

**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**

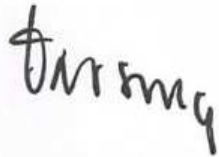
## LEMBAR PERSETUJUAN SKRIPSI

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 :

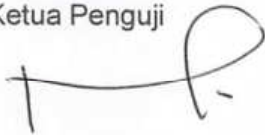
Iman Wiyoga

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.

**Skripsi 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/PL.2.1/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.  
N.P. 96602141990032002

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

## KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur kami panjatkan kehadirat 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

A handwritten signature in blue ink, consisting of a long horizontal line followed by a stylized, cursive-like set of letters that appear to be 'I Wiyoga'.

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*