

**EVALUASI TATA KELOLA SUMBER DAYA MANUSIA (SDM)
ORGANISASI PUBLIK.**

**(STUDI KASUS TENTANG ANALISIS JABATAN, ANALISIS BEBAN
KERJA DAN PENGEMBANGAN PNS DI TVRI STASIUN
D.I.YOGYAKARTA)**

SKRIPSI



Disusun Oleh

ASIH PRAMBUDI

20120520169

JURUSAN ILMU PEMERINTAHAN

FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK

UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH YOGYAKARTA

2016

**“EVALUASI TATA KELOLA SUMBER DAYA MANUSIA ORGANISASI PUBLIK.
(STUDI KASUS TENTANG ANALISIS JABATAN, ANALISIS BEBAN KERJA DAN
PENGEMBANGAN PNS DI TVRI STASIUN D.I.YOGYAKARTA)”**

Oleh :

ASIH PRAMBUDI

20120520169

JURUSAN ILMU PEMERINTAHAN

FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK

UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH YOGYAKARTA

2016

LEMBAR PENGESAHAN

SKRIPSI

Dengan Judul:

“EVALUASI TATA KELOLA SUMBER DAYA MANUSIA ORGANISASI PUBLIK.
(STUDI KASUS TENTANG ANALISIS JABATAN, ANALISIS BEBAN KERJA DAN
PENGEMBANGAN PNS DI TVRI STASIUN D.I.YOGYAKARTA)”

Oleh :

ASIH PRAMBUDI

20120520169

Telah dipertahankan dan disahkan didepan Tim Penguji

Jurusan Ilmu Pemerintahan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik

Universitas Muhammadiyah Yogyakarta

Pada:

Hari/Tanggal : Jum'at, 13 Mei 2016

Tempat : Ruang Ujian IP

Pukul : 10.00 WIB

SUSUNAN TIM PENGUJI

KETUA

Dr.Suranto, M.pol

PENGUJI I

PENGUJI II

Awang Darumurti, S.IP., M.Si

Bambang Eka C.W,S.IP.M.Si

Mengetahui,

KETUA JURUSAN ILMU PEMERINTAHAN

Dr. Titin Purwaningsih, S.IP., M.Si

HALAMAN PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa skripsi yang telah saya tulis ini benar-benar merupakan hasil dari buah karya saya sendiri, dan di dalamnya tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan pada suatu perguruan tinggi manapun. Sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya dan atau pendapat orang lain yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang tertulis di dalam naskah dan disebutkan dalam daftar pustaka. Selanjutnya apabila dikemudian hari terbukti terdapat duplikasi, serta ada pihak lain yang merasa dirugikan dan menuntut, maka saya akan bertanggungjawab serta menerima segala konsekuensi yang menyertainya.

Yogyakarta, 20 Mei 2016

Asih Prambudi

MOTTO

﴿ قُلْ يَاعِبَادِيَ الَّذِينَ أَسْرَفُوا عَلَىٰ أَنفُسِهِمْ لَا تَقْنَطُوا مِن رَّحْمَةِ اللَّهِ ۚ إِنَّ اللَّهَ يَغْفِرُ الذُّنُوبَ جَمِيعًا ۗ إِنَّهُ هُوَ الْغَفُورُ الرَّحِيمُ ﴾

Katakanlah "Hai Hamba-hamba-Ku yang melampaui batas terhadap diri mereka sendiri, janganlah kamu berputus asa dari rahmat Allah S.W.T" (Az-zumar , 53)

﴿ أَمْ حَسِبْتُمْ أَن تُدْخَلُوا الْجَنَّةَ وَلَمَّا يَأْتِكُم مَّثَلُ الَّذِينَ خَلَوْا مِن قَبْلِكُم مَّسَّتْهُمُ الْبَأْسَاءُ وَالضَّرَاءُ وَزُلْزَلُوا حَتَّىٰ يَقُولَ الرَّسُولُ وَالَّذِينَ ءَامَنُوا مَعَهُ مَتَىٰ نَصْرُ اللَّهِ ۗ أَلَا إِنَّ نَصْرَ اللَّهِ قَرِيبٌ ﴾

"Ketahuilah sesungguhnya pertolongan Allah itu amat sangat dekat" (Al-Baqarah.214)

﴿ فَإِنَّ مَعَ الْعُسْرِ يُسْرًا ﴾

Sesudah kesusahan pasti ada kemudahan (Asy-Syarh.5)

"Jangan menunda-nunda suatu pekerjaan, apabila kamu dapat menyelesaikannya hari ini maka selesaikanlah"

"Dia akan selalu memberikan apa yang terbaik untuk kita, percayalah dengan jalan yang ditunjukkan-Nya"

(Asih Prambudi)

HALAMAN PERSEMBAHAN

Segala Puji bagi Allah SWT yang telah memberikan nikmat bagi hamba-Nya, Alhamdulillah penyusunan skripsi ini telah diberikan kemudahan sehingga selesai dengan tepat waktu.

Teruntuk kedua orang tua saya, Bapak Suprat Ama.Pd yang telah memberikan dukungan untuk anaknya, yang tak pernah mengeluh serta memaksakan kehendaknya. Untuk ibu Suryanti, S.Pd.SD orang yang selalu mendoakan kesuksesan anak-anaknya yang tak pernah lelah memberikan motivasi, ibu yang paling sabar dalam membimbing anak-anaknya. Terima kasih bapak dan ibu yang telah memberikan motivasi sehingga skripsi ini dapat selesai. Berkat doa dan dukungan dari orangtua skripsi ini dapat diselesaikan dengan baik.

Untuk kedua kakak saya, Astuti Fajar Rini dan Mike Widowati yang secara tidak langsung memberikan motivasi dan doa untuk adiknya, terima kasih dan untuk Azzam serta Zhafran keponakan yang selalu memberikan keceriaan. Keluarga Besar di Yogyakarta yang selalu memberikan doa serta dukungannya.

Teruntuk Kekasihku Yoga Dwi Fitriyanto, S.IP yang selalu memotivasi agar skripsi ini dapat diselesaikan dengan baik, yang bisa membuat tertawa meskipun dalam kesulitan, yang menghibur dikala sedih, yang selalu mendukung serta selalu mendoakan demi kebaikan dan kesuksesan saya. Selalu semangat dalam bekerja, yakin dengan jalan yang telah ditetapkan oleh Nya dan semoga kita selalu dalam lindungan-Nya.

Untuk Bapak Bambang Riyanto dan Ibu Siti Khamidah, terima kasih bapak dan ibu yang selalu memberikan doa, motivasi dan memberikan nasihat-nasihat. Terima kasih telah menjadikan saya seperti anak sendiri.

Untuk sahabat-sahabat seperjuangan Laila Fitriyaningsih, Irmayanti yang telah membawa ke Yogyakarta berjuang di sini hingga kini bisa lulus, semoga bisa menjadi sahabat hingga tua. Anis Astriani (Jucha) yang sama-sama berjuang disini, yang susah payah cari kos sendirian, temen jajan dolan. Terima kasih Jucha, semoga segera didadar, wisuda, cepet dapat jodoh dan wis udah =D. Untuk Iman Amanda Permatasari S.IP sahabat seperjuangan di kelas D, Indah Kurniasih Pratiwi yang super rempong. Sukses selalu untuk para sahabatku.

Temen-temen Socio Press, Nanda, Husnil, Eko, Untari Narulita, Rafik, Lukman, Ides, Pute,sita, dan lain-lain. Temen rapat redaksi, dan kadang gak konfirmasi kalau dikasih informasi terus gak pada dateng karena males. Terimakasih untuk kebersamaanya.

Untuk GGM Reza, Gunawan, Fatikhi, Andri, Pak de, pancang, dirllham, rizqy dan lain-lain yang kadang suka iseng sampai sampai motor dipindahin, suka bercanda meskipun kadang usilnya kebangetan. Sukses untuk kalian, jasa kalian tidak pernah terlupakan hahaha.

Untuk Dwi yang udah kayak saudara sendiri, semangat untuk semester depan, cepet lulus dan dapat kerja.. Aamiin. Untuk danang, partener PKM yang udah mau direpotin kalau ngurusin enthog dan desain. Untuk Sally yang suka curhat tentang jodoh, untuk Izza semoga cepet lulus dan dapet jodoh yang baik,

Buat temen-temen seperjuangan Ella, Maya, Renita, Fitri, Wening, Faza, Jhuju, Elzi, Simud, Talitha, Raras, Ivan, Budi, Teh Nopi, Haris, Randy, oka, Rifky, Aan, dan temen-temen IP 2012 semoga sukses selalu.

Temen KKN 60 Rēni, Ismi, Rina, Ina, syahril, nadia, puguh, yogi, bang fato, dwi, talitha, rofa, putri, amy, sukses untuk kita semua.

Dan untuk teman-teman yang tidak bisa disebutkan satu persatu yang telah memberikan doa dan dukunganya.

KATA PENGANTAR

Assalamualaikum Warahmatullahiwabarakatuh

Puji Syukur Kehadirat Allah S.W.T yang tak henti-hentinya melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya kepada penulis sehingga dapat menyusun penulisan skripsi ini dengan judul **“EVALUASI TATA KELOLA SUMBER DAYA MANUSIA ORGANISASI PUBLIK. (STUDI KASUS TENTANG ANALISIS JABATAN, ANALISIS BEBAN KERJA DAN PENGEMBANGAN PNS DI TVRI STASIUN D.I.YOGYAKARTA)”** sebagai syarat untuk memperoleh gelar kesarjanaan pada Jurusan Ilmu Pemerintahan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Muhammadiyah Yogyakarta.

Penulis menyadari bahwa terselesainya penulisan skripsi ini tidak lepas dari bimbingan, arahan, dan bantuan dai berbagai pihak. Untuk itu penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Bambang Cipto, M.A selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Yogyakarta.
2. Bapak Dr. Ali Muhammad, PH.D selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Muhammadiyah Yogyakarta.
3. Ibu Dr. Titin Purwaningsih, S.IP., M.Si selaku Ketua Jurusan Ilmu Pemerintahan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Muhammadiyah Yogyakarta.

4. Bapak Dr. Suranto M.Pol dan Ibu Dra. Atik Septi Winarsih, M.Si selaku Dosen Pembimbing Skripsi yang telah memberikan masukan arahan dan bimbinganya sehingga skripsi ini dapat terselesaikan.
5. Bapak Awang Darumurti selaku Dosen Penguji I yang telah memberikan arahan. Dan untuk Bapak Bambang Eka C.W selaku Dosen Penguji II yang telah memberikan kritik dan saran.
6. Para Narasumber dari TVRI Stasiun D.I.Yogyakarta yang telah memberikan arahan dan bantuan.
7. Bapak/Ibu Pengajar di Lingkungan Jurusan Ilmu Pemerintahan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Muhammadiyah Yogyakarta.

Dalam penulisan skripsi ini penulis menyadari bahwa masih banyak terdapat kekurangan sehingga penulis berharap agar para pembaca dapat memberikan kritik serta saran yang membangun agar penulisan ini menjadi lebih baik lagi.

Wassalamualaikum waramatullahiwabarakatuh

Yogyakarta, 20 Mei 2016

Penulis

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	ii
LEMBAR PENGESAHAN.....	iii
HALAMAN PERNYATAAN.....	iv
MOTTO.....	v
HALAMAN PERSEMBAHAN.....	vi
KATA PENGANTAR.....	viii
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL.....	xiv
DAFTAR GAMBAR.....	xv
DAFTAR FOTO.....	xvi
SINOPSIS.....	xvii

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah	1
B. Rumusan Masalah	11
C. Tujuan Dan Manfaat Penelitian	12
D. Kerangka Dasar Teori	13
1) Evaluasi	13
2) Tata Kelola Sumber Daya Manusia	20
3) Analisis Jabatan	25
4) Analisis Beban Kerja	33
5) Pengembangan Sumber Daya Manusia	35
E. Definisi Konseptual	38
F. Definisi Operasional	39
G. Metode Penelitian	42
1) Jenis Penelitian	42
2) Lokasi Penelitian	42
3) Jenis Dan Sumber Data	43
4) Unit Analisis Data	43

5) Teknik Pengumpulan Data	44
6) Teknik Analisis Data	45

BAB II DESKRIPSI OBYEK PENELITIAN

A. Profil LPP TVRI Stasiun D.I.Yogyakarta	48
B. Sejarah Dan Perkembangan LPP TVRI Stasiun D.I.Yogyakarta	48
C. Struktur Organisasi Dan Fungsi	51
D. Visi Dan Misi TVRI Stasiun D.I.Yogyakarta	56
E. Arti Logo TVRI	58
F. Pola Siaran TVRI Stasiun D.I.Yogyakarta	61
G. Ruang Lingkup	62
H. Fungsi Publik	64
I. Program Kerja TVRI	65
J. Kondisi Pegawai	66
K. Prestasi LPP TVRI Stasiun D.I.Yogyakarta	72

BAB III PEMBAHASAN

1. Evaluasi tentang Analisis Jabatan, Analisis Beban Kerja dan Pengembangan PNS di TVRI Stasiun D.I.Yogyakarta	77
A. Efektivitas	77
1) Analisis Jabatan	78
a) Penyederhanaan rancangan organisasi	78
b) Perencanaan sumber daya manusia	83
c) Perencanaan karier	87
2) Analisis Beban Kerja	91
d) Jumlah kebutuhan pegawai atau pejabat	91
a) Meningkatkan prestasi kerja jabatan dan prestasi kerja unit	96
3) Pengembangan PNS	104
a) Meningkatkan pengetahuan para pegawai	104
b) Meningkatkan produktivitas organisasi	107
B. Efisiensi	109
1) Waktu yang dibutuhkan untuk proses analisis jabatan, analisis beban kerja dan pengembangan PNS	104
2) Biaya yang dibutuhkan dalam proses analisis jabatan, analisis beban kerja dan pengembangan PNS	110

C. Kecukupan	113
1) Analisis jabatan	113
a) Memperbaiki alur kerja	113
2) Analisis beban kerja	115
a) Penyusunan rencana kebutuhan pegawai secara riil sesuai dengan beban kerja organisasi	117
3) Pengembangan PNS	
a) Meng- <i>upgrade</i> skill dan pengetahuan pegawai	122
D. Perataan	125
1) Analisis jabatan	125
a) Balas jasa (kompensasi)	125
b) Keselamatan kerja	129
2) Analisis beban kerja	133
a) Kesesuaian jumlah beban kerja dan volume kerja	133
b) Promosi, rotasi dan mutasi	137
c) <i>Reward</i> dan <i>punishment</i> terhadap unit atau pejabat	141
3) Pengembangan PNS	145
a) Keterampilan para pegawai	145
E. Responsivitas	148
1) Analisis jabatan	148
a) Perbaiki program pelatihan dan pendidikan	148
2) Analisis beban kerja	152
a) Perencanaan peralatan dan perbaikan metode kerja	152
3) Pengembangan PNS	157
a) Adanya pendidikan dan pelatihan	157
F. Ketepatan	166
1) Analisis Jabatan	166
a) Rekrutmen dan Seleksi	166
b) Penempatan	172
2) Analisis beban kerja	179
a) Jumlah beban kerja jabatan dan beban kerja unit	179
b) Standar norma waktu kerja	184
3) Pengembangan PNS	188
a) Kesesuaian kebutuhan pelatihan bagi tiap pegawai	188
2. Faktor-faktor penghambat dan pendukung analisis jabatan, analisis beban kerja dan pengembangan PNS	191
A. Faktor Penghambat	191

B. Faktor Pendukung	192
---------------------------	-----

BAB IV PENUTUP

A. Kesimpulan	195
B. Saran	198

DAFTAR PUSTAKA

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Kriteria Evaluasi berdasarkan Teori William N.Dunn	19
Tabel 1.2 Tujuan dan Metode Pelatihan dan Pengembangan Karyawan	38
Tabel 2.1 Daftar Kepala TVRI Stasiun D.I.Yogyakarta	50
Tabel 2.2 Struktur Organisasi TVRI Stasiun D.I.Yogyakarta	55
Tabel 2.3 Jangkauan siaran TVRI Stasiun D.I.Yogyakarta	62
Tabel 2.4 Rekap Jumlah Pegawai Per : 1 Maret 2015	66
Tabel 2.5 Jumlah Pegawai TVRI Stasiun D.I.Yogyakarta	67
Tabel 2.6 Tingkat Pendidikan Pegawai TVRI Stasiun D.I.Yogyakarta	68
Tabel 2.7 Jumlah Pegawai TVRI Stasiun D.I.Yogyakarta berdasarkan Agama	70
Tabel 2.8 Jumlah Pegawai TVRI Stasiun D.I.Yogyakarta berdasarkan Jenis Kelamin	71
Tabel 2.9 Daftar Penghargaan TVRI Stasiun D.I.Yogyakarta	73
Tabel 3.1 Rekap Jumlah Pegawai Per : 1 Maret 2015	91
Tabel 3.2 Daftar Penghargaan Tvri Stasiun D.I.Yogyakarta	100
Tabel 3.3 Waktu untuk proses Analisis Jabatan, Analisis Beban Kerja dan Pengembangan PNS	110
Tabel 3.4 Biaya dalam proses Analisis Jabatan, Analisis Beban Kerja dan Pengembangan PNS	111
Tabel 3.5 Data Perlengkapan Produksi	119
Tabel 3.6 Data Diklat Pegawai Seksi Produksi Berita	160
Tabel 3.7 Data Jenjang Pendidikan Pegawai Seksi Produksi Berita	176

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Analisis Jabatan Sebagai Perangkat Dasar Tata Kelola Sumber Daya Manusia	32
Gambar 1.2 Analisis Beban Kerja (ABK) Sebagai Validitas Dan Realibilitas Analisis Jabatan	34
Gambar 1.3 Tujuan umum dan khusus pelatihan dan pengembangan	37
Gambar 1.4 Komponen dalam analisis data (<i>interactive model</i>)	47
Gambar 2.1. Logo TVRI	58
Gambar 2.2 LogoTVRI Stasiun D.I.Yogyakarta Lama	60
Gambar 2.3 LogoTVRI Stasiun D.I.Yogyakarta Baru	60
Gambar 3.1 Struktur Organisasi LPP TVRI Stasiun D.I.Yogyakarta	82
Gambar 3.2 Pola Acara Digital 2016 TVRI Stasiun D.I.Yogyakarta	182

DAFTAR FOTO

Foto 3.1 Proses Produksi Jogja Dalam Berita	115
Foto 3.2 Kartu ASKES sebagai penjamin kesehatan dan Keselamatan PNS TVRI Stasiun D.I.Yogyakarta	131
Foto 3.3 Penghargaan Produksi Terbaik Semangat Pagi Indonesia	141
Foto 3.4 Seorang Kamerawan pada produksi Jogja Dalam Berita sedang memberikan aba-aba kepada Penyiar Berita	146
Foto 3.5 Peralatan Kamera Analog yang dimiliki TVRI Stasiun D.I.Yogyakarta sejak berdiri dan jenis kamera lain yang telah diperbarui	154
Foto 3.6 Para Redaktur Berita sedang menyelesaikan Naskah Berita sebelum proses Produksi Jogja Dalam Berita dilaksanakan	186

SINOPSIS

Tata kelola sumber daya manusia merupakan salah satu upaya dalam mengelola sumber daya manusia dalam sebuah organisasi publik agar dapat mencapai tujuan organisasi. TVRI Stasiun D.I.Yogyakarta memiliki pegawai yang terdiri dari 190 PNS, 23 orang CPNS, dan 53 orang pegawai Kontrak. Jumlah sumber daya manusia yang ada sudah memadai, tetapi kualitasnya dinilai menurun karena kurangnya tenaga-tenaga ahli yang kompeten di bidangnya. Analisis jabatan dan analisis beban kerja diperlukan untuk merestrukturisasi organisasi, khususnya TVRI Stasiun D.I.Yogyakarta yang memiliki permasalahan terhadap sumber daya manusia. Oleh karena itu, penelitian ini berjudul Evaluasi Tata Kelola Sumber Daya Manusia studi kasus tentang Analisis Jabatan, Analisis Beban Kerja dan Pengembangan PNS di TVRI Stasiun D.I.Yogyakarta.

Metode penelitian yang digunakan adalah deskriptif kualitatif, dan jenjang analisisnya menggunakan jenis penelitian evaluatif yang berorientasi untuk memberikan penilaian mengenai kesesuaian antara kondisi yang diharapkan dengan realitas di lapangan. Unit analisis data tersebut adalah staf Sumber Daya Manusia serta beberapa karyawan TVRI Stasiun D.I.Yogyakarta sebagai obyek dari pelaksanaan analisis jabatan, analisis beban kerja dan pengembangan PNS. Penelitian ini menggunakan sumber data primer dan sekunder dengan teknik pengumpulan data wawancara dan dokumentasi.

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa evaluasi tata kelola sumber daya manusia khususnya analisis jabatan, analisis beban kerja dan pengembangan PNS di TVRI Stasiun D.I.Yogyakarta belum berjalan dengan baik. *Pertama*, efektivitas analisis jabatan yakni rancangan organisasi sudah efektif, perencanaan sumber daya manusia sesuai kebutuhan organisasi, kesesuaian perencanaan karir. Analisis beban kerja yakni kualitas sumber daya manusia yang rendah, dan prestasi pegawai yang tidak meningkat. Pengembangan PNS yakni meningkatnya pengetahuan pegawai namun, produktivitas organisasi tidak meningkat. *Kedua*, efisiensi penggunaan waktu dan biaya. *Ketiga*, kecukupan dalam analisis jabatan yakni alur kerja yang tidak jelas, analisis beban kerja yaitu sarana dan prasarana yang belum maksimal. Pengembangan PNS yakni meng-*upgrade skill* dan pengetahuan pegawai. *Keempat*, pemerataan dalam analisis jabatan yakni kesesuaian penerimaan kompensasi dengan kinerja pegawai, dan keselamatan kerja. Analisis beban kerja yakni jumlah beban kerja dan volume kerja yang belum sesuai. Pola promosi, rotasi dan mutasi yang merata, minimnya *reward* dan *punishment*. Pengembangan PNS yaitu kesesuaian ketrampilan pegawai dengan profesinya. *Kelima*, responsivitas dalam analisis jabatan, analisis beban kerja masih rendah, pengembangan PNS yakni adanya pendidikan dan pelatihan. *Keenam*, ketepatan dalam analisis jabatan yakni hasil rekrutmen, seleksi dan penempatan yang belum sesuai. Analisis beban kerja yakni jumlah beban kerja jabatan atau unit belum sesuai dan tidak menentukannya standar norma waktu kerja. Pengembangan PNS yakni pendidikan dan pelatihan yang tepat bagi pegawai. Faktor-faktor penghambat yakni jabatan fungsional dalam profesi jurnalistik, pegawai yang belum sesuai dengan profesinya, sarana dan prasarana yang belum optimal. Faktor-faktor pendukung yakni tugas pokok fungsi yang tetap, Status Pegawai Negeri Sipil, memiliki lembaga pendidikan khusus bidang jurnalistik, dan beasiswa.

Untuk itu, TVRI Stasiun D.I.Yogyakarta sebaiknya analisis jabatan dan analisis beban kerja dilaksanakan secara eksternal. Pengembangan PNS sebaiknya diimbangi dengan pengoptimalan sarana dan prasarana yang ada, dan khususnya diklat bagi pegawai lebih baik dilaksanakan dengan jangka waktu yang tidak terlalu lama sehingga pengetahuan dan ketrampilan yang dimiliki akan terus berkembang.

