**PERANCANGAN PETA JABATAN FUNGSIONAL TERHADAP BEBAN KERJA AKIBAT TRANSISI PERUBAHAN ORGANISASI**

**(STUDI KASUS : DI BBSPJILM-KEMENTERIAN PERINDUSTRIAN)**

**BBSPJILM, Greida Frista, Jalan Sangkuriang No 12 Bandung**

**Email :** [**greid4bandung@gmail.com**](mailto:greid4bandung@gmail.com)

|  |  |
| --- | --- |
| **A B S T R A C T     /     A B S T R A K** | **A R T I C L E   I N F O** |
| *Bureaucratic reform is the hope of the people to form a clean government, free from corruption, collusion and nepotism, and able to provide quality public services. The Ministry of Industry continues to make fundamental changes to the institutional, administrative, and human resource aspects of the apparatus to support government duties and industrial sector development. In accordance with the mandate of Law No. 17 of 2007 concerning the 2005-2025 RPJPN, the development of the state apparatus is carried out through bureaucratic reform to improve the professionalism of the state apparatus and realize good governance.*  *The Center for Research and Development of the Metal and Machinery Industry (BBLM) underwent an organizational change to become the Center for Standardization and Service of the Metal and Machinery Industry (BBSPJILM). This change has a significant impact on the job map and employee workload. This study aims to design a functional job map in facing the transition of organizational change at BBSPJILM-Ministry of Industry.*  *This study identifies changes that occur in the organizational structure, policies, and work processes. Workload evaluation is carried out for the affected positions, in order to ensure a balanced and optimal distribution of tasks. This research is expected to produce a more streamlined job map, improve the work performance appraisal system, and reduce excessive workload.*  *The benefits of this research include the suitability of individual performance assessments with organizational performance, competency-based employee development, and the implementation of competency-based training. Thus, it is expected to achieve a clean, effective, efficient, productive, and accountable bureaucracy in supporting the development of the industrial sector in Indonesia.*  *Reformasi birokrasi merupakan harapan masyarakat untuk membentuk pemerintahan yang bersih, bebas dari KKN, dan mampu memberikan pelayanan publik yang berkualitas. Kementerian Perindustrian terus melakukan perubahan mendasar pada aspek kelembagaan, ketatalaksanaan, dan sumber daya manusia aparatur untuk mendukung tugas pemerintahan dan pembangunan sektor industri. Sesuai dengan amanat UU No. 17 tahun 2007 tentang RPJPN 2005-2025, pembangunan aparatur negara dilakukan melalui reformasi birokrasi untuk meningkatkan profesionalisme aparatur negara dan mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik.*  *Balai Besar Penelitian dan Pengembangan Industri Logam dan Mesin (BBLM) mengalami perubahan organisasi menjadi Balai Besar Standardisasi dan Pelayanan Jasa Industri Logam dan Mesin (BBSPJILM). Perubahan ini berdampak signifikan terhadap peta jabatan dan beban kerja pegawai. Penelitian ini bertujuan untuk merancang peta jabatan fungsional dalam menghadapi transisi perubahan organisasi di BBSPJILM-Kementerian Perindustrian.*  *Penelitian ini mengidentifikasi perubahan yang terjadi pada struktur organisasi, kebijakan, dan proses kerja. Evaluasi beban kerja dilakukan untuk jabatan-jabatan yang terkena dampak, guna memastikan distribusi tugas yang seimbang dan optimal. Penelitian ini diharapkan dapat menghasilkan peta jabatan yang lebih ramping, meningkatkan sistem penilaian prestasi kerja, dan mengurangi beban kerja yang berlebihan.*  *Manfaat penelitian ini meliputi kesesuaian penilaian kinerja individu dengan kinerja organisasi, pengembangan pegawai berbasis kompetensi, dan penyelenggaraan diklat yang berbasis kompetensi. Dengan demikian, diharapkan dapat tercapai birokrasi yang bersih, efektif, efisien, produktif, dan akuntabel dalam mendukung pembangunan sektor industri di Indonesia.* | ***Keywords :***  *Bureaucratic reform, functional job map, workload, organizational change, BBSPJILM, Ministry of Industry.*  **Kata Kunci :**  *reformasi birokrasi, peta jabatan fungsional, beban kerja, perubahan organisasi, BBSPJILM, Kementerian Perindustrian.*  **Corresponding author :**  **Greida Frista**  **Email :** [**greid4bandung@gmail.com**](mailto:greid4bandung@gmail.com) |

**PENDAHULUAN**

Reformasi birokrasi merupakan harapan masyarakat kepada pemerintah untuk membentuk pemerintahan yang bersih dan bebas KKN serta keinginan masyarakat untuk menikmati pelayanan publik yang berkualitas. Maka dari itu Kementerian Perindustrian terus melakukan pembaharuan dan perubahan mendasar terhadap aspek-aspek kelembagaan (organisasi), ketatalaksanaan dan sumber daya manusia aparatur dalam mendukung tugas pemerintahan dan pembangunan khususnya pembangunan sektor industri.

Sebagaimana amanat UU Nomor 17 tahun 2007 tentang RPJPN 2005-2025 mengamanatkan bahwa pembangunan aparatur negara dilakukan melalui reformasi birokrasi untuk meningkatkan profesionalisme aparatur Negara dan untuk mewujudkan tatakelola pemerintahan yang baik, di pusat maupun di daerah, agar mampu mendukung keberhasilan pembangunan di bidang-bidang prioritas. Kementerian Perindustrian sebagai penggerak dan pembina industri nasional, berupaya melakukan suatu perubahan dan perbaikan pola pikir, budaya kerja dan perilaku ke arah yang lebih baik lagi melalui reformasi birokrasi, diharapkan hal ini dapat memperkuat daya saing sektor industri dalam menghadapi persaingan di tingkat global.

Tersedianya SDM Aparatur yang profesional dengan didukung oleh sistem rekrutmen dan promosi aparatur yang berbasis kompetensi dan transparan. Guna tercapainya sasaran strategis tersebut, dibutuhkan birokrasi yang bersih, efektif, efisien, produktif, transparan, melayani masyarakat, dan akuntabel. Untuk mencapai hal tersebut, perubahan-perubahan di lingkungan Kementerian Perindustrian dilakukan secara bertahap dan berkesinambungan, antara lain dengan mengubah sistem kerja yang konvensional yang memerlukan waktu yang lama, transformasi dari sistem kerja yang lama dan tidak efisien menuju sistem berbasis IT yang online, real-time, terintegrasi, dan paperless diharapkan mampu menciptakan efisiensi anggaran, meningkatkan kualitas pelayanan publik, memperkuat akuntabilitas, serta meningkatkan kinerja organisasi. Selain itu, langkah ini juga bertujuan untuk mencegah praktik KKN dalam pelaksanaan tugas Kementerian Perindustrian terkait fungsi pemerintahan dan pembangunan.

Perubahan lain yang diinginkan mencakup transformasi pola pikir aparatur dari orientasi "ingin dilayani" menjadi "pelayan publik," disertai dengan pergeseran budaya kerja. Dengan dukungan perbaikan sistem yang terus dilakukan, secara bertahap akan terwujud birokrasi yang ideal, yaitu pemerintahan yang baik dengan aparatur yang profesional, berintegritas tinggi, serta berperan sebagai pelayan masyarakat dan abdi negara. Kondisi ini diharapkan dapat memberikan kontribusi signifikan terhadap kinerja Kementerian Perindustrian dan berdampak nyata pada pengembangan sektor industri. Area perubahan tersebut mencakup kondisi saat ini, kondisi yang diinginkan, identifikasi permasalahan dan rencana aksi perubahan. Meningkatnya kapasitas SDM dalam bidang akuntabilitas dan Manajemen Kinerja di seluruh jajaran Kementerian Perindustrian untuk mempercepat terwujudnya pemerintahan yang berkinerja dan akuntabel.

Balai Besar Logam dan Mesin (BBLM) didirikan pada tahun 1969 berdasarkan Surat Keputusan Direktorat Jenderal Perindustrian Dasar No. 48/Kpts.DD/Perdas, dengan nama Proyek Pusat Pengembangan Industri Pengerjaan Logam, yang lebih dikenal dengan sebutan Metal Industries Development Center (MIDC).

**METODOLOGI**

Reformasi birokrasi merupakan harapan masyarakat kepada pemerintah untuk membentuk pemerintahan yang bersih dan bebas KKN serta keinginan masyarakat untuk menikmati pelayanan publik yang berkualitas. Maka dari itu Kementerian Perindustrian terus melakukan pembaharuan dan perubahan mendasar terhadap aspek-aspek kelembagaan (organisasi), ketatalaksanaan dan sumber daya manusia aparatur dalam mendukung tugas pemerintahan dan pembangunan khususnya pembangunan sektor industri.

Sebagaimana amanat UU Nomor 17 tahun 2007 tentang RPJPN 2005-2025 mengamanatkan bahwa pembangunan aparatur negara dilakukan melalui reformasi birokrasi untuk meningkatkan profesionalisme aparatur Negara dan untuk mewujudkan tatakelola pemerintahan yang baik, di pusat maupun di daerah, agar mampu mendukung keberhasilan pembangunan di bidang-bidang prioritas. Kementerian Perindustrian sebagai penggerak dan pembina industri nasional, berupaya melakukan suatu perubahan dan perbaikan pola pikir, budaya kerja dan perilaku ke arah yang lebih baik lagi melalui reformasi birokrasi, diharapkan hal ini dapat memperkuat daya saing sektor industri dalam menghadapi persaingan di tingkat global.

Tersedianya SDM Aparatur yang profesional dengan didukung oleh sistem rekrutmen dan promosi aparatur yang berbasis kompetensi dan transparan. Guna tercapainya sasaran strategis tersebut, dibutuhkan birokrasi yang bersih, efektif, efisien, produktif, transparan, melayani masyarakat, dan akuntabel. Untuk mencapai hal tersebut, perubahan-perubahan di lingkungan Kementerian Perindustrian dilakukan secara bertahap dan berkesinambungan, antara lain dengan mengubah sistem kerja yang konvensional yang memerlukan waktu yang lama, transformasi dari sistem kerja yang lama dan tidak efisien menuju sistem berbasis IT yang online, real-time, terintegrasi, dan paperless diharapkan mampu menciptakan efisiensi anggaran, meningkatkan kualitas pelayanan publik, memperkuat akuntabilitas, serta meningkatkan kinerja organisasi. Selain itu, langkah ini juga bertujuan untuk mencegah praktik KKN dalam pelaksanaan tugas Kementerian Perindustrian terkait fungsi pemerintahan dan pembangunan.

Perubahan lain yang diinginkan mencakup transformasi pola pikir aparatur dari orientasi "ingin dilayani" menjadi "pelayan publik," disertai dengan pergeseran budaya kerja. Dengan dukungan perbaikan sistem yang terus dilakukan, secara bertahap akan terwujud birokrasi yang ideal, yaitu pemerintahan yang baik dengan aparatur yang profesional, berintegritas tinggi, serta berperan sebagai pelayan masyarakat dan abdi negara. Kondisi ini diharapkan dapat memberikan kontribusi signifikan terhadap kinerja Kementerian Perindustrian dan berdampak nyata pada pengembangan sektor industri. Area perubahan tersebut mencakup kondisi saat ini, kondisi yang diinginkan, identifikasi permasalahan dan rencana aksi perubahan. Meningkatnya kapasitas SDM dalam bidang akuntabilitas dan Manajemen Kinerja di seluruh jajaran Kementerian Perindustrian untuk mempercepat terwujudnya pemerintahan yang berkinerja dan akuntabel.

Balai Besar Logam dan Mesin (BBLM) didirikan pada tahun 1969 berdasarkan Surat Keputusan Direktorat Jenderal Perindustrian Dasar No. 48/Kpts.DD/Perdas, dengan nama Proyek Pusat Pengembangan Industri Pengerjaan Logam, yang lebih dikenal dengan sebutan Metal Industries Development Center (MIDC).

Dalam melakukan penelitian tesis ini, penulis memiliki tujuan untuk merancang peta jabatan yang terkait struktur organisasi yaitu sebagai berikut :

* 1. Mengurangi beban kerja yang relatif besar
  2. Struktur organisasi menjadi lebih ramping dengan hilangnya jabatan struktural
  3. Mempersiapkan diri terkait kompetensi yang dimiliki.

Penelitian ini berfokus pada transisi SDM bidang LITBANG (Penelitian dan Pengembangan) di petakan menjadi fungsional Pembina Industri (PI) dari berbagai jenjang karier pada tim yang membawahi INSPEKSI di BBSPILM (Balai Besar Standardisasi dan Pelayanan Jasa Industri Logam Dan Mesin).

Usulan pemecahan masalah pada perancangan peta jabatan fungsional terhadap beban kerja akibat transisi perubahan organisasi memerlukan pendekatan yang sistematis dan terstruktur.

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode studi kepustakaan. Studi kepustakaan menurut Syaibani (2012) dalam Azizah (2017) adalah rangkaian upaya peneliti dalam menghimpun informasi yang dibutuhkan untuk mengurai masalah pada topik yang diteliti. Melalui metode studi kepustakaan ini, peneliti menggali informasi dan mendapatkan data dari berbagai sumber yang berkaitan dengan masalah yang diangkat di dalam penelitian. Langkah yang ditempuh peneliti dalam studi kepustakaan adalah dengan cara melakukan pengkajian pada beberapa penelitian terdahulu, melengkapi data dan informasi dari sumber-sumber lainnya berupa dokumen-dokumen yang memiliki keterkaitan dengan masalah penelitian, buku, artikel, dan jurnal yang relevan.

Bentuk penelitian pada penelitian ini adalah studi kepustakaan yang melihat hubungan variable terhadap objek yang diteliti lebih bersifat sebab dan akibat (kausal), sehingga dalam penelitiannya ada variable independen dan dependen (Sugiyono, 2018;25). Variabel yang dihubungkan dalam penelitian ini adalah jabatan fungsional terhadap beban kerja.

Analisis data dilakukan secara kualitatif dimana yang dibahas adalah permasalahan yang terjadi terkait di Balai Besar Standardisasi dan Pelayanan Jasa Industri Logam Dan Mesin dimana adanya perubahan sistem organisasi dimana adanya beban kerja jabatan fungsional akibat transisi. Data yang telah terkumpul dalam data mentah akan dikelompokkan berdasarkan jenis, selanjutnya data yang diperoleh disajikan dalam bentuk kalimat untuk kemudian dianalisa dan dikaitkan dengan teori-teori yang relevan dengan permasalahan yang sedang terjadi.

Teknik pengumpulan data dalam studi kepustakaan melibatkan beberapa langkah sistematis untuk mengumpulkan, menyaring dan menganalisis literatur yang relevan dengan topik yang penelitian.

Indentifikasi dalam proses perubahan organisasi, terjadi penyesuaian pada struktur dan alokasi peran serta tanggung jawab dalam sebuah organisasi. Perubahan ini, baik dalam bentuk penambahan, pengurangan, atau pergeseran tugas, sering kali menyebabkan distribusi beban kerja yang tidak merata. Penyesuaian beban kerja ini menjadi tantangan utama, karena jika tidak dikelola dengan baik, dapat menyebabkan tekanan kerja berlebih pada posisi tertentu, penurunan produktivitas, hingga berpotensi menimbulkan ketidakpuasan karyawan dan hambatan pada keberhasilan implementasi perubahan organisasi itu sendiri.

**HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Perubahan peta jabatan dalam organisasi adalah langkah penting dalam rangka meningkatkan efektivitas dan efisiensi pelayanan di suatu institusi. Pada konteks ini, Balai Besar Standardisasi dan Pelayanan Jasa Industri Logam dan Mesin menghadapi tantangan yang sama, terutama untuk mengikuti tuntutan modernisasi dan peningkatan kinerja pelayanan industri. Salah satu perubahan strategis yang dilakukan adalah mengalihkan struktur jabatan yang sebelumnya banyak mengandalkan jabatan struktural menjadi lebih banyak diisi oleh jabatan fungsional.

Transformasi dari jabatan struktural ke jabatan fungsional ini tidak hanya merupakan perubahan sederhana dalam nomenklatur, tetapi sebuah upaya dalam memperjelas peran, tanggung jawab, dan sasaran kerja yang terfokus pada pengembangan kompetensi teknis dan spesialisasi.

Tujuan utama dari perubahan peta jabatan ini adalah untuk menjawab hasil analisis data pegawai yang telah dipaparkan pada bab sebelumnya. Analisis tersebut mengidentifikasi kebutuhan spesifik organisasi terhadap kompetensi teknis yang lebih terarah, serta kecenderungan untuk memperkuat bidang-bidang yang membutuhkan spesialisasi dalam industri logam dan mesin.

Berdasarkan hasil pengumpulan data melalui kuesioner yang disebarkan kepada 31 pegawai, dapat disimpulkan bahwa variabel-variabel yang diukur menunjukkan pola atau kecenderungan tertentu. Analisis terhadap masing-masing variabel memberikan gambaran yang jelas mengenai karakteristik responden serta faktor-faktor yang memengaruhi aspek-aspek yang menjadi fokus penelitian ini.

1. Variabel Tentang Pemahaman Terhadap Perubahan Organisasi terdiri dari 5 indikator pertanyaan
2. Variabel Tentang Pemetaan Jabatan terdiri dari 3 indikator pertanyaan
3. Variabel Tentang Beban Kerja terdiri dari 3 indikator pertanyaan
4. Variabel Tentang Efektivitas Pemetaan Jabatan Terhadap Beban Kerja terdiri dari 3 indikator pertanyaan
5. Variabel Tentang Dukungan Dari Organisasi terdiri dari 3 indikator pertanyaan
6. Variabel Tentang Kepuasan Terhadap Perubahan terdiri dari 3 indikator pertanyaan
7. Variabel Tentang Tantangan Dan Kendala Dalam Perubahan terdiri dari 3 indikator pertanyaan

Tabel 1

Hasil Dari Pengumpulan Data



Secara umum, data ini menunjukkan bahwa pemahaman individu terhadap berbagai aspek perubahan organisasi bervariasi. Beberapa aspek, seperti beban kerja dan kepuasan terhadap perubahan, memiliki pemahaman yang lebih baik dibandingkan aspek lainnya, seperti dukungan organisasi dan efektivitas pemetaan jabatan terhadap beban kerja. Hal ini dapat menjadi dasar untuk evaluasi lebih lanjut dalam meningkatkan pemahaman dan dukungan terhadap perubahan dalam organisasi.

Perubahan peta jabatan dalam organisasi didorong oleh berbagai faktor yang berasal dari dalam maupun luar organisasi. Di Balai Besar Standardisasi dan Pelayanan Jasa Industri Logam dan Mesin, faktor-faktor ini menjadi pertimbangan penting dalam perumusan struktur jabatan yang baru, agar organisasi dapat lebih adaptif dan relevan dengan perkembangan kebutuhan nasional serta tuntutan internal.

Dalam rangka mendukung peta jabatan baru di Balai Besar Standardisasi dan Pelayanan Jasa Industri Logam dan Mesin, perubahan struktural dilakukan untuk menciptakan organisasi yang lebih fokus dan efektif dalam menjalankan tugasnya. Salah satu perubahan utama adalah pengalihan beberapa jabatan struktural ke jabatan fungsional. Dengan demikian, struktur organisasi menjadi lebih ramping dan tersusun hanya atas tiga bagian besar, yaitu:

1. Kepala Balai:

Kepala balai bertanggung jawab penuh atas pengambilan keputusan strategis, pengawasan, dan evaluasi keseluruhan operasional balai. Posisi ini memimpin dan mengoordinasikan semua aktivitas di bawah lingkup balai untuk memastikan bahwa tujuan organisasi tercapai dengan optimal.

1. Bagian Tata Usaha:

Bagian tata usaha memiliki peran penting dalam mendukung operasional administrasi dan manajemen balai. Tugas-tugasnya meliputi pengelolaan keuangan, sumber daya manusia, dan logistik yang diperlukan untuk memastikan kelancaran pelaksanaan tugas pokok dan fungsi di seluruh organisasi. Selain itu, bagian ini juga bertanggung jawab atas dokumentasi, arsip, serta pelayanan administrasi lainnya yang diperlukan.

1. Jabatan Fungsional:

Jabatan fungsional dibagi ke dalam dua kelompok utama sesuai dengan fungsi dan tanggung jawab yang diemban berdasarkan mandat dari Kementerian Perindustrian, yaitu Pembina Industri (PI) dan Asesor Manajemen Mutu Industri (AMMI).

Dengan pengalihan fungsi struktural ke fungsional ini, balai diharapkan dapat bekerja secara lebih efisien dan adaptif dalam memenuhi tuntutan pelayanan yang berfokus pada peningkatan kualitas dan mutu industri logam dan mesin. Struktur yang diusulkan ini juga memungkinkan organisasi untuk lebih fleksibel dalam merespons perkembangan industri dan kebutuhan pengawasan yang semakin meningkat.

Dengan perubahan struktur organisasi yang mengalihkan beberapa jabatan struktural ke jabatan fungsional, Balai Besar Standardisasi dan Pelayanan Jasa Industri Logam dan Mesin diharapkan dapat bekerja secara lebih efisien dan efektif. Pengembangan balai ini berpotensi untuk mendukung pertumbuhan industri secara lebih optimal, serta berkontribusi pada Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP).

Dengan perubahan struktur organisasi yang lebih terfokus, Balai Besar Standardisasi dan Pelayanan Jasa Industri Logam dan Mesin dapat meningkatkan kualitas layanan dan efisiensi operasionalnya, yang secara langsung berdampak pada peningkatan daya saing industri logam dan mesin nasional. Balai dapat menjadi sumber PNBP yang penting melalui penyediaan layanan sertifikasi, konsultasi, dan pelatihan. Selain itu, dengan mendukung industri logam dan mesin untuk lebih kompetitif di pasar global, balai turut berkontribusi dalam meningkatkan devisa negara dan mendukung pembangunan ekonomi nasional secara berkelanjutan.

Perubahan peta jabatan dalam organisasi Balai Besar Standardisasi dan Pelayanan Jasa Industri Logam dan Mesin mencakup penambahan dan penyesuaian terhadap jabatan fungsional yang lebih spesifik. Dua jabatan utama yang mengalami perubahan atau diperkenalkan dalam struktur baru ini adalah Pembina Industri (PI) dan Assesor Manajemen Mutu Industri (AMMI).

Pembina Industri biasanya ditempatkan pada tingkat jabatan yang setara dengan jabatan fungsional madya hingga utama, tergantung pada kompleksitas tanggung jawab dan tingkat pengalaman yang diperlukan. Golongan ini ditetapkan berdasarkan tingkat kemampuan teknis dan pengalaman profesional di sektor industri logam dan mesin.

Tabel 2

Daftar golongan dan jabatan Pembina Industri (PI)



Sumber : Kepegawaian BBLM

Penyesuaian Tingkat Jabatan atau Golongan

Jabatan Assesor Manajemen Mutu Industri biasanya ditempatkan pada tingkat fungsional muda hingga madya, tergantung pada kompleksitas penilaian yang dilakukan dan pengalaman kerja. Jabatan ini memerlukan standar yang setara dengan jabatan fungsional di bidang audit dan pengawasan mutu, dengan golongan yang relevan sesuai tanggung jawab dan tingkat keahlian.

Penyesuaian tingkat jabatan dan golongan bagi Pembina Industri dan Assesor Manajemen Mutu Industri disesuaikan dengan tingkat keahlian dan pengalaman profesional yang dimiliki, sehingga mereka dapat memberikan kontribusi optimal bagi organisasi dalam mendukung kualitas dan daya saing industri logam dan mesin.

Tabel 3

Daftar tingkatan dan posisi Asesor Manajemen Mutu Industri (AMMI).



Sumber : Kepegawaian BBLM

Rencana Implementasi Peta Jabatan Fungsional dalam Organisasi adalah sebuah langkah strategis untuk mengatur dan mengelola tenaga fungsional di dalam suatu organisasi dengan lebih efektif dan efisien. Jabatan fungsional merupakan salah satu jenis jabatan yang berfokus pada keahlian khusus dan bersifat teknis. Dalam organisasi, jabatan fungsional seringkali berkaitan dengan tugas-tugas tertentu yang memerlukan keterampilan atau kompetensi spesifik yang tidak dapat digantikan oleh tenaga struktural. Oleh karena itu, implementasi peta jabatan fungsional sangat penting untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan.

Program pelatihan yang diperlukan untuk membekali pegawai yang akan menempati jabatan baru terutama jabatan fungsional merupakan langkah yang baik guna mendapatkan kompetensi yang berguna bagi pelayanan publik dalam menilai efektivitas peta jabatan fungsional terhadap beban kerja merupakan bagian penting dari manajemen sumber daya manusia di organisasi, terutama di sektor publik maupun swasta. Peta jabatan fungsional menggambarkan susunan dan peran-peran yang ada dalam suatu organisasi sesuai dengan fungsi-fungsi spesifik yang harus dijalankan oleh para pegawai. Evaluasi beban kerja diperlukan untuk memastikan keselarasan antara beban kerja dengan kapasitas atau kemampuan yang dimiliki oleh jabatan fungsional tertentu.

Proses ini penting dilakukan untuk mencapai efisiensi dan efektivitas operasional. Tanpa evaluasi yang tepat, organisasi dapat menghadapi berbagai masalah seperti ketidakseimbangan beban kerja, ketidakefisienan dalam penggunaan sumber daya manusia, hingga berkurangnya produktivitas. Oleh karena itu, metode evaluasi yang digunakan harus efektif dalam mengukur berbagai aspek yang mempengaruhi kinerja jabatan fungsional terkait beban kerja.

Tabel 4

Tabel Kompentensi Pegawai Bidang Inspeksi



Sumber : BBLM

Berdasarkan dokumen yang berisi daftar kompetensi pegawai dan rencana pengembangannya di tahun 2023, berikut

1. Jabatan terkait inspeksi dan sertifikasi teknis seperti yang ditunjukkan melalui pelatihan SNI ISO 17020:2012 dan sertifikasi Non-Destructive Testing (NDT), memiliki peran fungsional yang sangat teknis dan spesifik. Jabatan ini masih sangat relevan dalam konteks industri yang memerlukan standar tinggi dalam inspeksi kualitas, keselamatan, dan kepatuhan, seperti sektor konstruksi, energi, dan manufaktur. Jabatan fungsional ini mendukung pengawasan kepatuhan terhadap standar internasional yang tetap menjadi dasar regulasi di banyak negara dan industri.
2. Perkembangan teknologi dan otomatisasi: Meskipun jabatan fungsional ini relevan, perlu juga mempertimbangkan perkembangan teknologi, seperti penggunaan perangkat inspeksi otomatis berbasis AI dan robotik yang mungkin dapat mengurangi kebutuhan akan beberapa tugas manual. Namun, kompetensi untuk mengoperasikan dan memvalidasi hasil dari teknologi ini juga bisa menambah nilai jabatan fungsional tersebut, sehingga pegawai di posisi ini harus tetap mengembangkan keterampilan mereka dalam penggunaan teknologi terbaru.
3. Resertifikasi dan pelatihan berkelanjutan: Banyak jabatan fungsional yang mengharuskan pegawainya untuk memperbarui kompetensi mereka melalui resertifikasi dan pelatihan berkelanjutan. Ini memastikan bahwa mereka tetap relevan dalam mengikuti perubahan standar dan praktik terbaik di industri. Kompetensi seperti NDT dan SNI ISO 17020:2012 perlu diperbarui seiring dengan revisi atau perubahan standar yang terjadi setiap beberapa tahun.

Secara keseluruhan, jabatan fungsional yang tercantum masih relevan di masa kini, namun untuk mempertahankan relevansinya di masa depan, penting untuk mengintegrasikan inovasi teknologi dan memastikan ada pembaruan kompetensi secara berkala. Pelatihan dan resertifikasi juga merupakan bagian krusial agar pegawai tetap kompetitif di bidang fungsional mereka.

Perubahan organisasi di Balai Besar Standardisasi Pelayanan Jasa Industri Logam dan Mesin Kementerian Perindustrian memiliki implikasi keberhasilan yang signifikan terhadap sumber daya manusia (SDM) di institusi tersebut. Perubahan ini biasanya bertujuan untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan relevansi layanan yang diberikan kepada industri.

1. Peningkatan Keterampilan dan Kompetensi

Perubahan organisasi sering kali diiringi dengan kebutuhan untuk meningkatkan keterampilan dan kompetensi SDM. Dalam konteks ini, karyawan perlu mengikuti pelatihan dan pengembangan yang sesuai untuk memahami standar baru dan teknologi terkini. Hal ini meliputi pelatihan dalam bidang teknis dan manajerial yang dirancang untuk membantu karyawan menyesuaikan diri dengan perubahan. Restrukturisasi Tim dan Tugas

Implikasi lain dari perubahan organisasi adalah restrukturisasi tim. Penataan ulang ini bertujuan untuk menciptakan tim yang lebih responsif terhadap kebutuhan industri. Karyawan mungkin harus beradaptasi dengan tugas dan tanggung jawab baru, yang memerlukan fleksibilitas dan kemampuan untuk bekerja di bawah tekanan.

1. Keterlibatan dalam Proses Perubahan

Keterlibatan karyawan dalam proses perubahan sangat penting. Melibatkan SDM dalam perencanaan dan pelaksanaan perubahan dapat meningkatkan rasa memiliki dan komitmen mereka terhadap organisasi. Hal ini dapat dilakukan melalui forum diskusi, pelibatan dalam pengambilan keputusan, dan umpan balik yang konstruktif.

1. Perubahan Budaya Organisasi

Perubahan organisasi sering kali mempengaruhi budaya kerja. Penerapan nilai-nilai baru dan adaptasi terhadap budaya yang lebih inovatif dapat membantu mendorong karyawan untuk lebih proaktif dalam memberikan solusi. Karyawan perlu diarahkan untuk mengembangkan sikap kolaboratif dan responsif terhadap perubahan.

1. Manajemen Kinerja

Dengan adanya perubahan, manajemen kinerja juga perlu ditinjau ulang. Kriteria penilaian kinerja mungkin berubah untuk mencerminkan tujuan baru organisasi. Ini berarti karyawan harus memahami bagaimana kinerja mereka akan diukur dan apa yang diharapkan dari mereka.

1. Dukungan Kesejahteraan Karyawan

Perubahan dapat menyebabkan rasa cemas dan ketidakpastian di antara karyawan. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk menyediakan dukungan yang memadai, seperti konseling, program kesejahteraan, dan komunikasi yang transparan. Ini akan membantu menjaga moral dan produktivitas karyawan.

1. Tantangan Adaptasi

Tidak dapat dipungkiri, perubahan organisasi juga membawa tantangan. Beberapa karyawan mungkin mengalami kesulitan dalam beradaptasi, yang dapat berdampak pada kinerja keseluruhan. Organisasi perlu mengenali tantangan ini dan memberikan dukungan yang diperlukan untuk membantu karyawan bertransisi dengan baik.

1. Pembangunan Karir

Perubahan organisasi membuka peluang baru bagi pengembangan karir. Dengan adanya restrukturisasi dan penugasan baru, karyawan dapat mengeksplorasi jalur karir yang berbeda, yang mungkin tidak tersedia sebelumnya. Organisasi harus mendukung inisiatif ini melalui program pengembangan karir yang jelas.

Perubahan organisasi di Balai Besar Standardisasi Pelayanan Jasa Industri Logam dan Mesin Kementerian Perindustrian berdampak besar pada SDM. Dengan fokus pada peningkatan keterampilan, restrukturisasi, keterlibatan karyawan, perubahan budaya, manajemen kinerja, dukungan kesejahteraan, serta pembinaan karir, organisasi dapat memastikan transisi yang sukses dan memaksimalkan potensi SDM untuk mencapai tujuan bersama. Adaptasi dan pengelolaan perubahan yang efektif akan menjadi kunci dalam menghadapi tantangan dan memanfaatkan peluang yang muncul dari perubahan ini.

Lembar Perkin dan Pembagian Tupoksi berisi rincian Perjanjian Kinerja tahun 2024 untuk Balai Besar Standardisasi dan Pelayanan Jasa Industri. Berikut adalah uraian dari bagian utama :

1. Sasaran Strategis (SS):

Peningkatan daya saing industri pengolahan nasional dengan indikator kinerja berupa produktivitas/efisiensi perusahaan industri.

Penguatan pelaksanaan program “Making Indonesia 4.0” dengan sejumlah indikator kinerja, termasuk tingkat kepuasan perusahaan yang menerima fasilitas di bidang standardisasi industri dan layanan terkait.

1. Indikator Kinerja dan Target:

Indikator kinerja mencakup peningkatan produktivitas, kepuasan industri yang menerima layanan, dan jumlah perusahaan yang difasilitasi.

Target untuk masing-masing indikator berbeda, seperti persentase, jumlah perusahaan, atau indeks kepuasan, yang dinyatakan dalam angka, misalnya 61% atau indeks 3.65 untuk kepuasan masyarakat terhadap layanan jasa.

1. Pembagian Tanggung Jawab:

Setiap sasaran memiliki ketua tim yang bertanggung jawab kepada anggotanya, dan lainnya yang disebutkan di samping indikator kinerja yang terkait dengan tugas mereka.

Lembar ini menampilkan kerangka kerja yang jelas untuk pembagian tugas dan tanggung jawab dalam mencapai sasaran strategis di 2024, dengan fokus pada peningkatan daya saing industri serta layanan internal yang efektif.

Seiring berjalannya waktu, organisasi sering kali melakukan penyesuaian struktur untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja. Perubahan organisasi bisa melibatkan perubahan struktur hierarki, penyederhanaan birokrasi, dan pembagian tugas baru. Perubahan tersebut tentunya akan berdampak langsung pada kelas jabatan pegawai, di mana beberapa pegawai mungkin dipromosikan atau dipindahkan ke jabatan dengan tanggung jawab yang berbeda. Konsekuensinya, tunjangan kinerja yang diterima pegawai juga dapat mengalami perubahan seiring dengan perubahan kelas jabatan tersebut.

Tunjangan kinerja merupakan salah satu bentuk kompensasi yang diberikan kepada pegawai berdasarkan penilaian kinerja mereka di organisasi. Berdasarkan Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 120 Tahun 2018 yang terkait dengan tunjangan kinerja pegawai di lingkungan Kementerian Perindustrian, besar tunjangan kinerja ditentukan oleh kelas jabatan pegawai.

Sebagai contoh, ketika terjadi restrukturisasi di Kementerian Perindustrian, pegawai yang semula berada di kelas jabatan 12 mungkin dipromosikan ke kelas jabatan 13 karena peningkatan tanggung jawab dan posisi yang lebih strategis. Dengan perubahan ini, tunjangan kinerja yang diterima juga akan meningkat, dari Rp9.896.000,00 menjadi Rp10.936.000,00.

Tabel 5

Tunjangan kinerja pegawai



Sumber : Kepegawwain BBLM

Terdapat 17 kelas jabatan yang disusun berdasarkan struktur organisasi, tanggung jawab, dan kompetensi masing-masing pegawai. Semakin tinggi kelas jabatan, semakin besar pula tunjangan kinerja yang diterima. Sebagai contoh, pegawai dengan kelas jabatan 17 menerima tunjangan sebesar Rp33.240.000,00, kelas ini biasanya ditempati oleh pejabat eselon I atau pimpinan tertinggi dalam organisasi, yang bertanggung jawab atas kebijakan strategis, sedangkan kelas jabatan 1 menerima Rp2.531.250,00.

Kelas Jabatan 16: Tunjangan sebesar Rp27.577.500,00.

Kelas Jabatan 15: Tunjangan sebesar Rp19.280.000,00.

Kelas Jabatan 14: Tunjangan sebesar Rp17.064.000,00.

Kelas Jabatan 13: Tunjangan sebesar Rp10.936.000,00.

Kelas Jabatan 12 hingga Kelas Jabatan 1: Tunjangan semakin mengecil, dengan nominal yang berbeda-beda sesuai dengan kompleksitas tugas, mulai dari Rp9.896.000,00 untuk kelas 12 hingga Rp2.531.250,00 untuk kelas 1, yang biasanya diberikan kepada staf di level operasional.

Selain perubahan organisasi, kompetensi individu juga memainkan peran penting dalam menentukan kelas jabatan dan besaran tunjangan kinerja. Kompetensi pegawai yang mencakup keterampilan, pengetahuan, dan sikap kerja yang relevan dengan jabatan, dapat meningkatkan peluang pegawai untuk mendapatkan promosi ke kelas jabatan yang lebih tinggi. Pegawai yang terus mengembangkan kompetensinya melalui pelatihan, pendidikan, dan pengalaman kerja, lebih mungkin menduduki posisi dengan tanggung jawab yang lebih besar, yang akan berdampak pada kenaikan tunjangan kinerja.

Hal ini mendorong pegawai untuk terus meningkatkan kinerjanya dan mengikuti pelatihan yang relevan guna mendukung pencapaian organisasi dan meningkatkan kesejahteraan mereka melalui tunjangan kinerja.

Tunjangan kinerja adalah bentuk penghargaan finansial yang diberikan kepada pegawai atas pencapaian kinerja mereka dalam organisasi. Dalam konteks birokrasi pemerintahan di Indonesia, tunjangan kinerja diatur melalui berbagai regulasi, salah satunya adalah Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 120 Tahun 2018 tentang Tunjangan Kinerja Pegawai di Lingkungan Kementerian Perindustrian. Peraturan ini memberikan pedoman mengenai besar tunjangan yang diberikan kepada pegawai berdasarkan kelas jabatan, yang ditentukan oleh faktor-faktor seperti tanggung jawab, kompleksitas tugas, dan kompetensi yang dimiliki oleh pegawai tersebut.

Tunjangan kinerja tidak hanya sekadar kompensasi finansial, tetapi juga berfungsi sebagai insentif bagi pegawai untuk meningkatkan produktivitas dan kualitas kerja. Sistem tunjangan ini dirancang untuk mendorong pegawai agar berkontribusi lebih besar kepada organisasi, terutama dalam mencapai target-target strategis yang telah ditetapkan.

Dengan adanya kaitan antara kinerja, kompetensi, dan besaran tunjangan, pegawai didorong untuk terus mengembangkan diri dan meningkatkan kinerja mereka agar dapat meraih kelas jabatan yang lebih tinggi. Ini menciptakan lingkungan kerja yang lebih dinamis dan kompetitif, di mana setiap pegawai termotivasi untuk mencapai standar kinerja yang lebih baik dan pada akhirnya meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan

Tunjangan kinerja pegawai yang diatur dalam Peraturan Presiden Nomor 120 Tahun 2018 merupakan salah satu instrumen penting dalam meningkatkan motivasi dan produktivitas pegawai di Kementerian Perindustrian. Besarnya tunjangan yang diterima oleh pegawai tergantung pada kelas jabatan mereka, yang dipengaruhi oleh tanggung jawab dan kompetensi yang dimiliki.

Perubahan organisasi serta peningkatan kompetensi pegawai berperan signifikan dalam menentukan kelas jabatan dan besaran tunjangan kinerja yang diterima. Oleh karena itu, penting bagi setiap pegawai untuk terus mengembangkan kompetensi mereka dan beradaptasi dengan perubahan yang terjadi di lingkungan organisasi guna mendapatkan manfaat maksimal dari sistem tunjangan kinerja ini.

**KESIMPULAN**

Perubahan organisasi sering kali menyebabkan pergeseran tanggung jawab dan beban kerja yang perlu diidentifikasi untuk memastikan efisiensi operasional. Dengan adanya peta jabatan fungsional yang dirancang dengan baik dapat membantu dalam memahami peran dan tanggung jawab dalam organisasi serta memudahkan adaptasi terhadap perubahan. Dengan adanya peta jabataan yang jelas pegawai dapat dengan mudah beradaptasi, yang pada akhirnya akan berdampak positif pada kinerja dan produktivitas.

BBSPJILM merupakan lembaga yang mengalami perubahan struktur organisasi dimana seluruh jabatan struktural dialih fungsikan ke jabatan fungsional, struktur organisasi yang dahulunya mempunyai tujuh belas sub bagian dirampingkan menjadi tiga sub bagian organisasi yang terdiri dari kepala BBSPJILM, bagian tata usaha dan kelompok jabatan fungsional. Dengan adanya perubahan tersebut akan berdampak pada beban kerja pegawai dan pelayanan publik. Sehingga para pegawai mempunyai kompetensi yang sesuai dengan bidangnya masing-masing.

Berdasarkan data yang diperoleh, dapat disimpulkan bahwa pemahaman dan dukungan individu terhadap perubahan dalam organisasi masih beragam. Secara keseluruhan, terdapat beberapa aspek yang menunjukkan tingkat pemahaman dan kepuasan yang relatif tinggi, seperti pemahaman terhadap beban kerja dan kepuasan terhadap perubahan itu sendiri. Namun, sebagian besar responden masih kurang memahami hubungan antara pemetaan jabatan dengan beban kerja, serta merasa kurang mendapatkan dukungan dari organisasi dalam menghadapi perubahan.

Hal ini menunjukkan perlunya peningkatan dalam sosialisasi dan edukasi mengenai perubahan organisasi, terutama terkait pentingnya pemetaan jabatan yang efektif serta dukungan yang diperlukan untuk memfasilitasi proses perubahan. Selain itu, upaya untuk memperjelas tantangan dan kendala dalam perubahan juga perlu diperhatikan agar seluruh individu dalam organisasi dapat lebih siap dan terinformasi dengan baik dalam menghadapi perubahan tersebut.

**DAFTAR PUSTAKA**

**Peraturan**

Permen Perindustrian No. 59 tahun 2018 tentang organisasi dan tata kerja balai besar standardisasi dan pelayanan jasa industri.

UU Nomor 17 tahun 2007 tentang RPJPN 2005-2025.

Peraturan Menteri Perindustrian Nomor 1 Tahun 2022 Balai Besar Logam dan Mesin berubah nonstruktur menjadi Balai Besar Standardisasi dan Pelayanan Jasa Industri Logam dan Mesin (BBSPJILM).

Peraturan Presiden No. 78 tahun 2021 tentang badan riset dan inovasi nasional.

UU No. 39 tahun 2008 tentang kementrian negara yang mengatur struktur dan fungsi kementrian.

**Buku**

Herbert A Simon, 1997, *Administrative behavior : A study of Decision-Making Processes in administrative Organizations*, Edisi Keempat, The Free Press, New York, USA.

Henry Mintzberg, 1979, *The Structuring of Organizations : A Synthesis of the Research*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, USA.

Stephen P. Robbin dan Timothy A. Judge, 2016, *Organization Behavior*, Pearson Education, Edisi Keenam belas, Essex, Inggris.

Gary Dessler, 2016, *Human Resource Management*, Edisi Kelima belas, Pearson Education, Harlow, Essex, Inggris.

Danofianus dkk, 2019, *Analisis Beban Kerja dan Anakisis Jabatan pada Organisasi Publik*, Bintang Pustaka, Indonesia.

**Artikel**

Kurniawati, 2018, Analisis Jabatan : *Teori dan Praktik*, Gaya Media, Yogyakarta.

Sugiyono, 2016, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, Alfabeta, Bandung.

Putri dkk, 2021, *Manajemen Analisis Jabatan*, Deepublish, Sleman, Yogyakarta.

Muafi, 2018, *Analisis Jabatan : Teori dan Aplikasi*, Universitas Brawijaya Press, Malang.

Khair dan M. Fizdian 2020, *Pengaruh Kompensasi, Analisis Jabatan dan Pola Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan*, Lembaga Kita, Indonesia.

Sukma dkk, 2020, *Pengaruh Analisis Jabatan untuk Menentukan Spesifikasi Jabatan dalam Suatu Organisasi*, CV. Budi Utama, Yogyakarta.

Pratiwi, 2014, *Manajemen Kinerja karyawan*, Indonesia.

Sutrisno Yunanik, 2014, *Analisis Jabatan : Teori dan praktik dalam Rangka Penyusunan Formasi Pegawai Negeri sipil*, Gawa Media, Yogyakarta.

Meshkati dalam Astianto dan Suprihhadi 2014*, Human Mental Workload*, Elsevier.

Permendagri No. 12/2022, *tentang beban kerja PNS dilingkungan kementrian dalam negri dan pemerintah daerah.*

***Jurnal***

Nurrahman dkk, 2021, *Keefektifan Analisa Jabatan Dalam Penempatan Pegawai Di Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Daerah Kota Tarakan Propinsi Kalimantan Utara, Jurnal MSDA (Manajemen Sumber Daya Aparatur)*, Tarakan Kalimantan Utara.

Lee and Son, 2021, *Mapping Functional Job Roles During Organizational Transition*, Jurnal Penelitian.

Sutherlandetal, 2020*, Functional Job Redesign In The Fase Of Organizationa Changes*, Jurnal penelitian.

Clark and Holdsworth, 2019, *Functional Roles And Workload Impact During Organizational Restructuring*, Jurnal penelitian.

Jackson and Allen, 2022, *Strategic Role Mapping To Manage Workload In Organizational Transition*, Jurnal Penelitian.