

# MANAJEMEN STRATEGIK SEKTOR PUBLIK : LANGKAH TEPAT MENUJU *GOOD GOVERNANCE*

*Icuk Rangga Bawono*  
*Dosen Fakultas Ekonomi UNSOED Purwokerto*

## **ABSTRACT**

*This article discuss about strategic management in public sector organization to implement good governance. In the first part will describe the preface. The second part will explain about governance and good governance. In the third part will describe about strategic management. Strategic management in public sector organization will be described in the fourth part. The fifth part will discuss about the SWOT analysis as one tool of strategic management. The last part will discuss about the conclusion.*

**Keywords :** *Good Governance, Stratetegic Management*

## **Pendahuluan**

*Good governance* merupakan semboyan yang sedang gencar – gencarnya dipromosikan oleh pemerintah. Semboyan itu sekilas memang suatu hal yang sangat di dambakan oleh semua sektor baik publik maupun swasta mengingat efek domino yang dapat diwujudkan dari implementasi *good governance*. Efek domino yang dimaksud antara lain sebagai berikut

Pertama, implementasi *good governance* cenderung membawa efisiensi dan efektivitas dalam dunia usaha. Hal ini karena implementasi *good governance* yang baik dapat memotong kos tinggi (*high cost*) yang disebabkan adanya pungutan liar (pungli) yang dilakukan oleh oknum birokrasi pemerintah dan oknum aparat di lapangan. Hasil studi dari Pusat Studi Asia Pasifik Universitas Gadjah Mada bekerja sama dengan *United State Agency for International Development (USAID)* melakukan survei terhadap 100 perusahaan dari Jawa, Sumatra dan Bali. Dalam studi itu disebutkan, pelaku usaha mengungkapkan pendapat yang berbeda-beda mengenai pungli. Kebanyakan dari responden enggan untuk menjawab kuisisioner atau takut untuk menjawab kuisisioner yaitu sebanyak 41 %. Namun, diperkirakan, biaya pungli itu bisa mencapai 7,5 persen dari biaya ekspor. Penelitian itu kemudian mengasumsikan apabila nilai ekspor produk manufaktur sebesar Rp 4 juta per peti kemas, biaya pungli itu sendiri mencapai Rp

300.000 per peti kemas. Jika Indonesia mengekspor produk hingga mencapai 10 juta peti kemas per tahun, maka biaya pungli mencapai Rp 3 triliun. Penelitian itu juga menyebutkan bahwa pungli paling sering terjadi di jalan yaitu sebesar 48% dan terjadi di pelabuhan sebanyak 35%. Hal yang paling disayangkan lagi bahwa 24% responden menjawab bahwa pungli paling sering dilakukan oleh oknum polisi, 21% dilakukan oleh oknum bea cukai dan yang lebih mengejutkan bahwa aparat oknum pemerintah daerah (PEMDA) yang selama ini disebut – sebut sering mempersulit pengurusan hanya 3% dari responden yang menjawab mengenakan pungutan liar ini (Kompas 28 Juli 2004).

Kedua, implementasi *good governance* akan membawa birokrasi pemerintahan Indonesia ke dalam sistem birokrasi yang sehat dan bermutu. Menurut survei yang dilakukan oleh *Political and Economic Risk Consultancy (PERC)* terhadap para eksekutif bisnis asing, birokrasi Indonesia pada tahun 2000 memperoleh skor 8.0 dan tidak mengalami perbaikan dibandingkan tahun 1999, walaupun pencapaian ini masih lebih baik dibandingkan Negara lain seperti Cina, Vietnam dan India (Kompas 13 Maret 2000). Senada dengan survei yang dilakukan PERC, Booz – Allen & Hamilton juga melakukan survei terhadap indeks *good governance*, indeks korupsi dan indeks efisiensi peradilan. Hasilnya Indonesia menempati urutan paling belakang dari lima negara. Indeks *good governance* Indonesia mendapat skor 2,88 jauh dibawah Malaysia 7,72 apalagi bila dibandingkan dengan Singapura 8,93 ( Irwan, 2000).

Ketiga, implementasi *good governance* dalam sektor publik akan membawa dampak yang baik tidak hanya kepada pemerintah tetapi juga kepada masyarakat sebagai *stakeholder*. Pemerintah melalui departemen, badan usaha milik Negara (BUMN), Badan Usaha milik Daerah (BUMD) tidak hanya sebagai perusahaan dan abdi masyarakat yang hanya bermotifkan laba tetapi juga dapat memberikan pelayanan yang baik terhadap masyarakat. Pelayanan yang baik tersebut akan membawa kesejahteraan dan keadilan dalam kehidupan masyarakat Indonesia. Hal ini disebabkan karena masyarakat cukup mengeluarkan dana tertentu yang relatif terjangkau untuk *charge of services* yang dikenakan pemerintah kepada masyarakat. Semakin terjangkau biaya yang dikeluarkan oleh masyarakat maka relatif semakin banyak kebutuhan yang dapat terpenuhi dengan sejumlah dana tertentu. Selain itu dengan adanya kecepatan, ketepatan dan kepastian dalam pelayanan juga akan mengurangi kos yang harus dikeluarkan masyarakat untuk mendapatkan suatu pelayanan.

### ***Governance dan Good Governance***

*Governance dan good governance* banyak didefinisikan berbeda menurut para ahli, namun dari perbedaan definisi dan pengertian tersebut dapat ditarik benang merah yang dapat mengakomodasi semua pendapat para ahli tersebut. *Governance* dapat diartikan sebagai cara mengelola urusan – urusan publik (Mardiasmo, 2004:17).

Sedangkan menurut *World Bank governance* adalah “*the way state power is used in managing economic and social resources for development of society*“, dimana *world bank* lebih menekankan pada cara yang digunakan dalam mengelola sumber daya ekonomi dan sosial untuk kepentingan pembangunan masyarakat (Mardiasmo,2004:17).

Menurut *United Nation Development Program (UNDP)* mendefinisikan *governance* adalah “*the exercise of political, economic and administrative authority to manage a nation’s affair at all levels*“. Dari definisi UNDP tersebut *governance* memiliki tiga kaki (*three legs*), yaitu :

1. *Economic governance* meliputi proses pembuatan keputusan (*decision making processes*) yang memfasilitasi terhadap *equity, poverty* dan *quality of live*.
2. *Political governance* adalah proses keputusan untuk formulasi kebijakan.
3. *Administrative governance* adalah sistem implementasi proses kebijakan (Sedarmayanti, 2003:4).

Oleh karena itu institusi dari *governance* meliputi tiga domain, yaitu *state* (negara atau pemerintah), *private sector* (sektor swasta atau dunia usaha) dan *society* (masyarakat), yang saling berinteraksi dan menjalankan fungsinya masing – masing. *state* berfungsi menciptakan lingkungan politik dan hukum yang kondusif, *private sector* menciptakan pekerjaan dan pendapatan, sedangkan *society* berperan positif dalam interaksi sosial, ekonomi dan politik, termasuk mengajak kelompok dalam masyarakat untuk berpartisipasi dalam aktivitas ekonomi, sosial dan politik (Sedarmayanti, 2003:5).

## **Good Governance**

UNDP mendefinisikan *good governance* sebagai “*the exercise of political, economic and social resources for development of society*“ penekanan utama dari definisi diatas adalah pada aspek ekonomi, politik dan administratif dalam pengelolaan negara.

Pendapat ahli yang lain mengatakan *good* dalam *good governance* mengandung dua pengertian sebagai berikut. Pertama, nilai yang menjunjung tinggi keinginan atau kehendak rakyat, dan nilai yang dapat meningkatkan kemampuan rakyat dalam pencapaian tujuan (nasional), kemandirian, pembangunan berkelanjutan dan keadilan sosial. Kedua, aspek fungsional dari pemerintahan yang efektif dan efisien dalam

pelaksanaan tugasnya untuk mencapai tujuan tersebut. Berdasarkan pengertian ini, *good governance* berorientasi pada :

1. Orientasi ideal, Negara yang diarahkan pada pencapaian tujuan nasional. Orientasi ini bertitik tolak pada demokratisasi dalam kehidupan bernegara dengan elemen konstituennya seperti : *legitimacy* (apakah pemerintah) dipilih dan mendapat kepercayaan dari rakyat, *accountability* (akuntabilitas), *securing of human rights autonomy and devolution of power* dan *assurance of civilian control*.
2. Pemerintahan yang berfungsi secara ideal, yaitu secara efektif dan efisien dalam melakukan upaya mencapai tujuan nasional. Orientasi kedua ini tergantung pada sejauh mana pemerintah mempunyai kompetensi dan sejauh mana struktur serta mekanisme politik serta administratif berfungsi secara efektif dan efisien. (Sedarmayanti, 2003:6)

Menurut UNDP karakteristik pelaksanaan *good governance* meliputi (Mardiasmo,2004:18) :

1. *Participation*. Keterlibatan masyarakat dalam pembuatan keputusan baik secara langsung maupun tidak langsung melalui lembaga perwakilan yang dapat menyalurkan aspirasinya. Partisipasi tersebut dibangun atas dasar kebebasan berasosiasi dan berbicara serta partisipasi secara konstruktif.
2. *Rule of law*. Kerangka hukum yang adil dan dilaksanakan tanpa pandang bulu.
3. *Transparency*. Transparansi dibangun atas dasar kebebasan memperoleh informasi. Informasi yang berkaitan dengan kepentingan public secara langsung dapat diperoleh oleh mereka yang membutuhkan.
4. *Responsiveness*. Lembaga – lembaga publik harus cepat dan tanggap dalam melayani *stakeholders*.
5. *Consensus of orientation*. Berorientasi pada kepentingan masyarakat yang lebih luas.
6. *Equity*. Setiap masyarakat memiliki kesempatan yang sama untuk memperoleh kesejahteraan dan keadilan.
7. *Efficiency and effectiveness*. Pengelolaan sumber daya publik dilakukan secara berdaya guna (efisien) dan berhasil guna (efektif).
8. *Accountability*. Pertanggungjawaban kepada publik atas setiap aktivitas yang dilakukan
9. *Strategic vision*. Penyelenggara pemerintahan dan masyarakat harus memiliki visi jauh kedepan

Dari kesembilan karakteristik tersebut, paling tidak terdapat tiga hal yang dapat diperankan oleh akuntansi sektor publik yaitu penciptaan transparansi, akuntabilitas publik dan *value for money* (*economy, efficiency* dan *effectiveness*).

## **Manajemen Strategi**

Manajemen strategi terdiri atas dua suku kata yang dapat dipilah menjadi kata manajemen dan strategi.

Manajemen merupakan serangkaian proses yang terdiri atas perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pelaksanaan (*actuating*), pengawasan (*controlling*) dan penganggaran (*budgeting*) (Nawawi, 2003:52).

Unsur – unsur yang ada dalam manajemen tersebut apabila dijabarkan dalam penjelasan adalah sebagai berikut :

1. 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 pengertian 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.

2. Pengorganisasian (*Organizing*)

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

3. Pelaksanaan (*Actuating*)

Pelaksanaan atau penggerakan dilakukan organisasi setelah sebuah organisasi memiliki perencanaan dan melakukan pengorganisasian dengan memiliki struktur organisasi termasuk tersedianya personil sebagai pelaksana sesuai dengan kebutuhan unit atau satuan kerja yang dibentuk.

4. Penganggaran (*Budgeting*)

Merupakan salah satu fungsi manajemen yang sangat penting peranannya. Karena fungsi ini berkaitan tidak saja dengan penerimaan, pengeluaran, penyimpanan, penggunaan dan pertanggungjawaban namun lebih luas lagi berhubungan dengan kegiatan tatalaksana 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.

5. 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. Kontrol diartikan sebagai proses mengukur (*measurement*) dan menilai (*evaluation*) tingkat efektivitas kerja personil dan tingkat efisiensi penggunaan sarana kerja dalam memberikan kontribusi pada pencapaian tujuan organisasi.

Sedangkan kata yang kedua adalah strategi yang berasal dari bahasa Yunani *strategos* atau *strategeus* dengan kata jamak strategi. *Strategos* berarti jenderal, namun dalam Yunani kuno sering berarti perwira negara (*state officer*) dengan fungsi yang luas (Salusu 2003 :85 ). Pendapat yang lain mendefinisikan strategi sebagai kerangka kerja (*frame work*), teknik dan rencana yang bersifat spesifik atau khusus (Rabin et.al, 2000 : xv). Hamel dan Prahalad dalam Umar (2002) menyebutkan kompetensi inti sebagai suatu hal yang penting. Mereka mendefinisikan strategi menjadi :

Strategi merupakan tindakan yang bersifat *incremental* ( senantiasanya meningkat ) dan terus – menerus, serta dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh para pelanggan di masa depan. Dengan demikian, strategi hampir selalu 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.

Pengertian strategi kemudian berkembang dengan adanya pendapat John Von Neumann seorang ahli matematika dan Oskar Morgenstern seorang ahli ekonomi.

Mereka memasukkan istilah *games* dan adanya faktor yang sama dalam *games* yang sesungguhnya. Mereka pun mengakui bahwa teori *games* sesungguhnya adalah teori strategi (Mc Donald dalam Salusu 2003 : 87). Teori menyebutkan dua atribut utama yang harus senantiasa diingat yaitu ketrampilan dan kesempatan dimana keduanya merupakan kontribusi bagi setiap situasi stratejik. Situasi stratejik merupakan suatu interaksi antara dua orang atau lebih yang masing – masing mendasarkan tindakannya pada harapan tentang tindakan orang lain yang tidak dapat ia kontrol, dan hasilnya akan tergantung pada gerak – gerak perorangan dari masing – masing pemeran (Salusu 2003 : 87)

Apabila dijadikan satu kesatuan manajemen strategi merupakan pendekatan sistematis untuk memformulasikan, mewujudkan dan monitoring strategi (Toft dalam Rabin et.al 2000:1). Pendapat lain dikemukakan oleh Thompson (2003)

Manajemen strategi merujuk pada proses manajerial untuk membentuk visi strategi, penyusunan obyektif, penciptaan strategi mewujudkan dan melaksanakan strategi dan kemudian sepanjang waktu melakukan penyesuaian dan koreksi terhadap visi, obyektif strategi dan pelaksanaan tersebut.

Sedangkan Siagian (2004) mendefinisikan manajemen stratejik sebagai berikut :

Serangkaian keputusan dan tindakan mendasar yang dibuat oleh manajemen puncak dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran suatu organisasi dalam rangka pencapaian tujuan organisasi tersebut.

### **Manajemen Stratejik Sektor Publik**

Manajemen stratejik tidak hanya digunakan pada sektor swasta tetapi juga sudah diterapkan pada sektor publik. Penerapan manajemen stratejik pada kedua jenis institusi tersebut tidaklah jauh berbeda, hanya pada organisasi sektor publik tidak menekankan tujuan organisasi pada pencarian laba tetapi lebih pada pelayanan. 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. Seorang ahli bernama Koteen menambahkan satu hal lagi yaitu *less*

*responsiveness bureaucracy* dimana menurutnya birokrasi dalam organisasi sektor publik sangat lamban dan berbelit – belit. Sedangkan pada sektor swasta penekanan utamanya pada pencarian keuntungan atau laba dan tentunya kelangsungan hidup organisasi melalui strategi dan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Untuk membuktikan perlunya manajemen sektor publik dalam organisasi sektor publik banyak penelitian yang mengupas pentingnya manajemen stratejik pada sektor publik. Penelitian Roberts dan Menker dalam Rabin et.al mengupas mengenai manajemen stratejik pada pemerintah pusat di Amerika Serikat hasilnya mereka mengusulkan adanya pendekatan baru dalam manajemen sektor publik yaitu pendekatan generatif selain pendekatan yang sudah ada yaitu pendekatan direktif dan pendekatan adaptif. 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.

Penelitian lainnya adalah penelitian yang dilakukan oleh Kilimurray et al dalam rabin et al. Penelitian tersebut dilakukan untuk mengetahui perencanaan stratejik yang ada dalam dinas pertolongan anak di Amerika Serikat. Hasilnya pada dinas pertolongan anak menjalankan perencanaan stratejik berdasarkan peraturan perundangan yang berlaku di Amerika Serikat. Selain itu dinas pertolongan anak melakukan perencanaan stratejik dengan mengembangkan 5 hal utama yaitu: (1) Implementasi rencana, dimana hal ini merupakan dasar dari orientasi manajemen yang ditetapkan, pada implementasi rencana tujuan dan obyektif disusun untuk mengevaluasi kinerja dari kantor prtolongan anak. (2) Indikator kinerja, indikator kinerja sepakat untuk disusun dalam rangka menilai kesulitan dalam mengumpulkan data dan memprogram ulang sistem otomatisasi. (3) Reformasi kesejahteraan, dengan adanya peraturan mengenai reformasi kesejahteraan maka negara bagian sebagai partner harus melakukan perubahan terhadap perencanaan stratejik, pelaporan data, indikator kinerja dan pendanaan dari pemerintah pusat. (4) Kesepakatan kinerja, sebelum adanya implementasi Undang – undang mengenai kinerja setiap negara bagian sudah memiliki standard masing – masing mengenai kinerja organisasi sektor publik. Adanya Undang – undang tersebut merubah kesepakatan kinerja antara negara bagian dan pemerintah pusat. Hal itu dikembangkan dengan kesepakatan antara negara bagian dan pemerintah pusat dalam rangka menyeragamkan standar yang sudah ada sebelumnya. (5) Pemeriksaan (*Audit*), dimasa yang akan datang divisi audit akan

menekankan pada validitas data yang diberikan oleh negara bagian, karena pada masa sekarang kepatuhan Negara bagian hanya dibuktikan oleh statuta.

Penelitian berikutnya adalah penelitian terhadap manajemen stratejik yang dilakukan oleh kantor dinas pajak Amerika Serikat dibantu oleh kantor akuntan publik Pricewaterhouse Coopers dengan obyek penelitian pada kantor dinas pajak pemerintah pusat yang berlokasi di Washington D.C. Penelitian ini melihat tahapan manajemen stratejik dari awal yaitu dengan mengembangkan *multiyear budget* yaitu penganggaran yang dilakukan dalam waktu yang panjang dimana dalam proses ini belum terdapat visi, obyektif, tujuan dan pengukuran kinerja. Kemudian proses ini berubah menjadi secara perencanaan stratejik bisnis (*strategic business plan*) dimana sudah adanya visi dan misi organisasi namun masih meletakkan penganggaran diluar sistem sehingga sering program tidak dapat berjalan dengan baik karena adanya keterbatasan anggaran. Tahapan ini juga belum terdapat penilaian kinerja dan program dijalankan cenderung mengacu pada proses coba – coba (*trial and error*) sehingga banyak program yang tidak berjalan secara efektif dan efisien. Tahapan selanjutnya dikembangkan suatu proses yaitu perencanaan utama bisnis (*the business master plan*). Tahapan ini organisasi melakukan perubahan dengan lebih menekankan pada restrukturisasi organisasi, program sumber daya manusia, program operasional dan tidak melupakan modernisasi sistem. Namun kembali lagi penganggaran tidak mempunyai hubungan yang kuat dengan program yang akan dijalankan sehingga tidak adanya prioritas dalam program. Perubahan terakhir terhadap manajemen stratejik yang ada dalam kantor dinas pajak pemerintah pusat di Amerika Serikat yaitu dengan menerapkan perencanaan stratejik dan penganggaran. Pada tahapan ini anggaran lebih diintegrasikan dengan perencanaan stratejik sehingga lebih mempunyai hubungan yang erat dengan program yang disusun dan dijalankan. Pada akhirnya kantor dinas pajak pemerintah pusat Amerika Serikat mempunyai misi utama yaitu lebih berpatokan pada pelanggan (*customer driven*). Sedangkan 3 visinya yaitu: (1) Pelayanan terhadap setiap pembayar pajak, (2) Pelayanan terhadap semua pembayar pajak dan (3) Produktivitas yang dibangun melalui lingkungan kerja yang mempunyai kualitas tinggi.

Manajemen stratejik juga sudah diterapkan di Indonesia salah satunya adalah dalam bidang pendidikan. Nawawi (2003) dalam tulisannya Departemen Pendidikan Nasional sebagai organisasi pengelola melakukan proses manajemen stratejik yaitu dengan mengendalikan strategi dan dan pelaksanaan pendidikan nasional yang diwujudkan dalam Sistem Pendidikan Nasional baik secara formal (pendidikan jalur sekolah) maupun pendidikan non formal (pendidikan jalur luar sekolah). Proses manajemen stratejik dilakukan dengan efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi yaitu warganegara

atau lulusan yang berkualitas dan kompetitif. Selain itu analisis SWOT sebagai salah satu alat dalam manajemen stratejik juga sudah diterapkan dalam sistem pendidikan nasional yaitu dengan adanya pertimbangan sosio kultural yang mewarnai proses dan situasi pendidikan dan berdampak pada lulusan yang sesuai dengan kebijakan pemerintah masing – masing daerah atau negara.

### **Analisis SWOT Sebagai Salah Satu Alat Manajemen Stratejik**

Analisis SWOT merupakan salah satu alat dalam manajemen stratejik untuk menentukan kekuatan (*strength*), kelemahan (*weakness*), kesempatan (*opportunity*) dan ancaman (*threat*) dalam organisasi. Analisis SWOT diperlukan 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 tersebut adalah :

1. *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.
2. *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.
3. *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.
4. *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.

5. *The Putting The Cart Before The Horse problem*, Mereka memulai untuk menetapkan strategi dan rencana tindak lanjut sebelum menguraikan secara jelas terhadap pilihan strateginya.

Semua kendala diatas haruslah dihindari oleh semua organisasi sektor publik dalam melakukan analisis SWOT karena sebenarnya analisis SWOT apabila dilakukan dengan tepat sejak awal akan membantu organisasi sektor publik dalam mencapai visi, misi dan tujuan yang ditetapkan.

## **Kesimpulan**

Manajemen stratejik sektor publik merupakan salah satu jalan yang terbaik untuk mencapai *good governance*. Manajemen stratejik sektor publik mengarahkan organisasi sektor publik untuk melakukan perencanaan manajemen dengan mempertimbangkan dengan baik faktor – faktor pendukung dan penghambat dalam organisasi melalui salah satu alat manajemen stratejik yaitu analisis SWOT. Analisis SWOT berusaha untuk menganalisis faktor pendukung dan penghambat yang ada dalam organisasi kemudian berusaha menterjemahkannya ke dalam suatu strategi utama untuk mencapai visi, misi dan tujuan organisasi. Apabila analisis SWOT dijalankan dengan baik dari awal hingga akhir akan berguna sebagai salah satu alat dalam manajemen stratejik yang dapat membantu organisasi sektor publik dalam mewujudkan *good governance*.

## DAFTAR PUSTAKA

Mardiasmo, 2004, *Akuntansi Sektor Publik*, Andi offset, Yogyakarta.

-----, 2002, *Otonomi dan Manajemen Keuangan Daerah*, Andi Offset, Yogyakarta.

Nawawi, Hadari, 2000, *Manajemen Strategik Organisasi Non Profit Di bidang Pemerintahan dengan Ilustrasi Di Bidang Pendidikan*, Gajah Mada University Press, Yogyakarta.

Umar, Husein. 2004, *Strategic Management In Action*, Gramedia, Jakarta.

Rabin et al, 2000, *Handbook Of Strategic Management*, Marcell Dekker, New York.

Salusu. J, 2003, *Pengambilan keputusan Stratejik Untuk Organisasi Publik dan Organisasi non profit*, Rasindo, Jakarta.

Sedarmayanti, 2004, *Good Governance (kepemerintahan yang Baik)*, Mandar Maju Bandung.

Siagian P. Sondang, 2004, *Manajemen Strategik*, Bumi Aksara, Jakarta

Kliping Media Massa

Kompas 28 Juli 2003

Kompas 13 Maret 2000

