

PENINGKATAN KINERJA LAYANAN ORGANISASI PUBLIK MELALUI PENERAPAN MANAJEMEN STRATEGIK

Setijabudi*

budi_setijo@yahoo.co.id

ABSTRACT

Implementation of strategic management in public organizations will be different from a private company in general due to differences in the characteristics of both organizations. Public sector organizations do not emphasize the goals of the organization in search for income but rather on a quality service. Public services must receive serious attention by local governments, since public services directly or indirectly will affect the quality of public welfare. Local governments with high-performing public service that will allow increased public access to various services provided by local governments. Organization's success in implementing its strategy cannot be separated from the role of subordinates and employees. Understanding and uniting willpower of members of public organization to promote the organization and to improve public service is the basis of a successful capital management strategy of the public organization.

Keywords: *Strategic management, improvement of public service, performance of non-public organization*

*Kasi Pemeriksaan KPP Pratama Surabaya dan Dosen LB Universitas Widya Kartika Surabaya

PENDAHULUAN

Dalam era penerapan tata kelola organisasi yang berkualitas, suatu organisasi publik yang bersifat *non profit oriented* dituntut untuk meningkatkan kualitas pelayanan dan kinerja. Pencapaian kualitas layanan serta peningkatan kinerja organisasi mengarah pada pencapaian *good governance*. Organisasi publik juga memerlukan pengelolaan dan manajemen yang baik agar mencapai kualitas layanan. Keberhasilan layanan organisasi publik diukur melalui efektivitas dan efisiensi dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Untuk itu organisasi publik harus menetapkan indikator-indikator dan target pengukuran kinerja yang berorientasi kepada masyarakat.

Menurut Mulyadi (2001) manajemen merupakan serangkaian proses yang terdiri atas perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pelaksanaan (*actuating*), pengawasan (*controlling*) dan penganggaran (*budgeting*). Setiap organisasi harus menjalankan setiap tahapan manajemen untuk mencapai tujuan. Seringkali suatu organisasi mengalami kesulitan untuk mencapai tujuan karena kurangnya kemampuan mememanajementi organisasi dengan baik, sehingga banyak organisasi yang kurang mampu menerapkan manajemen strategik layaknya di perusahaan non publik atau privat. Pada perusahaan privat, manajemen strategik merupakan upaya untuk merumuskan visi, misi dan strateji yang akan digunakan untuk mencapai tujuan. Kemampuan menerapkan manajemen strategik yang diterapkan perusahaan ternyata dapat membawa perusahaan mampu mencapai tujuan yang diinginkan. Hal tersebut mendasari organisasi publik mulai menerapkan manajemen strategik di seluruh aspek kegiatannya.

Manajemen strategik merupakan serangkaian proses manajerial untuk membentuk visi, misi, strategi, penyusunan tujuan, penciptaan strategi mewujudkan dan melaksanakan strategi dan kemudian sepanjang waktu melakukan penyesuaian dan koreksi terhadap visi, tujuan strategi dan pelaksanaan tersebut. Agar manajemen strategik dapat diterapkan dengan baik, seluruh komponen organisasi harus dilibatkan baik dari pimpinan puncak maupun para bawahan. Tanggung jawab pelaksanaan manajemen strategik berada di tangan pimpinan puncak untuk menerapkan proses manajemen dengan sebaik-baiknya. Pelaksanaan manajemen strategik di organisasi publik tentunya berbeda dengan perusahaan privat pada umumnya dikarenakan perbedaan karakteristik kedua organisasi tersebut. Organisasi sektor publik tidak menekankan tujuan organisasi pada pencarian laba tetapi lebih pada pelayanan yang berkualitas. Penilaian kualitas layanan harus memenuhi ukuran 3E yaitu ekonomis, efektif dan efisien dan mengutamakan penerapan analisis *Strength, Weakness, Opportunity* dan *Threat* (SWOT). Penerapan manajemen strategik dapat dilakukan pada organisasi publik pemerintahan maupun non pemerintahan dengan menyesuaikan karakteristik organisasi yang bersangkutan.

Berdasarkan uraian tersebut di atas, maka penulis mengajukan penelitian studi literatur dengan judul “Peningkatan Kinerja Layanan Organisasi Publik Melalui Penerapan Manajemen Strategik”. Tulisan ini bertujuan untuk memberikan pemahaman bagaimana upaya peningkatan kinerja layanan organisasi publik melalui penerapan manajemen strategik agar tercipta kualitas layanan yang baik kepada masyarakat.

KAJIAN PUSTAKA

Manajemen

Manajemen merupakan proses yang berawal dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, penganggaran dan pengevaluasian. Berikut ini penjabaran proses manajemen adalah sebagai berikut:

a. Perencanaan (*Planning*)

Suatu organisasi dapat terdiri atas dua orang atau lebih yang bekerja sama dengan cara yang efektif dan efisien untuk mencapai tujuan. Perencanaan sebagai salah satu fungsi manajemen mempunyai beberapa tahap sebagai berikut: (1) Pemilihan dan penetapan tujuan organisasi dan penentuan strategi, langkah, kebijaksanaan, program, proyek, metode dan standar yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan. (2) Pemilihan sejumlah kegiatan untuk diterapkan sebagai keputusan tentang apa yang harus dilakukan, kapan dan bagaimana akan dilakukan serta siapa yang akan melaksanakannya. (3) Penetapan secara sistematis pengetahuan tepat guna untuk mengontrol dan mengarahkan kecenderungan perubahan menuju kepada tujuan yang telah ditetapkan. (4) Kegiatan persiapan yang dilakukan melalui perumusan dan penetapan keputusan, yang berisi langkah – langkah penyelesaian suatu masalah atau pelaksanaan suatu pekerjaan yang terarah pada pencapaian tujuan tertentu.

b. Pengorganisasian (*Organizing*)

Merupakan sistem kerjasama sekelompok orang, yang dilakukan dengan pembidangan dan pembagian seluruh pekerjaan atau tugas dengan membentuk sejumlah satuan atau unit kerja, yang menghimpun pekerjaan sejenis dalam satuan kerja. Kemudian dilanjutkan dengan menetapkan wewenang dan tanggungjawab masing – masing diikuti dengan mengatur hubungan kerja baik secara vertikal maupun horizontal sesuai garis tugas dan wewenang.

c. Pelaksanaan (*Actuating*)

Pelaksanaan atau penggerakan dilakukan organisasi setelah sebuah organisasi memiliki perencanaan dan melakukan pengorganisasian dengan memiliki

struktur organisasi termasuk tersedianya karyawan sebagai pelaksana sesuai dengan kebutuhan unit atau satuan kerja yang dibentuk.

d. Penganggaran (*Budgeting*)

Merupakan salah satu fungsi manajemen yang sangat penting peranannya. Karena fungsi ini berkaitan dengan penerimaan, pengeluaran, penyimpanan, penggunaan dan pertanggungjawaban kegiatan tata laksana keuangan. Kegiatan fungsi anggaran dalam organisasi sektor publik menekankan pada pertanggungjawaban dan penggunaan sejumlah dana secara efektif dan efisien. Hal ini disebabkan karena dana yang dikelola tersebut merupakan dana masyarakat yang dipercayakan kepada organisasi sektor publik.

e. Pengawasan (*Control*)

Pengawasan atau kontrol harus selalu dilaksanakan pada organisasi sektor publik. Fungsi ini dilakukan oleh manajer sektor publik terhadap pekerjaan yang dilakukan dalam satuan atau unit kerjanya. Pengawasan terdiri dari proses mengukur (*measurement*) dan menilai (*evaluation*) tingkat efektivitas kerja personil dan tingkat efisiensi penggunaan sarana kerja dalam memberikan kontribusi pada pencapaian tujuan organisasi.

Strategi

Strategi sebagai kerangka kerja (*frame work*), teknik dan rencana yang bersifat spesifik atau khusus (Rohm, 2010). Mardiasmo (2000) menyebutkan kompetensi inti sebagai suatu hal yang penting. Strategi merupakan tindakan yang bersifat incremental dan terus menerus, serta dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh para pelanggan di masa depan. Strategi dimulai dari apa yang dapat terjadi dan bukan dimulai dengan apa yang terjadi. Terjadinya kecepatan inovasi pasar yang baru dan perubahan pola konsumen memerlukan kompetensi inti (*core competencies*). Perusahaan perlu mencari kompetensi inti di dalam bisnis yang dilakukan.

Manajemen Strategik Organisasi Publik

Organisasi publik mempunyai karakteristik yang berbeda dari organisasi privat. Berikut ini beberapa karakteristik menurut Anthony dan Young dalam Salusu (2003) penekanan organisasi sektor publik dapat diklasifikasikan ke dalam 7 hal yaitu: 1) Tidak bermotif mencari keuntungan, 2) Adanya pertimbangan khusus dalam pembebanan pajak, 3) Ada kecenderungan berorientasi semata mata pada pelayanan, 4) Banyak menghadapi kendala yang besar pada tujuan dan strategi, 5) Kurang banyak menggantungkan diri pada kliennya untuk mendapatkan bantuan keuangan, 6) Dominasi profesional, 7) Pengaruh politik biasanya memainkan peranan yang sangat penting.

Penelitian Roberts dan Menker dalam Salusu (2003) menguji tentang manajemen strategik pada pemerintah pusat di Amerika Serikat, hasilnya menunjukkan selain pendekatan yang sudah ada yaitu pendekatan direktif dan pendekatan adaptif adanya pendekatan baru dalam manajemen sektor publik yaitu pendekatan generatif. Pendekatan direktif merupakan pendekatan yang bersifat dari atas ke bawah (*top-down*) dan lebih sedikit melibatkan anggota dalam organisasi sektor publik. Pendekatan adaptif lebih menekankan pada kebersamaan dalam organisasi dalam menetapkan tujuan pelaksanaan dan evaluasi. Sedangkan pendekatan generatif menekankan pada pentingnya seorang pemimpin (*leader*) dalam melakukan fungsi penetapan tujuan, pelaksanaan dan evaluasi dengan tidak mengesampingkan anggota lain dalam organisasi sektor publik.

Analisis SWOT

Analisis SWOT merupakan salah satu alat dalam manajemen strategik untuk menentukan kekuatan (*strength*), kelemahan (*weakness*), kesempatan (*opportunity*) dan ancaman (*threat*) dalam organisasi. Analisis SWOT penting dalam penyusunan strategi organisasi agar dapat mencapai tujuan dengan efektif dan efisien. Walaupun analisis SWOT dianggap sebagai suatu hal yang penting namun kadang kala manajer menghadapi masalah dalam analisis ini. Masalah–masalah penentuan analisis SWOT menurut Bawono (2007) tersebut adalah :

- a. *The Missing link Problem*, masalah ini timbul karena hilangnya unsur keterkaitan, yaitu gagalnya menghubungkan evaluasi terhadap faktor internal dan evaluasi terhadap faktor eksternal. Kegagalan tersebut akan berimbas pada lahirnya suatu keputusan yang salah yang mungkin saja untuk menghasilkannya sudah memakan biaya yang besar.
- b. *The Blue Sky Problem*, masalah ini identik dengan langit biru dimana langit yang biru selalu membawa kegembiraan karena cuaca yang cerah. Hal ini menyebabkan pengambil keputusan kadang terlalu cepat dalam menetapkan sesuatu keputusan tanpa mempertimbangkan ketidakcocokan antara faktor internal dan faktor eksternal sehingga meremehkan kelemahan organisasi yang ada dan membesar besarkan kekuatan dalam organisasi.
- c. *The Silver Lining Problem*, masalah yang berkaitan dengan timbulnya suatu harapan dalam kondisi yang kurang menggembirakan. Hal ini timbul karena pengambil keputusan mengharapkan sesuatu dalam kondisi yang tidak menguntungkan. Masalah akan timbul apabila pengambil keputusan meremehkan pengaruh dari ancaman lingkungan tersebut.
- d. *The all Things To All People Problem*, suatu falsafah yang dimana pengambil keputusan cenderung untuk memusatkan perhatian pada kelemahan organisasinya. Sehingga banyak waktu yang dihabiskan hanya untuk memeriksa kelemahan yang ada dalam organisasi tanpa melihat kekuatan yang ada dalam organisasi tersebut.
- e. *The Putting The Cart Before The Horse problem*, Mereka memulai untuk menetapkan strategi dan rencana tindak lanjut sebelum menguraikan secara jelas terhadap pilihan strateginya.

Manajemen Strategik Organisasi Publik Pemerintahan

Pelayanan publik harus mendapatkan perhatian yang serius oleh pemerintah daerah. Pelayanan publik secara langsung ataupun tidak langsung akan berpengaruh pada kualitas kesejahteraan masyarakat. Pemerintah daerah dengan pelayanan publik yang berkinerja tinggi akan memungkinkan peningkatan akses masyarakat terhadap berbagai pelayanan yang diberikan oleh pemerintah daerah. Demikian pula, pelayanan yang berkualitas akan dapat mendorong lancarnya roda perekonomian di pusat dan daerah, sehingga akan meningkatkan kesejahteraan masyarakat di daerah tersebut.

Konsekuensi bagi pemerintah daerah dalam kaitan dengan pelayanan ini, adalah peningkatan kinerja lembaga pelayanan publik di daerah. Lembaga pelayanan publik yang berkinerja tinggi ini mutlak harus ada, sebagai *critical success factor* bagi terwujudnya masyarakat daerah yang sejahtera. Dengan demikian, jika pemerintah daerah menghendaki kesejahteraan yang lebih baik pada masyarakatnya, maka kinerja lembaga pelayanan publik mereka harus ditingkatkan. Dalam kondisi yang berbeda, ketidakhadiran kinerja tinggi pada lembaga pelayanan publik di daerah akan berdampak negatif bagi kesejahteraan masyarakat di daerah tersebut.

Lembaga pelayanan publik di daerah menjalankan peran dan fungsinya untuk mewujudkan masyarakat daerah yang sejahtera. Dalam kondisi demikian,

maka kegagalan dalam pemberian pelayanan yang berkualitas akan lebih mungkin terjadi daripada keberhasilan untuk memberikan pelayanan yang memuaskan publik. Praktek penyampaian pelayanan publik oleh lembaga pelayanan publik di daerah sekarang ini masih banyak menerima berbagai kritik tentang kualitas pelayanan tersebut, khususnya kualitas pelayanan yang bersifat administratif.

Manajemen strategik, secara sederhana dapat didefinisikan sebagai proses untuk membangun dan melaksanakan rencana untuk mencapai tujuan jangka panjang dengan memperhitungkan variabel-variabel internal dan faktor-faktor eksternal (Kaplan, 1996). Berdasarkan definisi ini, dapat ditarik beberapa pemahaman tentang manajemen strategik. Pertama, manajemen strategik adalah suatu proses, yang di dalamnya terdapat beberapa unsur yang membentuk siklus berkesinambungan. Dalam manajemen strategik, hasil dari suatu unsur akan menjadi input atau memberi *feedback* bagi unsur yang lain. Kedua, proses menghasilkan suatu rencana (*plan*) atau dengan kata lain dalam manajemen strategik terdapat proses perencanaan. Ketiga, manajemen strategik juga meliputi unsur pelaksanaan dan monitoring dari rencana yang sudah disusun. Keempat, Dalam manajemen strategik terdapat tujuan jangka panjang yang akan dicapai melalui perencanaan dan pelaksanaan rencana tersebut, dan kelima, dalam manajemen strategik, lingkungan internal dan eksternal menjadi pertimbangan utama dalam perumusan rencana dan pelaksanaan rencana.

Manajemen strategik mencakup unsur-unsur utama yang meliputi: perumusan tujuan jangka panjang, analisis lingkungan, penyusunan rencana, pelaksanaan rencana, dan monitoring rencana. Berikut ini beberapa hal yang harus diperhatikan dalam manajemen strategik yaitu:

a. Perumusan tujuan jangka panjang.

Pada tahap ini organisasi merumuskan visi, gambaran organisasi yang akan diwujudkan di masa depan atau mencerminkan kemana organisasi akan dibawa. Selain itu, organisasi juga menetapkan misi dan sasaran-sasaran yang akan dicapai organisasi baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang.

b. Analisis lingkungan

Analisis ini dilakukan agar organisasi memperoleh informasi yang memadai tentang kondisi lingkungan eksternal dan sumberdaya internalnya. Dengan analisis ini selanjutnya organisasi dapat memanfaatkan peluang dan tantangan yang berasal dari luar serta kekuatan dan kelemahan internal untuk pencapaian tujuan organisasi.

c. Penyusunan rencana

Untuk menetapkan strateji, organisasi perlu menyusun prioritas dari sejumlah isu-isu strategik yang akan dituju dan kemudian menetapkan hasil (*result*) sebagai patokan kinerja organisasi. Hasil-hasil tersebut selanjutnya digunakan sebagai dasar penyusunan strateji atau rencana aksi.

d. Pelaksanaan rencana

Strateji yang telah ditetapkan kemudian dilaksanakan. Dalam tahap ini, organisasi harus didukung oleh sumber daya dan komitmen yang tinggi agar kapasitas organisasi memadai untuk mewujudkan sasaran yang telah ditetapkan.

e. Monitoring

Melalui monitoring ini, organisasi dapat mengevaluasi kinerja dan membuat penyesuaian berdasarkan pengalaman dan perubahan kondisi lingkungan.

Bagi lembaga pelayanan publik di daerah, penerapan manajemen strategik dimulai dengan mengadopsi konsep manajemen strategik yang sudah dikembangkan oleh sektor private tersebut dan tidak perlu membangun bentuk manajemen strategik yang baru. Manajemen strategik untuk lembaga pelayanan publik di daerah tetap mencakup kelima unsur tersebut di atas, sehingga lembaga

pelayanan publik di daerah kemudian harus memiliki visi, misi, tujuan dan strategi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Evaluasi terhadap kinerja pencapaian tujuan juga dilakukan, agar dapat diperoleh *feed back* dalam proses manajemen strategik, sehingga tujuan peningkatan kualitas pelayanan publik dapat diwujudkan.

PEMBAHASAN

Perumusan strategi pada organisasi publik bertujuan untuk menetapkan visi, misi dan tujuan organisasi. Perumusan strategi dapat dilakukan secara bertahap dengan menggunakan analisis eksternal dan analisis internal yang terdapat dalam lingkungan organisasi. Analisis eksternal terdiri dari analisis lingkungan makro dan mikro. Analisis lingkungan makro bertujuan mengidentifikasi peluang dan ancaman makro yang berdampak terhadap value yang dihasilkan organisasi kepada pelanggan. Obyek pengamatan dalam analisis ini adalah antara lain: kekuatan politik dan hukum, kekuatan ekonomi, kekuatan teknologi, kekuatan sosial, faktor demografi.

Analisis eksternal mikro diterapkan pada lingkungan yang lebih dekat dengan institusi yang bersangkutan. Dalam dunia perusahaan, lingkungan tersebut adalah industri di mana suatu perusahaan termasuk di dalamnya seperti: kekuatan tawar pemasok, ancaman pendatang baru, kekuatan tawar pembeli, ancaman produk atau jasa pengganti.

Analisis internal ditujukan untuk merumuskan kekuatan dan kelemahan perusahaan. Kekuatan suatu perusahaan antara lain: kompetensi yang unik, sumberdaya keuangan yang memadai, ketrampilan yang unggul, citra yang baik, keunggulan biaya, kemampuan inovasi tinggi. Sedangkan kelemahan perusahaan antara lain: tidak ada arah strategi yang jelas, posisi persaingan yang kurang baik, fasilitas yang rusak, kesenjangan kemampuan manajerial, lini produk yang sempit, citra yang kurang baik, dan sebagainya.

Strategi dapat dirumuskan di tingkat organisasi, lembaga atau departemen, maupun bagian fungsional. Pada saat penyusunan strategi, masing-masing unsur dalam suatu organisasi dapat mengajukan rancangan program dan rancangan anggaran untuk satu atau beberapa periode yang akan datang. Penyusunan anggaran bertujuan untuk menentukan kegiatan yang akan dilakukan sekaligus menentukan penggunaan sumber daya yang diperlukan dan dinotasikan dalam bentuk angka.

Setelah strategi disusun kemudian disetujui oleh dewan komite penyusun strategi serta disahkan oleh pimpinan puncak, tahap selanjutnya adalah pelaksanaan strategi sesuai dengan rencana yang ditetapkan semula. Pelaksanaan strategi harus dipantau untuk kemudian dikendalikan dan dievaluasi. Tahap evaluasi meliputi membandingkan kinerja pelaksanaan dengan rencana semula. Pemantauan meliputi kegiatan mengukur kinerja, membandingkan kinerja, melakukan tinjauan ulang, memberi penghargaan dan mengidentifikasi hasil yang dicapai, mempelajari pengalaman, menyesuaikan dan merevisi strategi, dan melakukan perbaikan.

Suatu organisasi dapat membangun strategi dimulai dari pernyataan apa yang harus dilakukan organisasi untuk mencapai keberhasilan. Strategi merupakan pengejawentahan dari misi dan hasil penilaian dasar-dasar organisasi. Strategi menyatakan langkah-langkah dan tindakan apa saja yang harus dilakukan oleh organisasi untuk mencapai misi organisasi yang sesuai dengan kekuatan dan kelemahan organisasi. Dalam suatu organisasi yang pertama kali dibentuk adalah tujuan strategi utama organisasi, misalnya tujuan utama dari suatu organisasi publik adalah peningkatan kualitas pendidikan dan kualitas layanan jasa bagi masyarakat. Setelah tujuan strategis utama dibentuk selanjutnya dibentuk tujuan-tujuan strategis yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan tersebut, misalnya

untuk mencapai peningkatan kualitas pendidikan maka tujuan-tujuan stratejis yang perlu dilakukan antara lain peningkatan kualitas pendidikan, menurunkan biaya pendidikan, dan lainnya. Dalam membentuk strateji, organisasi harus mempertimbangkan pendekatan apa saja yang bisa digunakan untuk menjalankan strateji tersebut, termasuk juga menganalisis apakah strateji tersebut bisa dijalankan, berapa banyak sumber daya yang dibutuhkan dan apakah strateji tersebut mendukung organisasi mencapai misinya.

Kesuksesan organisasi dalam menjalankan stratejinya tidak lepas dari peran serta bawahan dan para karyawan. Agar strateji dapat diimplementasikan dengan baik oleh para bawahan, maka perlu dilakukan sosialisasi visi, misi, strateji dan tujuan perusahaan serta kebijakan perusahaan. Pemahaman dan kesatuan tekad untuk memajukan organisasi serta mencapai peningkatan layanan merupakan modal dasar suksesnya manajemen strateji organisasi. Sebaik apapun strateji yang diterapkan oleh organisasi harus dapat diikuti oleh seluruh komponen organisasi tersebut. Setelah didukung oleh seluruh komponen organisasi, langkah selanjutnya adalah mempersiapkan infrastruktur, sarana dan prasarana serta penggunaan teknologi informasi guna menunjang terlaksananya strateji.

Penerapan manajemen stratejik pada organisasi publik pemerintahan lebih kompleks dibandingkan dengan organisasi publik non pemerintahan. Hal ini disebabkan oleh kompleksitas tugas dan tanggungjawab organisasi pemerintah serta struktur organisasi yang berjenjang dari pemerintah pusat hingga pemerintah daerah. Namun sayangnya, masih sedikit organisasi pemerintah yang menerapkan manajemen stratejik. Oleh karena itu, untuk mencapai *good governance* seharusnya organisasi pemerintah sudah dapat menerapkan manajemen stratejik dengan baik. Kuatnya hukum yang mengikat organisasi pemerintah dalam menjalankan manajemen stratejik merupakan jaminan terciptanya tata kelola pemerintahan dan peningkatan kualitas layanan kepada masyarakat.

KESIMPULAN

Kualitas layanan organisasi publik merupakan dambaan dari seluruh masyarakat sebagai pihak yang mendapatkan layanan barang dan jasa yang dihasilkan oleh organisasi publik. Untuk menerapkan manajemen stratejik suatu organisasi harus dapat merumuskan visi, misi, tujuan dan strateji yang digunakan untuk mencapai tujuan tersebut. Penerapan strateji dalam organisasi memerlukan peran serta dan dukungan dari semua komponen organisasi baik dari pimpinan puncak sampai ke bawahan. Selain itu sebagai organisasi publik yang mempunyai pertanggungjawaban secara luas pada masyarakat perlu juga mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang berada dalam lingkungan organisasi, agar organisasi dapat merumuskan strateji yang akan dilakukan. Dengan penerapan strateji yang memadai diharapkan dapat meningkatkan kinerja dan layanan organisasi publik.

DAFTAR PUSTAKA

- Bawono, Icut Rangga, 2007, *Manajemen Stratejik Sektor Publik: Langkah Tepat Menuju Good Governance, Manajemen Pembangunan*” No. 58/II/Tahun XVI.
- Kaplan, Robert S and Norton, David P (1996), *Balanced Scorecard*, Jakarta, Erlangga.
- Mardiasmo, 2000, *Reformasi Pengelolaan Keuangan Publik Menuju Akuntabilitas Publik*, Makalah yang disampaikan dalam Kongres Ikatan Sarjana Ekonomi Indonesia (ISES), Makasar 21-23 April 2000 Hal 248-265.

- Mulyadi, 2001, *Balanced Scorecard, Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan Perusahaan*, Edisi ke-2, Cetakan ke-1, Salemba Empat, Jakarta.
- Rohm, Howard, 2010, *A Balancing Act: Developing and Using Balanced Scorecard*, available at <http://www.performance-measurement.net>., posted 25 Agustus.
- Salusu. J, 2003, *Pengambilan Keputusan Stratejik Untuk Organisasi Publik dan Organisasi Non Profit*, Rasindo, Jakarta.