

**MANAJEMEN STRATEGI DALAM MEININGKATKAN KINERJA
PEGAWAI BIDANG MANAJERIAL PADA BADAN
PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA
PROVINSI JAWA TIMUR**

Muhammad Hadi Wahyu

Program Studi Administrasi Publik,
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik,
Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya,
m.hadiwahyu@gmail.com;

M. Kendry Widiyanto Program Studi

Administrasi Publik, Fakultas Ilmu
Sosial dan Ilmu Politik, Universitas 17
Agustus 1945 Surabaya,
khanronggo@gmail.com;

Anggraeny Puspaningtyas Program

Studi Administrasi Publik, Fakultas
Ilmu Sosial dan Ilmu Politik,
Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya,
anggraenypuspa@untag-sby.ac.id;

ABSTRAK

Reformasi organisasi publik hingga saat ini belum memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja pegawai pada organisasi publik, masalah manajemen sumber daya manusia masih terus terulang. Oleh karena itu manajemen strategi hadir, sebagaimana tertuang dalam pendapat (Robbins, 2006:260-261) dalam Meningkatkan Kinerja pegawai (Kualitas Kerja, Kuantitas, Ketetapan Waktu, Efektivitas dan Kemandirian). Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif 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 Hubermas. analisis ASOCA (ability, strength, opportunities, culture, dan agility). Hasil penelitian menunjukan bahwa peningkatan kinerja pegawai Bidang Mnajerial pada BPSDM Jawa Timur belum terlaksana secara optimal dan masih menjadi hambatan dalam meningkatkan kinerja pegawai. Hal ini dapat dibuktikan karena Culture (budya) kinerja yang sulit untuk dileburkan karena perbedaan asal daerah pegawai sekaligus perbedaan budaya kerja dan Agility (kecerdasan) terkait dengan lemahnya pegawai Bidang Manajerial terhadap pemanfaatan teknologi Informasi.

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

ABSTRACT

Public organization reforms so far have not had a significant impact on the performance of employees in public organizations, the problem of human resource management is still recurring. Therefore strategic management is present, as stated in the opinion (Robbins, 2006:260-261) in Improving Employee Performance (Quality of Work, Quantity, Timeliness, Effectiveness and Independence). This research is a qualitative descriptive study with 2 (two) research focuses, namely: 1) How is the strategic management of BPSDM 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. ASOCA analysis (ability, strength, opportunities, culture, and agility). The results of the study show that the increase in 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. This can be proven because the performance Culture (*budya*) is difficult to merge due to differences in the origin of employees as well as differences in work culture and Agility (intelligence) related to the weakness of Managerial Field employees in the use of Information technology.

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

A. PENDAHULUAN

Organisasi ialah tempat atau di mana pihak-pihak bertemu, saling berinteraksi, berbagi visi misinya yang satu tuju, serta bekerja sama dalam tercapainya tujuan organisasi. Organisasi yakni sebuah kesatuan sosial yang terkordinasikan secara sadar, tersusun atas dua orang ataupun lebih, berjalan relatif berkelanjutan guna tercapainya tujuan bersama tertentu (Robbins, 2001:4). Organisasi publik memiliki tingkatan disemua sektor mulai dari tingkat pusat hingga organisasi tingkat daerah, hal ini guna menjangkau seluruh elemen masyarakat yang tersebar dari pusat negeri hingga pelosok daerah, dalam sistem pemerintahan Indonesia, pemekaran merupakan akhir dari ujung tombak pemerintah daerah karena berhubungan langsung dengan publik.

Tercapainya Good Governance bisa diupayakan dengan mereformasi birokrasi. Hal tersebut mempunyai kaitan terhadap kebutuhan sistem informasi guna mengembangkan lembaga pemerintahan. Upaya nyata pendayagunaan teknologi digital yakni dimulainya penerapan electronic government. World Bank memandang bahwasannya konsepsi tersebut

bernuansa tentang bagaimana organisasi publik berupaya mempergunakan seperangkat komputer yang bisa dijadikan alat berkomunikasi antara pemerintah dengan masyarakat, pihak swasta, maupun pihak lainnya yang berkaitan pada pemerintahan agar menjadi peningkat kinerja aparatur sipil negara dengan signifikan, yang bertujuan agar layanan yang diberikan menjadi semakin prima (Indrajit, 2002:2).

Akan tetapi, melalui adanya aparatur administrasi bisa semakin memudahkan guna menjadi pengontrol atau pemantau perilaku masyarakat supaya semakin teratur. Melalui sumber daya pelaksanaannya yang mempunyai kualitas (perencanaan, pelaksanaan, serta evaluator layanan masyarakat) pencapaian tujuan organisasi tentu bisa semakin dipermudah. Kinerja lembaga publik bisa berdampak ataupun membawa pengaruhnya terhadap mutu pemberian layanan.

Kinerja pegawai seringkali menjadi sebuah masalah di dalam organisasi publik maupun organisasi sektor privat, kinerja pegawai yang menjadi sebuah masalah terjadi pada peningkatan Sumber Daya Manusia yang kurang maksimal. Kinerja pegawai merupakan suatu pilar di dalam sebuah organisasi dikarenakan tiap-tiap organisasi tidak bisa berkembang ke depan oleh satu dua pihak saja, melainkan hasil atas usaha bersama seluruh bagian organisasinya (Abbas dan Yaqoob, (2009: 269).

Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Jawa Timur juga berupaya dalam melakukan peningkatan Kinerja Pegawai, Pada dasarnya BPSDM Prov Jatim telah menjalankan fungsinya dengan baik, fungsi baik yang dimaksud sebagaimana yang tertuang Peraturan Gubernur Jawa Timur No. 113 tahun 2018, menyatakan bahwasannya Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Jawa Timur mempunyai tugas membantu gubernur untuk melaksanakan fungsi penunjang urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan Pemerintah Provinsi di bidang Pendidikan dan pelatihan dan/atau pengembangan Apratur Sipil Negara (ASN). Namun meskipun BPSDM telah menjalankan fungsinya dengan baik terdapat beberapa kekurangan yang membuat BPSDM mengalami kesulitan yakni pada masa awal pandemi yang dimana program pelatihan dan pendidikan biasa tergelar secara offline atau tatap muka harus berganti menjadi pelatihan secara daring atau Online. selain itu banyaknya pegawai yang tidak paham mengenai teknologi pembelajaran jarak jauh juga sangat minim. Masalah yang ada di balik akreditasi yang baik saya yakini belum benar-benar sempurna.

Hal itu menunjukkan bahwa meskipun BPSDM mampu menjalankan fungsinya dengan baik dan bahkan mendapat akreditasi yang baik dari lembaga sertifikasi, tetap saja BPSDM membutuhkan strategi baru dalam menghadapi perkembangan jaman yang pragmatis dan kondisi sosial yang berubah sangat cepat. Dengan demikian maksud atas dilakukannya penelitian ini, guna mengetahui segala potensi yang ada dalam pembentukan strategi baru terhadap/untuk peningkatan kinerja pegawai dalam menghadapi suatu situasi yang tidak akan terduga Badan maupun organisasi pemerintah tidak boleh merasa nyaman dengan gelar akreditasi yang baik melainkan harus selalu berinovasi dan mencari strategi yang baru untuk meningkatkan kualitas dan

kinerja pegawai agar siap dengan segala sesuatu yang tak menentu dimasa yang akan datang. Pada penelitian kali ini peneliti ingin mengetahui dan mengadakan penelitian secara lebih lanjut terkait uapaya yang telah dilakukan Oleh Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Jawa Timur dan apa saja hambatan yang dialami oleh BPSDM yang merupakan suatu OPD yang berfungsi menjalankan program Pendidikan dan pelatihan yang secara terus menerus dengan perkembangan jaman yang berubah dan pola hidup masyarakat yang semakin pragmatis. Oleh karena itu penelitian ini memiliki Judul “Manajemen Strategi Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai di Bidang Manajerial pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Jawa Timur”

B. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan adalah jenis penelitian kualitatif dengan menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan Kualitatif. Dalam penelitian kualitatif instrumen penelitian adalah peneliti sendiri. Instrument penelitian tidak bersifat eksternal atau objektif, akan tetapi internal dan subjektif yaitu peneliti itu sendiri tanpa menggunakan tes, angket maupun eksperimen, degan 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. Penelitian ini dilakukan di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Jawa Timur (BPSDM). Adapun waktu penelitian yang dilaksanakan pada semester ganjil 2021/2022. Data diperoleh melalui obervasi, wawancara, dokumentasi. Teknik analisis data dilakukan dengan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan yang dikembangkan oleh Miles dan Hubermas. Penentuan Strategi peningkatan kinerja aparatur pemerintah Kabupaten Bolaang Mongondow pasca pemindahan ibu kota peneliti menggunakan analisis ASOCA (ability, strength, opportunities, culture, dan agility).

C. HASIL DAN PEMBAHASAN

Bidang Manajerial Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Jawa Timur dalam meningkatkan kinerja pegawai. sebagai mana halaman berikut ini:

Tabel Matriks ASOCA

	Ability (Kemampuan)	Strength (Kekuatan)	Agility (Kecerdasan)
Faktor Internal	<p>a. Kemampuan Menyusun aturan dan materi pelatihan kepemimpinan ASN yang sesuai dengan kondisi saat ini .</p> <p>b. Anggaran dari pemerintah Provinsi dan bantuan dari stackholder berupa keuangan, potensi sumber daya serta sarana dan prasarana Negara yang tersedia.</p>	<p>a. Reformasi Birokrasi menjadi bagian perbaikan program pelatihan sejak 1980 hingga sekarang sehingga pada Badan Manajerial mampu menciptakan ASN yang Profesional.</p> <p>b. Konsep ASN berakhlak dari Kementrian PAN RB berorientasi pada pelayanan yang akuntabel, kompeten, harmonis, loyal, adaptif, dan kolaboratif.</p>	<p>a. Pengalaman sebagai ASN yang bergerak pada birokrasi memberikan kemampuan intelektual pada Bidang Manajerial sehingga mampu beinovasi pada jenis dan tipe pelatihan kepada ASN.</p> <p>b. Produktivitas dalam bekerja dengan pengalaman dan tingkat Pendidikan mampu menjalankan tupoksi, sesuai dengan rencana kinerja bidang manajerial.</p>
Faktor Eksternal	<p>Peluang (Opportunity)</p> <p>a. Peran intelektual dan kecerdasan ASN mampu menciptakan materi dan pelatihan yang mendorong terciptanya ASN yang profesionalisme.</p> <p>b. Kolaborasi dan kerjasama anantara Institusi publik dan swasta baik dari dalam maupun luar negeri untuk meningkatkan kualitas ASN melalui program lanjutan Pendidikan.</p>	<p>Budaya (Culture)</p> <p>a. Adanya reformasi birokrasi yang melahirkan konsep AKHLAK, yang berpengaruh positif pada perubahan budaya, kualitas dan kinerja ASN. Serta dalam konsep AKHLAK.</p> <p>b. Kondisi plural mendorong terciptanya integritas dan toleransi antar masyarakat serta ASN.</p>	<p>a. Meningkatnya kualitas intelektual ASN melalui program pendidikan lanjutan dan latar belakang ASN dapat mendorong terciptanya imovasi pada jenis dan tipe pelatihan ASN.</p> <p>b. Produktivitas dan pemahan ASN semakin meningkat dalam menjalankan TUPOKSI dan konsep AKHLAK seiring dengan adanya kemampuan intelektual dan pendidikan lanjutan untuk ASN.</p>

Opportunity (O) (PELUANG)	Strategi yang menggunakan kemampuan untuk memanfaatkan peluang (AbO)	Strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang (SO)	Strategi yang menggunakan kecerdasan untuk memanfaatkan peluang (AgO)
<p>a. Peran intelektual dan kecerdasan ASN mampu menciptakan materi dan pelatihan yang mendorong terciptanya ASN yang profesionalisme.</p> <p>b. Kolaborasi dan kerjasama anantara Institusi publik dan swasta baik dari dalam maupun luar negeri untuk meningkatkan kualitas ASN melalui program lanjutan Pendidikan.</p>	<p>a.Memanfaatkan kemampuan intelektual dan kompetensi individu ASN untuk berkolaborasi dengan PAN RB dalam menyusun materi pelatihan.</p> <p>b.Memaksimalkan fungsi manajemen dalam mengelola anggaran, bantuan dan sarana prasarana yang diterima dari pusat maupun stackholder untuk meningkatkan kinerja ASN.</p> <p>c.Memanfaatkan hasil dari program Pendidikan lanjutan ASN sebagai menggali dan membangun potensi sumber daya yang nantinya dapat meningkatkan kualitas dalam menciptakan materi dan pelatihan yang berdampak positif bagi ASN lainnya.</p>	<p>a.Memaksimalkan reformasi birokrasi untuk menciptakan dan meningkatkan profesionalisme dan ASN yang kompeten.</p> <p>b.Mengkolaborasi antara TUPOKSI internal dengan konsep yang diciptakan oleh PAN RB dalam meningkatkan pelayanan dan kinerja ASN.</p> <p>c.Memanfaatkan peran program lanjutan Pendidikan ASN untuk meningkatkan dan mengembangkan nilai-nilai profesionalisme dan nasionalisme</p>	<p>a.Menggunakan potensi kecerdasan untuk meningkatkan hubungan antar internal dalam meningkatkan kinerja dan menyusun materi pelatihan.</p> <p>b.Memaksimalkan intelektual dan latar belakang Pendidikan untuk mendorong produktivitas kinerja dalam menjalankan tupoksi dan konsep AKHLAK.</p> <p>c.Membangun relasi dengan pihak institusi publik maupun swasta untuk meningkatkan kualitas dan mendorong terciptanya inovasi baru</p>

CULTURE (C) (BUDAYA)	Strategi yang menggunakan kemampuan untuk memanfaatkan budaya (AbC)	Strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan budaya (SC)	Strategi yang menggunakan Kecerdasan untuk memanfaatkan budaya (AgC)
<p>a. Perubahan konsep pelayanan yang didorong oleh kementerian PAN RB untuk memberikan pelayanan sesuai dengan konsep AKHLAK</p> <p>b. Kondisi plural mendorong terciptanya integritas dan toleransi antar masyarakat serta ASN.</p>	<p>a. Mengefektifkan pembuatan materi dan pelatihan kepemimpinan ASN sesuai dengan perubahan kondisi politik, sosial, dan individu. Serta menjadikan konsep AKHLAK sebagai bagian dari pembuatan materi dan pelatihan kepemimpinan.</p> <p>b. Memaksimalkan fungsi manajemen untuk mendorong terciptanya integritas dan pluralnise serta toleransi antar ASN.</p>	<p>a. Meningkatkan profesionalisme dalam menyelesaikan tugas pokok dan fungsi serta konsep AKHLAK.</p> <p>b. Mendorong meningkatnya integritas ASN melalui nilai-nilai pluralnisme dan konsep AKHLAK</p>	<p>a. Memaksimalkan kecerdasan ASN untuk menciptakan kinerja pelayanan yang berorientasi pada profesionalisme dan konsep AKHLAK.</p> <p>b. Memanfaatkan intelektual dan latar belakang Pendidikan individu untuk mengatasi masalah perubahan yang terjadi baik di lingkungan internal maupun eksternal.</p>

Sumber: *Data Olahan Peneliti*

Peningkatan Kinerja Pegawai:

- a. Kualitas Kinerja, peningkatan kualitas kinerja yang dirasakan oleh pegawai BPSDM Bidang Manajerial dari penerapan terkait keterbukaan dan transparansi yang lebih memudahkan mereka dalam pengambilan keputusan dan kualitas kinerja juga ikut bertambah terhadap kinerja masing-masing.
- b. Kuantitas Kinerja, Dengan Teknik pengumpulan data ASOCA dapat dilihat dari kuantitas kerja pada pegawai juga telah bertambah karena jumlah pekerjaan yang telah diselesaikan juga akan berpengaruh terhadap laporan capaian yang berada pada Sakip dan SKP sebagai bentuk kuantitas kinerja pegawai.
- c. Ketetapan waktu, Peningkatan ketetapan kinerja setelah di lakukan analisis menggunakan ASOCA terbukti memberi dampak terhadap ketetapan waktu pegawai. hal ini dapat dilihat dari nilai SKP pegawai yang bertambah.
- d. Efektivitas, Efektivitas setelah dilakukan Analisis data ASOCA adalah bisa dirasakan melalui digitalisasi yang dilakukan pada BPSDM Jawa Timur dimana baik pada Tata usaha dan Bidang Manajerial keduanya memanfaatkan sarana teknologi digital sebagai perangkat untuk menompang efektivitas

kinerja mereka. Efektivitas, Efektivitas setelah diadakan Teknik Analisis ASOCA bisa dirasakan melalui digitalisasi yang dilakukan pada BPSDM Jawa Timur dimana baik pada Tata usaha dan Bidang Manajerial keduanya memanfaatkan sarana teknologi digital sebagai perangkat untuk menompang efektivitas kinerja mereka.

- e. Kemandirian, setelah dilakukan analisis menggunakan Teknik pada bidang BPSDM telah meningkatkan kemandirian. Hal ini dapat dilihat dari peningkatan untuk semakin mandiri dan tidak bergantung pada orang lain dan tidak perlu diawasi seteiap saat adalah sebagai bukti bahwa seorang pegawai telah menerapkan kemandirian.

Faktor Penghambat

Adapun faktor penghambat Bidang Manajerial BPSDM Jawa Timur dalam meningkatkan kinerja pegawai:

1. Pertama terkait dengan masalah pribadi yang dialami oleh pegawai bidang manajerial yang kurang fokus terhadap pekerjaan karena terdapat masalah dirumah selain itutingginya kelas jabatan yang tidak sesuai dengan kemampuan individu pegawai juga menjadi bahan evaluasi bidang manjerial yang tentu akan manjadi penghambat kinerja bidang manajerial.
2. Kurangnya sumber daya manusia yang memahami teknologi salah satu yang paling krusial adalah permasalahan yang dihadapi masing-masing staff dibidang.

D. PENUTUP

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah diuraikan, dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Hasil penelitian menunjukan bahwa peningkatan kinerja pegawai Bidang Mnajerial pada BPSDM Jawa Timur belum terlaksana secara optimal dan masih menjadi hambatan dalam meningkatkan kinerja pegawai. Hal ini dapat dibuktikan karena Culture (budya) kinerja yang sulit untuk dileburkan karena perbedaan asal daerah pegawai sekaligus perbedaan budaya kerja dan Agility (kecerdasan) terkait dengan lemahnya pegawai Bidang Manajerial terhadap pemanfaatan teknologi Informasi.
2. Adapun Faktor Penghambat yang perlu dilakukan perbaikan diantaranya yaitu:
 - 1) ASN yang memiliki permasalahan pribadi yang berasal dari rumah yang dapat mempengaruhi kinerja.
 - 2) Adanya pegawai yang kurang menguasai teknologi sehingga dapat mempengaruhi kinerja mereka, sehingga ada penyesuaain jabatan atau kemampuan.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang disimpulkan diatas, terdapat beberapa saran:

1. Peningkatan kinerja pegawai diharapkan dioptimalkan tidak hanya pada pelatihan secara intelektual saja, tetapi juga dioptimalkan pada pelatihan teknologi sehingga dapat meningkatkan kinerja ASN.

2. Membentuk badan konseling internal hal tersebut ditinjau dengan adanya beberapa ASN yang masih membawa ego serta permasalahan dari rumah ke tempat kerja atau kantor, sehingga memperngaruhi kinerja ataupun pelayanan.

DAFTAR PUSTAKA

- Ayas, D. R., & Sinaga, K. (2019). Analisis Strategi Pengembangan Sumber Daya Aparatur Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai DiBadan Kepegawaian Serdang Bedagai. *Jurnal Publik Reform UDHAR MEDAN*, 40 – 51.
- Apriansyah, M. R. (2018). Strategi Peningkatan Kualitas Kinerja Aparatur Sipil Negara Dinas Perhubungan Kabupaten Batanghari Tahun. *Fisip Umy*.
- Berlian Firdaus Chynka Respati Gogani. (2019). Hubungan Antara Sistem Informasi Dengan Peningkatan Kinerja Pegawai. In *Thesis*. Universitas Brawijaya.
- Mukhyi, M. A. (2004). *Dimensi Manajemen Strategi*.