaksanaan kerja pegawai dinas berjalan dengan baik, pimpinan dinas menetapkan program perjanjian kerja serta menetapkan indicator kerja utama (IKU) dalam keputusan Kepala Dinas. Dengan adanya aturan yang berjenjang dan lengkap, dapat disimpulkan bahwa dari segi perencanaan kinerja untuk pegawai direncanakan dengan baik.
2. Pada tahap pelaksanaan kerja sehari-hari dilaksanakan berpedoman pada peraturan yang berlaku serta sejalan dengan kebijakan pemerintah Provinsi Sulawesi Utara dengan menggunakan tolak ukur kinerja perindustrian dan perdagangan melalui pengukuran 9 indikator. Dalam pelaksanaan kerja setiap hari pegawai, pimpinan melaksanakan pengawasan melekat kepada bawahan. Dan dari indicator absensi terlihat kehadiran pegawai dikantor cukup baik, hal ini terlihat dari tingginya penerimaan tunjangan kerja daerah yang diterima oleh pegawai.
3. Evaluasi Kinerja untuk individu pegawai menggunakan laporan kinerja pegawai yang dilaporkan pada atasan secara berjenjang yang kemudian ditanda tangani. Dalam perkembangannya sekarang dalam tahapan uji coba penggunaan e-kinerja untuk evaluasi kinerja pegawai. Dalam evaluasi kinerja

organisasi terlihat berhasil dengan ketercapaian beberapa target-target yang telah ditetapkan pada tahun 2018. Namun dari keberhasilan tersebut, ternyata hanya dilaksanakan oleh beberapa pegawai saja yang memiliki kemampuan yang baik dan dipercayai oleh atasan, sehingga pegawai merasa terbebani dengan beban kerja, selain itu masih adanya pegawai yang merangkap pekerjaan yang bekerja bukan pada tugas pokok dan fungsinya.

Saran

1. Untuk tetap menjaga keberhasilan organisasi yakni Dinas Perindustrian dan Perdagangan daerah Provinsi Sulawesi Utara disarankan untuk tetap memepertahankan strategi perencanaan yang dilakukan sekarang ini. Dengan adanya perencanaan yang baik, maka tujuan organisasi akan dapat dicapai dan mudah untuk dievaluasi dan dianalisis factor pendukung dan penghambat kinerja serta langkah-langkah yang dapat diambil.
2. Dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai dalam pelaksanaan kerjanya sehari-hari, disarankan untuk memaksimalkan kamera pengawas, untuk melihat satu persatu kinerja pegawai, selain itu komitmen pimpinan dalam melaksanakan pengawasan melekat terhadap pegawai perlu ditingkatkan, agar pegawai bekerja dengan maksimal. Selain itu perlunya pemerataan jumlah pegawai sesuai dengan beban kerja pada bidang tertentu.
3. Demi menjaga keberlangsungan organisasi dan kesejahteraan pegawai, disarankan kepada pimpinan untuk memberikan pelatihan dan Pendidikan serta kemampuan yang merata kepada semua pegawai agar semua pegawai mampu mengerjakan pekerjaan yang diberikan serta tidak ada lagi pekerjaan

yang terlalu membebani seorang pegawai.

DAFTAR PUSTAKA

- Adisasmita R, 2011. Pengelolaan pendapatan dan anggaran daerah, Yogyakarta: Graha Ilmu
- Afifatusholih, 2012. Manajemen Kinerja Pegawai Kantor Urusan Agama Kecamatan Bangsal Kabupaten Mojokerto. Institut Agama Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya.
- Atik & Ratminto, 2012. Manajemen Pelayanan. Pustaka Pelajar, Yogyakarta.
- Azis, Arwan, 2014. Manajemen Kinerja Sumberdaya Manusia Studi pada Komunitas Studio Taksu. Institut Seni Indonesia Jakarta.
- Fadilah, Noor, 2017. Implementasi Manajemen Kinerja Pengurus Pelayanan Sosial Asuhan Anak Budi Asih Bandar Lampung. Universitas Bandar Lampung.
- Hasibuan, Malayu S.P, 2009. Manajemen: Dasar, Pengertian, dan Masalah. Edisi Revisi. Bumi Aksara, Jakarta.
- Handoko, T. Hani, 2001. Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia. BPFE, Yogyakarta.
- Hadari Nawawi, 2005. Penelitian Terapan. Gajah Mada University Press., Yogyakarta.
- Hari Sabarno, 2007, Mamandu Otonomi Daerah Menjaga Kesatuan Bangsa. Sinar Grafika, Jakarta.
- Ibnu Syamsi, 1994. Pokok-pokok Organisasi dan Manajemen. Rineka. Cipta, Jakarta.
- Moeheriono, 2012. Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Moleong, J. Lexy, 2006. Metodologi Penelitian Kualitatif. PT. Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Safroni, Ladzi, 2012. Manajemen dan Reformasi Pelayanan Publik dalam Konteks Birokrasi Indonesia. Aditya Media Publishing, Surabaya.
- Sugiyono, 2013. Memahami Penelitian Kualitatif & Kuantitatif. Alfabeta, Bandung.
- Sukarna, 2011. Dasar-Dasar Manajemen. CV. Mandar Maju, Bandung.
- Ranupandojo, Heidjrachman, 1996. Dasar-dasar Manajemen. UPPAMP YJPN, Edisi revisi cetak ke-2, Yogyakarta.
- Rumawas W. 2018. Manajemen Sumber Daya Manusia. Manado. Unsrat Press.
- Wibowo, 2013. Manajemen Kinerja. PT. Rajagrafindo Persada, Yogyakarta.
- Yani, Mulya, 2014. Peran Manajemen Kinerja Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Kantor Kementerian Agama Kota Pekanbaru. UIN Sultan Syarif Kasim Riau.
- Yuli Aryadi, 2013. Praktik-praktik Manajemen Kinerja pada Organisasi Sektor Publik dan Hubungannya dengan Kinerja Organisasi. Universitas Diponegoro Semarang.