

**Manajemen Strategi Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai di Bidang  
Manajerial pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia  
Provinsi Jawa Timur**

**SKRIPSI**

Diajukan untuk Melengkapi Tugas Akademik dan  
Memenuhi Syarat Pencapaian Gelar Sarjana Strata-1  
Program Studi Administrasi Negara



Oleh:  
**MUHAMMAD HADI WAHYU**  
**NBI. 1111800125**

**PROGRAM STUDI ADMINISTRASI NEGARA  
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
UNIVERSITAS 17 AGUSTUS 1945 SURABAYA  
2022**



**Manajemen Strategi Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai di Bidang  
Manajerial pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia  
Provinsi Jawa Timur**

**SKRIPSI**

Diajukan untuk Melengkapi Tugas Akademik dan  
Memenuhi Syarat Pencapaian Gelar Sarjana Strata-1  
Program Studi Administrasi Negara



Oleh:  
**MUHAMMAD HADI WAHYU**  
**NBI. 1111800125**

**PROGRAM STUDI ADMINISTRASI NEGARA  
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
UNIVERSITAS 17 AGUSTUS 1945 SURABAYA  
2022**

## **HALAMAN PERSEMBAHAN**

Dengan segala puji syukur kepada Allah Swt yang telah memberikan rahmat dan berkat-Nya kepada penulis, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik. Dengan bangga, penulis memepersembahkan skripsi ini kepada orangtua saya tercinta, Ayah Hidayat dan Almarhumah Ibu Sumiati yang tak pernah berhenti memberikan doa serta dukungan untuk saya. Tidak lupa saya persembahkan skripsi ini pada kampus yang saya banggakan, Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya.

## **RIWAYAT HIDUP**

### **BIODATA DIRI**

Nama : Muhammad Hadi Wahyu  
Jenis Kelamin : Laki-laki  
Program Studi : Ilmu Administrasi Negara  
NBI : 1111800125  
Tempat, Tanggal Lahir : Pasuruan, 1 April 2000  
Alamat Tempat Tinggal : Jl. Udang 700D Sangeng, Bedomungal, Bangil, Kab.  
Pasuruan  
Nomor Handphone : 0822-5709-8333  
E-mail : [m.hadiwahyu@gmail.com](mailto:m.hadiwahyu@gmail.com)

### **RIWAYAT PENDIDIKAN**

SD Negeri Kalirejo Bangil : 2006-2012  
SMP Negeri 1 Bangil : 2012-2015  
SMA Negeri 1 Bangil : 2015-2018  
Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya : 2018-Sekarang

### **TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI**

### **TANDA PENGESAHAN SKRIPSI**

### **SURAT PERNYATAAN ORISINALITAS**

### **LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI**

## TANDA PENGESAHAN SKRIPSI

Dipertahankan didepan Sidang Dewan Penguji Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya, dan diterima untuk memenuhi syarat guna memperoleh Gelar Sarjana pada tanggal:

Dewan Penguji:

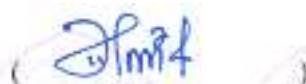
1. Drs. M. Kendry Widiyanto, M.Si



2. Kusnan, S.AP., M.KP



3. Dida Rahmadanik, S.AP., M.AP



Mengesahkan  
Dekan FISIP Untag Surabaya



**Dr. Dra. Ayu Maduwinarti, M.P**  
**NPP. 20120870103**

**TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI**

**Nama : Muhammad Hadi Wahyu**

**NBI : 1111800125**

**Judul : Manajemen Strategi Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawaiidi Bidang Manajerial pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Jawa Timur**

**Surabaya, 22 Desember 2022**

**Mengetahui:  
Dekan Fakultas Ilmu Sosial  
Dan Ilmu Politik  
Universitas 17 Agustus 1945  
Surabaya**

**Disetujui Oleh  
Dosen Pembimbing 1**



**Dr. Dra. Avun Maduwinarti, M.P.**

**NPP.20120870103**



**Drs. M. Kendry Widianto, M.Si**

**NPP : 20110870101**

## SURAT PERNYATAAN ORISINALITAS

Yang bertanda tangan dibawah ini.

Nama : Muhammad Hadi Wahyu

NBI : 1111800125

Program Studi : Administrasi Negara

Judul Skripsi : Manajemen Strategi Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai di Bidang Manajerial pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia provinsi Jawa Timur

Menyatakan bahwa:

1. Skripsi yang saya buat adalah benar-benar karya ilmiah saya sendiri dan atas bimbingan dari dosen pembimbing, bukan hasil plagiat dari karya ilmiah orang lain yang telah dipublikasikan dan/atau karya ilmiah orang lain yang digunakan untuk memperoleh gelar akademik tertentu.
2. Jika saya mengambil, mengutip dan menulis sebagian dari karya ilmiah orang lain tersebut akan mencantumkan sumber dan mencantumkan dalam Daftar Pustaka.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sungguh-sungguh dan atas kesadaran yang sesadar-sadarnya. Apabila ternyata di dalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia skripsi ini digugurkan dan gelar akademik yang saya peroleh (S1) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (Undang-undang Nomor 20 tahun 2003, pasal 25 ayat 2 dan Pasal 70

Surabaya, 5 Desember 2022



Muhammad Hadi Wahyu





**LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI  
KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

---

Sebagai sivitas akademik Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Muhammad Hadi Wahyu  
NBI : 1111800125  
Fakultas : Ilmu Sosial dan Politik  
Program Studi : Administrasi Negara  
Jenis Karya : Skripsi

Demi perkembangan ilmu pengetahuan, saya menyetujui untuk memberikan kepada Badan Perpustakaan Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya **Hak Bebas Royalti Noneksklusif (Nonexclusive Royalty-Free Right)**, atas karya saya yang berjudul:

“Manajemen Strategi Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai di Bidang Manajerial pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Jawa Timur”

Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif (**Nonexclusive Royalty-Free Right**), Badan Perpustakaan Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya berhak menyimpan, mengalihkan media atau memformatkan, mengolah dalam bentuk pangkalan data (database), merawat, mempublikasikan karya ilmiah saya selama tetap tercantum nama saya sebagai penulis.

Dibuat di : Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya  
Pada Tanggal :

Yang Menyatakan,

  
Muhammad Hadi Wahyu

## SUMMARY

Muhammad Hadi Wahyu 2022. *Strategic Management in Improving Employee Performance in the Managerial Field at the Human Resources Development Agency, East Java province*. Drs. M. Kendry Widiyanto, M.Si

---

Public organizations in Indonesia have actually experienced a lot of system changes since the old order, the new order until the current reform era which focuses more on good governance as a management system within it, but the performance of employees who are assessed by the public is bad, so it is necessary to implement a long-term management of employee performance improvement. Therefore strategic management exists as a form of planning an overall approach to employee performance related to the implementation of ideas, planning and access to an activity within a certain period of time. As stated in the opinion (Robbins, 2006:260-261) in Improving employee performance there are components in it, namely: 1) Quality of Work; 2) Quantity; 3) Timing; 4) Effectiveness; 5) Independence. This research is a descriptive research with a qualitative approach with 2 (two) research focuses, namely: 1) How is the BPSDM strategic management in an effort to improve employee performance; 2) What are the obstacles experienced by the East Java Provincial Human Resources Development Agency in an effort to improve employee performance in the Managerial Field of BPSDM East Java province. Data obtained through observation, interviews, documentation. Data analysis techniques were carried out by data reduction, data presentation, and drawing conclusions developed by Miles and Hubermas. Determining the strategy for improving the performance of government officials in Bolaang Mongondow Regency after the relocation of the capital city of researchers used ASOCA analysis (ability, strength, opportunities, culture, and agility). The results of the study show that improving the performance of employees in the Managerial Sector at BPSDM East Java has not been carried out optimally and is still an obstacle in improving employee performance so that continuous improvements are needed to make it more optimal. This is because there are deficiencies in the two components of the data collection technique that uses ASOCA namely 1) Culture (*budya*) performance which is difficult to merge due to differences in the origin of employees as well as differences in work culture; 2) Agility (intelligence) related to the weakness of Managerial Sector employees in the use of information technology.

**Keywords: Public Organization, Strategic Management, ASOCA, Increasing Employee Performance**

## RINGKASAN

Muhammad Hadi Wahyu 2022. **Manajemen Strategi Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai di Bidang Manajerial pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia provinsi Jawa Timur. Drs. M. Kendry Widiyanto, M.Si**

---

Organisasi publik di Indonesia sejatinya telah mengalami banyak sekali perubahan sistem semenjak orde lama, orde baru hingga di era reformasi sekarang ini yang lebih menitik beratkan pada *Good Governance* sebagai suatu sistem manajemen di dalamnya, namun kinerja pegawai yang dinilai oleh masyarakat buruk, maka perlu dijalankan suatu manajemen yang berjangka panjang terhadap perbaikan kinerja pegawai. Oleh karena itu manajemen strategi hadir sebagai bentuk perencanaan pendekatan secara keseluruhan kepada kinerja pegawai yang berkaitan dengan pelaksanaan gagasan, perencanaan dan akses sebuah aktivitas dalam kurun waktu tertentu. Sebagaimana tertuang dalam pendapat (Robbins, 2006:260-261) dalam Meningkatkan Kinerja pegawai terdapat komponen didalamnya yaitu: 1) Kualitas Kerja; 2) Kuantitas; 3) Ketetapan Waktu; 4) Efektivitas; 5) Kemandirian. Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif dengan 2 (dua) fokus penelitian yaitu: 1) Bagaimana manajemen strategi BPSDM dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai; 2) Apa saja hambatan yang dialami Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Jawa Timur dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai pada Bidang Manajerial BPSDM provinsi Jawa Timur. Data diperoleh melalui observasi, wawancara, dokumentasi. Teknik analisis data dilakukan dengan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan yang dikembangkan oleh Miles dan Huberman. Penentuan Strategi peningkatan kinerja aparatur pemerintah Kabupaten Bolaang Mongondow pasca pemindahan ibu kota peneliti menggunakan analisis ASOCA (*ability, strength, opportunities, culture, dan agility*). Hasil penelitian menunjukkan bahwa peningkatan kinerja pegawai Bidang Manajerial pada BPSDM Jawa Timur belum terlaksana secara optimal dan masih menjadi hambatan dalam meningkatkan kinerja pegawai sehingga perlu penyempurnaan secara berkelanjutan agar lebih optimal. Hal ini dikarenakan terdapat kekurangan dari dua komponen Teknik pengumpulan data yang menggunakan ASOCA yakni 1) *Culture* (budaya) kinerja yang sulit untuk dileburkan karena perbedaan asal daerah pegawai sekaligus perbedaan budaya kerja; 2) *Agility* (kecerdasan) terkait dengan lemahnya pegawai Bidang Manajerial terhadap pemanfaatan teknologi Informasi.

**Kata Kunci: Organisasi Publik, Manajemen Strategi, ASOCA, Peningkatan Kinerja Pegawai**

## KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadiran Allah swt, yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya sehingga data menyelesaikan skripsi yang berjudul “Manajemen Strategi Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai di Bidang Manajerial pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia provinsi Jawa Timur”. Skripsi ini merupakan tugas akhir sebagai salah satu syarat untuk mendapatkan gelar sarjana Administrasi Publik pada Prodi Ilmu Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas 17 Agustus Surabaya.

Penulis menyadari bahwa penyusunan skripsi ini tidak akan terwujud tanpa adanya bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak. Pada kesempatan kali ini penulis mengucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada berbagai pihak, khususnya kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Mulyanto Nugroho, MM, CMA. CPA selaku Rektor Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya.
2. Ibu Dr. Dra. Ayun Maduwinarti, MP selaku dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya
3. Dosen pembimbing Bapak Drs. M. Kendry Widiyanto, M.Si selaku Dosen Pembimbing I (satu)
4. Ibu Anggraeny Puspaningtyas, S.AP., M.AP selaku Dosen Pembimbing II (Dua)
5. Bapak Drs. M. Kendry Widiyanto, M.Si selaku dosen wali yang telah membantu saya dalam mengikuti dan menyelesaikan mata kuliah pada program studi Administrasi Publik
6. Bapak dan Ibu Dosen Program Studi Administrasi Publik Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya yang telah memberikan bimbingan dan ilmu yang bermanfaat.
7. Seluruh jajaran dan staf Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Jawa Timur yang telah membantu dan mempermudah dalam pengambilan data pada skripsi ini.
8. Orang tua Penulis, Bapak Kasdi dan Ibu Risnawati yang setia dan tidak ada henti-hentinya meberikan doa serta semangat bagi penulis selama penyusunan skripsi ini.
9. Keluarga besar saya telah banyak memberi dukungan, semangat, dan doa.
10. Serta teman-teman dan sahabat saya selama dikampus yaitu, Bagus Fatkhul Alam, Farhan Ferdianto, Cita Marsha Valentiana, Anisa Rakhmania Putri Sabilah, Elis Setyowati, Moch Ravli Rizaldi, Virda Mega Pratiwi, Ervin Dewantar. Serta Teman-teman jurusan Adminitrasi Publik Angkatan 2018 yang tidak sebutkan satu-persatu yang telah memberikan semangat, doa serta motivasi kepada penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.

## DAFTAR ISI

COVER .....	i
HALAMAN PERSEMBAHAN.....	ii
RIWAYAT HIDUP.....	iii
HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI.....	iv
HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI.....	v
PERNYATAAN ORISINALITAS.....	vi
RINGKAKASAN.....	ix
SUMMARY.....	viii
KATA PENGANTAR.....	x
DAFTAR ISI .....	xi
DAFTAR TABEL .....	xiii
DAFTAR GAMBAR.....	xiv
<b>BAB I PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	10
1.3 Tujuan Penelitian.....	10
1.4 Manfaat Penelitian.....	10
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA .....</b>	<b>11</b>
2.1 Penelitian Terdahulu.....	12
2.2 Landasan Teori.....	16
2.3 Kerangka Konseptual.....	22
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>23</b>
3.1 Jenis Penelitian .....	23
3.2 Fokus Penelitian.....	23
3.3 Lokasi Penelitian .....	24
3.4 Pengumpulan Data.....	25
3.5 Metode Analisis .....	26
<b>BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>29</b>
4.1 Hasil Penelitian.....	29
4.1.1 Meningkatkan Kinerja Pegawai ASN di BPSDM Jawa Timur.....	32
4.1.2 Manajemen Strategi BPSDM dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai.....	38
4.1.3 Metode Analisis ASOCA ( <i>Ability, Strenght, Opportunities, Culture dan Agility</i> ).....	42

4.1.4 Faktor Penghambat Peningkatan Kinerja Pada Bidang Manajerial.....	48
4.2 Pembahasan.....	49
4.2.1 Analisis Peningkatan Kinerja Pegawai.....	49
4.2.2 Faktor Penghambat.....	52
<b>BAB V PENUTUP.....</b>	<b>53</b>
5.1 Kesimpulan.....	53
5.2 Saran.....	54
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>55</b>
<b>LAMPIRAN.....</b>	<b>58</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	Penelitian Terdahulu .....	12
Tabel 4.1	Jumlah Pegawai BPSDM .....	30
Tabel 4.2	Pendidikan dan Jabatan BPSDM .....	30
Tabel 4.3	Golongan dan Pangkat BPSDM.....	31
Tabel 4.4	Analisis ASOCA .....	44
Tabel 4.5	Matriks ASOC .....	46
Tabel 4.6	Capaian Kinerja Seluruh Struktur Bidang.....	47
Tabel 4.7	Laporan Kinerja Bidang Pengembangan dan Kompetensi Manajerial...48	

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Bagan Konsep.....	22
Gambar 3.1 Komponen dalam Analisis Data .....	27
Gambar 4.1 Capaian Kinerja Pegawai Manajerial .....	31
Gambar 4.2 Matriks analisis ASOCA .....	43