

**KEBUTUHAN PEGAWAI BERDASARKAN
ANALISIS JABATAN DAN BEBAN KERJA
PADA POLITEKNIK NEGERI MALANG**
(Studi pada Politeknik Negeri Malang Tahun 2022)

SKRIPSI

**Diajukan untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan
Dalam Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi
Program Studi S-1 Manajemen**



**Disusun Oleh :
Iman Wiyoga
20022000317**

**UNIVERSITAS MERDEKA MALANG
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
2023**

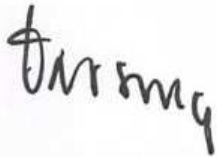
LEMBAR PERSETUJUAN SKRIPSI

Nama : Iman Wiyoga
NIM : 20022000317
Universitas : Universitas Merdeka Malang
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis
Program Studi : S-1 Manajemen
Judul Skripsi : Kebutuhan Pegawai Berdasarkan Analisis Jabatan dan Beban Kerja Pada Politeknik Negeri Malang (Studi pada Politeknik Negeri Malang Tahun 2022)

Malang, 15 Desember 2022

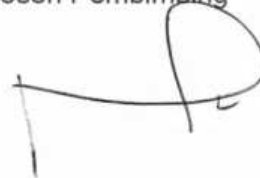
DISETUJUI DAN DITERIMA

Ketua Program Studi S-1 Manajemen



Mohamad Nur Singgih, S.E., M.M.

Dosen Pembimbing



Dr. Drs. Pudjo Sugito, M.B.A.

Dekan

Fakultas Ekonomi dan Bisnis



Dr. Rudy Wahyono, M.Si.

HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI

KEBUTUHAN PEGAWAI BERDASARKAN ANALISIS JABATAN DAN
BEBAN KERJA PADA POLITEKNIK NEGERI MALANG
(Studi pada Politeknik Negeri Malang Tahun 2022)

Dipersiapkan dan disusun oleh :

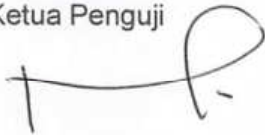
Iman Wiyoga

20022000317

Telah dipertahankan di depan Dewan Penguji
Pada tanggal 8 Februari 2023

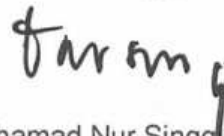
Susunan Dewan Penguji

Ketua Penguji



Dr. Drs. Pudjo Sugito, M.B.A.

Sekretaris Penguji



Mohamad Nur Singgih, S.E., M.M.

Anggota Penguji



Drs. Nirwana, M.M.

Skrripsi ini Telah Diterima Sebagai Salah Satu Persyaratan
Untuk memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi dan Bisnis

Malang, 8 Februari 2023

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Universitas Merdeka Malang



Dr. Rudy Wahyono, M.Si.

SURAT PENELITIAN



KEMENTERIAN PENDIDIKAN, KEBUDAYAAN,
RISET, DAN TEKNOLOGI
POLITEKNIK NEGERI MALANG
Jl. Soekarno Hatta No. 9, Jatimulyo, Lowokwaru, Malang 65141
Telp. (0341) 404424 - 404425, Fax (0341) 404420
<http://www.polinema.ac.id>

SURAT KETERANGAN

No: 1031/PL2.1/KM/2023

Pembantu Direktur I Politeknik Negeri Malang menerangkan bahwa :

Nama : Iman Wiyoga
NIM : 20022000317
Program Studi : S1 Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas : Universitas Merdeka Malang

Telah melaksanakan penelitian di Subbag Kepegawaian Politeknik Negeri Malang mulai tanggal 9 Desember 2022 sd 20 Januari 2023.

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Malang, 25 Januari 2023

a.n. Direktur,
Pembantu Direktur I,



Kurnia Ekasari, SE., M.M., Ak.
NIP. 196602141990032002

Tembusan:
Ksb. Kepegawaian

SURAT PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama Mahasiswa : Iman Wiyoga

NIM : 20022000317

Program Studi : S-1 Manajemen

Bidang Kajian Skripsi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Judul Skripsi : Kebutuhan Pegawai Berdasarkan Analisis Jabatan dan
Beban Kerja Pada Politeknik Negeri Malang (Studi pada
Politeknik Negeri Malang Tahun 2022)

Lokasi yang Diteliti : Politeknik Negeri Malang

Alamat Rumah Asli : Jl. Bareng Raya IIC/365A, Bareng, Klojen, Kota Malang

No. Telp/HP : 081335517820

Dengan ini menyatakan bahwa saya benar-benar melakukan penelitian dan penulisan skripsi tersebut di atas dan bukan melakukan plagiat. Jika saya melakukan plagiat, maka saya bersedia dicabut gelar akademik saya.

Demikian surat pernyataan ini saya buat, untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Malang, 15 Desember 2022

Peneliti,



Iman Wiyoga

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Nama : Iman Wiyoga
NIM : 20022000317
Universitas : Universitas Merdeka Malang
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis
Program Studi : S-1 Manajemen
Tempat dan Tanggal Lahir : Magetan, 12 April 1985
Alamat : Jalan Bareng Raya IIC/365 A, Malang
Nama Orang Tua (Ayah) : Alm. Wiwoho
(Ibu) : Hermin Sulistyowati
Riwayat Pendidikan :
1991 – 1997 : SD Negeri Magetan IV
1997 – 2000 : SMP Negeri 1 Magetan
2000– 2003 : SMA Negeri 1 Magetan
2003– 2006 : D-III Administrasi Bisnis, Politeknik Negeri Malang

KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur kami panjatkan kehadiran Allah Subhanahu Wa Ta'ala, yang telah melimpahkan berkat dan rahmatNya, sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan skripsi ini dengan judul: **“Kebutuhan Pegawai Berdasarkan Analisis Jabatan dan Beban Kerja Pada Politeknik Negeri Malang (Studi pada Politeknik Negeri Malang Tahun 2022).”**

Penyusunan skripsi ini diajukan untuk memenuhi sebagian persyaratan guna memperoleh gelar Sarjana Ekonomi Program Studi S-1 Manajemen di Universitas Merdeka Malang.

Dalam penulisan ini penulis telah banyak mendapat bimbingan, dorongan, dan bantuan yang sangat besar artinya bagi penulis. Pada kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Dr. Rudy Wahyono, M.Si. selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Merdeka Malang.
2. M. Nur Singgih, S.E., M.M. selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Merdeka Malang.
3. Dr. Drs. Pudjo Sugito, M.B.A. selaku Dosen Pembimbing yang sangat luar biasa dalam membimbing saya mulai dari penyusunan proposal hingga skripsi ini selesai.
4. M. Miftahul Huda, S.Kom. selaku Kepala Subbagian atas segala bimbingan dan bantuan dalam pelaksanaan penelitian.
5. Orang tua, Istri, dan anakku serta seluruh keluarga atas segala do'a, bantuan dan dukungannya.
6. Kepala Bagian Administrasi Umum dan Keuangan, seluruh bapak/ibu Kepala Urusan beserta Staf Subbagian Kepegawaian atas segala bimbingan dan bantuannya selama penelitian.
7. Teman-teman Program Studi S-1 Manajemen dan semua pihak yang telah membantu yang tidak bisa disebutkan satu per satu.

Semoga Allah Subhanahu Wa Ta'ala senantiasa melimpahkan berkah dan rahmatNya sebagai balasan atas kebaikan mereka semua. Akhir kata, tiada kesempurnaan di dunia ini kecuali hanya milikNya semata. Begitupun dalam penyusunan skripsi ini, penulis menyadari masih banyak kekurangan yang harus diperbaiki baik materi maupun susunannya, untuk itu penulis mengharapkan saran dan kritik dari semua pihak guna melengkapi kekurangan skripsi ini.

Malang, 15 Desember 2022

Penulis



Iman Wiyoga

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI	ii
HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI	iii
SURAT PENELITIAN	iv
SURAT PERNYATAAN KEASLIAN	v
DAFTAR RIWAYAT HIDUP	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv
ABSTRAK	xvi
<i>ABSTRACT</i>	xvii
 BAB I : PENDAHULUAN	 1
A. Latar Belakang	1
B. Pertanyaan Penelitian	5
C. Tujuan Penelitian	6
D. Kontribusi Penelitian	6
 BAB II : TINJAUAN PUSTAKA	 8
A. Landasan Teori	8
1. Teori Sebagai Dasar Penelitian	8
a. Organisasi	8
1) Manajemen	9
2) Sumber Daya Manusia	11
3) Manajemen Sumber Daya Manusia	12
4) Perencanaan Sumber Daya Manusia	13
b. Instansi Pemerintah	14
1) Pegawai Negeri Sipil	15
2) Manajemen Pegawai Negeri Sipil	16

2.	Teori Berkenaan Penelitian	18
a.	Penyusunan Kebutuhan Pegawai	18
1)	Tahapan Penyusunan Kebutuhan	21
b.	Analisis Jabatan (Anjab)	21
1)	Kegunaan Analisis Jabatan	23
2)	Tahapan Analisis Jabatan	24
c.	Analisis Beban Kerja (ABK)	25
1)	Kegunaan Analisis Beban Kerja	27
2)	Tahapan Analisis Beban Kerja	28
B.	Riset Terdahulu Berkenaan Penelitian Kualitatif	29
1.	Penelitian oleh Tri Istiwahyuningsih (2019)	31
2.	Penelitian oleh Serlia R. Lamandasa (2016)	32
3.	Penelitian oleh Suhada dan Rifqi Syarif Nasrulloh (2022)	34
C.	Pengembangan Teori Peneliti	35
1.	Manajemen Pada Instansi Pemerintah	35
2.	Manajemen PNS Pada Instansi Pemerintah	38
D.	Penelitian Terkait Teori	44
1.	Analisis Jabatan di Instansi Pemerintah	45
a.	Teknis Analisis Jabatan di Instansi Pemerintah	46
2.	Analisis Beban Kerja di Instansi Pemerintah	49
a.	Faktor Dalam Analisis Beban Kerja	52
b.	Teknis Analisis Beban Kerja di Instansi Pemerintah	53
3.	Penyusunan Kebutuhan Pegawai di Instansi Pemerintah	57
a.	Tujuan Penyusunan Kebutuhan Pegawai di Instansi Pemerintah	59
b.	Teknis Penyusunan Kebutuhan Pegawai di Instansi Pemerintah	59
BAB III	: METODE PENELITIAN	63
A.	Jenis Penelitian	63
B.	Situs Penelitian	63

C. Informan Penelitian	64
D. Tahapan Analisis Penelitian	65
1. Teknik Pengumpulan Data	65
a. Melakukan Pengamatan (Observasi)	65
b. Catatan Lapangan	65
c. Wawancara (<i>Interview</i>)	66
d. Dokumen	66
e. Gabungan Teknik (Triangulasi)	66
2. Teknik Analisis Data	67
a. Proses Pengumpulan Data/Data Collecting	67
b. Proses Pemilahan Data/Data Sorting	67
c. Proses Penyampaian Data/Data Presenting	67
d. Proses Penyimpulan Data/Data Concluding	68
BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	70
A. Hasil Penelitian	70
1. Politeknik Negeri Malang	70
a. Bentuk Hukum	82
b. Visi, Misi, Tujuan, dan Lambang	82
c. Struktur Organisasi	85
d. Pelaksanaan Manajemen	90
2. Subbagian Kepegawaian	91
a. Pelayanan Administrasi Kepegawaian	91
b. Jenis Pegawai	94
3. Analisis Jabatan di Polinema	94
4. Analisis Beban Kerja di Polinema	96
5. Peta Jabatan di Polinema	98
6. Penyusunan Kebutuhan Pegawai di Polinema	99
B. Pembahasan	101
1. Pelaksanaan Analisis Jabatan	101
2. Pelaksanaan Analisis Beban Kerja	103
3. Pelaksanaan Penyusunan Kebutuhan Pegawai	105

BAB VI : KESIMPULAN DAN REKOMENDASI	109
A. Kesimpulan	109
B. Rekomendasi	110
C. Usulan Pengembangan Riset	115
DAFTAR PUSTAKA	117
LAMPIRAN	122

DAFTAR TABEL

Tabel 1 Riset Terdahulu	30
Tabel 2 Informan Penelitian	64
Tabel 3 Tahapan Pelaksanaan Penelitian	69
Tabel 4 Daftar Nama Jurusan	72
Tabel 5 Daftar Nama Program Studi	72
Tabel 6 PSDKU Kota Kediri	74
Tabel 7 PSDKU Kabupaten Lumajang	75
Tabel 8 PSDKU Kabupaten Pamekasan	75
Tabel 9 Jumlah Mahasiswa	76
Tabel 10 Jumlah Mahasiswa per Jurusan dan Program Studi	77
Tabel 11 Jenis dan Jumlah Pegawai	94

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. Siklus Manajemen PNS	19
Gambar 2. Alur Pelaksanaan Analisis Jabatan	49
Gambar 3. Alur Pelaksanaan Analisis Beban Kerja	57
Gambar 4. Alur Penyusunan Kebutuhan Pegawai	62
Gambar 5. Lambang Politeknik Negeri Malang	84
Gambar 6. Struktur Organisasi Politeknik Negeri Malang	86
Gambar 7. Contoh Dokumen Informasi Jabatan	96
Gambar 8. Contoh Dokumen Analisis Beban Kerja	98
Gambar 9. Contoh Dokumen Peta Jabatan	99
Gambar 10. Contoh Dokumen Penyusunan Kebutuhan Pegawai	101
Gambar 11. Kesenjangan Uraian Tugas	102
Gambar 12. Kesenjangan Jumlah Jabatan	103
Gambar 13. Kesenjangan Jumlah Jabatan Yang Ada Informasi Jabatan	103
Gambar 14. Kesenjangan Jumlah Jabatan Yang Ada ABK	104
Gambar 15. Kesenjangan Hasil ABK Dengan Beban Kerja Riil	105
Gambar 16. Keakuratan Jenis Jabatan Yang Dibutuhkan	107
Gambar 17. Keakuratan Kualifikasi dan Kompetensi	107
Gambar 18 Keakuratan Jumlah Kebutuhan	108

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Formulir Catatan Lapangan	122
Lampiran 2. Formulir Panduan Wawancara	123
Lampiran 3. Catatan Lapangan	125
Lampiran 4. Hasil Wawancara	126
Lampiran 5. Nomenklatur Jabatan di Polinema	128
Lampiran 6. Foto Kegiatan	133
Lampiran 7. Berita Acara Bimbingan Skripsi	133
Lampiran 8. Berita Acara Perbaikan Skripsi	134

ABSTRAK

Reformasi birokrasi menuntut terciptanya tata kelola pemerintahan yang baik, untuk mewujudkan hal tersebut perlu dibangun PNS yang mempunyai kualifikasi dan kompetensi sesuai dengan syarat jabatan dan profesionalisme serta berkinerja dengan baik agar dapat mendukung tercapainya tujuan instansi pemerintah secara efektif dan efisien. Namun hal itu sulit terwujud apabila pelaksanaan manajemen PNS tidak berdasar pada sistem merit, yaitu kebijakan dalam manajemen PNS berpedoman pada kualifikasi maupun kompetensi serta kinerja dengan tanpa diskriminasi. Alasan dari penyebab permasalahan tersebut adalah manajemen PNS di instansi pemerintah belum sepenuhnya mengacu pada perbandingan kualifikasi maupun kompetensi sebagai persyaratan jabatan terhadap kualifikasi maupun kompetensi yang dimiliki calon dalam proses rekrutmen, pengangkatan, atau promosi pada suatu jabatan. Politeknik Negeri Malang sebagai instansi pemerintah apabila mengacu pada ketentuan peraturan perundang-undangan memiliki kewajiban untuk melaksanakan penyusunan kebutuhan pegawai berdasarkan pada analisis jabatan dan analisis beban kerja, sehingga untuk penelitian yang dilakukan penulis ini mengambil judul “Kebutuhan Pegawai Berdasarkan Analisis Jabatan dan Beban Kerja Pada Politeknik Negeri Malang”. Pada penelitian yang dilakukan penulis bertujuan untuk mengkaji pelaksanaan analisis jabatan, analisis beban kerja serta penyusunan kebutuhan pegawai berdasarkan analisis jabatan dan analisis beban kerja yang dilaksanakan di Politeknik Negeri Malang. Penelitian yang dilakukan penulis dengan menggunakan metode penelitian kualitatif deskriptif, dimana dalam menentukan informan penelitian menggunakan *purposive sample* (sampel bertujuan). Berdasarkan hasil penelitian didapatkan fakta adanya kesenjangan bahwa pada implementasi analisis jabatan, analisis beban kerja, dan penyusunan kebutuhan pegawai di Politeknik Negeri Malang tidak sesuai ketentuan dan penyusunan kebutuhan pegawai tidak berdasarkan analisis jabatan dan analisis beban kerja, sehingga dibutuhkan perbaikan agar penyusunan kebutuhan pegawai menghasilkan output yang tepat, seperti: jenis jabatan, kualifikasi dan kompetensi, serta jumlah kebutuhan PNS dapat ditentukan secara akurat.

Kata Kunci: Analisis Jabatan, Analisis Beban Kerja, Penyusunan Kebutuhan Pegawai

ABSTRACT

Bureaucratic reform requires the creation of good governance, it is necessary to build civil servants who have the qualifications and competencies in accordance with the requirements of the position and professionalism and perform well in order that can support attainment of the goals the government agencies effectively and efficiently. However, will be difficult to achieve if the implementation of civil servant management is not based on a merit system as policies in civil servant management are guided by qualifications and competencies and performance without discrimination. The reason for these problems is the management of civil servants has not fully referred to the comparison of qualifications and competencies as position requirements against the qualifications and competencies of candidates in the recruitment, appointment or promotion for a position. State Polytechnic of Malang referring to statutory provisions has an obligation to carry out the employee needs analysis based on job analysis and workload analysis, so that the title for research "Employee Needs Based on Job Analysis and Workload Analysis at State Polytechnic of Malang". The aim of the research was to examine the implementation of job analysis, workload analysis and employee needs analysis based on job analysis and workload analysis. The research using descriptive qualitative research methods and a purposive sample in determining research informants. The study was found that there is a gap in the implementation of job analysis, workload analysis, and employee needs analysis at State Polytechnic of Malang are not in accordance with the provisions and is not based on job analysis and workload analysis, so improvements are needed in order employee needs analysis produces exact output as the type of position, qualifications and competencies, as well as the number of civil servants needs can be determined accurately.

Keyword: Job Analysis, Workload Analysis, Employee Needs Analysis