Jurnal Media Administrasi Terapan
JMAT
Volume 05 | Nomor 2| Juni 2025

*Vol. 05 No.2*
*pp 97-118 © 2025*
*ISSN 2747-1322*

# MODEL STRATEGI PENGUATAN KINERJA TENAGA KERJA NON-ASN PADA BALAI BESAR STANDARDISASI DAN PELAYANAN JASA INDUSTRI BAHAN DAN BARANG TEKNIK DI BAWAH KEMENTERIAN PERINDUSTRIAN

***Strategy Model for Strengthening the Performance of Non-ASN Workforce at the Center of Standardization and Industrial Service of Materials and Technical Goods under the Ministry of Industry***

**Gia Rakhmadhini P**
*Balai Besar Standardisasi dan Pelayanan Jasa Industri Bahan dan Barang Teknik, Kementerian Perindustrian*
rakhmadhini@gmail.com

**INFORMASI ARTIKEL**

*Article history :*
Dikirim :
03-06-2025
Revisi Pertama :
30-06-2025
Diterima :
30-06-2025

**Kata Kunci** :
*Strategi, Kinerja, Pegawai non-ASN, SWOT*

***Keywords*** *:*
*Strategy, Performance, Non-ASN Employees, SWOT*

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kinerja pegawai non-Aparatur Sipil Negara (ASN) di Balai Besar Standardisasi dan Pelayanan Jasa Industri Bahan dan Barang Teknik (BBSPJIBBT) serta merumuskan strategi peningkatan kinerjanya. Pegawai non-ASN memiliki peran penting dalam mendukung operasional organisasi, meskipun status mereka tidak diatur oleh Undang-Undang ASN. Berdasarkan evaluasi kinerja tahun 2022 dan 2023, ditemukan bahwa beberapa aspek kinerja mengalami penurunan, seperti kualitas kerja, kapabilitas, dan inisiatif. Penelitian ini menggunakan teori motivasi dan perilaku kerja T.R. Mitchell sebagai dasar untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhi kinerja, serta metode analisis SWOT untuk merumuskan strategi peningkatan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi peningkatan kinerja dapat dilakukan melalui pengadaan pelatihan, tim building untuk meningkatkan keterampilan softskill pegawai dan kerja sama dalam tim, pengalokasian dana tambahan untuk program pelatihan dan pengembangan pegawai, membentuk tim khusus untuk menjalin kemitraan dengan pelaku industri di dalam dan luar negeri, aktif berpartisipasi dalam diskusi kebijakan untuk memberi masukan yang relevan bagi industri dan bermanfaat bagi balai.

Abstract

*This study aims to analyze the performance of non-civil servant (non-ASN) employees at the Center for Standardization and Industrial Services for Materials and Technical Products (BBSPJIBBT) and to formulate strategies for improving their performance. Non-ASN employees play a crucial role in supporting organizational operations, despite their status not being regulated by the Civil Servant Law. Based on performance evaluations from 2022 and*

*2023, it was found that several performance indicators, such as work quality, capability, and initiative, showed a decline. This study applies T.R. Mitchell's theory of motivation and work behavior to identify factors influencing performance and employs SWOT analysis to formulate improvement strategies. The findings indicate that performance improvement strategies can be implemented through training programs, team-building activities to enhance soft skills and teamwork, allocating additional funds for employee training and development, establishing dedicated teams to build partnerships with domestic and international industry stakeholders, and actively participating in policy discussions to provide relevant input for the industry and the organization.*

## A. PENDAHULUAN/ INTRODUCTION

Kinerja pegawai merupakan salah satu aspek fundamental dalam mendukung perkembangan dan keberhasilan suatu organisasi. Kinerja secara umum mencerminkan sikap dan lingkungan kerja yang terbentuk berkat kontribusi setiap individu di dalamnya. Kinerja pegawai ditentukan oleh bagaimana mereka menjalankan tugas dan tanggung jawab yang telah diberikan. Oleh karena itu, organisasi perlu melakukan evaluasi kinerja secara berkala, baik untuk menilai pencapaian individu maupun untuk mengidentifikasi potensi yang dimiliki oleh pegawai tersebut.

Agar organisasi mampu bersaing dalam menghadapi berbagai tantangan, diperlukan sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas. SDM yang kompeten memungkinkan organisasi untuk menghadapi berbagai tuntutan sekaligus memanfaatkan peluang yang ada. SDM juga berperan penting dalam mendukung fungsi organisasi dan menjadi salah satu aset terpenting dalam pencapaian tujuan organisasi. Oleh sebab itu, sinergi antara SDM internal dan eksternal menjadi salah satu kunci utama dalam mencapai kesuksesan organisasi.

Balai Besar Standardisasi dan Pelayanan Jasa Industri Bahan dan Barang Teknik (BBSPJIBBT) telah resmi menjadi Badan Layanan Umum (BLU) sejak tahun 2018. Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara, BLU adalah badan milik negara yang bertugas menyediakan layanan publik melalui penyediaan barang dan/atau jasa. BLU beroperasi dengan mengedepankan prinsip efisiensi dan produktivitas tanpa berorientasi pada keuntungan.

Menurut Pasal 1 ayat (1) dan (2) Peraturan Pemerintah Nomor 74 Tahun 2012 yang merupakan perubahan dari PP Nomor 23 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan BLU, BLU wajib menerapkan praktik pengelolaan keuangan yang sehat untuk meningkatkan kualitas layanan publik, kesejahteraan masyarakat, serta mencerdaskan kehidupan bangsa. Dalam konteks ini, BLU dituntut untuk berfokus pada kinerja dan produktivitas melalui pengelolaan keuangan yang efektif. Dengan demikian, BBSPJIBBT diharapkan mampu menerapkan pendekatan bisnis yang berorientasi pada hasil, kemandirian finansial, kesiapan infrastruktur, serta pengelolaan SDM yang optimal demi tercapainya kinerja organisasi yang maksimal.

Sebagai organisasi pelayanan publik yang berorientasi pada kinerja, BBSPJIBBT memerlukan tenaga kerja yang memiliki potensi dan kompetensi yang memadai dalam menyelesaikan tugas dengan baik. Selain itu, mereka juga dituntut untuk berkontribusi secara signifikan terhadap keberlanjutan organisasi. Pegawai non-ASN di BBSPJIBBT memiliki status kontrak yang diperbarui setiap tahun, berbeda dengan pegawai ASN (PNS dan PPPK) yang pengaturan hak dan kewajibannya ditetapkan oleh instansi pusat. Saat ini, jumlah pegawai non-ASN di BBSPJIBBT tercatat sebanyak 49 orang, yang meskipun tidak diatur dalam Undang-Undang ASN, tetap memegang peran penting dalam mendukung kinerja organisasi.

Untuk mendorong profesionalisme pegawai non-ASN, BBSPJIBBT telah menerapkan supervisi, motivasi, serta lingkungan kerja yang kondusif. Selain itu, organisasi juga menerapkan Key Performance Indicator (KPI) yang serupa dengan yang berlaku bagi ASN, guna meningkatkan kualitas SDM secara keseluruhan dan mendukung visi BBSPJIBBT menjadi balai yang andal, profesional, modern, dan berintegritas. Namun demikian, berdasarkan hasil evaluasi kinerja tahun 2022 dan 2023, terdapat sejumlah indikator kinerja pegawai non-ASN yang mengalami penurunan.

**Tabel 1. Hasil Evaluasi/Pengukuran Kinerja pegawai non-ASN**

| No | Unsur yang dinilai/diukur | Hasil Pengukuran | | Keterangan |
|---|---|---|---|---|
| | | Tahun 2022 | Tahun 2023 | |
| 1 | Bersikap ramah dalam berinteraksi dengan pihak lain **(Komunikasi)** | 87,8 | 88,9 | Mengalami peningkatan |
| 2 | Menjaga kualitas hasil kerja **(Kualitas)** | 88 | 86,8 | **Mengalami penurunan** |
| 3 | Bersikap profesional saat bekerja | 91,3 | 91,2 | **Mengalami penurunan** |
| 4 | Bertanggung jawab atas tindakan yang dilakukannya | 91,4 | 91 | **Mengalami penurunan** |
| 5 | Tidak menyalahgunakan wewenang | 91,2 | 91,3 | Mengalami peningkatan |
| 6 | Menyelesaikan tugasnya hingga tuntas **(Kapabilitas)** | 88,6 | 87,8 | **Mengalami penurunan** |
| 7 | Bertanggungjawab dalam melaksanakan tugas/pekerjaannya | 91,1 | 91,4 | Mengalami peningkatan |
| 8 | Menyelesaikan pekerjaan tanpa perlu pengawasan terus-menerus | 91,1 | 90,4 | **Mengalami penurunan** |
| 9 | Mengikuti ketentuan jam kerja dengan tepat waktu | 88,3 | 88,8 | Mengalami peningkatan |
| 10 | Menyelesaikan pekerjaannya dengan tepat waktu | 90,9 | 91 | Mengalami peningkatan |
| 11 | Menaati aturan pada saat bekerja | 91 | 90,5 | **Mengalami penurunan** |
| 12 | Memanfaatkan waktu secara efektif pada saat bekerja (**Ketepatan Waktu)** | 90,7 | 90,6 | **Mengalami penurunan** |

| No | Unsur yang dinilai/diukur | Hasil Pengukuran | | Keterangan |
|---|---|---|---|---|
| | | Tahun 2022 | Tahun 2023 | |
| 13 | Tidak menyalahgunakan asset dinas | 91,5 | 91,4 | **Mengalami penurunan** |
| 14 | Bekerja sama dalam tim | 91 | 91,4 | Mengalami peningkatan |
| 15 | Menaati hasil keputusan yang diambil secara mufakat walaupun berbeda pendapat dengan dirinya | 89,7 | 89,6 | **Mengalami penurunan** |
| 16 | Memberikan kontribusi yang nyata dalam kelompok kerjanya | 90,9 | 91 | Mengalami peningkatan |
| 17 | Berperilaku jujur dalam ucapan dan tindakan sehari-hari | 91,5 | 91,7 | Mengalami peningkatan |
| 18 | Menyampaikan pendapat dengan cara yang tepat **(komunikasi)** | 88,8 | 86,6 | **Mengalami penurunan** |
| 19 | Mengkoordinasikan kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya | 90,7 | 90,4 | **Mengalami penurunan** |
| 20 | Mendukung kegiatan Balai Besar Bahan dan Barang Teknik dalam promosi dan kegiatan di media sosial **(inisiatif)** | 85,4 | 88,8 | Mengalami peningkatan |

Hasil evaluasi menunjukkan bahwa dari 20 indikator kinerja pegawai non-ASN, terdapat 11 indikator yang mengalami penurunan, seperti kualitas kerja, ketelitian, hasil rutin, hasil tidak rutin, dan kapabilitas kerja. Temuan ini diperkuat oleh hasil pra-studi yang dilakukan peneliti melalui kuesioner terhadap 49 pegawai non-ASN. Indikator kualitas kerja dan inisiatif mendapatkan skor rata-rata 3,52, yang disinyalir dipengaruhi oleh keterbatasan anggaran pelatihan dan kurangnya motivasi akibat konflik kerja serta beban kerja yang berlebihan.

**Tabel 2. Hasil Survei Awal Indikator Kualitas Kerja**

| No | Indikator | Persentase | Keterangan |
|---|---|---|---|
| 1 | Saya selalu menghasilkan pekerjaan yang akurat dan berkualitas tinggi. | 3.60 | Baik |
| 2 | Saya selalu memperhatikan detail dalam setiap tugas yang saya kerjakan. | 3.55 | Baik |
| 3 | Hasil kerja saya konsisten dengan standar yang telah ditetapkan oleh organisasi | 3.60 | Baik |
| 4 | Saya jarang melakukan kesalahan dalam pekerjaan saya. | 3.34 | Cukup Baik |
| 5 | Saya secara aktif berusaha meningkatkan kualitas hasil pekerjaan saya. | 3.53 | Baik |
| | **Rata-rata** | 3.52 | Baik |

**Tabel 3. Hasil Survei Awal Indikator Inisiatif**

| No | Indikator | Persentase | Keterangan |
|---|---|---|---|
| 1 | Saya sering mengambil □olusi□n tanpa harus menunggu instruksi dari atasan | 2.66 | Kurang Baik |
| 2 | Saya aktif memberikan ide-ide baru untuk meningkatkan proses kerja di tim saya. | 3.77 | Baik |
| 3 | Jika saya melihat ada masalah, saya segera mencari □olusi sebelum meminta bantuan orang lain. | 3.87 | Baik |
| 4 | Saya merasa nyaman memulai proyek atau tugas baru tanpa harus diarahkan oleh orang lain | 3.34 | Cukup Baik |
| 5 | Saya cenderung berpikir ke depan untuk mencegah potensi masalah di masa mendatang | 3.97 | Baik |
| | **Rata-rata** | 3.52 | Baik |

(*Sumber : Hasil Data Pra – penelitian 2024)*

Selain itu, analisis realisasi Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) tahun 2023 juga menunjukkan bahwa capaian kinerja pegawai non-ASN belum memenuhi target yang ditetapkan, baik dalam hal kualitas kerja, ketepatan waktu, maupun aspek kapabilitas lainnya.

**Tabel 4. Daftar Realisasi Kinerja Pegawai non-ASN Tahun 2023**

| No | Jabatan | Grade | Total Akhir Berdasarkan SKP Tahunan | | | Satuan | Rincian SKP |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | Target | Realisasi | Persentase | | |
| **Kepegawaian** | | | | | | | |
| 1 | Pengadministrasi Pemula | 5 | 24 | 20 | 83% | Dokumen | Berkas administrasi lembur dan BPJS Kesehatan Pegawai telah disiapkan |
| **Kalibrasi** | | | | | | | |
| 2 | Teknisi Laboratorium Pemula | 5 | 384 | 300 | 78% | Alat | Mengerjakan kalibrasi alat |
| | | | 96 | 95 | 99% | Persen | Penyelesaian SPM kalibrasi alat |
| 3 | Teknisi Laboratorium Pemula | 5 | 384 | 328 | 85% | Alat | Mengerjakan kalibrasi alat |
| | | | 96 | 95 | 99% | Persen | Penyelesaian SPM kalibrasi alat |
| **Elektronika dan EMC** | | | | | | | |
| 4 | Teknisi Laboratorium | 6 | 65 | 56 | 86% | Laporan | Melaksanakan pengujian dan pembuatan laporan hasil uji komoditi elektronika rumah tangga |
| | | | 96 | 95 | 99% | Persen | Melaksanakan pencapaian standar |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | | pelayanan minimum (SPM) lab Elektronika dan EMC |
| 5 | Teknisi Laboratorium | 6 | 127 | 112 | 88% | Laporan | Melaksanakan pengujian dan pembuatan laporan hasil uji komoditi AUVI dan Electrical Safety (ES) |
| | | | 96 | 95 | 99% | Persen | Melaksanakan pencapaian standar pelayanan minimum (SPM) lab Elektronika dan EMC |
| 6 | Pengadministrasi Pemula | 5 | 12 | 10 | 83% | Laporan | Melaksanakan pemeliharaan dan rerncana perluasan ruang lingkup akreditasi lab pengujian EMC |
| | | | 961 | 945 | 98% | Laporan | Melaksanakan pengujian dan pembuatan laporan hasil uji komoditi EMC |
| | | | 96 | 95 | 99% | Persen | Melaksanakan pencapaian SPM lab Elektronika dan EMC |
| 7 | Teknisi Laboratorium | 6 | 127 | 110 | 87% | Laporan | Melaksanakan pengujian & pembuatan laporan hasil uji komoditi AUVI dan Electrical Safety (ES) |
| | | | 96 | 95 | 99% | Persen | Melaksanakan pencapaian SPM lab Elektronika & EMC |

Data keterlambatan pegawai non-ASN di BBSPJIBBT tahun 2022 dan 2023 juga menunjukkan adanya tren ketidakhadiran tepat waktu yang cukup tinggi setiap bulannya. Hal ini menunjukkan bahwa kedisiplinan kerja juga menjadi tantangan yang perlu segera diatasi.

**Tabel 5. Data keterlambatan Pegawai tahun 2022 dan tahun 2023**

| No | Bulan | Jumlah pegawai yang datang terlambat | | Jumlah pegawai yang datang terlambat | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | Tahun 2022 | % dari seluruh pegawai non-ASN | Tahun 2023 | % dari seluruh pegawai non-ASN |
| 1 | Januari | 38 | 77,6 | 27 | 55,1 |
| 2 | Februari | 37 | 75,5 | 34 | 69,4 |
| 3 | Maret | 39 | 79,6 | 43 | 87,8 |
| 4 | April | 32 | 65,3 | 27 | 55,1 |
| 5 | Mei | 32 | 65,3 | 26 | 53,1 |
| 6 | Juni | 37 | 75,5 | 34 | 69,4 |
| 7 | Juli | 40 | 81,6 | 34 | 69,4 |
| 8 | Agustus | 26 | 53,1 | 31 | 65,3 |
| 9 | September | 24 | 49 | 32 | 65,3 |
| 10 | Oktober | 28 | 57,1 | 36 | 73,5 |
| 11 | November | 24 | 40 | 37 | 75,5 |
| 12 | Desember | 26 | 53,1 | 36 | 73,5 |

Dengan adanya hasil evaluasi kinerja yang menunjukkan tren penurunan, hasil pra-studi yang mengidentifikasi kelemahan pada kualitas kerja dan inisiatif, serta realisasi SKP tahun 2023 yang belum optimal, maka penelitian ini penting dilakukan untuk merumuskan strategi peningkatan kinerja pegawai.

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan modal utama bagi organisasi yang berperan sebagai perencana dan pelaksana dalam berbagai aktivitas organisasi. SDM menjadi elemen krusial yang memengaruhi perkembangan dan keberhasilan perusahaan (Dessler dalam Wulandari, 2020). Manajemen SDM menurut Dessler adalah fungsi pengendalian, pengarahan, pengorganisasian, dan perencanaan yang berperan penting dalam memperoleh, mengembangkan, memotivasi, serta mempertahankan tenaga kerja organisasi. Pitha et al. (2021) menambahkan bahwa manajemen SDM adalah tugas yang diperlukan untuk menarik, mempertahankan, dan meningkatkan kontribusi karyawan dalam organisasi.

Mangkunegara (2005) menjelaskan bahwa manajemen SDM meliputi enam fungsi operasional, yaitu:

1. **Pengadaan tenaga kerja:** perencanaan tenaga kerja, evaluasi jabatan, penarikan tenaga kerja, distribusi tugas, dan orientasi pekerjaan.
2. **Pengembangan tenaga kerja:** pelatihan, peningkatan karier, dan penilaian kinerja.
3. **Pemberian balas jasa:** kompensasi langsung (gaji, upah, insentif) dan tidak langsung (tunjangan, fasilitas).
4. **Integrasi:** kebutuhan tenaga kerja, dorongan kerja, kenyamanan, kedisiplinan, dan kontribusi kerja.
5. **Pemeliharaan tenaga kerja:** interaksi kerja, kesehatan dan keselamatan, manajemen konflik, dan konseling kerja.
6. **Pemisahan tenaga kerja:** pemberhentian atau PHK.

Penilaian kinerja adalah fungsi yang sangat berkaitan dengan keberhasilan kinerja pegawai sesuai tanggung jawabnya.

SDM merupakan faktor krusial dalam kemajuan organisasi (Mathis & Jackson, 2010). SDM didefinisikan sebagai sistem resmi dalam organisasi untuk mengoptimalkan pemanfaatannya secara efektif dan efisien. Sumarsono (2003) menyatakan SDM sebagai tenaga kerja atau pelayanan dalam proses produksi. Hasibuan (2017) mengartikan SDM sebagai kesatuan keterampilan yang berasal dari kemampuan mental dan fisik individu yang didorong oleh motivasi untuk mencapai prestasi.

Di instansi pemerintah, SDM terdiri dari Aparatur Sipil Negara (ASN) dan non-ASN. ASN terdiri dari Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK). Pegawai non-ASN bekerja berdasarkan perjanjian kontrak dan tidak memiliki status ASN, tetapi memiliki peran penting dalam mendukung pelaksanaan tugas pemerintahan.

**Kinerja Pegawai**

Kinerja adalah hasil kerja yang menunjukkan kontribusi individu atau kelompok terhadap organisasi. Sedarmayanti (2015) mendefinisikan kinerja sebagai hasil yang dicapai berdasarkan wewenang dan tanggung jawab, sesuai aturan dan etika. Wood et al. (2024) menambahkan bahwa kinerja mencakup kuantitas dan kualitas kontribusi. Milkovich dan Boudreau (dalam Mary' & Mulugeta, 2018) menyatakan bahwa kinerja adalah sejauh mana pegawai memenuhi persyaratan pekerjaan. Bernardin dan Russel (dalam Anggraeni, 2019) menambahkan bahwa kinerja bergantung pada kapabilitas, usaha, dan peluang kerja yang didukung kepuasan pegawai.

**Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai**

Terence R. Mitchell (1978) menyatakan bahwa kinerja meliputi kualitas hasil kerja, ketepatan penyelesaian tugas, inisiatif, keahlian, dan kemampuan komunikasi. Sedarmayanti (2015) menegaskan dua faktor utama: kemampuan (ability) dan motivasi (motivation). Mangkunegara (2005) membagi faktor kinerja menjadi aspek kuantitatif dan kualitatif yang mencakup taktik kerja, durasi, ketepatan, keterampilan, dan evaluasi hasil kerja.

**Indikator Penilaian Kinerja Pegawai**

Menurut Mangkunegara (2005), indikator kinerja meliputi:

- Kuantitas kerja
- Kualitas kerja
- Kreativitas
- Inisiatif

Mitchell (1978) menambahkan indikator:

- Kualitas kerja
- Ketepatan waktu
- Inisiatif
- Kapabilitas
- Komunikasi

Afandi dalam Maduningtias (2022) juga menambahkan indikator:

- Efisiensi kerja
- Kedisiplinan
- Ketepatan dan akurasi
- Kemampuan memimpin
- Integritas

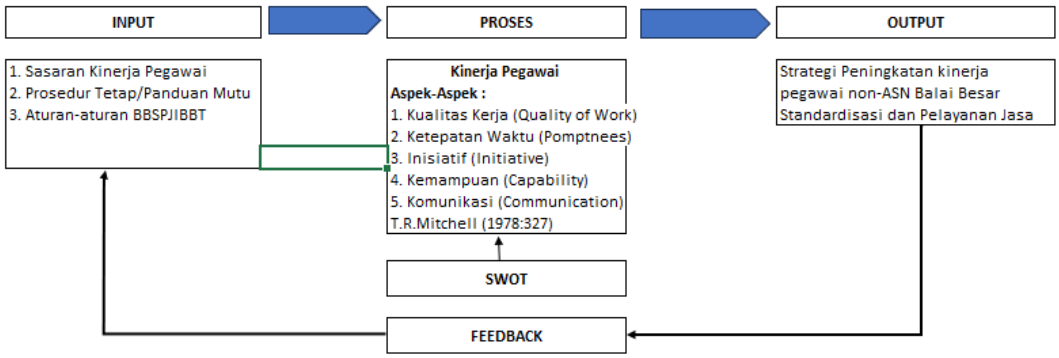
Penelitian ini menggunakan indikator kinerja menurut Mitchell (1978): kualitas hasil kerja, ketepatan penyelesaian tugas, inisiatif, kompetensi, dan kemampuan komunikasi. Selain itu juga berdasar kepada penelitian-penelitian terdahulu

**Tabel 6. Penelitian Terdahulu**

| No | Nama Peneliti | Judul Penelitian | Metode Penelitian | Hasil Penelitian | Persamaan dan Perbedaan |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Ahmad Yani (2020) | Strategi Peningkatan Kinerja Pegawai Non-ASN | Deskriptif Kualitatif | Kinerja dipengaruhi pelatihan dan pengembangan berkesinambungan | Sama meneliti kinerja non-ASN, berbeda pendekatan kuantitatif |
| 2 | Mulyadi, D (2019) | Strategi Peningkatan Kinerja Pegawai Non-ASN | Deskriptif Kualitatif | Pelatihan, insentif, komunikasi efektif, evaluasi kinerja | Sama fokus pengembangan SDM, berbeda pendekatan strategi |
| 3 | Hendrawan, A (2021) | Strategi Pengelolaan Pegawai Non-ASN dalam Lembaga | Kualitatif (wawancara, observasi) | Keterlibatan pegawai, sistem reward-punishment, peningkatan kinerja | Sama fokus objektif, beda objek penelitian (lebih umum) |
| 4 | Muhamad Kadarisman (2019) | Efektivitas Kinerja ASN di Kota Depok | Deskriptif Kualitatif | Kinerja efektif dengan kerjasama dan manajemen waktu optimal | Sama metode deskriptif, berbeda fokus dan penggunaan analisis |

Penelitian-penelitian terdahulu menjadi dasar dalam membuat kerangka pemikiran sebagai berikut:

**Tabel 7. Kerangka Pemikiran**




Kerangka berpikir di atas terdiri dari indikator kinerja yang harus dimiliki oleh pegawai dalam meningkatkan kinerjanya. Melalui input, proses dan output yang nantinya diharapkan akan menghasilkan suatu rumusan strategi peningkatan kinerja pegawai non-ASN di BBSPJIBBT. Input terdiri dari Sasaran Kinerja Pegawai, prosedur tetap/panduan mutu, aturan-aturan BBSPJIBBT yaitu dokumen instruksi yang dijadikan dasar bagaimana suatu pekerjaan/tugas tersebut dikelola/dijalankan sesuai dengan prosedur yang benar, mencapai kualitas dan kuantitas yang telah ditentukan dalam kurun waktu tertentu. Dalam proses peningkatan kinerja diperlukan indikator yang menurut Mitchell (1978) terdiri dari aspek Kualitas Kerja *(Quality of Work*), 2) Ketepatan Waktu (*Pomptnees),* 3) Inisiatif (*Inisiative),* 4) Kemampuan (*Capability*), 5) Komunikasi *(Communication*).

Setelah dilakukan proses melalui indikator kinerja melaui metode SWOT diharapkan dapat menghasilkan output berupa rumusan strategi yang dapat meningkatkan kinerja pegawai non-ASN BBSPJIBBT.

## B. METODE PENELITIAN

Dalam penelitian ini digunakan metode kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Metode ini dinilai paling tepat karena dapat membantu peneliti memahami fenomena kompleks dari perspektif peserta, serta memberikan gambaran holistik tentang kondisi yang diteliti.

Menurut Creswell (2014), metode kualitatif cocok untuk memahami fenomena sosial secara mendalam, sedangkan menurut Arikunto (2006), pendekatan deskriptif membantu menggambarkan hubungan antar komponen dalam subjek penelitian secara menyeluruh.

Peneliti menggunakan dua jenis sumber data, yaitu: data primer dan data sekunder. Untuk memperoleh kedua jenis data tersebut, peneliti menerapkan beberapa teknik:

- Studi Kepustakaan — Penelaahan dokumen atau literatur terkait strategi peningkatan kinerja pegawai non-ASN di BBSPJIBBT.
- Studi Lapangan, yang meliputi:
  - Wawancara: Percakapan mendalam dengan narasumber untuk menggali informasi lebih detail tentang kinerja pegawai non-ASN.
  - Observasi: Pengamatan langsung di lokasi penelitian untuk memperoleh data yang autentik dan faktual.

Dalam wawancara, peneliti menyusun pertanyaan yang relevan kepada beberapa informan penelitian dengan tujuan penelitian, menggunakan voice recorder untuk mendokumentasikan informasi secara akurat. Sedangkan observasi dilakukan secara langsung di BBSPJIBBT untuk mencatat kualitas kerja, inisiatif, kemampuan kerja, dan komunikasi pegawai non-ASN.

Menurut Bungin dalam Scelly et al. (2021) Informan adalah individu yang berperan sebagai sumber data utama dalam penelitian kualitatif yang memberikan informasi berdasarkan pengalaman mereka dalam konteks tertentu. Berikut ini adalah daftar informan penelitian yang digunakan di dalam penelitian, yaitu:

**Tabel 8. Informan Penelitian**

| No | Informan | Alasan Pemilihan | Kode |
|---|---|---|---|
| 1 | Kepala BBSPJIBBT | Berperan signifikan dalam mengelola dan mengembangkan sumber daya manusia di BBSPJIBBT, terutama dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai non-ASN. | Informan 1 |
| 2 | Kepala Bagian Tata Usaha | Memiliki kemampuan lapangan yang memadai berkaitan dengan kinerja pegawai | Informan 2 |
| 3 | Ketua Subtim | Memiliki Kapasitas dan tanggung jawab untuk mengurus kinerja | Informan 3 |
| 4 | Pegawai non-ASN | Sebagai subjek langsung dari penelitian, mereka memberikan pengalaman dan pandangan langsung mengenai kinerja | Informan 4 |
| 5 | Ketua Tim Kerja | Memiliki hak untuk menilai kinerja pegawai non-ASN | Informan 5 |
| 6 | Pelanggan/Customer BBSPJIBBT | Sebagai penerima pelayanan yang dilakukan oleh pegawai non-ASN | Informan 6 |

Sebagaimana dikutip dalam karya Nurdiani di tahun 2014, Burgess menekankan bahwa peran narasumber utama dalam studi lapangan memiliki nilai strategis yang berlapis. Selain berkontribusi

memberikan informasi yang detail dan mendalam terkait kondisi area penelitian, mereka juga berperan sebagai penghubung yang dapat mengarahkan peneliti kepada narasumber penting lainnya. Lebih dari itu, kehadiran mereka membuka jalan bagi peneliti untuk dapat menjangkau subjek-subjek penelitian yang menjadi target utama dalam studi tersebut.

Tabel Pedoman Observasi (Tabel 8) digunakan untuk memfokuskan perhatian pada empat aspek utama kinerja pegawai non-ASN, yaitu:

**Tabel 9. Pedoman Observasi**

| Fokus Penelitian | Ruang Lingkup | Aspek yang Diamati |
|---|---|---|
| Strategi Kinerja Pegawai non-ASN di BBSPJIBBT | Kinerja pada pegawai non-ASN di BBSPJIBBT | - Kualitas kerja dan ketepatan waktu<br>- Inisiatif<br>- Kemampuan kerja<br>- Komunikasi |

Teknik analisis data dalam penelitian ini diawali dengan mendeskripsikan kondisi terkini pegawai non-ASN di BBSPJIBBT. Berdasarkan gambaran kondisi kinerja pegawai tersebut, peneliti akan melakukan identifikasi dan pengelompokan terhadap peluang, ancaman, kekuatan, serta kelemahan dengan menggunakan analisis faktor lingkungan. Melalui pendekatan analisis faktor lingkungan ini, peneliti menyusun berbagai alternatif isu strategis terkait peningkatan kinerja pegawai non-ASN di BBSPJIBBT melalui analisis SWOT. Setelah berbagai isu berhasil diidentifikasi, dilakukan seleksi terhadap isu strategis sebagai bagian dari proses penyusunan strategi untuk meningkatkan kinerja pegawai non-ASN di BBSPJIBBT.

## C. HASIL DAN PEMBAHASAN

Pegawai non-ASN di BBSPJIBBT diharapkan memiliki kinerja sesuai standar ASN, yaitu ber-Akhlak (Berorientasi pelayanan, Akuntabel, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif). Namun, implementasinya masih menghadapi berbagai kendala:

**Kualitas Kerja**:

- Banyak pegawai non-ASN kesulitan menjaga kualitas kerja dan memperbaiki kesalahan.
- Kurangnya pengawasan, evaluasi, dan feedback menyebabkan hambatan dalam pekerjaan.
- Beberapa pegawai mengabaikan SOP karena merasa berpengalaman.

**Ketepatan Waktu**:

- Pegawai non-ASN sulit menyelesaikan pekerjaan dengan batasan waktu yang ketat karena hanya bertindak sebagai operator.
- Mereka juga cenderung terlambat mengisi target SKP bulanan.
- Respon terhadap kebutuhan pelanggan sering lambat, menyebabkan ketidakefisienan.

**Inisiatif**:

- Pegawai non-ASN hanya mengerjakan tugas rutin tanpa inisiatif tambahan atau ide baru.
- Sistem motivasi (reward and punishment) belum mendukung inovasi.

**Kemampuan Kerja**:

- Pegawai non-ASN sudah mampu mengoperasikan alat uji sesuai SOP.
- Namun, mereka kesulitan jika dihadapkan pada pekerjaan yang memerlukan kreativitas atau pemecahan masalah di luar rutinitas.
- Penginputan laporan seringkali salah karena keterbatasan keterampilan dasar (Excel, format laporan).

**Komunikasi**:

- Pegawai non-ASN kurang percaya diri dalam menyampaikan informasi.

- Sulit menyesuaikan cara berkomunikasi dengan atasan dan pelanggan.
- Masih ada yang tidak bisa menjawab pertanyaan wawancara, dan tidak semua bisa membersihkan atau mengkalibrasi alat uji.

Factor diatas disebabkan oleh:

- Hanya 57% pegawai non-ASN yang telah mengikuti pelatihan, sisanya (43%) belum, menyebabkan gap kompetensi.

**Tabel 10. Data diklat Pegawai Non-ASN**

| No | Pelaksanaan | Jumlah | Presentase |
|---|---|---|---|
| 1 | Sudah melaksanakan diklat | 28 | 57 % |
| 2 | Belum melaksanakan diklat | 21 | 43% |
| **Jumlah Total** | | **49** | **100 %** |

- Mayoritas pendidikan terakhir pegawai non-ASN adalah SMA/SMK (26 orang), hanya 15 orang yang S1.

**Tabel 11. Kualilfikasi Pendidikan Pegawai non-ASN di BBSPJIBBT**

| No | Kualifikasi Pendidikan | Jumlah |
|---|---|---|
| 1 | SLTP | 1 |
| 2 | SMA/SMK | 26 |
| 3 | D3 | 7 |
| 4 | S1 | 15 |
| **Jumlah** | | **49** |

Pedoman wawancara didasarkan pada aspek kualitas kerja, ketepatan waktu, inisiatif, kemampuan kerja dan komunikasi seperti dapat dilihat pada tabel 11 berikut ini:

**Tabel 12. Pedoman wawancara**

| KINERJA PEGAWAI | INFORMAN | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **I. Kualitas Kerja** | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** | **6** |
| 1. Seberapa baik pekerjaan yang anda dapat hasilkan? | | | √ | √ | √ | √ |
| 2. Bagaimana cara menangani tantangan atau kendala yang menghambat dalam pekerjaan? | | | √ | √ | √ | √ |
| 3. Seberapa baik pekerjaan yang dapat anda hasilkan? | | | √ | √ | √ | √ |
| 4. Bagaimana cara menangani tantangan atau kendala yang menghambat dalam pekerjaan? | | | √ | √ | √ | √ |
| 5. Apakah pekerjaan yang anda selesaikan telah sesuai dengan standar/SOP? | | | √ | √ | √ | √ |
| 6. Bagaimana Anda menjaga kualitas pekerjaan, saat Anda dihadapkan pada deadline yang ketat? | | | √ | √ | √ | √ |
| **II. Ketepatan Waktu** | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** | **6** |
| 1. Bagaimana cara untuk menyelesaikan tugas yang kompleks? | | | √ | √ | √ | √ |
| 2. Bagaimana solusi jika ada hambatan yang mempengaruhi hasil kerja? | | | √ | √ | √ | √ |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 3. Bagaimana Anda menangani situasi di mana ada banyak pekerjaan yang perlu diselesaikan dalam waktu singkat? | | | √ | √ | √ | √ |
| 4. Bagaimana mengelola waktu dalam bekerja apabila terjadi perubahan jadwal mendadak? | | | √ | √ | √ | √ |
| 5. Bagaimana memastikan agar keterlambatan tidak terulang lagi? | | | √ | √ | √ | √ |
| **III.Inisiatif** | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** | **6** |
| 1. Bagaimana Anda mengambil langkah pertama untuk menyelesaikan sebuah tugas tanpa diminta? | | | √ | √ | √ | √ |
| 2. Bagaimana Anda mengidentifikasi area pekerjaan yang perlu ditingkatkan atau diselesaikan? | | | √ | √ | √ | √ |
| 3. Pernahkah Anda menghadapi kendala pekerjaan yang membutuhkan solusi cepat? Apa langkah yang Anda ambil? | | | √ | √ | √ | √ |
| 4. Bagaimana Anda menangani situasi ketika Anda harus membuat keputusan sendiri? | | | √ | √ | √ | √ |
| 5. Bisakah Anda berbagi contoh ketika Anda mengusulkan ide baru di tempat kerja? Dan bagaimana Anda memastikan ide Anda dapat diimplementasikan dengan sukses? | | | √ | √ | √ | √ |
| **IV. Kemampuan** | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** | **6** |
| 1. Bisakah Anda menjelaskan pengalaman Anda menggunakan [teknologi/metode tertentu] dalam pekerjaan Anda? | | | √ | √ | √ | √ |
| 2. Bagaimana Anda memastikan bahwa keterampilan teknis Anda selalu diperbarui? | | | √ | √ | √ | √ |
| 3. Bagaimana Anda mengatasi tantangan/masalah teknis dalam pekerjaan? | | | √ | √ | √ | √ |
| 4. Bagaimana Anda menangani pekerjaan yang sulit di mana solusi yang jelas tidak tersedia? | | | √ | √ | √ | √ |
| 5. Bagaimana anda menangani perubahan mendadak dalam prosedur atau kebijakan? | | | √ | √ | √ | √ |
| **KINERJA PEGAWAI** | **INFORMAN** | | | | | |
| **V. Komunikasi** | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** | **6** |
| 1. Bagaimana Anda memastikan bahwa informasi yang Anda sampaikan dapat dimengerti oleh orang lain? | | | √ | √ | √ | √ |
| 2. Bagaimana Anda menyesuaikan cara komunikasi Anda ketika berbicara dengan rekan kerja, bawahan, atasan, atau pelanggan? | | | √ | √ | √ | √ |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 3. Pernahkah Anda berinteraksi dengan individu dari latar belakang budaya yang berbeda? Bagaimana Anda menyesuaikan komunikasi Anda? | | | √ | √ | √ | √ |
| 4. Bagaimana Anda mengatasi situasi ketika ada perbedaan pandangan dengan rekan kerja, bawahan, atasan, atau pelanggan?<br>5. | | | √ | √ | √ | √ |
| 6. Pernahkah Anda memberikan presentasi di depan audiens besar? Bagaimana Anda mempersiapkannya? | | | √ | √ | √ | √ |
| **SWOT** | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** | **6** |
| 1. Faktor-faktor kekuatan apa saja yang dimiliki BBSPJIBBT untuk meningkatkan kinerja pegawai non- ASN? | √ | √ | | | √ | |
| 2. Kelemahan apa saja yang dimiliki BBSPJIBBT untuk meningkatkan kinerja pegawai non- ASN? | √ | √ | | | √ | |
| 3. Peluang apa saja yang dihadapi BBSPJIBBT untuk meningkatkan kinerja pegawai non- ASN? | √ | √ | | | √ | |
| 4. Ancaman apa saja yang dihadapi BBSPJIBBT untuk meningkatkan kinerja pegawai non- ASN? | √ | √ | | | √ | |

**Keterangan :**

1. Informan 1 : Kepala BBSPJIBBT
2. Informan 2 : Kepala Bagian Tata Usaha
3. Informan 3 : Ketua Subtim Kerja
4. Informan 4 : Pegawai Non-ASN
5. Informan 5 : Ketua Tim kerja
6. Informan 6 : Pelanggan

Berdasarkan hasil wawancara, faktor-faktor yang menghambat kinerja pegawai non-ASN di BBSPJIBBT antara lain:

- **Kurangnya motivasi kerja**
  Pegawai non-ASN kurang termotivasi karena sistem reward and punishment yang tidak adil. Pegawai berprestasi mendapatkan penghargaan yang sama dengan yang kurang berprestasi, sehingga menurunkan motivasi kerja.
- **Anggaran pelatihan terbatas**
  Keterbatasan anggaran menyebabkan diklat untuk pegawai non-ASN tidak optimal, sehingga gap kompetensi tidak terisi dengan baik.
- **Program diklat yang tidak terstruktur**
  Program diklat lebih banyak difokuskan untuk pegawai ASN, sementara pegawai non-ASN jarang menjadi prioritas.
- **Ketidakjelasan aturan**
  PP Nomor 49 Tahun 2018 dan perubahan kebijakan yang masih dalam pembahasan membuat pegawai non-ASN bingung akan status mereka, sehingga mempengaruhi motivasi kerja.
- **Kebijakan organisasi yang tidak mendukung**
  Kompensasi pegawai non-ASN lebih rendah dibandingkan pegawai ASN, sehingga mereka merasa kurang dihargai.

- **Kurangnya penguasaan teknologi**
  Pegawai non-ASN belum banyak diberikan pelatihan teknologi, dan ada yang kurang berminat untuk belajar teknologi baru.

Strategi peningkatan kinerja disusun melalui analisis SWOT, yaitu identifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman terhadap kinerja pegawai non-ASN di BBSPJIBBT.

**A. Kekuatan**
- Kerja sama tim yang baik.
- Loyalitas pegawai non-ASN yang tinggi.
- Keterampilan dan pengalaman kerja yang relevan.
- Infrastruktur yang memadai.

**B. Kelemahan**
- Keterampilan teknis yang terbatas.
- Kesulitan beradaptasi dengan perubahan.
- Kurangnya motivasi dan semangat kerja.
- Tidak adanya sistem reward and punishment.
- Keterbatasan penguasaan teknologi.

**C. Peluang**
- Peningkatan permintaan layanan industri.
- Pertumbuhan industri yang pesat.
- Kebijakan pemerintah yang mendukung.
- Program pelatihan yang lebih mudah diakses.

**D. Ancaman**
- Perubahan kebijakan atau peraturan organisasi.
- Ancaman serangan siber.
- Tuntutan pelanggan yang tinggi.
- Perubahan kepemimpinan yang cepat.
- Persaingan pasar yang ketat.

**Analisis Matriks SWOT**

**Analisis matriks SWOT** menggabungkan faktor internal dan eksternal untuk merumuskan strategi:

| **Lingkungan Eksternal** | **Kekuatan (S)** | **Kelemahan (W)** |
|---|---|---|
| **Peluang (O)** | Strategi SO | Strategi WO |
| **Ancaman (T)** | Strategi ST | Strategi WT |

**Tabel 13. Evaluasi Faktor Internal (IFAS)**

| No | Faktor Internal | Bobot (0,0 – 1,0) | Rating (1,2,3,4) | Bobot Skor | Peringkat |
|---|---|---|---|---|---|
| **Kekuatan *(Strength)*** | | | | | |
| 1 | Kerjasama yang baik diantara pegawai | 0,03 | 3 | 0,09 | S5 |
| 2 | Loyalitas pegawai non-ASN yang cukup tinggi | 0,175 | 4 | 0,7 | S1 |
| 3 | Keterampilan dan pengetahuan pegawai non-ASN yang relevan | 0,06 | 3 | 0,18 | S4 |
| 4 | Pengalaman kerja yang mumpuni karena sudah lama bekerja | 0,09 | 3 | 0,27 | S3 |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 5 | Fasilitas infrastruktur yang memadai | 0,145 | 4 | 0,58 | S2 |
| **Total** | | **0,5** | | **1,82** | |
| **No** | **Faktor Internal** | **Bobot (0,0 – 1,0)** | **Rating (1,2,3,4)** | **Bobot Skor** | **Peringkat** |
| **Kelemahan *(Weaknesess)*** | | | | | |
| 1 | Program diklat yang kurang terstruktur | 0,05 | 2 | 0,1 | W2 |
| 2 | Kesulitan pegawai non-ASN dalam beradaptasi dengan perubahan yang ada termasuk aturan di balai | 0,15 | 1 | 0,15 | W4 |
| 3 | Kurangnya motivasi dan semangat kerja | 0,125 | 1 | 0,125 | W3 |
| 4 | Belum adanya sistem reward and punishment | 0,1 | 2 | 0,2 | W5 |
| 5 | Keterbatasan pegawai non-ASN dalam penguasaan teknologi dan bekomunikasi | 0,075 | 1 | 0,075 | W1 |
| **Total** | | **0,5** | | **0,65** | |
| **Total (Kekuatan dan Kelemahan)** | | **1** | | **2,47** | |

**Tabel 14. Matrik Evaluasi Faktor Eksternal (EFAS)**

| **No** | **Faktor Eksternal** | **Bobot (0,0 – 1,0)** | **Rating (1,2,3,4)** | **Bobot Skor** | **Peringkat** |
|---|---|---|---|---|---|
| **Peluang (*Opportunites*)** | | | | | |
| 1 | Meningkatnya pendapatan balai sehingga dapat dimanfaatkan untuk peningkatan kinerja pegawai | 0,13 | 4 | 0,52 | O1 |
| 2 | Perubahan kebijakan yang mendukung organisasi untuk berkembang | 0,07 | 3 | 0,21 | O5 |
| 3 | Program pelatihan yang mudah diakses yang memungkinkan untuk pengembangan pegawai secara efektif dengan pihak ketiga | 0,12 | 4 | 0,48 | O2 |
| 4 | Meningkatnya pertumbuhan industri baik di dalam maupun di luar negeri sehingga dapat meningkatkan pendapatan balai | 0,1 | 4 | 0,4 | O3 |
| 5 | Banyaknya masyarakat industry yang memanfaatkan layanan BBSPJIBBT | 0,08 | 3 | 0,24 | O4 |
| **Total** | | **0,5** | | **1,85** | |
| **No** | **Faktor Eksternal** | **Bobot (0,0 – 1,0)** | **Rating (1,2,3,4)** | **Bobot Skor** | **Peringkat** |
| **Ancaman *(Threats)*** | | | | | |
| 1 | Perubahan kebijakan dan peraturan yang mengatur satuan kerja yang telah menjadi Badan Layanan Umum | 0,13 | 1 | 0,13 | T3 |
| 2 | Resiko serangan siber yang dapat mengganggu kegiatan operasional dan kerugian finansial | 0,1 | 1 | 0,1 | T1 |
| 3 | Tuntutan pelanggan yang tinggi sehingga membutuhkan pegawai yang profesional | 0,11 | 1 | 0,11 | T2 |
| 4 | Tingkat persaingan pasar yang tinggi sehingga harus beradaptasi dengan perubahan tren, teknologi dan permintaan konsumen | 0,09 | 2 | 0,18 | T5 |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 5 | Perubahan pimpinan balai dengan cepat, sehingga harus beradaptasi dengan kebijakan-kebijakan pimpinan baru | 0,07 | 2 | 0,14 | T4 |
| **Total** | | **0,5** | | **0,66** | |
| **Total (Peluang dan Ancaman)** | | **1** | | **2,51** | |

**Tabel 15. Matriks Kombinasi SWOT Strategi Peningkatan Kinerja Pegawai non-ASN BBSPJIBBT Kementerian Perindustrian**

| **Lingkungan Internal** / **Lingkungan Eksternal** | **Kekuatan (Strength – S)**<br>1. Loyalitas pegawai non-ASN yang cukup tinggi (S1)<br>2. Fasilitas infrastruktur yang memadai (S2)<br>3. Pengalaman kerja yang mumpuni karena sudah lama bekerja (S3)<br>4. Keterampilan dan pengetahuan pegawai non-ASN yang relevan (S4)<br>5. Kerjasama yang baik diantara pegawai (S5) | **Kelemahan (Weakness – W)**<br>1. Keterbatasan pegawai non-ASN dalam penguasaan teknologi dan bekomunikasi (W1)<br>2. Program diklat yang kurang terstruktur (W2)<br>3. Kurangnya motivasi dan semangat kerja (W3)<br>4. Kesulitan pegawai non-ASN dalam beradaptasi dengan perubahan yang ada (W4)<br>5. Belum adanya sistem reward and punishment (W5) |
|---|---|---|
| **Peluang (Opportunities – O)** | **Strategi SO** | **Strategi WO** |
| 1. Meningkatnya pendapatan balai sehingga dapat dimanfaatkan untuk peningkatan kinerja pegawai<br>2. Program pelatihan yang mudah diakses yang memungkinkan untuk pengembangan pegawai secara efektif dengan pihak ketiga<br>3. Meningkatnya pertumbuhan industri baik di dalam maupun di luar negeri sehingga dapat meningkatkan pendapatan balai<br>4. Banyaknya masyarakat industri yang memanfaatkan layanan BBSPJIBBT<br>5. Perubahan kebijakan yang mendukung organisasi untuk berkembang | 1. Mengadakan pelatihan tim building untuk meningkatkan keterampilan softskill pegawai dan kerja sama dalam tim (S1,S3,S4,S5,O2)<br>2. Mengalokasikan dana tambahan untuk program pelatihan dan pengembangan Pegawai (S3,S4, O2)<br>3. Membentuk tim khusus untuk menjalin kemitraan dengan pelaku industri di dalam dan luar negeri (S1,S3,S4,S5,O3,O4)<br>4. Aktif berpartisipasi dalam diskus kebijakan untuk memberi masukan yang relevan bagi industri dan bermanfaat bagi balai (S2,S3,S4, O5) | 1. Mengadakan pelatihan dengan program diklat yang terstruktur sesuai anggaran yang ada (W1,W2, O1)<br>2. Membuat sistem reward and punishment yang jelas yang diintegrasikan dengan kebijakan baru yang mendukung (W4,W5, O5)<br>3. Memberikan pelatihan manajemen perubahan untuk membantu pegawai non-ASN menyesuaikan diri dengan perubahan kebijakan (W4 dan O5)<br>4. Menggunakan survei kepuasan pelanggan dalam evaluasi kinerja pegawai dengan penghargaan bagi yang berkontribusi dengan kepuasaan tertinggi (W3,W5,O4) |
| **Ancaman (Threat – T)** | **Strategi ST** | **Strategi WT** |
| 1. Resiko serangan siber yang dapat mengganggu kegiatan operasional dan kerugian finansial<br>2. Tuntutan pelanggan yang tinggi sehingga membutuhkan pegawai yang professional<br>3. Perubahan kebijakan dan peraturan yang mengatur satuan | 1. Optimalisasi infrastruktur untuk mendukung keamanan siber dan inovasi teknologi (S2,T1)<br>2. Perkuat Kerjasama antar pegawai untuk menjaga stabilitas saat terjadi perubahan kepemimpinan dan perubahan kebijakan (S5, T3,T4) | 1. Implementasikan sistem reward and pusnihment yang jelas untuk mendorong pegawai tetap termotivasi dalam melayani pelanggan (W5, T2)<br>2. Program pelatihan yang mencakup keterampilan komunikasi untuk memenuhi ekspektasi pelanggan (W2,T2) |

| | | |
|---|---|---|
| kerja yang telah menjadi Badan Layanan Umum<br>4. Perubahan pimpinan balai dalam waktu singkat, sehingga harus beradaptasi dengan kebijakan-kebijakan pimpinan baru<br>5. Tingkat persaingan pasar yang tinggi sehingga harus beradaptasi dengan perubahan tren, teknologi dan permintaan konsumen | 3. Libatkan pegawai dalam program peningkatan kompetensi guna memenuhi ekspektasi pelanggan (S1,S5, T2) | 3. Menggunakan penghargaan dalam mendorong kreativitas dalam beradaptasi dengan perubahan pasar, kebijakan dan kepemimpinan (W5,T3,T4,T5) |

**A. Strategi SO**

- **SO1**: Pelatihan tim building dan soft skill.
- **SO2**: Pengalokasian dana tambahan untuk pelatihan.
- **SO3**: Pembentukan tim kemitraan dengan industri.
- **SO4**: Partisipasi aktif dalam diskusi kebijakan industri.

**B. Strategi WO**

- **WO1**: Pelatihan terstruktur sesuai anggaran.
- **WO2**: Sistem reward and punishment.
- **WO3**: Pelatihan manajemen perubahan.
- **WO4**: Survei kepuasan pelanggan untuk evaluasi kinerja.

**C. Strategi ST**

- **ST1**: Optimalisasi infrastruktur untuk keamanan siber.
- **ST2**: Perkuat kerja sama pegawai untuk stabilitas saat terjadi perubahan kebijakan atau kepemimpinan.
- **ST3**: Libatkan pegawai dalam pelatihan kompetensi untuk memenuhi tuntutan pelanggan.

**D. Strategi WT**

- **WT1**: Implementasi sistem reward and punishment yang jelas.
- **WT2**: Pelatihan keterampilan komunikasi.
- **WT3**: Penghargaan untuk mendorong kreativitas beradaptasi dengan perubahan pasar, kebijakan, dan kepemimpinan.

**Kesimpulan Analisis Faktor Internal (IFAS) dan Kesimpulan Analisis Faktor Eksternal (EFAS)**

Aspek kekuatan *(strength),* kelemahan *(weakness),* peluang *(opportunity),* ancaman *(threat)* pada kinerja pegawai non-ASN di BBSPJIBBT selanjutnya dianalisis menggunakan matriks IFAS dan EFAS untuk memperoleh bobot, rating dan nilai skor. Pemberian bobot diberikan berdasarkan dampak yang mungkin ditimbulkan pada keberhasilan peningkatan strategi peningkatan kinerja pegawai non-ASN di BBSPJIBBT pada masa kini dan masa depan dengan skala yang diberikan mulai dari 1,0 (paling penting) sampai 0,0 (tidak penting), sedangkan rating diberikan berdasarkan tingkat pengaruh masing-masing faktor terhadap peningkatan strategi peningkatan kinerja pegawai non-ASN di BBSPJIBBT, rating yang diberikan yaitu:

a. 4 = Kekuatan Mayor dan Peluang Mayor
b. 3 = Kekuatan Mayor dan Peluang Minor
c. 2 = Kelemahan dan Ancaman Minor
d. 1 = Kelemahan dan Ancaman Mayor

Nilai skor dari bobot dan rating didapatkan peneliti setelah mencermati hasil observasi dan data penelitian yang diperoleh dari informan penelitian dan studi dokumen.

**Analisis Kuadran Strategi**

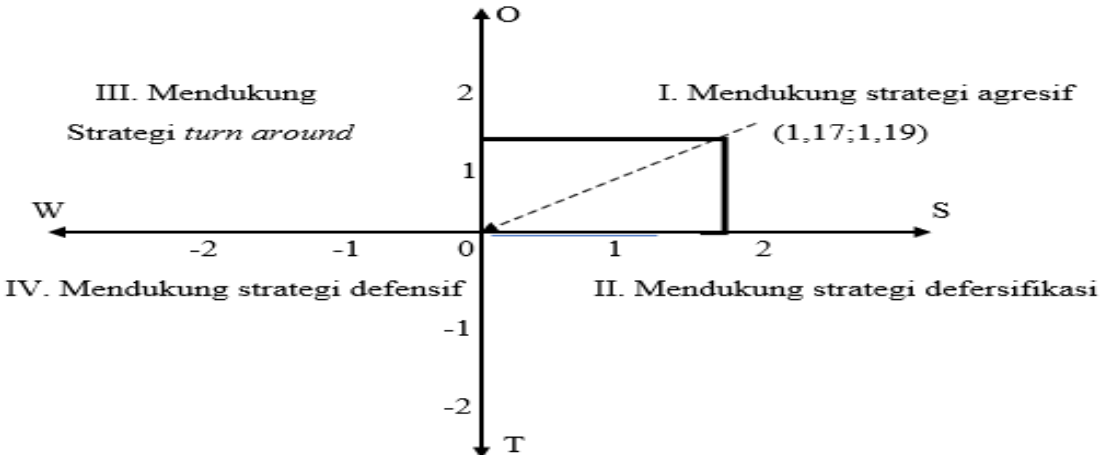
Tahapan selanjutnya adalah menyusun matriks IFAS dan EFAS untuk dilakukan analisis kuadran strategi dengan menggunakan diagram cartesius IFAS digambarkan dengan sumbu mendatar X dan EFAS digambarkan dengan sumbu Vertikal Y. Analisi faktor internal dan faktor eksternal yang dilakukan terhadap strategi peningkatan kinerja pegawai non-ASN di BBSPJIBBT menunjukan hasil *total score Strength = 1,82*; *total score Weakness = 0,65*; *total score Opportunities = 1,85*; dan *total score Threats = 0,66*.

Berdasarkan perhitungan tersebut diketahui total nilai faktor *strength* (S) lebih tinggi dari total nilai faktor *weakness* (W) dengan selisih nilai 1,17 sedangkan total nilai faktor *opportunities* (O) lebih tinggi dari total nilai faktor *threats* (T) dengan selisih nilai 1,19. Dari hasil identifikasi tersebut dapat diketahui posisi strategi peningkatan kinerja pegawai non-ASN di BBSPJIBBT dengan menggunakan analisis SWOT adalah :

Strength – Weakness = 1,17

Opportunities – Threats = 1,19

Dari hasil identifikasi tersebut, dapat diketahui posisi strategi peningkatan kinerja pegawai non-ASN di BBSPJIBBT dengan menggunakan diagram analisis SWOT adalah sebagai berikut:




**Gambar 1. Diagram Analisis SWOT**

Sehingga jika diambil kesimpulan dari matriks tersebut, maka dihasilkan posisi strategi berada pada posisi "Mendukung Strategi Agresif", yang artinya bahwa strategi peningkatan kinerja pegawai non-ASN di BBSPJIBBT layak untuk dilaksanakan di kuadran I (Strategi Strength dan Opportunity). Adapun strategi yang layak dilaksanakan untuk meningkatkan kinerja di BBSPJIBBT.

**Langkah-langkah Strategis Peningkatan Kinerja Pegawai non-ASN berdasarkan hasil pemetaan diagram analisis SWOT**

Langkah strategis peningkatan kinerja pegawai non-ASN berdasarkan hasil pemetaan diagram analisis SWOT adalah Mengadakan pelatihan dan tim building untuk meningkatkan keterampilan pegawai dan kerja sama dalam tim dengan cara:

Peningkatan keterampilan pegawai dan kerjasama dalam tim dengan cara membuat rancangan anggaran biaya pelatihan untuk meningkatkan keterampilan pegawai sedangkan untuk tim building bisa dilaksanakan dengan cara melakukan kegiatan pembinaan pegawai yang dilakukan untuk seluruh pegawai dengan narasumber yang paham akan bagaimana cara membangun tim kerja yang solid dan kompak.

Rencana diklat ini diambil dari matriks kompetensi diklat yang ada di BBSPJIBBT, yang terdiri dari kebutuhan pelatihan masing-masing pegawai .

**Tabel 16. Rencana Diklat di BBSPJIIBT**

| No | Nama Diklat | Pelaksanaan | Jumlah yang mengikuti diklat | Penyelenggara diklat |
|---|---|---|---|---|
| 1 | Pelatihan Petugas Pengambil Contoh (PPC) | Februari 2025 | 30 (Pegawai di Lab) | Inhouse training (BBSPJIBBT) |
| 2 | Perhitungan dan Verifikasi Tingkat Komponen Dalam Negeri (TKDN) dan Bobot Manfaat Perusahaan (BMP) | Februari 2025 | 20 (Pegawai di Bidang TKDN) | Inhouse Training (BBSPJIBBT) |
| 3 | Pelatihan Teknik Pembuatan Bahan Acuan Bersertifikat (CRM) | Februari 2025 | 35 (Pegawai di Lab) | Inhouse Training (BBSPJIBBT) |
| 4 | Pelatihan tentang Pertolongan Pertama Pada Kecelakaan | Februari 2025 | Seluruh pegawai | Puskesmas setempat |
| 5 | Pelatihan Teknis Analisis Logam dalam Berbagai Metrik Sampel | Februari 2025 | 20 (pegawai di lab) | Inhouse Training (BBSPJIBBT) |
| 6 | Pelatihan service excellence | Maret 2025 | 10 (pegawai di bidang pemasaran) | LKP Ariyanti |
| 7 | Pelatihan penguasaan teknologi dan komunikasi | Maret 2025 | Seluruh pegawai | Inhouse Training (BBSPJIBBT) |
| 8 | Pelatihan Pengetahuan produk BBSPJIBBT | Maret 2025 | 30 (Pegawai di lab) | Inhouse Training (BBSPJIBBT) |

Untuk membangun kerjasama dalam tim maka peneliti akan membuat rancangan kegiatan pembinaan motivasi pegawai.

Kegiatan Pembinaan Motivasi Pegawai dilaksanakan melalui rangkaian beberapa kegiatan sesuai dengan kebijakan dari Kepala BBSPJIBBT, sehingga kegiatan Pembinaan Motivasi Pegawai dapat terlaksana dengan baik.

Penyelenggara pembinaan motivasi pegawai yaitu Bagian Tata Usaha khususnya Kepegawaian dengan tugas sebagai berikut:

1. Menyiapkan segala sesuatu yang berkaitan dengan penyelenggaraan Pembinaan Motivasi Pegawai;
2. Rapat dengan Pihak Managemen dan yang terkait langsung dengan pelaksanaan Pembinaan Motivasi Pegawai;
3. Menetapkan tempat untuk pelaksanaan kegiatan Pembinaan Motivasi Pegawai;
4. Menghimpun peserta yang akan mengikuti kegiatan Pembinaan Motivasi Pegawai;
5. Menunjuk Pihak Ke 3 untuk penyelenggaraan kegiatan Pembinaan Motivasi Pegawai;
6. Membuat Tata Tertib dan Kewajiban Peserta Kegiatan Pembinaan Motivasi Pegawai;
7. Melaksanakan kegiatan Pembinaan Motivasi Pegawai sesuai jadwal yang telah ditetapkan;
8. Menyusun / Membuat Laporan tentang penyelenggaraan Kegiatan Pembinaan Motivasi Pegawai;

Dengan adanya kegiatan Pembinaan Motivasi Pegawai, diharapkan agar kinerja pegawai dapat meningkat sehingga seluruh Pegawai dapat melaksanakan pekerjaan sesuai harapan dan dapat memberikan pelayanan terbaik untuk kepuasan masyarakat industri, sesuai dengan visi BBSPJIBBT yaitu menjadi Lembaga yang mampu memberikan Penjaminan Mutu Bahan dan Barang Teknik.

## D. KESIMPULAN DAN REKOMENDASI / CONCLUSION AND RECOMMENDATION

**Kesimpulan**

- Implementasi Kinerja Pegawai non-ASN di BBSPJIBBT Kementerian Perindustrian telah dilaksanakan cukup baik dan sesuai prosedur SOP yang ada, hal tersebut dibuktikan dengan kemampuan para pegawai non-ASN yang dapat mengoperasikan alat untuk pengujian sampel dan dapat mengerjakan tugas rutinnya sehari-hari sebagai operator dengan baik, hanya saja dalam kualitas, komunikasi, ketepatan waktu dan inisiatif masih perlu adanya perbaikan atau peningkatan.
- Faktor yang menghambat kinerja pegawai non-ASN di BBSPJIBBT Kementerian Perindustrian adalah kurangnya motivasi dari pegawai non-ASN; anggaran yang relatif terbatas untuk melaksanakan diklat; program diklat yang kurang terstruktur; ketidakjelasan aturan-aturan yang ada; kurangnya reward and punishment; kebijakan organisasi yang tidak mendukung; kemampuan pegawai dalam penguasaan teknologi.
- Berdasarkan analisis SWOT strategi peningkatan kinerja pegawai non-ASN di BBSPJIBBT Kementerian Perindustrian kelemahan yang paling utama dalam organisasi adalah keterbatasan pegawai non-ASN dalam penguasaan teknologi dan bekomunikasi sedangkan ancaman yang paling utama adalah resiko serangan siber yang dapat mengganggu kegiatan operasional dan kerugian finansial.

**Rekomendasi**

Rekomendasi terhadap hasil penelitian di BBSPJIBBT Kementerian Perindustrian yang akan dilakukan adalah:

- Rencana diklat pegawai dibuat secara terstruktur sesuai dengan matriks kompetensi untuk meningkatkan kinerja pegawai non-ASN yang disesuaikan dengan kompetensi pegawai non-ASN masing-masing diutamakan untuk pelatihan penguasaan teknologi dan komunikasi;
- Adanya komitmen dari BBSPJIBBT untuk melaksanakan rancangan diklat tersebut sesuai dengan bulan pelaksanaannya, sehingga dapat meningkatkan kompetensi pegawai non-ASN;
- Isi materi kegiatan *capacity building* yang diusulkan disesuaikan dengan kebutuhan pegawai non-ASN, sehingga dapat mencapai kerjasama tim yang kompak;
- Adanya kebijakan dari divisi SDM BBSPJIBBT untuk mengatur bahwa rancangan diklat dan kegiatan *capacity building* yang diusulkan dapat diikuti oleh seluruh pegawai sesuai peruntukannya.

## REFERENSI / REFERENCE


Anggraeni, T. (2019). *PENGARUH KOMPETENSI DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI*.

Arikunto, S. (2006). *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. Rineka Cipta.

Bryson, J. M. (2011). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*.

Hasibuan, M. S. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. BumiAksara.

J. Moleong, L. (2018). *Metodologi penelitian kualitatif* (revisi, Vol. 38). PT.Remaja Rosdakarya.

Karim, A., & Pandapotan Purba, H. (2021). *Pengaruh Kecerdasan Emosional terhadap Burnout pada Perawat dengan Coronavirus Anxiety sebagai Variabel Mediator*. http://e-journal.unair.ac.id/index.php/BRPKM

Komariah, A., & SAtori, D. (2011). *Metode Penelitian Kualitatif*. Alfabeta.

Maduningtias, L., Narimawati, U., Affandi, A., Priadana, S., Erlangga, H., Organisasi, B., & Karyawan, K. (2022). Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Indomarco Pristama Kebayoran Lama. In *JIIP-Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan* (Vol. 5). http://Jiip.stkipyapisdompu.ac.id

Mary', S. T., & Mulugeta, K. (2018). *SCHOOL OF GRADUATE STUDIES PERCEPTION OF EMPLOYEES TOWARDS PERFORMANCE APPRAISAL IN COMMERCIAL BANK OF ETHIOPIA ADDIS ABABA, ETHIOPIA*.
Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2010). *Human Resource Management* (13th ed.). Cengage Learning.
Pitha, C. M., Lengkong, V. P. K., & Trang, I. (2021). THE INFLUENCE OF QUALITY OF WORKLIFE, MOTIVATION, AND ORGANIZATIONAL CLIMATE ON EMPLOYEE WORK PRODUCTIVITY AT HOTEL ASTON MANADO. *715 Jurnal EMBA*, *9*(3), 715–723.
Prabu Mangkunegara, A. (2005). *Manajemen Sumber daya Manusia Perusahaan.Bandung*. PT Remaja Rosdakarya.
Rangkuti, F. (2018). *Analisis SWOT : Teknik Membedah Kasus Bisnis Cara Perhitungan Bobot, dan OCAI*. PT.GramediaPustakaUtama.
Scelly, A., Chayadi, R., & Loisa, S. (2021). *Strategi Marketing Public Relations Kopi Kenangan dalam Membangun Brand Awareness* (Vol. 5, Issue 1).
Sedarmayanti. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil,* (5th ed.). Aditama.
Siagian, S. P. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. BumiAksara.
Sugiyono. (2008). *Metode Penelitian Administrasi Bisnis*. Alfabeta.
Sumarsono, S. (2003). *BukuKita.com Gramedia Cari di perpustakaan Semua penjual » Belanja Buku di Google Play Jelajahi eBookstore terbesar di dunia dan baca lewat web, tablet, ponsel, atau ereader mulai hari ini. Buka Google Play Sekarang » Koleksiku Histori Saya Ekonomi manajemen sumberdaya manusia dan ketenagakerjaan*. Graha ilmu.
Terence R. Mitchell. (1978). *People in Organizations: Understanding Their Behavior* (M. Hill, Ed.; 3rd ed., Vol. 1). New York : McGraw-Hill.
Wood, J. M., Zeffane, R. M., Wiesner, R., Factor, A., & Mckewon, T. (2024). *Organisational Behaviour: Core Concepts and Applications* (6th ed.). Wiley.
Wulandari Wulandari, F. (2020). *MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA*. https://www.researchgate.net/publication/358343937
Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods* (L. Fargotstein, Ed.). SagePublications,Inc.

**Dokumen-dokumen lainnya**

Rencana Strategis BBSPJIBBT
Bagan struktur Organisasi BBSPJIBBT tahun 2024
Data Keluhan Pelanggan BBSPJIBBT tahun 2024
Surat Keputusan nomor 10 Tahun 2024 tentang Tupoksi Tim kerja BBSPJIBBT
Surat Keputusan nomor 1248 tahun 2024 tentang Penempatan Pegawai