

Analisis Jabatan dan Rekomendasi Perbaikan pada UMKM ABC

Roni Zakaria R, S.T., M.T.^{*1)}, Ir. Renny Rochani M.T., Ph.D.²⁾, Putri Palupi Wibowo³⁾, dan Anisa Putri Pratiwi⁴⁾

^{1,2)}Teknik Industri, Fakultas Teknik, Universitas Sebelas Maret, Jl. Ir. Sutami No.36, Ketingan, Kecamatan Jebres, Kota Surakarta, 57126, Indonesia

^{3,4)}Teknik Industri, Fakultas Teknik, Universitas Brawijaya, Jl. MT Haryono No 167, Ketawanggede, Kecamatan Lowokwaru, Kota Malang, 65145, Indonesia

Email: ronizakaria@staff.uns.ac.id, rennyrochani@staff.uns.ac.id, putri.palupiw@gmail.com, anisaputripratiwi52@gmail.com

ABSTRAK

UMKM ABC adalah perusahaan yang bergerak di bidang produk dan jasa pakaian/konveksi. Dari permasalahan yang terjadi di UMKM ABC, dilakukan analisis jabatan untuk meningkatkan produktivitas dari seluruh pekerjanya. Penelitian ini bertujuan untuk melakukan analisis jabatan dalam rangka memperbaiki *job description* dan *job specification* yang ada di UMKM ABC. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif, dimana peneliti melakukan analisis jabatan dengan menyusun uraian jabatan dan spesifikasi jabatan UMKM ABC serta memberikan rekomendasi perbaikan terhadap jabatan yang telah di analisis. Data didapatkan dari wawancara. Dari penelitian, didapatkan bahwa terdapat perbaikan pada proses bisnis untuk bagian pemesanan produk dari *customer* kepada divisi marketing. Selain itu terdapat perbaikan penambahan SOP pemesanan bahan baku dan penerimaan bahan baku. *Job description* dan *job specification* juga dilakukan penyesuaian agar selaras dengan SOP UMKM ABC.

Kata kunci: *Job Description, Job Specification, SOP.*

1. Pendahuluan

Organisasi adalah sebuah tempat dimana orang-orang bekerja sama untuk mencapai sebuah tujuan. Didalam organisasi setiap orang harus memiliki tugas dan tanggung jawab yang jelas sehingga dapat mencapai tujuan organisasi. Tujuan organisasi dapat di capai melalui aktivitas-aktivitas manajemen sumber daya manusia. Salah satu cara yang bisa dilakukan untuk mengatasi hambatan organisasi khususnya pada sumber daya manusia yang berkualitas adalah dengan melakukan analisis jabatan dengan baik oleh organisasi (Tahunamihardjo S dkk, 2013). Analisa jabatan adalah sesuatu kegiatan untuk mencatat, mempelajari, dan menyimpulkan keteranga-keterangan atau fakta-fakta yang berhubungan dengan masing-masing jabatan secara sistematis dan teratur (Pujangkoro SA, 2004).

Hasil analisa jabatan akan memberikan gambaran tentang tugas dan tanggung jawab setiap pekerja. Analisa jabatan memiliki kegunaan salah satunya dalam hal kelembagaan seperti penyusunan organisasi baru, penyempurnaan organisasi yang sekarang dan peninjauan kembali alokasi tugas, wewenang dan tanggung jawab tiap jabatan (Pujangkoro, SA 2004). Analisis jabatan dapat diterapkan disetiap organisasi salah satunya adalah UMKM agar fungsi, peranan dan tanggung jawab suatu jabatan dapat tersusun dengan baik dan tujuan dari UMKM dapat tercapai. UMKM sendiri dapat memiliki peluang besar untuk menjadi pilar ekonomi kerakyatan.

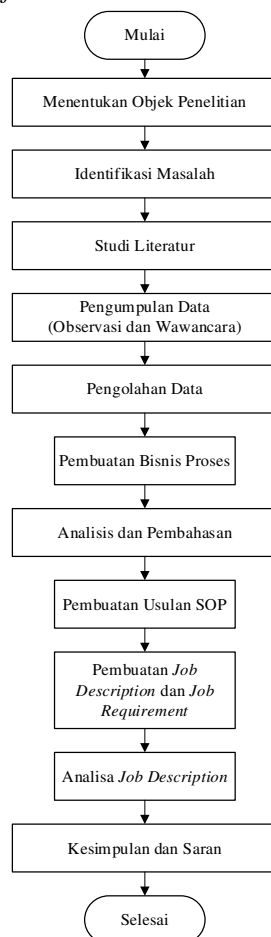
UMKM ABC adalah perusahaan yang bergerak di bidang produk dan jasa pakaian/konveksi. Pengalaman menekuni bidang usaha konveksi sejak tahun 2013. Jumlah tenaga kerja UMKM ABC adalah sebanyak 40 orang. Untuk kuantitas produksi dari perusahaan ini menyesuaikan banyak nya pesanan yang masuk. UMKM ini memiliki cabang *offline store* di beberapa tempat dan masing-masing cabang dipimpin oleh kepala cabang. Selain pemasaran secara *offline* pemasaran juga dilakukan secara *online* seperti *website*, Shopee, Tokopedia, Instagram dan Tiktok. Adapun produk-produk yang dihasilkan antara lain: kaos Polos, *Jacket*,

Sweater, Zipper, Hoodie dan merchandise (Topi, Pin, Mug, Tumbler, Ganci, Jam Dinding, Asbak, Bolpoin, *Mouse Pad*) dengan tingkat produksi mencapai 200-500 produk tiap harinya. Struktur organisasi yang ada dalam organisasi ini meliputi direktur, wakil direktur, divisi desain, divisi *packing* dan divisi produksi yang di kepalai oleh kepala produksi dan kepala cabang serta divisi marketing yang dikepalai oleh kepala marketing.

Dari uraian diatas dapat dilakukan analisis jabatan pada setiap jabatan yang ada di UMKM ABC karena apabila analisis jabatan yang dapat dilaksanakan secara optimal tentu dapat meingkatkan produktivitas dari setiap pekerjanya. Adapun tujuan dari penelitian ini adalah melakukan analisis jabatan dalam rangka memberikan usulan *Standard Operating Procedure* (SOP) UMKM, *job description* dan *job spesification* yang ada di UMKM ABC serta analisis *overlap* kewenangan dari *job description* yang ada.

2. Metode

Penelitian ini dilaksanakan di salah satu UMKM yang bergerak di bidang produk dan jasa pakaian/konveksi yang ada di Jawa Timur. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif, dimana peneliti melakukan analisis jabatan dengan menyusun uraian jabatan dan spesifikasi jabatan UMKM ABC serta memberikan usulan terhadap jabatan yang telah di analisis. Dalam pengumpulan data menggunakan teknik wawancara yang dilakukan kepada pegawai yang ada di UMKM tersebut. Berikut ini adalah *flowchart* dari metode yang digunakan.



Gambar 2.1 *Flowchart* Metode Penelitian

Dari *flowchart* metode penelitian, dapat diketahui pada penelitian ini pertama dilakukan penentuan objek penelitian, identifikasi masalah, studi literatur, dan pengumpulan data melalui observasi dan wawancara. Data yang telah didapatkan diolah

dengan membuat bisnis proses. Data kemudian dilakukan analisis dan pembahasan dengan pembuatan usulan SOP, pembuatan *job description* dan *job requirement*, dan analisa *job description*. Terakhir yaitu pembuatan kesimpulan dan saran. Berikut ini merupakan penjelasan pada setiap tahap penelitian.

1. Penentuan Objek Penelitian

Penelitian ini dilakukan di salah satu UMKM yang berada di Jawa Timur. UMKM ini bergerak dibidang produk dan jasa pakaian/konveksi yang berdiri sejak tahun 2013.

2. Identifikasi Masalah

Pada tahap ini dilakukan identifikasi permasalahan pada UMKM ABC. Permasalahan yang ada adalah belum adanya Standar Operasional Prosedur atau SOP dan untuk proses bisnisnya juga masih belum terlalu detail sehingga perlu dilakukan analisis jabatan untuk memberikan usulan SOP.

3. Studi Literatur

Pada tahap ini dilakukan proses mencari referensi teori yang sesuai dengan penelitian yang dilakukan yaitu mengenai analisis jabatan mulai dari bagaimana membuat proses bisni, deskripsi jabatan, spesifikasi jabatan dan juga SOP.

4. Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan dengan observasi dan wawancara langsung dengan pihak UMKM dengan mengajukan beberapa pertanyaan yang berkaitan dengan penelitian.

5. Pengolahan Data

Data yang sudah diperoleh sebelumnya kemudian diolah dengan membuat proses bisnis perusahaan. Proses bisnis perusahaan dimodelkan dengan menggunakan BPMN atau bisnis proses *modeling nation*.

6. Analisis dan Pembahasan

Pada tahap ini dilakukan proses analisis dan pembahasan. Proses bisnis yang sudah dibuat sebelumnya kemudian dianalisis untuk membuat usulan SOP. Setelah itu membuat *job description* dan *job requirement* jabatan sesuai dengan SOP. Kemudian dilakukan analisis *job description* untuk melihat apakah ada overlap atau kekosongan kewenangan.

7. Kesimpulan dan Saran

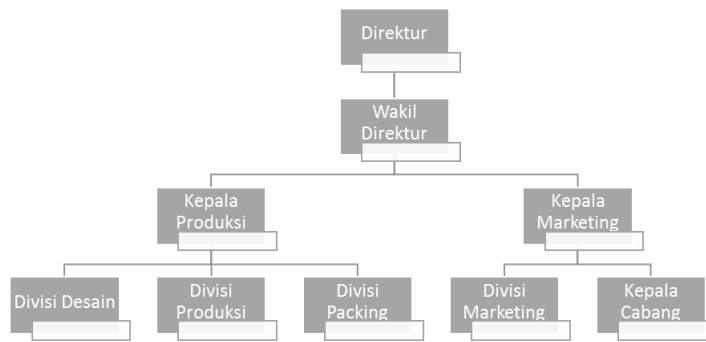
Pembuatan kesimpulan dan saran didasarkan pada analisa dan pembahasan yang dilakukan sebelumnya.

3. Hasil dan Pembahasan

Berikut ini adalah Struktur Organisasi, Proses Bisnis, *Standard Operating Procedure* (SOP), *Job description* dan *Job Specification*.

a. Struktur Organisasi

Berikut ini adalah struktur organisasi eksisting dari UMKM ABC.

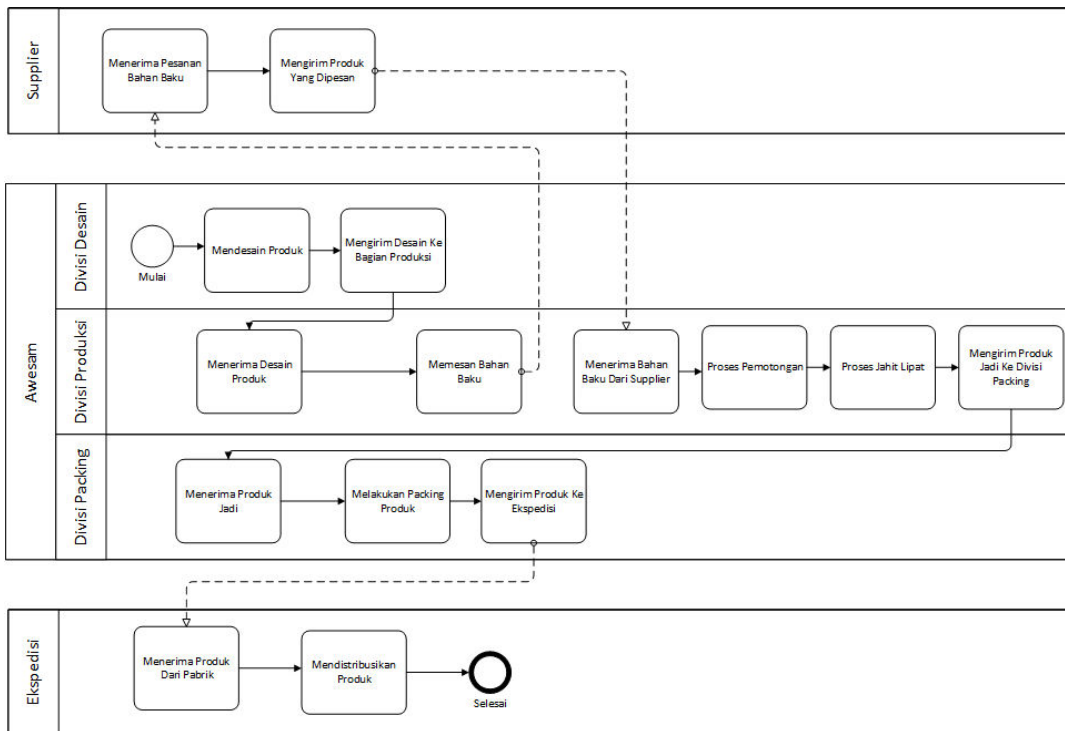


Gambar 3.1 Struktur Organisasi UMKM ABC

Bentuk struktur organisasi garis (*line or organization structure*). Struktur organisasi garis yaitu organisasi yang wewenang atasan langsung ditujukan kepada bawahan karena bawahan bertanggung jawab langsung kepada atasannya dan adanya suatu perintah.

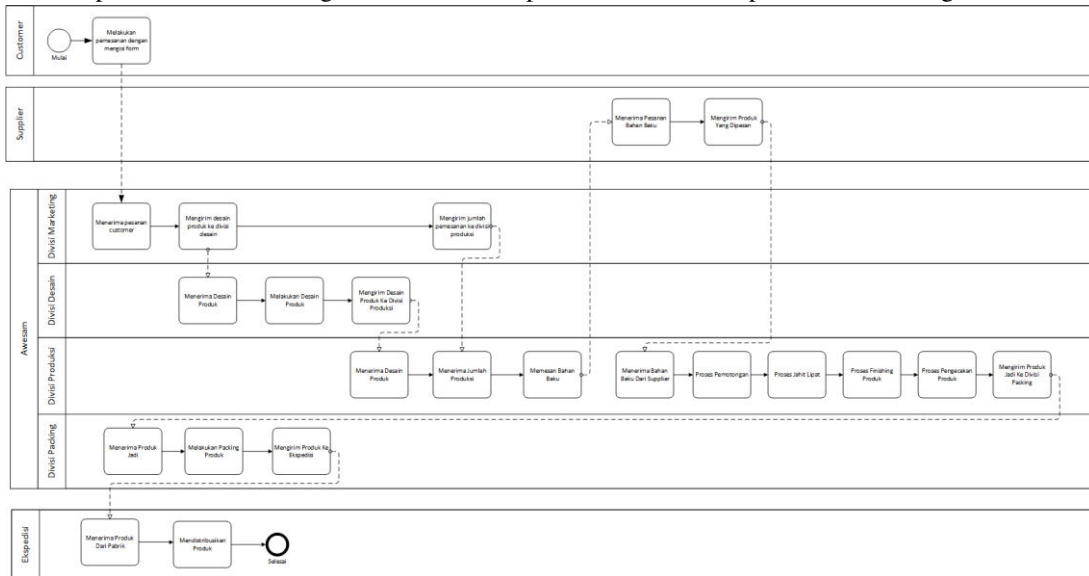
b. Proses Bisnis

Berikut ini adalah gambar dari BPMN proses bisnis eksisting yang dilakukan di UMKM ABC.



Gambar 3.2 Proses Bisnis Eksisting UMKM ABC

Dari proses bisnis eksisting UMKM ABC, dapat diberikan usulan proses bisnis sebagai berikut.



Gambar 3.3 Proses Bisnis Usulan

c. *Standard Operating Procedure (SOP)*

SOP (*Standard Operating Procedure*) pada dasarnya adalah pedoman yang berisi prosedur-prosedur operasional standar yang ada di dalam suatu organisasi yang digunakan untuk memastikan bahwa semua keputusan dan tindakan, serta penggunaan fasilitas-fasilitas proses yang dilakukan oleh orang-orang di dalam organisasi yang merupakan anggota organisasi agar berjalan efektif dan efisien, konsisten, standar dan sistematis (Tambunan, 2013: 86). Berikut ini adalah usulan SOP yang dapat diterapkan pada UMKM ABC pada tiap kegiatan usaha yang berlangsung.

1) SOP Pemesanan Produk

Proses pemesanan produk dilakukan dengan cara:

- *Staff* divisi marketing menerima order dari *customer*
- Mengisi form pemesanan oleh *customer*
- *Staff* divisi marketing membuat laporan pemesanan untuk diserahkan kepada kepala divisi marketing dan divisi produksi

2) SOP Proses Produksi

a) Proses Penggambaran Pola

Proses pemotongan pola dilakukan dengan cara:

- *Staff* divisi produksi menyiapkan kain yang telah digambar pola.
- *Staff* divisi produksi memotong kain sesuai dengan pola yang telah digambar dengan cara meletakkan penggaris sesuai garis pola lalu dipotong menggunakan alat pemotong, sehingga kain dapat terpotong dengan rapi dan ukurannya sesuai.
- *Staff* divisi produksi memastikan kain dipotong dengan benar sesuai garis pola

b) Proses Pemotongan Pola

Proses pemotongan pola dilakukan dengan cara:

- *Staff* divisi produksi menyiapkan kain yang telah digambar pola.
- *Staff* divisi produksi memotong kain sesuai dengan pola yang telah digambar dengan cara meletakkan penggaris sesuai garis pola lalu dipotong menggunakan alat pemotong, sehingga kain dapat terpotong dengan rapi dan ukurannya sesuai.
- *Staff* divisi produksi memastikan kain dipotong dengan benar sesuai garis pola

c) Proses Penjahitan

Proses penjahitan dilakukan dengan cara:

- *Staff* divisi produksi menyiapkan kain yang telah dipotong.
- *Staff* divisi produksi melakukan pengecekan pada mesin jahit sebelum digunakan.
- *Staff* divisi produksi menjahit sesuai dengan pola yang telah dibuat dengan menggunakan mesin jahit.
- Menggunakan jarum yang tajam dan kuat.
- Menggunakan benang yang tidak mudah putus.
- *Staff* divisi produksi menggantung sisa benang yang ada di pakaian yang telah dijahit.
- *Staff* divisi produksi memastikan tidak ada sisa benang dan memastikan pakaian dijahit dengan rapi.

3) SOP Pengiriman Produk

Proses pengiriman produk dilakukan dengan cara:

- *Staff* divisi *packing* menerima produk jadi dari divisi produksi
- Melakukan pengecekan kesesuaian pesanan dengan produk yang akan di *packing*
- *Staff* divisi *packing* melakukan pengemasan pada produk
- *Staff* divisi *packing* menempelkan informasi produk alamat *customer* pada packaging.
- *Staff* divisi *packing* mengirimkan produk ke ekspedisi
- *Staff* divisi *packing* melakukan konfirmasi ke *customer* produk telah dikirim.

4) SOP Pemesanan Bahan Baku

Proses pemesanan bahan baku ke *supplier* dilakukan dengan cara:

- Divisi produksi mendapatkan permintaan pembelian dari divisi marketing.
- Divisi produksi melakukan pengecekan jumlah bahan baku pada gudang.
- Divisi produksi melakukan pencatatan bahan baku yang hampir habis atau *out of stock*.
- Divisi produksi melaporkan permintaan pembelian bahan baku ke kepala produksi untuk persetujuan.
- Divisi produksi menghubungi *supplier* melalui telepon dengan memberikan jenis bahan baku dan jumlah bahan baku yang dibeli.
- Divisi produksi menerima nota pembelian dan faktur dari *supplier*
- Divisi produksi memberikan nota pembelian dan faktur ke kepala produksi
- Kepala produksi melakukan pembayaran ke *supplier*

5) SOP Penerimaan Bahan Baku

Proses penerimaan bahan baku dari *supplier* dilakukan dengan cara:

- Divisi produksi mendapatkan informasi jika barang akan datang
- Divisi produksi menyiapkan lokasi penempatan barang yang akan masuk. Pastikan tempat penerimaan bahan baku dalam kondisi bersih
- Divisi produksi menyiapkan dokumen *checklist* spesifikasi bahan baku yang akan masuk. Meliputi: detail nama barang, kode barang, jumlah, volume dan berat.
- Divisi produksi menerima bahan baku dan *supplier* menempatkan barang sesuai dengan tempat yang telah disediakan
- Divisi produksi melakukan pengecekan bahan baku yang akan diterima sesuai dengan *checklist* dan memeriksa dokumen pengiriman.
- Divisi produksi dan *supplier* melakukan proses pembuatan dokumen serah terima barang, jika tidak sesuai maka bahan baku tidak bisa diterima. Dokumen serah terima barang meliputi: nama pengirim bahan baku, waktu penerimaan barang, no

surat jalan/PO, detail barang yang diterima (nama barang, kode barang, jumlah), petugas yang menerima barang.

- Divisi produksi mengarsipkan semua dokumen penerimaan barang dan memberikan ke kepala produksi

6) SOP Pengawasan dan penilaian kinerja

Proses pengawasan dan penilaian kinerja dilakukan dengan cara:

- Direktur melakukan pengawasan perusahaan keseluruhan
- Kepala divisi membuat laporan divisi
- Kepala divisi mengirimkan laporan divisi masing-masing ke wakil direktur
- Wakil direktur menerima laporan setiap divisi
- Wakil direktur mengirim laporan setiap divisi ke direktur
- Direktur menerima dan mengecek laporan perusahaan (seluruh divisi) yang diterima dari wakil direktur
- Wakil direktur dan direktur menilai kinerja karyawan

d. *Job Description* dan Spesifikasi Jabatan

Jobdesc dan spesifikasi jabatan yang dibuat disusun berdasarkan proses bisnis yang ada di perusahaan dan disesuaikan dengan SOP. Penyusunan *jobdesc* diawali dengan membuat proses bisnis, kemudian membuat SOP yang disesuaikan dengan proses bisnis lalu menyusun *jobdesc* dan spesifikasi jabatan. Didalam penyusunannya, dilakukan perincian *jobdesc* setiap jabatan karena untuk *jobdesc* yang eksisting masih belum rinci dan hal tersebut dapat membuat beberapa *jobdesc* tidak jelas siapa yang menjalankannya. Berikut ini merupakan *jobdesc* dan spesifikasi jabatan setelah perbaikan :

Tabel 3.1 *Jobdesc* dan Spesifikasi Jabatan

No	Jabatan	<i>Job Description</i>	<i>Job Spesification</i>
1	Direktur	<ul style="list-style-type: none"> • Melakukan pengawasan perusahaan keseluruhan • Menerima dan ngecek laporan perusahaan (seluruh divisi) 	<ul style="list-style-type: none"> • Minimal S1 • Diutamakan jurusan yang berhubungan dengan manajemen • Minimal memiliki pengalaman memimpin 2 tahun • Tidak ada maksimal umur • Pria/wanita • Jujur, mampu memimpin, bertanggung jawab, bisa kerja sama dan berintegritas
2	Wakil Direktur	<ul style="list-style-type: none"> • Menilai kinerja karyawan • Menerima laporan setiap divisi • Mengirim laporan setiap divisi ke direktur 	<ul style="list-style-type: none"> • Minimal S1 • Diutamakan jurusan yang berhubungan dengan manajemen • Minimal memiliki pengalaman memimpin 2 tahun • Pria/wanita • Tidak ada maksimal umur • Jujur, mampu memimpin, bertanggung jawab, bisa kerja sama dan berintegritas
3	Kepala	<ul style="list-style-type: none"> • Mengawasi dan menontrol 	<ul style="list-style-type: none"> • Minimal SMA/SMK sederajat

	Produksi	<ul style="list-style-type: none"> divisi produksi Membuat laporan divisi 	<ul style="list-style-type: none"> Semua jurusan Pengalaman minimal 1 tahun
--	----------	---	---

Tabel 3.1 Jobdesc dan Spesifikasi Jabatan (Lanjutan)

No	Jabatan	Job Description	Job Specification
		<ul style="list-style-type: none"> produksi dan mengirim ke wakil direktur Menerima dan menyetujui pembelian bahan baku Menerima faktur pembelian dan melakukan pembayaran ke <i>supplier</i> 	<ul style="list-style-type: none"> Sehat jasmani rohani Pria/wanita Minimal 24 tahun Mampu memimpin, bertanggung jawab dan paham hal-hal yang berkaitan dengan produksi
4	Divisi Desain	<ul style="list-style-type: none"> Menerima desain produk Melakukan desain produk Mengirim desain produk ke divisi produksi 	<ul style="list-style-type: none"> Minimal SMA/SMK sederajat Diutamakan jurusan berhubungan dengan desain Dapat menggunakan software desain Sehat jasmani rohani Pria/wanita Bertanggung jawab, disiplin dan jujur
5	Divisi Packing	<ul style="list-style-type: none"> Menerima produk jadi dari divisi produksi Melakukan pengecekan kesesuaian pesanan dengan produk yang akan di <i>packing</i> Melakukan pengemasan pada produk Menempelkan informasi produk alamat <i>customer</i> Mengirim produk ke ekspedisi Melakukan konfirmasi ke <i>customer</i> 	<ul style="list-style-type: none"> Minimal lulusan SMA/SMK sederajat Sehat jasmani rohani Pria/wanita Rapi, bertanggung jawab, disiplin dan jujur
6	Divisi Produksi	<ul style="list-style-type: none"> Menerima desain produk Menerima jumlah produksi Memesan bahan baku Menerima bahan baku dari <i>supplier</i> Melakukan proses produksi (penggambaran pola, pemotongan, jahit lipat, finishing produk dan quality control) Mengirim produk jadi ke divisi <i>packing</i> Melakukan pengecekan jumlah bahan baku pada gudang 	<ul style="list-style-type: none"> Minimal lulusan SMA/SMK sederajat Sehat jasmani rohani Pria/wanita Dapat mengoperasikan mesin produksi Teliti, disiplin, jujur, bertanggung jawab dan berkomitmen

		<ul style="list-style-type: none"> • Mencatat bahan baku yang hampir habis • Melaporkan permintan 	
--	--	---	--

Tabel 3.1 Jobdesc dan Spesifikasi Jabatan (Lanjutan)

No	Jabatan	Job Description	Job Spesification
		<p>pembelian bahan baku ke kepala produksi</p> <ul style="list-style-type: none"> • Menghubungi <i>supplier</i> • Menerima nota pembelian dari <i>supplier</i> • Memberikan nota pembelian kepada kepala produksi • Menyiapkan lokasi penempatan barang masuk dari <i>supplier</i> • Menyiapkan dokumen ceklist • Melakukan pengecekan bahan baku dan membuat doumen proses serah terima barang • Mengarsipkan semua dokumen penerimaan barang <p>Menerima bahan baku</p>	
7	Kepala Marketing	<ul style="list-style-type: none"> • Menerima laporan dari kepala cabang • Mengirimkan laporan ke wakil direktur • Menerima laporan pemesanan • 	<ul style="list-style-type: none"> • Minimal lulusan SMA/SMK sederajat • Semua jurusan • Pengalaman minimal 1 tahun • Sehat jasmani rohani • Pria/wanita • Minimal 24 tahun • Mampu memimpin, bertanggung jawab dan paham hal-hal berkaitan dengan marketing
8	Divisi Marketing	<ul style="list-style-type: none"> • Menerima order dari <i>customer</i> • Mengirim desain produk ke divisi desain • Membuat laporan pemesanan • Mengirimkan laporan pemesanan ke kepala marketing dan divisi produksi 	<ul style="list-style-type: none"> • Minimal lulusan SMA/SMK sederajat • Sehat jasmani rohani • Pria/wanita • Paham hal-hal berkaitan dengan marketing • Teliti, disiplin, jujur, bertanggung jawab dn berkomitmen
9	Kepala Cabang	<ul style="list-style-type: none"> • Membuat laporan setiap cabang • Mengirimkan laporan ke kepala marketing 	<ul style="list-style-type: none"> • Minimal lulusan SMA/SMK sederajat • Sehat jasmani rohani • Pria/wanita • Mampu memimpin, teliti, disiplin, jujur, bertanggung

			jawab dn berkomitmen
--	--	--	----------------------

Berdasarkan *job description* di atas, dapat diketahui bahwa terdapat *overlap* kewenangan atau kekosongan pelaksana yaitu pada direktur dan wakil direktur. Dimana direktur memiliki *job description* melakukan pengawasan dan menilai kinerja para karyawan. Sehingga dengan adanya hal tersebut, pembagian kewenangan menjadi tidak jelas dan bisa menyebabkan hasil kinerja dari pengawasan dan penilaian kinerja karyawan menjadi kurang maksimal.

4. Simpulan

Analisis jabatan di UMKM ABC yang telah dilakukan penulis memberikan beberapa usulan untuk UMKM, diantaranya adalah perbaikan proses bisnis dengan penambahan proses pemesanan dari *customer* ke divisi marketing. Selain itu adalah usulan SOP UMKM yaitu SOP pemesanan produk, proses produksi, pengiriman produk, pemesanan bahan baku, penerimaan bahan baku, dan pengawasan dan penilaian kinerja. Selanjutnya juga diberikan usulan *Job description* dan *Job Specification* pada tiap poin-poinnya sesuai dengan jabatan dari struktur organisasi sehingga dapat selaras dengan SOP yang ada di UMKM. Usulan ini dilakukan untuk membantu menetapkan standar-standar tugas, fungsi dan juga pekerjaan dari tiap pekerjanya, agar pekerja dapat bekerja dengan lebih efektif serta meningkatkan produktivitas. Dari *Job description* yang telah dibuat, terdapat *overlap* kewenangan antara direktur dan wakil direktur terkait dengan melakukan pengawasan dan penilaian kinerja karyawan.

Daftar Pustaka

- Andrean, V.L (2016) Perancangan Job Analysis Divisi Produksi Pada Perusahaan CV. Jafas. Jurnal Manajemen dan Start-Up Bisnis Volume 1, Nomor 4.
- Astuti, W. (2018). Implementasi Analisis Jabatan Dalam Penempatan Pegawai Di Bagian Kepegawaian Sekretariat DPRD Kabupaten Bandung. Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi), 2(3), 178-207.
- Khotimah, A. H. (2017). Penyusunan struktur organisasi, deskripsi jabatan dan spesifikasi jabatan restaurant rumah makan cibiuk depok. Jurnal Psikologi, 8(2).
- Pujangkoro, S. A. (2004). Analisis jabatan (job analysis). Universitas Sumatera Utara: Teknik Industri.
- Purnamasari, L. M. (2020). Proses Analisis Jabatan Nu Care-Lazisnu Kota Bandung. Jurnal TEDC, 14(3), 284-290.
- Tanumihardjo, S. (2013). Pengaruh analisis jabatan terhadap kinerja pegawai (studi pada Sekretariat Daerah Pemerintah Kabupaten Malang) (Doctoral dissertation, Brawijaya University).